

Factors explicatius del resultat de les empreses espanyoles que realitzen inversió directa en l'exterior

Dr. ANTONIO ARAGÓN SÁNCHEZ
Dr. JOAQUÍN MONREAL PÉREZ
Universidad de Murcia

Data de recepció: 02/12/13
Data d'acceptació: 03/03/14

RESUM

Davant la incertesa econòmica, la internacionalització de l'empresa a través de la Inversió Directa en l'Exterior (IDE) resulta de vital importància per a l'adequat acompliment de l'empresa. En aquest treball, s'exposen els principals avantatges de realitzar aquesta activitat, a més d'explorar quins són els determinants del resultat de les empreses espanyoles que realitzen IDE.

Amb una mostra de 35 empreses que han realitzat IDE amb el suport de COFIDES, que ens aporten informació en l'àmbit empresarial i intern per a l'any 2013, comprovem que són els recursos i capacitats de l'empresa i, en menor mesura, l'experiència directiva i el control de la gestió, els determinants que més afavoreixen que l'empresa obtingui un resultat superior.

PARAULES CLAU

Inversió directa en l'exterior, determinants, recursos i capacitats, habilitats internacionals directives, resultat organitzacional.

ABSTRACT

Accounting for the economic uncertainty, the internationalisation of the firm through Foreign Direct Investments (FDI) is of great importance for the firm adequate performance. In this work, the main advantages of carrying out such activity are explained, while additionally it is studied which are the determinants of the results of the Spanish firm that undertake FDI.

With a sample of 35 firms that carry out FDI with the support from COFIDES, that provides us of organizational and internal information during the year 2013, we confirm that the firm's resources and capabilities, and to a lesser extent, the managerial experience and management control, are the main drivers of the achievement of a superior performance by the firm.

KEYWORDS

Foreign direct investment, determinants, resource and capabilities, international managerial skills, organizational result.

1. Introducció

Diversos estudis destaquen que les empreses internacionalitzades aconsegueixen resultats superiors a aquelles que no ho estan (Cambres de Comerç, 2007; Fernández i Nieto, 2005). D'entre els principals objectius que busquen les empreses en internacionalitzar-se, i que afavoreixen l'obtenció de millors resultats, es troben el millor accés als recursos que aquestes organitzacions necessiten, la millor gestió dels seus recursos i capacitats o la necessitat d'estar prop del consumidor estranger. Un altre factor subratllat per Arahuetes (2011) i que explica l'èxit superior de les empreses internacionalitzades via Inversió Directa en l'Exterior (IDE, d'ara endavant), és que davant la caiguda del consum domèstic (com succeeix actualment a Espanya), la demanda externa apareix com la principal forma de generar creixement i ocupació en un context en el qual la demanda interna s'ha enfonsat pels alts nivells de deute, els estrangulaments que pateix el sector financer i les retallades procíclicues que molts països es veuen obligats a dur a terme a canvi de rebre suport financer extern.

L'evidència empírica confirma l'apuntat anteriorment en el sentit que les empreses internacionalitzades aconsegueixen millors resultats, però cal

preguntar-se quins són els determinants que afavoreixen aquests resultats superiors? En aquest treball, es tracta de respondre a aquesta qüestió i, en particular, s'indaga en la identificació dels factors que expliquen que les empreses internacionalitzades via IDE obtinguin un acompliment superior.

Per aconseguir aquesta finalitat, aquest treball es divideix en tres apartats: en el primer, es planteja el marc teòric, començant amb una revisió de l'evolució històrica de la realització d'IDE per part de l'empresa espanyola, s'exploren els principals determinants del resultat de les empreses que realitzen IDE i es plantegen les hipòtesis de recerca; en segon lloc, s'explica la metodologia emprada en el treball, amb una descripció de la mostra emprada, de les variables utilitzades i de la mesura de les mateixes, com també del procés per a la recollida de la informació; per finalitzar, es presenten els resultats relatius als factors explicatius dels resultats d'empreses internacionalitzades. Es finalitza amb les conclusions i la discussió dels principals resultats obtinguts.

2. Marc teòric

En aquest apartat, es planteja la importància estratègica de determinats factors interns a l'hora de realitzar una IDE i el seu efecte en els resultats que obtenen les empreses internacionalitzades, i, d'un altre costat, també s'indaga en el paper dels recursos i capacitats amb els quals està dotada l'empresa que realitza la IDE i la seva influència en el resultat organitzacional. Però abans, es descriu l'evolució històrica del desemborsament d'IDE per part de l'empresa espanyola.

2.1. Evolució de la IDE en l'empresa espanyola

Com a forma d'internacionalització, la IDE resulta altament beneficiosa per a l'empresa³⁹; d'acord amb Arahuetes (2011), les empreses que realitzen una IDE solen ser més grans i produeixen una quantitat més gran de béns i serveis que les que operen exclusivament al mercat nacional. Aquestes característiques permeten un millor aprofitament de les economies d'escala i una capacitat financera més gran, que al seu torn les porta a realitzar inversions més importants. Això redunda en el fet que dediquen més recur-

39. Camisón (2007) adverteix del problema d'analitzar la internacionalització de l'empresa, i els seus avantatges, des d'un punt de vista macroeconòmic en obviar un aspecte clau: l'heterogeneïtat dels agents econòmics individualment considerats.

sos a R+D, són més innovadores i estan més acostumades a sortir-se'n en mercats altament competitius, per la qual cosa són més eficients i poden aconseguir nivells de productivitat notablement més alts als de les empreses no internacionalitzades. Així mateix, aquestes empreses són millors en matèria de recursos humans, ja que creen més ocupació, atreuen treballadors més qualificats —solen pagar per sobre del mercat—, disposen de més programes de formació i de més qualitat i tenen una mentalitat més global.

A continuació, i considerant els avantatges que reporta a l'empresa la realització d'IDE, especialment en el context espanyol, es realitza un breu repàs a l'evolució històrica d'aquesta activitat: les empreses espanyoles van iniciar un procés de forta expansió en l'exterior en els anys 90, dirigint gairebé el 65 % de la IDE als països d'Iberoamèrica i de l'Europa Comunitària, països amb els quals existeix una major proximitat cultural i geogràfica —amb aquests últims—. Aquest procés d'internacionalització va continuar en els anys 2000, dècada en la qual les empreses espanyoles van anar més enllà d'Iberoamèrica començant a tenir un major pes a Amèrica del Nord i l'Àsia (Guillén i García-Canal, 2011). Aquest últim plantejament està en la línia dels postulats del model d'internacionalització incremental de Uppsala, quan assegura que l'empresa s'anirà implicant cada vegada en mercats més “distsants psíquicament” i respecte als quals l'empresa té un menor coneixement i experiència acumulada (Johanson i Vahlne, 1977).

Aquesta tendència es veu reflectida en el fet que en l'etapa 2001-2011, segons dades de l'ICEX, publicades en l'Observatori de l'Empresa Multinacional Espanyola (2010), es van registrar importants canvis en l'orientació de la IDE i en el nombre de companyies que es van incorporar al procés d'internacionalització. Les inversions de les companyies espanyoles es van dirigir en aquesta ocasió en major mesura als països de la UE-27⁴⁰ (68 %), i a continuació Iberoamèrica (15 %), els EUA i Canadà (11 %), altres països europeus (4 %), i, en menor mesura, Xina (0,75 %, inclòs Hong Kong), Austràlia (0,4 %), Índia (0,1 %) i, a l'Àfrica, Marroc (0,5 %). En els anys 2000 va créixer el nombre d'empreses amb inversions en l'exterior fins a 2.000 (OEME, 2010: 91), la qual cosa representava el 2,4 % del total de les empreses multinacionals i situava l'economia espanyola en la 12a posició mundial pel nombre de companyies internacionalitzades. Els sectors en els quals les empreses realitzen una major quantitat d'IDE són els de serveis en telecomunicacions, serveis financers, energia elèctrica, infraestructures i activitats comercials.

40. Dins de la UE, el grup format pel Regne Unit, els Països Baixos, França, Itàlia, Portugal i Alemanya va absorbir més del 90 % dels fluxos d'IDE amb destinació a l'Europa Comunitària.

2.2. Importància de factors interns com a determinants del resultat de les empreses que realitzen IDE

Diversos autors destaquen la importància d'alguns factors a l'hora d'afrontar la decisió de realitzar una IDE. D'entre aquests factors, cal destacar la dotació de l'empresa en actius com ara la seva reputació i imatge, la qualificació dels seus recursos humans, la seva experiència, la seva activitat inversora i la seva voluntat d'establir acords amb altres empreses multinacionals. A continuació, es tracta per separat la importància de cadascun d'aquests factors condicionants de la decisió de realitzar una IDE.

Factors intangibles, com la reputació i imatge de l'empresa, són necessaris en l'activitat internacional de l'empresa (Aragón *et al.* 2013); en aquesta línia, Fernández i Nieto (2005) assenyalen que l'acumulació d'actius intangibles bàsics és de vital importància per aconseguir l'èxit organitzacional. Això suggereix que l'empresa ha d'alimentar, durant un horitzó temporal prolongat, aquests actius d'especial rellevància a l'hora de generar un avantatge competitiu internacional. De fet, la reputació més gran de les empreses ve cada vegada més explicada per les bones maneres de fer en la seva activitat, d'acord amb Cazorla (1997) i Durán i Úbeda (1997).

Que els recursos humans estiguin altament qualificats determina en gran manera el resultat de la decisió d'invertir a l'estranger, tal com suggereixen Bou i Roca (2012), els qui destaquen la importància estratègica d'invertir en la qualificació dels recursos humans de l'empresa, doncs aquesta inversió contribueix a l'obtenció d'uns resultats millors. En aquesta línia, Lloyd i Mughan (2008), per a una mostra de 7,745 pimes europees, i Suárez-Ortega (2003) per al cas de l'empresa espanyola, destaquen la importància que els recursos humans de l'empresa tinguin coneixements sobre la planificació i gestió de les operacions internacionals (procediments, logística, documents, etc.), per al lideratge d'equips, per a la internacionalització de l'empresa, a més del fet que comptin amb habilitats de comunicació en llengües estrangeres.

Sobre la influència de l'experiència de l'empresa en el seu acompliment internacional, des d'un punt de vista seqüencial (Johanson i Vahlne, 1977), cal pensar que les empreses més antigues tindran una experiència internacional més gran, la qual cosa redundarà en una posició més bona per a la internacionalització via IDE. No obstant això, sembla que l'experiència internacional està més associada amb altres determinants que amb l'antiguitat de l'empresa, com amb l'acumulació de coneixement internacional (Johanson i Vahlne, 1977). A més, l'aparició d'empreses de nova internaciona-

lització o *born global*⁴¹ pot arribar a qüestionar aquesta associació (Oviatt i McDougall, 1997).

Suárez-Ortega (2003), en el seu estudi sobre les barreres més importants a l'hora de sortir a l'exterior de l'empresa espanyola no massa gran, posa de manifest la importància de comptar amb actius específics per a la internacionalització, com els financers, amb vista a realitzar informes dels mercats als quals l'empresa vol entrar o per abordar els costos de la internacionalització (logístics, documentals, etc.). En aquest mateix sentit, Lloyd i Mughan (2008) destaquen les barreres que impliquen realitzar inversions específiques a escala internacional, com en la planificació i en la gestió de les operacions foranes, o en el sondeig dels mercats exteriors.

D'altra banda, Fernández i Nieto (2005) destaquen la necessitat d'establir **aliances internacionals** per superar els obstacles a l'hora d'internacionalitzar-se, restriccions que són especialment importants per a les pimes. Per contra, Galán i González (2001) subratllen l'escassa importància de les aliances i acords en les primeres etapes de la internacionalització. No obstant això, les empreses espanyoles s'internacionalitzen en mercats més distants (geogràficament i culturalment, i en termes de gustos i de requisits legals cada vegada més diferents), la qual cosa fa que cada vegada sigui més important cooperar amb altres empreses que tinguin un coneixement més ampli i experiència sobre el mercat internacional al qual l'empresa es dirigeix, com indiquen Fernández i Nieto (2005).

Tenint en compte els anteriors arguments, esbrinar si, com apunta la literatura, aquests factors tenen un efecte positiu en els resultats de l'empresa internacional espanyola que realitza una IDE, pot resultar de molt valor, per indicar a les empreses quins poden ser els factors clau que han de potenciar amb vista a la realització d'IDE. A aquest efecte, es proposa la hipòtesi 1:

H1: diversos factors interns a l'hora de realitzar IDE (reputació i imatge de l'empresa, avantatges competitiu, recursos humans qualificats, experiència en el seu negoci, singularitat de les inversions requerides i els acords internacionals) tenen una influència positiva en els resultats obtinguts per les empreses que realitzen una IDE.

41. Aquestes empreses, pràcticament des del seu origen, busquen obtenir una part substancial dels seus ingressos de la venda dels seus productes en mercats internacionals (Oviatt i McDougall, 1997), abans fins i tot d'haver acumulat l'experiència necessària, segons aquests enfocaments seqüencials, per fer el salt als mercats internacionals.

2.3. Els recursos i capacitats com a determinants del resultat de les empreses que realitzen IDE

Wernerfelt (1984) destaca la importància de posseir certs recursos i capacitats (la dotació de les quals és heterogènia entre empreses), a l'hora d'explicar el diferent acompliment obtingut per aquestes organitzacions, tal com sosté la Teoria de Recursos i Capacitats (TRC). En particular la TRC subratlla el potencial dels recursos i capacitats de l'empresa a l'hora de generar avantatges competitius al mercat domèstic, l'adaptació del qual al mercat internacional afavoreix la posició competitiva de l'empresa per internacionalitzar-se, d'acord amb els postulats de la teoria de l'avantatge monopolístic (Hymer, 1976), teoria que està associada a les interpretacions sobre l'aparició de les multinacionals (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976). Segons aquesta teoria, les empreses realitzaran una IDE si posseeixen algun tipus d'avantatge competitiu exclusiu de naturalesa monopolística, la qual cosa implica que aquestes empreses poden competir amb empreses estrangeres en els seus propis mercats, malgrat que aquestes últimes es puguin trobar més ben establertes i tenir un major coneixement del mercat. A més, els avantatges han de ser fàcilment transferibles a través de fronteres nacionals i de suficient magnitud i durabilitat per a suportar la competència d'empreses rivals (Rialp, 1999).

Aquesta teoria que explica l'aparició de multinacionals entronca amb l'enfocament de recursos i capacitats, que sosté que és la dotació de recursos i capacitats en l'empresa, i especialment els de caràcter intangible — com l'experiència de l'empresa al mercat nacional, el capital humà o l'experiència internacional del director general, entre uns altres— els que en la mesura que són escassos, inimitables i valuosos, expliquen que s'obtinguin avantatges competitius als mercats internacionals (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Peteraf, 1993 i Grant, 1991). A més, aquesta teoria explica adequadament el fenomen de la internacionalització, ja que recull la dinàmica del procés d'internacionalització en mercats turbulents i de gran intensitat competitiva, en vincular la implicació de l'empresa en els mercats exteriors al desenvolupament de capacitats que siguin compatibles amb les requerides en el mercat (Madhok, 1997); de fet l'expansió internacional actual no és fàcil d'explicar sense tenir en compte els actius intangibles tecnològics o d'un altre tipus, propis de l'empresa (Guillén i García-Canal, 2011). Són alguns recursos i capacitats, com els de naturalesa intangible (Aragón *et al.*, 2013), d'aquí la importància de la seva identificació, els susceptibles de sustentar un avantatge competitiu⁴² i, seguint els arguments de la teoria de

42. Veure Barney (1991) per a una comprensió més profunda dels recursos i les capacitats d'aquestes característiques potencials.

l'avantatge monopolístic, els que, per tant, justifiquen la decisió de realitzar una IDE.

Així mateix, el fonament de l'expansió exterior de l'empresa és la possessió dels recursos i capacitats adequats que li permetin desenvolupar els avantatges competitius necessaris per introduir-se als mercats internacionals i que siguin compatibles amb aquests (Madhok, 1997). D'aquesta forma, un dels principals motius per a la internacionalització de l'empresa és la dotació dels seus recursos i capacitats, i, en particular, el seu millor aprofitament (amb la creació de sinergies i la utilització d'excedents).

Així mateix, Galán i González (2001) destaquen la importància del control dels recursos estratègics de l'empresa per raons de poder de mercat i d'eficiència, que a escala internacional és màxim en el cas de la IDE. Així, l'empresa pot, d'una forma més eficaç, protegir la qualitat dels seus productes i preservar els seus coneixements tecnològics i comercials.

Adicionalment, i des d'una perspectiva basada en la teoria dels recursos i capacitats, no comptar amb certs recursos per part de l'empresa, limita la seva expansió internacional (Fernández i Nieto, 2005; Suárez-Ortega, 2003). Aquesta limitació queda subratllada per al cas de les empreses familiars i no massa grans.

Destacant el paper de la importància estratègica dels recursos i capacitats de l'empresa, Leonidou (2000), en la seva revisió teòrica dels obstacles a la internacionalització, assenyala que les principals característiques organitzacionals que condicionen el comportament internacional de l'empresa i que limiten la seva disponibilitat de recursos són la dimensió i l'experiència. En aquest sentit, les empreses de major dimensió disposen de més recursos per realitzar IDE, mentre que l'experiència discrimina la percepció que té l'empresa respecte de la resta d'obstacles.

Tenint en compte la importància dels recursos i capacitats de l'empresa, cal plantejar la següent hipòtesi:

H2: els recursos i capacitats de l'empresa que realitza IDE tenen una influència positiva en els resultats obtinguts per les empreses que realitzen IDE.

2.4. Habilitats directives internacionals i resultats de les empreses que realitzen IDE

L'experiència internacional del director general i la del seu equip pot ser determinant per a l'èxit de la internacionalització a través d'IDE (Dunning, 1988). Igualment, comptar amb personal qualificat i no qualificat al país de destinació serà clau per a l'èxit de l'empresa internacional (Buckley i Casson, 1998).

En aquesta línia, s'ha de ressaltar que amb caràcter general, els líders de les estratègies anterior, a vegades, es tornen reticents a canvis organitzacionals. En aquest sentit, Ward (1997) aprofundeix en els desavantatges associats a la planificació del canvi percebuda pels directius de l'empresa⁴³. D'aquí la importància per a la internacionalització, de superar aquestes limitacions i de comptar amb un equip directiu amb experiència internacional, i de forma especial comptar amb un màxim responsable que hagi tingut experiència internacional prèvia.

Reforçant la importància estratègica d'aquesta barrera, Fernández i Nieto (2005) destaquen com un dels principals obstacles a la internacionalització, en particular de la Pime familiar espanyola, majoria a Espanya, és la falta de capacitats directives concernents a la internacionalització. Segons Jarrillo i Martínez (1991), tot directiu amb una veritable vocació internacional ha de tenir clar que el procés d'internacionalització és a llarg termini. La consecució de l'èxit pot trigar anys. Per això, es requereix una actitud decidida cap a la internacionalització. Aquests autors destaquen la nombrosa evidència que demostra que l'apatia és una de les principals causes per a la no internacionalització de moltes empreses.

D'altra banda, Lloyd i Mughan (2008) assenyalen la importància del control directiu de la gestió del personal intermedi i dels comandaments medis de l'empresa en l'exterior. Evidentment, per fer aquest control directiu, els gerents han de comptar amb les habilitats internacionals requerides. Tenint en compte tots els arguments anteriors, sobre que els directius estiguin suficientment capacitats internacionalment i tinguin experiència, cal plantejar la següent proposició:

H3: les habilitats internacionals del director general (experiència internacional i control directiu de la gestió) de les empreses que realitzen IDE tenen una influència positiva en els resultats obtinguts per les empreses que realitzen IDE.

3. Metodologia

Població i mostra

La població triada per desenvolupar l'estudi empíric està formada per empreses que a data 30 d'abril de 2013 tenien, almenys, un projecte viu d'IDE amb la Companyia Espanyola de Finançament del Desenvolupament

43. En l'enumeració d'aquests desavantatges, esmenta a Mintzberg (1994) i, en particular es refereix a la tendència dels directius a no voler compartir informació i idees, a més del compromís necessari a llarg termini i dels conflictes que poden sorgir associats al creixement.

(COFIDES).⁴⁴ La població està composta per 101 empreses. La mostra finalment obtinguda ha estat de 35 empreses que han realitzat IDE. Representa un percentatge de resposta del 34,65 % del total de la població⁴⁵.

La informació s'ha obtingut mitjançant enquesta telefònica, realitzada al màxim responsable de cadascuna de les empreses enquestades per personal de COFIDES, entre el 12 de maig i el 21 de juny de 2013. Les empreses enquestades han respost un qüestionari estructurat elaborat per l'equip de recerca.

El qüestionari

El disseny del qüestionari es va realitzar a partir de la revisió de la literatura teòrica i empírica⁴⁶ sobre la realització d'IDE, com també del coneixement previ de la realitat de les empreses multinacionals, de les persones de l'equip de recerca i del personal tècnic de COFIDES, tractant d'incorporar les variables més rellevants per aconseguir els objectius plantejats. Pel que fa a les variables del mateix, hi ha un primer apartat de dades generals de les empreses per conèixer la dimensió, antiguitat, si és una empresa familiar, la formació del màxim responsable, tipus d'IDE, règim de propietat de la IDE, etcètera.

A continuació, es tracten les variables que donen suport més específic a aquest treball com són el grau d'importància que donen les empreses a diferents factors per a la realització d'IDE, com també a l'avaluació que fan de la seva dotació en recursos i capacitats, utilitzant per a ells dues escales multi ítem elaborades a partir dels treballs de Galán i González (2001), Mauro (2004) i Camisón (2007); també se'ls pregunta per indicadors per mesurar el resultat organitzatiu de les empreses utilitzant una escala adaptada de Quinn i Rohrbaugh, (1983).

44. COFIDES, SA és una societat mercantil estatal creada el 1988 l'objecte de la qual és facilitar finançament a mig i llarg termini a projectes privats viables d'inversió en l'exterior en els quals existeixi interès espanyol per contribuir, amb criteris de rendibilitat, tant al desenvolupament dels països receptors de les inversions com a la internacionalització de l'economia i de les empreses espanyoles.

45. Malgrat que la mostra amb la qual es treballa és reduïda, és de ressaltar el valor de la mateixa en la mesura que ens dóna informació en l'àmbit empresarial de les empreses enquestades, a diferència de la majoria de les dades en estudis sobre internacionalització de l'empresa, que, a més de tractar majoritàriament només sobre exportació, treballen amb dades secundàries d'estadístiques oficials a nivell macroeconòmic complementades amb exemples o casos particulars d'empreses, en general, d'una grandària considerable, sense entrar en el nivell intern de les empreses, amb la consegüent pèrdua d'informació per a l'estudi d'aquestes empreses (Guillén, 2004; Camisón, 2007; Guillén i García-Canal, 2011; Dejo i Ramírez, 2012).

46. Veure l'apartat 2 (marc teòric del treball).

Així, pel que fa a la importància que donen a diversos factors per a la realització d'IDE⁴⁷, atès que són set ítems, a fi de reduir les dimensions, s'ha efectuat una anàlisi factorial, els resultats de la qual es mostren en el quadre 1.

Se n'obtenen tres dimensions que expliquen el 81,9 % de la variància. Després de comprovar fiabilitat i validesa, cadascuna de les variables es defineix com el *valor mitjà de les puntuacions dels ítems que les defineixen*, i que són: (1) reputació de l'empresa i dels seus recursos humans, (2) experiència i avantatge competitiu en el seu negoci i (3) singularitat de les inversions i realització d'acords amb altres empreses multinacionals.

| VARIABLES Percentatge variància explicada | FACTOR 1 33,42 % | FACTOR 2 24,37% | FACTOR 3 24,07% | DIMENSÍO α -CRONBACH |
|--|--|------------------------------|------------------------------|--|
| 1. Explotació d'actius comercials i tecnològics 2. La qualificació dels seus recursos humans 3. La reputació i imatge de l'empresa | 0,802 0,860 0,874 | 0,408 0,129 0,126 | 0,030 0,236 0,175 | Reputació de l'empresa i R.H. $\alpha = 0,872$ N = 33 |
| 4. L'experiència de l'empresa en el seu negoci 5. Els avantatges competitiu de la seva empresa | 0,132 0,090 | 0,861 0,898 | 0,016 0,113 | Experiència i avantatge competitiu $\alpha = 0,754$ N = 34 |
| 6. L'alta singularitat de les inversions a realitzar 7. Acords amb altres empreses multinacionals | 0,274 0,155 | -0,014 0,171 | 0,872 0,873 | Inversió i acords $\alpha = 0,782$ N = 33 |

Font: elaboració pròpia.

Índexs de bondat de l'ajustament factorial: determinant de la matriu de correlació = 0,030; coeficient KMO = 0,562; prova d'esfericitat de Bartlett = 0,000 (significació).

Quadre 1. Anàlisi factorial: importància dels factors interns per realitzar IDE.

Igualment s'ha preguntat a les empreses per l'avaluació que fan de la seva dotació de recursos i capacitats en relació a una sèrie de variables que indiquen la seva posició⁴⁸.

De les 7 dimensions considerades s'obtenen dos factors que expliquen el 68,6 % de la variància. Les dues dimensions indiquen: (1) els recursos i capacitats de l'empresa i (2) l'experiència internacional del director general i l'ús de sistemes de control de gestió (quadre 2).

47. En una escala d' 1=gens important a 5=totalment important.

48. En una escala d' 1=molt desfavorable a 5=molt favorable.

| VARIABLES Percentatge variància explicada | FACTOR 1 46,98% | FACTOR 2 21,18% | DIMENSIO α -CRONBACH |
|---|--|---|--|
| 1. Capacitats tecnològiques 2. Capital humà 3. Experiència en el mercat nacional 4. Qualitat dels productes 5. Grau d'innovació tecnològica | 0,828 0,883 0,661 0,771 0,833 | 0,161 0,111 0,164 0,070 0,232 | Recursos i capacitats $\alpha = 0,856$ N = 34 |
| 6. Experiència internacional del director general 7. Desenvolupament de sistemes de control de gestió | 0,024 0,313 | 0,895 0,747 | Experiència director i control de gestió $\alpha = 0,588$ N = 34 |

Font: Elaboració pròpia.

Índexs de bondat de l'ajustament factorial: determinant de la matriu de correlació = 0,040; coeficient KMO = 0,766; prova d'esfericitat de Bartlett = 0,000 (significació).

Quadre 2. Anàlisi factorial: situació de la seva empresa en els factors que s'indiquen.

Per a la mesura dels resultats de l'organització, s'aplica una escala multidimensional seguint la metodologia proposada per Quinn i Rohrbaugh (1983) utilitzant informació de tipus subjectiu.

| VARIABLES Percentatge variància explicada | FACTOR 1 39,84% | FACTOR 2 35,85% | DIMENSIO α -CRONBACH |
|---|--|--|---|
| 1. És més eficient en l'ús dels seus recursos 2. Ofereix productes de més bona qualitat 3. Disposa de processos interns orientats a la qualitat 4. Serveix les comandes amb més rapidesa | 0,855 0,800 0,736 0,777 | 0,183 0,282 0,402 -0,083 | Procés/eficiència interna $\alpha = 0,827$ N = 33 |
| 5. La meua empresa està creixent més 6. La meua empresa és més rendible 7. Tenim més productivitat | 0,136 0,055 0,494 | 0,908 0,948 0,711 | Sistema racional $\alpha = 0,869$ N = 34 |

Font: Elaboració pròpia.

Índexs de bondat de l'ajustament factorial: determinant de la matriu de correlació = 0,013; coeficient KMO = 0,740; prova d'esfericitat de Bartlett = 0,000 (significació).

Quadre 3. Anàlisi factorial resultats de l'organització (en comparació de competidors)⁴⁹.

49. Amb una escala Likert de 5 punts (des d'1 = total desacord a 5 = total acord), es va demanar al gerent que assenyalés l'evolució en els últims dos anys, com a conseqüència de la seva IDE, dels indicadors de les dimensions sistema racional i el procés intern proposades per Quinn i Rohrbaugh (1983).

El *sistema racional* dona especial importància als criteris de creixement, rendibilitat i productivitat; el *procés intern* se centra en el control i l'eficiència des d'una perspectiva interna. Prenent com a punt de partida l'anterior, s'han introduït tres ítems en la mesura de sistema racional i 4 en la de procés i eficiència interna (Quadre 3).

El quadre 3 mostra els resultats de l'anàlisi factorial dels ítems que s'utilitzen per mesurar aquesta variable. S'observa que aquests s'agrupen en 2 factors que expliquen el 75,7 % de la variància. El primer es correspon amb l'indicador de resultats *model de procés i eficiència interna* i el segon amb l'indicador de *sistema racional*.

Després de comprovar la fiabilitat i validesa, cadascuna de les variables es defineixen com el valor mitjà de les puntuacions dels ítems que les defineixen (Quadre 3).

S'ha utilitzat un procediment similar, aplicat a les dues variables definides anteriorment, per obtenir l'*indicador global del resultat* de l'organització (alfa de Cronbach = 0,760).

Finalment, cal assenyalar que en els models de regressió s'utilitzen les variables de dimensió de l'empresa, empresa familiar i anys transcorreguts des de la realització de la primera IDE, com a variables de control.

El quadre 4 presenta els estadístics descriptius i les correlacions de les variables emprades en les anàlisis de regressió. Tal com es pot observar, la major part de coeficients de correlació estan per sota de 0,56, que és el valor màxim recomanat en el test de multicol·linealitat (Leiblein, Reuer i Dalsace, 2002).

Per tant, es presumeix que l'impacte d'aquestes correlacions pot ser avaluat mitjançant una prova d'inflació de la variància, la qual aconsegueix un factor d'inflació de la variància (FIV) màxim de 2,01⁵⁰. Aquests nivells són considerablement inferiors a 10, la qual cosa suggereix que els resultats no estan esbiaixats a causa de multicol·linealitat (Baum, 2006).

| | Obs. | Mit- jana | Desv. Típica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------------------|------|--------------|-----------------|-------|-------|-------|--------|-------|------|-------|------|-------|-------|
| 1. Rtat. global | 33 | 3,74 | 0,66 | | | | | | | | | | |
| 2. Rtat. sistema racional | 34 | 3,93 | 0,77 | .862* | | | | | | | | | |
| 3. Rtat. eficiència | 33 | 3,55 | 0,76 | .852* | .469* | | | | | | | | |
| 4. Dimensió | 36 | 0,47 | 0,51 | .164 | .236 | .037 | | | | | | | |
| 5. Empresa Familiar | 35 | 0,69 | 0,47 | .433* | .366* | .375* | .165 | | | | | | |
| 6. Antiguitat IDE | 31 | 11,94 | 11,24 | .050 | .044 | .042 | -.560* | -.053 | | | | | |
| 7. Reputació i RH | 33 | 4,08 | 0,79 | .076 | .184 | -.056 | -.098 | -.034 | .203 | | | | |
| 8. Experiència i avantatge competitiu | 34 | 4,29 | 0,60 | .146 | .063 | .189 | -.020 | .054 | .081 | .265 | | | |
| 9. Inversió i acords | 33 | 3,24 | 1,06 | .183 | .089 | .215 | -.254 | .025 | .251 | .480* | .136 | | |
| 10. Recursos i capacitats | 34 | 3,66 | 0,83 | .669* | .548* | .600* | -.281 | .256 | .307 | .308 | .082 | .589* | |
| 11. Exp. director i control gestió | 34 | 4,20 | 0,53 | .632* | .570* | .513* | -.134 | .309 | .199 | .229 | .290 | .253 | .375* |

Font: Elaboració pròpia.

* $p < 0,05$

Quadre 4. Mitjanes, desviacions típiques i correlacions.

50. Màxim FIV per a cada variable (hi ha un FIV diferent en cada model): dimensió = 1,77; empresa familiar = 1,19; antiguitat IDE = 1,76; reputació empresa i RH = 1,34; experiència i avantatge competitiu = 1,07; inversió i acords = 1,61; recursos i capacitats = 2,09; experiència director i control gestió = 1,87.

4. Resultats

Abans de passar als resultats de les anàlisis realitzades, mostrarem una informació descriptiva del perfil de les empreses de la mostra (Quadre 5); gairebé la meitat de les empreses de la mostra són pimes (47,2 %); una mica més de dos terços són empreses familiars (68,6 %), venen en mercats internacionals més del 60 % de les seves vendes totals, un 58,3 % i hi ha un 45,2 % que estan implantades en mercats internacionals amb IDE més de 10 anys. Igualment, és de ressaltar que un 54,5 % del total de les empreses de la mostra obtenen resultats millors als dels seus competidors, aspecte aquest molt important, en la mesura que pot venir explicat pel fet que aquestes empreses, les que tenen millors resultats, porten, com a mitjana 12 anys realitzant algun tipus de IDE.

| | Si (%) |
|---|--------|
| * Dimensió de l'empresa (pime) | 47,2% |
| * Empresa familiar | 68,6% |
| * Percentatge de vendes en mercats internacionals (més del 60 %) | 58,3% |
| * Anys des de la primera sortida a l'exterior (més de 10 anys) | 45,2% |
| * Millor resultat global superior al dels competidors (millors resultats) | 54,5% |

Font: Elaboració pròpia.

Quadre 5. Descripció de la mostra.

El quadre 6 mostra els resultats de les tres regressions realitzades per a les variables dependents amb els indicadors de resultat: (1) global, (2) sistema racional i (3) eficiència interna. Com a variables independents s'utilitzen les de control: dimensió de l'empresa, empresa familiar i antiguitat de la IDE com també les variables explicatives relatives a la importància de factors interns per realitzar IDE (reputació de l'empresa i RH; experiència i avantatge competitiu; inversió i acords) i les que mesuren la dotació de l'empresa en recursos i capacitats (recursos i capacitats; experiència internacional del director i control de gestió), definides totes elles com s'ha indicat en l'apartat de metodologia.

En primer lloc, si s'observen els resultats dels tres models de regressió, es comprova que tots ells són estadísticament significatius, la qual cosa indica que les variables independents expliquen, en conjunt, variacions en cadascuna de les variables dependents que s'utilitzen.

Pel que fa a la hipòtesi 1, en la qual es proposava que la importància que l'empresa dóna a determinats factors a l'hora de realitzar IDE com la seva reputació i la dels seus recursos humans, l'experiència i l'avantatge competitiu i la inversió i els acords amb altres empreses tenen una influència positiva en els resultats de les empreses que realitzen IDE, es comprova que en els models que tenen com a variable dependent el resultat global i l'eficiència interna, cap d'aquestes variables té influència significativa en els indicadors de resultat; igualment s'observa que en el model en el qual la variable dependent de resultat és el sistema racional, el factor inversió i acords amb altres empreses té una influència negativa i significativa en aquest indicador de resultat, la qual cosa ens condueix a rebutjar la hipòtesi 1, en el sentit que la importància que l'empresa dóna als factors considerats per realitzar IDE no té una influència positiva en els resultats de les empreses que realitzen IDE.

| Variables independents | Variable dependent | | |
|---|------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| | Resultat global ¹ | Sistema racional ¹ | Eficiència interna ¹ |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dimensió (pime) • Empresa familiar • Antiguitat IDE | 0,037 | 0,129 | -0,060 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Reputació empresa i RRHH • Experiència i avantatge competitiu • Inversió i acords | -0,115 | 0,077 | -0,265 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Recursos i capacitats • Experiència director i control de gestió | 0,654*** | 0,578** | 0,541** |
| R ² | 0,777*** | 0,637** | 0,598** |
| R ² corregida | 0,665*** | 0,456** | 0,396** |
| F | 6,954 | 3,515 | 2,970 |

Font: Elaboració pròpia.

¹ Coeficients estandarditzats

Diferències estadísticament significatives (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.

Quadre 6. Regressions amb indicadors de resultat.

Si ens centrem en la hipòtesi 2, en la qual es planteja que la posició de recursos i capacitats de les empreses que realitzen IDE tenen una influència positiva en els resultats que obtenen aquestes empreses, es pot comprovar (Quadre 6) que en els tres models de regressió el coeficient de la variable que mesura els recursos i capacitats és estadísticament significatiu, amb va-

lors del coeficient estandarditzat de 0,654, 0,578 i 0,541 per a cadascun dels tres models de regressió, la qual cosa ens permet acceptar la hipòtesi 2 en el sentit que una bona posició de l'empresa en recursos i capacitats tindrà un efecte positiu en els resultats de les empreses que realitzen IDE.

Pel que fa a la hipòtesi 3 plantejada en el sentit que les habilitats i experiència internacional del director general de les empreses que realitzen IDE té un efecte positiu en els resultats, les dades del quadre 6, ens confirmen que es pot acceptar aquesta hipòtesi parcialment, atès que la variable experiència del director i control de gestió té una influència positiva i significativa en els indicadors de resultat global i de sistema racional amb valors dels coeficients estandarditzats de 0,417; 0,411, no essent el coeficient significatiu quan la variable dependent és l'eficiència interna, en definitiva l'experiència internacional del director general i el control que exerceix de la gestió tenen un efecte positiu en dues de les tres mesures de resultat.

D'altra banda, cal destacar l'alta bondat d'ajustament dels models proposats per les tres regressions, especialment per al model que té com a variable dependent l'indicador de resultat global, com indica el valor de 0,665 per a la R^2 corregida, la qual cosa suggereix l'alt poder explicatiu de les variables independents sobre el resultat de l'empresa que realitza IDE, cosa que es compleix especialment per al conjunt de recursos i capacitats de l'empresa doncs el seu efecte és positiu i altament significatiu en els tres models.

Finalment assenyalar que en cap dels models de regressió analitzats les variables de control dimensió, empresa familiar i antiguitat de la IDE, tenen una influència significativa, la qual cosa indica que aquestes variables no expliquen els canvis en els resultats de les empreses que realitzen IDE.

5. Conclusions i discussió

L'objectiu del nostre treball és contrastar l'efecte en els resultats de les empreses que realitzen IDE, d'una banda, de la importància que les empreses donen a determinats factors (reputació i recursos humans; experiència i avantatge competitiu; singularitat de la inversió i acords de cooperació) per procedir a realitzar IDE i, per un altre, de la *dotació* que l'empresa té de recursos i capacitats (capital humà, innovació i capacitats tecnològiques, experiència en el mercat nacional, experiència internacional del director general, etc.).

A la vista dels resultats de l'anàlisi de regressió, s'ha comprovat que l'efecte en el resultat organitzacional de les empreses que realitzen IDE, de la importància que aquestes donen als factors indicats és inexistent, contra

el que indiquen alguns autors, com per exemple Cazorla (1997), Fernández i Nieto (2005) i Aragón *et al.* (2013) quant a la reputació de l'empresa o, com indiquen Suárez-Ortega (2003), Lloyd i Mughan (2008) i Bou i Roca (2012) quant a la importància dels coneixements i la qualificació dels recursos humans; tampoc es confirma que l'experiència de l'empresa en el seu negoci o els avantatges competitiu actuals expliquin millors resultats com a conseqüència de la realització d'IDE, malgrat el paper que aquests factors, d'acord amb el que assenyalen Dunning (1998), Galán i González (2001) o Fernández i Nieto (2005) tenen per a la internacionalització a través d'IDE, però, no es confirma que això tingui una influència significativa en els resultats d'aquestes empreses.

En aquesta mateixa línia, cal destacar l'escàs paper que té la singularitat de la inversió, d'una banda, o la realització d'acords de cooperació, per una altra, des de la perspectiva del seu efecte en els resultats empresarials, la qual cosa no impedeix que les empreses els segueixin valorant com a aspectes a tenir molt en compte amb vista a la seva internacionalització a través d'IDE; en aquest sentit els treballs revisats aporten resultats ambivalents, així Fernández i Nieto (2005) o Aragón *et al.* (2013) troben que la realització d'acords pot ser determinant per a la internacionalització, i cal pensar que també en la rendibilitat de la mateixa, mentre que Galón i González (2001) troben que les aliances i acords de cooperació tenen escassa importància en les primeres etapes de la internacionalització. En tot cas, el que queda clar amb el nostre treball és que no tenen un efecte rellevant en els resultats de les empreses que fan IDE.

Per contra, les anàlisis realitzades confirmen el clar paper que la dotació de recursos i capacitats que té l'empresa és un clar factor explicatiu d'uns millors resultats organitzacionals com a conseqüència de la realització d'IDE; en aquesta línia destaca el paper del capital humà (Lloyd i Mughan, 2008; Guillén i García-Canal, 2011; Bou i Roca, 2012), unit a comptar amb capacitats tecnològiques i d'innovació, resultat consistent amb allò que sostenen Guillén i García-Canal (2011) o, des d'una perspectiva més general Wernerfelt (1984) quan destaca la importància de posseir certs recursos i capacitats per explicar el diferent acompliment empresarial o Hymer (1976) amb la seva teoria de l'avantatge monopolístic.

En definitiva, aquests resultats posen en valor el paper dels recursos i capacitats que posseeix l'empresa com a element explicatiu de millors resultats de les empreses que fan IDE.

Finalment també es confirma el paper clau de l'experiència internacional del màxim responsable de l'empresa, com també de l'ús de sistemes de control de gestió com a factors explicatius de bons resultats de les empreses que realitzen IDE, d'acord amb el que indiquen Dunning (1988) quant a

l'experiència del director general o Fernández i Nieto (2005) quant als obstacles a la internacionalització com a conseqüència de la falta de capacitats directives en l'empresa. Igualment Lloyd i Mughan (2008) posen en valor el paper del control directiu i de la gestió, la qual cosa és consistent amb els nostres resultats.

Volem finalitzar aquest treball destacant la que, al nostre entendre, és la seva principal aportació que consisteix a corroborar, més enllà de plantejaments purament conceptuals, l'efecte positiu en els resultats de les empreses que realitzen IDE, d'una bona dotació de les empreses en recursos i capacitats, la qual cosa confirma la importància d'aquests amb vista a l'èxit i la competitivitat internacional de les empreses espanyoles. Aprofundir en la determinació de quins seran els recursos i les capacitats clau de cara al futur per a la consolidació als mercats internacionals de les empreses espanyoles que realitzen IDE és un dels principals reptes, tant per a investigadors, com, el que ens sembla més important, per als directius d'aquestes companyies.

D'altra banda, cal indicar que els resultats obtinguts cal prendre'ls amb certa cautela donat el reduït de la mostra d'empreses amb la qual s'ha pogut treballar, si bé el fet de comptar amb informació directa de les empreses ens fa confiar en el valor de les conclusions obtingudes amb aquest article. A més, es deixen sense analitzar altres àrees d'activitat que seria interessant estudiar, especialment aquelles relacionades amb altres mercats i maneres d'entrada internacionals (exportacions, aliances, llicències i *joint ventures*).

Referències bibliogràfiques

- ANDERSON, E. i COUGHLAN, A. T. (1987) "International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution", *Journal of Marketing*, 51 (1), pp. 71-82.
- ARAGÓN, A., MONREAL, J. i SOMOHANO, F. M. (2013) "Determinantes de la Inversión Directa en el Exterior de la empresa española en un contexto de incertidumbre", *Información Comercial Española*, 873, pp. 107-124.
- ARAHUETES, A. (2011) "Expansión global de las inversiones directas españolas", *Estudios Empresariales*, 134, Deusto Business School.
- BARNEY, J.B. (1986) "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, 32 (10), pp. 1231-1241.
- BARNEY, J.B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), pp. 29-22.
- BAUM, C. F. (2006) *An introduction to modern econometrics using Stata*. Stata Press: Texas.

- BOU LLUSAR, J. C. i ROCA PUIG, V. (2012) “Invertir en recursos humanos y resultados empresariales: ¿causa o efecto?”, *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, 353-354, pp. 171-204.
- BUCKLEY, P. J. i CASSON, M. C. (1998) “Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internationalization Approach”, *Journal of International Business Studies*, 29 (3), pp. 539-562.
- CÁMARAS DE COMERCIO (2007) “Internacionalización de la Empresa Española. Cooperación Empresarial e Inversión Exterior”, *Área Internacional*, Servicio de Estudios Cámaras de Comercio: Madrid.
- CAMISÓN, C. (1997) *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, Civitas: Madrid.
- CAMISÓN, C. (2007) “Bases Organizativas de la Internacionalización y la Competitividad de la Empresa Española: Dinámica de las dos Últimas Décadas”, *Información Comercial Española*, 838, pp. 59-100.
- CANALS, J. (1994) *La internacionalización de la empresa*, McGraw Hill: Madrid.
- CAVUSGIL, S. T. i ZOU, S. (1994) “Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures”, *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 1-21.
- CAZORLA, L. (1997) “La inversión directa de la Pyme industrial española en países en vías de desarrollo: un análisis de factores determinantes”, *Información Comercial Española*, 761, pp. 49-66.
- DEJO, N. i RAMÍREZ, M. (2012) “La pyme exportadora española en la primera década del siglo XXI”, *XXII Congreso Nacional de Acade*, Cadis.
- DUNNING, J. H. (1988) “The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 1-31.
- DUNNING, J. H. (2001) “The Eclectic (OLI): Paradigm of International Production: Past, Present and Future”, *International Journal of the Economics of Business*, 8, (2), pp. 173-190.
- DURÁN, J. J. i ÚBEDA, F. (1997) “Experiencia internacional e intención de inversión directa de la empresa española en el sudeste asiático”, *Información Comercial Española*, 761, pp. 109-124.
- DURÁN, J. J. (1999) *Multinacionales españolas en Iberoamérica. Valor estratégico*, Pirámide: Madrid.
- EUSEBIO, R. i LLONCH, J. (2006) “Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas del sector textil-confección”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 26, pp. 95-122.

- FERNÁNDEZ-ARROYABE, J. C. i ARRANZ, N. (2001) “La cooperación empresarial para la internacionalización. Evidencia empírica desde la experiencia de las PYMEs y las microempresas”, *Papeles de Economía Española*, 89/90, pp. 117-137.
- FERNÁNDEZ, Z. i NIETO, M. J. (2005) “La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 22, pp. 107-126.
- GADENNE, D. (1998) “Critical success factors for small business: an inter-industry comparison”, *International Small Business Journal*, octubre-diciembre, 17 (1), pp. 36-56.
- GALÁN ZAZO, J. I. i GONZÁLEZ BENITO, J. (2001) “Factores explicativos de la inversión directa española en el exterior”, *Información Comercial Española*, 794, pp. 103-122.
- GRANT, R. M. (1991) “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, *California Management Review*, Spring, 33 (3), pp. 114-135.
- GUILLEN, M. F. (2004) “La internacionalización de las empresas españolas”, *Información Comercial Española*, 812, pp. 211-224.
- GUILLEN, M. F. i GARCÍA-CANAL, E. (2011) *Las nuevas multinacionales, las empresas españolas en el mundo*, Ariel: Barcelona.
- HYMER, S. (1976) “The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment”, Publicación a título póstumo de su Tesis Doctoral, Universidad de Cambridge.
- JARRILLO, J. C. i MARTÍNEZ ECHEZARRAGA, J. (1991) *Estrategia Internacional. Más Allá de la Exportación*, McGraw Hill: Madrid.
- JOHANSON, J. i VAHLNE, J. E. (1977) “The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23-32.
- KINDLEBERGER, C. P. (1969) *American Business Abroad*, Yale University Press: New Haven.
- LEE, C. Y. (2004) “Perception and development of total quality management in small manufacturers: an exploratory study in China”, *Journal of Small Business Management*, 42(1), pp. 102-115.
- LEIBLEIN, M. J., REUER, J. J. i DALSACE, F. (2002) “Do Make or Buy Decisions Matter? The Influence of Organizational Governance on Technological Performance”, *Strategic Management Journal*, 23(10), pp. 817-833.
- LEONIDOU, L. C., KATSIKEAS, C. S. i SAIMEE, S. (2002) “Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis”, *Journal of Business Research*, 55(1), pp. 51-67.

- LEONIDOU, L. C., KATSIKEAS, C. S., PALIHAWADANA, D. i SPYROPOULOU, S. (2007) "An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. Implications for policy makers", *International Marketing Review* 24(6), pp. 735-770.
- LLOYD REASON, L. i MUGHAN, T. (2008) "Removing barriers to SME access to international markets: OECD-APEC global study", *USASBE Proceedings*, pp. 1.498-1.527.
- MADHOK, A. (1997) "Cost, value and the foreign market entry mode: the transaction and the firm", *Strategic Management Journal*, 18(1), pp. 39-61.
- MINTZBERG, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press: New York.
- OBSERVATORIO DE LA EMPRESA MULTINACIONAL ESPAÑOLA (2010) *La empresa multinacional española ante un nuevo escenario internacional*, Esade Business School e ICEX: Madrid.
- OVIATT, B. M. i MCDUGALL, P. P. (1997) "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures", *Management International Review*, 2, pp. 85-99.
- PETERAF, M. A. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.
- RIALP, A. (1999) "Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura", *Información Comercial Española*, 781, pp. 117-128.
- ROOT, F. R. (1994) *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books: New York.
- SUÁREZ-ORTEGA, S. (2003) "Export barriers: insights from small and medium-sized firms", *International Small Business Journal*, 21(4), pp. 403-419.
- VERNON, R. (1966) "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp. 190-207.
- WARD, J. L. (1997) "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices", *Family Business Review*, 10(4), pp. 323-337.
- WARREN, L. i HUTCHINSON, W. (2000) "Success factors for high-technology SME's: a case Study from Australia", *Journal of Small Business Management*, juliol, pp. 86-91.
- WERNERFELT, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya
Pl. - Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID