

M.<sup>a</sup> DE GUADALUPE RICO GARCÍA \*

## Factores determinantes del diseño organizativo de empresas internacionales \*\*

**SUMARIO:** 1. El diseño organizativo en el campo internacional. 2. Hipótesis: relaciones de contingencias. 2.1. El entorno. 2.2. La edad. 2.3. Dimensión. 2.4. Planteamiento estratégico de las operaciones internacionales. 3. Metodología estadística. 3.1. Elaboración de la base de datos y definición de variables. 3.2. Modelo de clasificación y resultados. 4. Conclusiones. Bibliografía.

**RESUMEN:** Un aspecto fundamental de la implantación de toda estrategia empresarial es el diseño organizativo. En este sentido, el estudio planteado, apoyado en la teoría de contingencias, trata de concebir un marco, utilizando un modelo de regresión logística, que explique la existencia de un departamento internacional o de una «forma más avanzada» de organización como modo de gestionar las actividades internacionales de las empresas.

El estudio se realiza sobre una base de datos de empresas españolas del sector de alimentación y bebidas. Ésta ha sido generada a partir de información secundaria obtenida de los Anuarios de la Industria Alimentaria del año 1997. Por los resultados obtenidos se confirma la influencia sobre el diseño organizativo de variables asociadas tanto a la estrategia internacional —experiencia en el exterior, motivos de salida al extranjero—, como a una variable genérica —el tamaño empresarial.

**Palabras clave:** Enfoque de contingencias, empresas internacionales, diseño organizativo.

**ABSTRACT:** A fundamental aspect of the implantation of every managerial strategy is the organizational design. In this way, the present study, based on contingency theory, aims to develop a framework explaining the existence of an international department or a more advanced organizational form, as a mean to manage a firm's international activities.

The research studies a data base of Spanish food and beverage sector firms, which has been elaborated from a secondary information source, the Alimentary Industry Annual Report of 1997. The findings confirm the influence that some variables referred to international strategy —dispersion of markets, experience abroad, reasons for the internationalization— as well as a generic variable —organizational size— have on the organizational design.

**Key words:** Contingency theory, international enterprise, organizational design.

La importancia de la edad como factor de contingencia es analizada en el campo internacional a través de la experiencia internacional. En este sentido, la Teoría del Proceso Incremental de internacionalización, también llamada Teoría de las Fa-

\* Profesora Titular Interina de Escuela Universitaria. Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

\*\* Este trabajo forma parte del proyecto de investigación «Análisis de los Factores Organizativos y Estrategias en la Competitividad de las Empresas Españolas», aprobado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología, dentro del Programa Nacional de Estudios Sociales y Económicos.

La autora desea expresar su agradecimiento a los evaluadores anónimos por los comentarios y sugerencias realizados.

## 1. El diseño organizativo en el campo internacional

La Teoría de Contingencias, desarrollada en la década de los sesenta (WOODWARD, 1965; LAWRENCE y LORSCH, 1967; THOMPSON, 1967), pone de manifiesto que no existe una forma óptima de organizar. Según este enfoque, toda organización que desee ser eficaz debe procurar la congruencia entre su estructura y procesos internos y las contingencias o circunstancias específicas que la caracterizan.

La estrategia empresarial, como factor de contingencia, ha sido objeto de atención de una gran cantidad de autores<sup>1</sup>. En este sentido, ALFRED CHANDLER (1962) fue pionero en los años sesenta en el estudio de la posible relación existente entre la estrategia empresarial y la estructura organizativa. Su aportación fue el estímulo para la realización de numerosos trabajos cuya finalidad era la de verificar si sus afirmaciones eran ciertas o si existía otro tipo de relación entre estas dos variables<sup>2</sup>. En general, aunque estos trabajos utilizan clasificaciones distintas, respecto a las estrategias de crecimiento y a las estructuras organizativas, puede decirse que llegan a la misma conclusión adelantada por CHANDLER. En todos ellos se pone de manifiesto que a medida que aumenta la diversidad de productos, mercados y tecnologías de la empresa (a medida que aumenta la diversificación) se requieren tipos de estructuras diferentes respecto a cuando se siguen estrategias más simples (basadas en una menor diversificación).

De acuerdo con estas ideas, podemos afirmar que la internacionalización de las empresas, como modalidad concreta de estrategia de crecimiento empresarial, tiene una influencia directa sobre el diseño organizativo (GALBRAITH y KAZANJIAN, 1986). Sin embargo, la estrategia empresarial no puede ser considerada como un factor aislado, su influencia se ve matizada por el entorno<sup>3</sup>. En este sentido, el crecimiento internacional provoca que la empresa se enfrente ante un entorno no sólo más diverso, sino también más incierto, complejo y dinámico, lo que implica que deba existir una mayor complejidad estructural (BURNS y STALKER, 1961; LAWRENCE y LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1973; CHILD, 1975 y 1989).

Sin embargo, el objetivo de este trabajo no radica en analizar las diferencias estructurales entre empresas internacionalizadas y empresas domésticas. Reconociendo la mayor complejidad organizativa de las empresas internacionales y sobre la base de que no todas responden organizativamente de igual manera al reto internacional, nuestro interés se centra en el estudio de las variables que pueden ser determinantes en el diseño de empresas que operan en los mercados exteriores. De forma concreta, el objetivo de este trabajo descansa en analizar qué variables determinan el hecho de que una empresa que opera internacionalmente organice estas actividades a través de un departamento de exportaciones, independiente del departamento comercial de la empresa, o a través de otra forma organizativa más avanza-

SUÁREZ, I. (1994): «Estrategia de diversificación y resultados de las empresas españolas». *Revista de Economía Aplicada*, vol. II, núm. 4, pp. 103-128.

<sup>1</sup> GALUNIC y EISENIARDT (1994) realizan una revisión excelente sobre el paradigma estrategia-estructura-resultados.

<sup>2</sup> HALL y SAJAS (1980) realizan una buena revisión teórica sobre el tema.

<sup>3</sup> El concepto de entorno es importante en un gran número de teorías: la teoría ecológica, donde la cuestión relevante es analizar cuándo las características del entorno difieren entre las naciones e inciden de forma distinta sobre la empresa multinacional; la teoría de la dependencia de recursos; y la teoría institucionalista.

da: división internacional o estructuras globales<sup>4</sup>, frente a situaciones empresariales donde la internacionalización no ha tenido incidencia sobre la estructura formal. En este sentido, los modelos tradicionales centrados en el paradigma estrategia-estructura<sup>5</sup>, aplicados al campo internacional (STOPPFORD y WELLS, 1972; EGELHOFF, 1982 y 1988; DANIELS *et al.*, 1984), no nos son de utilidad al centrarse, la mayoría de ellos, en el estudio de las diferencias existentes entre lo que nosotros hemos denominado formas más avanzadas de organización.

## 2. Hipótesis: relaciones de contingencias

La aceptación de la Teoría de Contingencias, como marco teórico del estudio que proponemos, implica la necesidad de analizar la influencia de los factores de contingencia sobre los modelos estructurales. En este sentido, a continuación serán considerados aquellos que de forma más frecuente aparecen en la literatura sobre organización: entorno, planteamiento estratégico, dimensión y edad.

### 2.1. EL ENTORNO

La influencia del entorno ha sido tradicionalmente analizada en términos de su complejidad, dinamismo y hostilidad. Sin embargo, nuestro estudio se centra en la primera variable. Ello es debido a que tanto el dinamismo como la hostilidad ejercen su mayor influencia sobre variables operativas de la estructura organizativa, y nuestro objetivo reside en el análisis de las estructuras primarias.

En este sentido, la complejidad definida en términos generales como «*cantidad de elementos o factores a tener en cuenta para el adecuado análisis del entorno*» (DE LA FUENTE SABATÉ *et al.*, 1997) puede ser medida en el campo internacional a través del número de zonas geográficas o número de países en los que la empresa opera. Tanto el mayor número de países como la mayor distancia sociocultural existente entre ellos implican, en términos organizativos, una mayor necesidad de estructuras diferenciadas (LAWRENCE y LORSCH, 1987). Este hecho se traduce en la siguiente hipótesis:

**H-1:** *Cuanta mayor sea la dispersión de mercados de una empresa internacional mayor será la probabilidad de que la empresa presente un departamento internacional o una forma más avanzada de organización.*

### 2.2. LA EDAD

La importancia de la edad como factor de contingencia es analizada en el campo internacional a través de la experiencia internacional. En este sentido, la Teoría del Proceso Incremental de Internacionalización, también llamada Teoría de las Fa-

<sup>4</sup> Dentro de la denominación de estructuras globales se incluyen: estructura funcional global, estructura global por productos, estructura global por áreas o zonas geográficas y la estructura matricial global (MELIN, 1992).

<sup>5</sup> Consideramos bajo la denominación de paradigma estrategia-estructura los estudios centrados en el análisis de las estrategias de crecimiento y de las estructuras primarias.

ses de Desarrollo, considera que la expansión internacional de la empresa es el resultado de una serie de decisiones incrementales (CYERT y MARCH, 1963; VERNON, 1979). El ascenso a niveles superiores de compromiso internacional se produce tras asentarse y acumular experiencia en los tramos previos, y es, en este sentido, un proceso gradual que se deriva del aprendizaje y del nivel de compromiso internacional.

Un proceso incremental de internacionalización pasa por una serie de fases (AHARONI, 1966; JOHANSON y WIEDERSHEIM, 1975; CHANDLER, 1977; JOHANSON y VAHLNE, 1977), cada una de las cuales aporta una experiencia, un conocimiento, un nivel de riesgo y un compromiso de recursos diferentes. Además, dependiendo del estado de internacionalización, el reflejo sobre la estructura formal de la organización es distinto, dado que el crecimiento de los negocios internacionales y el aumento de líneas de productos y de mercados atendidos provocan un aumento de la complejidad organizativa (ver tabla 1). Apoyándonos en estas ideas defendemos las dos siguientes hipótesis:

**H-2:** *Cuanta mayor sea la experiencia internacional de las empresas mayor será la probabilidad de que exista un departamento internacional o una forma más avanzada para organizar estas actividades.*

**H-3:** *Cuanto mayor sea el compromiso internacional (presencia directa en el exterior a través de filiales comerciales o productivas) mayor será la probabilidad de que las empresas presenten formas más avanzadas de organización.*

TABLA 1.—*El proceso incremental de internacionalización*

Etapas	Experiencia sobre mercados exteriores	Compromiso inversor y grado de riesgo	Organización internacional
1. Exportación esporádica	Nula	Despreciable	No-incidencia formal
2. Exportaciones a través de agentes independientes	Escasa	Reducido	Departamento exportación
3. Filiales comerciales	Importante y diferenciada	Significativo	División exportaciones
4. Filial manufacturera	Importante y diferenciada	Relevante	División internacional (por áreas, por productos o por funciones). Estructura matricial

Fuente: Adaptado de DURÁN HERRERA (1994: 32).

### 2.3. DIMENSIÓN

La dimensión puede ser interpretada tanto en términos de tamaño empresarial, como en términos de volumen de las operaciones internacionales. El tamaño empresarial debe ser medido, en el campo organizativo, a través del número de traba-

jadores. Aun reconociendo las limitaciones que entraña dicha medida, consideramos la idoneidad de su utilización al ser aceptada la definición de estructura organizativa siguiente: *«patrón de relaciones (de autoridad y comunicación) más estable entre los miembros de una empresa»* que implica, lógicamente, que el aumento del número de trabajadores origine mayores problemas de coordinación y de control. Dado que el mayor número de empleados ejerce una influencia directa sobre las decisiones de diferenciación horizontal (PUGH *et al.*, 1968; BLAU y SCHOENHERR, 1971) y apoyándonos en que la mayoría de los estudios realizados sobre empresas españolas reconocen que el tamaño es una variable relevante en la internacionalización de las empresas y sobre todo en su presencia directa en el exterior a través de filiales comerciales y/o productivas, defendemos la hipótesis siguiente:

**H-4:** *Cuanto mayor sea el tamaño empresarial mayor probabilidad existe de que las actividades internacionales sean organizadas a través de un departamento internacional o de una forma más avanzada.*

Una de las variables más utilizadas en los estudios realizados sobre el diseño organizativo de empresas internacionales es el tamaño de las operaciones exteriores (STOPPFORD y WELLS, 1972; DAVIDSON y HASPESLAGH, 1982; EGELHOFF, 1982 y 1988; DANIELS *et al.*, 1984; HABBIB y VICTOR, 1991; JARILLO y MARTÍNEZ, 1991), medido en términos relativos: ventas en los mercados exteriores sobre el volumen de ventas totales de la empresa (propensión exportadora). En la mayoría de ellos se reconoce que a medida que se incrementa el volumen de ventas en el extranjero la organización tiende a formas estructurales más avanzadas, destacando la estructura global por áreas o zonas geográficas. En este sentido, defendemos la siguiente hipótesis:

**H-5:** *Cuanto mayor sea la propensión exportadora de las empresas mayor probabilidad existe de presentar formas más avanzadas de diseño organizativo.*

#### 2.4. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS OPERACIONES INTERNACIONALES

En este apartado queremos plantear la influencia de los motivos de la salida internacional de las empresas sobre el diseño organizativo. En general, podemos considerar que las formas estructurales están determinadas por el planteamiento empresarial existente frente al reto internacional:

**H-6:** *Cuanta mayor importancia estratégica tengan las operaciones internacionales mayor será la probabilidad de organizar estas actividades a través de un departamento internacional o de una forma más avanzada de organización. Sin embargo, en empresas que consideran las operaciones internacionales como apéndices, dominando un enfoque doméstico, la probabilidad de que exista un departamento internacional o una forma más avanzada de organización será baja; es más probable que esas operaciones no tengan incidencia sobre la estructura organizativa, dependiendo su gestión del departamento comercial.*

### 3. Metodología estadística

#### 3.1. ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS Y DEFINICIÓN DE VARIABLES

Este trabajo forma parte de una investigación más extensa realizada con el objetivo de analizar la situación internacional y la problemática asociada a la formulación e implantación de las estrategias competitivas internacionales seguidas por las empresas del Sector de Alimentación y Bebidas en España <sup>6</sup>. El estudio propuesto se ha realizado sobre empresas de este sector, tomando como fuente secundaria de información la *Base de Datos de la Industria Alimentaria* formada por las empresas del Anuario del año 1997 de ALIMARKET <sup>7</sup>. Considerando como referencia esa base de datos, el primer criterio de selección que ha sido utilizado es la *mayoría de capital español*. En aquellas empresas en las que se presentaba confusión en los datos respecto a este criterio, la búsqueda se ha completado a través de Internet, a través de prensa económica y a través de publicaciones especializadas sobre el sector.

El segundo criterio de selección ha consistido en la *existencia de filiales en el extranjero*. De las empresas que cumplían el primer criterio: propiedad mayoritariamente española, se han seleccionado aquellas que figuraban con alguna filial extranjera, ya fueran productivas o simplemente delegaciones comerciales. Mediante contacto telefónico con los responsables de la elaboración del Anuario confirmamos la certeza de los datos para aquellas empresas que presentaban alguna filial. Sin embargo, aunque también nos confirmaron el hecho de que las empresas que no aparecían con filiales realmente no las tenían, pudimos comprobar que había algunos errores en la información. Debido a ello, la información suministrada por esta fuente fue completada con información procedente de la prensa económica, de publicaciones especializadas del sector, de Internet y de otras bases de datos <sup>8</sup>.

El tercer criterio de selección ha sido el *volumen de facturación en el año 1996*. Se han seleccionado aquellas empresas que cumpliendo el primer requisito satisfagan, además, que su volumen de facturación fuera igual o superior a 3.000 millones de pesetas <sup>9</sup>. La elección del volumen de facturación como criterio de selección se justifica por varios motivos:

<sup>6</sup> El resultado de esta investigación queda reflejado en la tesis doctoral de la autora: «Influencia de las Estrategias Competitivas Internacionales sobre las Estructuras Organizativas: Aplicación al Sector de Alimentación y Bebidas en España».

<sup>7</sup> En este anuario, con información del año 1996, los distintos subsectores de la industria alimentaria son agrupados en tres bloques: Alimentación Perecedera, Alimentación No Perecedera y Bebidas. Con relación a la alimentación perecedera se recogen 2.333 empresas, de las que se analizan 2.274 (depurados los datos duplicados derivados de grupos que consolidan sus cifras), 2.085 españolas y 189 extranjeras. En alimentación no perecedera se incluyen 1.963 empresas, siendo 1.704 las analizadas (aquellas que consolidan el volumen de negocio considerado como directamente vinculado a sectores elaboradores de producto de consumo final), 1.542 españolas y 162 extranjeras. El sector de bebidas recoge información de 1.395 empresas, siendo 1.329 las analizadas, 1.192 españolas y 137 extranjeras, una vez descontadas las empresas que se consideran mayoritariamente ajenas al sector.

<sup>8</sup> La utilización de la prensa como fuente de información es una práctica llevada a cabo por la mayoría de los autores que han abordado estudios de Inversión Directa en el Exterior a un nivel de empresa (SUÁREZ-ZULOAGA, 1994 y 1995; LÓPEZ DUARTE y GARCÍA CANAL, 1997).

<sup>9</sup> Según el informe de DBK (1997) el grado de desarrollo de actividades de internacionalización distintas a la exportación es reducido y se concentra en empresas de facturación anual superior a 5.000 millones de pesetas.

• En primer lugar, el sector de alimentación y bebidas es un sector caracterizado, además de por un alto nivel de atomización, por el hecho de que pocas empresas acaparan altas cuotas de mercado.

• En segundo lugar, se justifica por el hecho de que el tamaño es una variable, que, en el caso español, la mayoría de los estudios ponen de manifiesto como muy importante para la internacionalización de las empresas.

La evidencia empírica (ALONSO y DONOSO, 1994 y 1998) confirma la relación creciente entre la propensión a utilizar redes de distribución propias y el tamaño de la empresa, lo que puede ser atribuido a la carencia de recursos de las empresas de menor tamaño para utilizar fórmulas que impliquen elevados niveles de compromiso. En este sentido, la actividad exportadora generalmente es más habitual en empresas de mayor tamaño, como también es más frecuente la existencia de medios propios, entre este tipo de empresas, para realizar estas actividades. La mayoría de los estudios coinciden al destacar la concentración empresarial como una característica muy relevante en los procesos de Inversión Directa en el Exterior. La mayor parte de estos proyectos son realizados por un número limitado de empresas caracterizadas por su gran tamaño (MORÁN REYERO, 1994<sup>10</sup>; LÓPEZ DUARTE y GARCÍA CANAL, 1997<sup>11</sup>) y por el hecho de no estar sometidas al control de empresas extranjeras (ALONSO y CADARSO, 1982), concentración que también se observa en el sector manufacturero (GARCÍA LÓPEZ y ÚBEDA MELLINA, 1997).

El cuarto criterio de selección para la elaboración de la base de datos ha sido la *propensión exportadora* de las empresas que cumplían los requisitos primero y tercero. Para ello, se calculó el volumen de exportaciones sobre el total de facturación de las empresas, según datos del año 1996 en la mayoría de los casos, realizándose en otros con datos de 1995 ó 1997 según las posibilidades de información. Este criterio está justificado desde el punto de vista del proceso incremental de internacionalización, donde se considera que la creación de filiales es el último paso en el proceso de internacionalización y al que sólo se llega con un volumen de operaciones internacionales considerable sobre el volumen de ventas totales de la empresa. Una vez analizado este dato para el sector, y considerando que no existe homogeneidad entre los distintos autores, se decidió elegir como límite inferior una propensión exportadora igual o superior al 10 por 100.

Por tanto, la base de datos queda formada por aquellas empresas del sector de alimentación y bebidas de mayoría de capital español, que tienen al menos una filial en el exterior, ya sea productiva o comercial, y por aquellas empresas que, no teniendo presencia directa en el exterior, poseían un volumen de facturación igual o

Para las tres categorías señaladas anteriormente: Alimentación No Perecedera, Alimentación Perecedera y Bebidas, se analizó el límite menor de facturación de las 100 primeras empresas del sector, límite que se encontró en el tercer grupo, empresas del sector de bebidas, en la cifra de 3.201 millones en el año 1996 y 3.199 millones en el año 1995.

<sup>10</sup> En 1992 las operaciones realizadas por 55 empresas suponen un 85 por 100 de la cifra total de proyectos en el exterior verificados o autorizados por el Ministerio de Economía y Hacienda. En 1993, 52 empresas concentran el 80 por 100 de total, siendo muchas de ellas los agentes inversores más importantes de los últimos años.

<sup>11</sup> Estos autores comprueban que el número de inversiones realizadas es, de media, dos por empresa, siendo el número de empresas menor que el de proyectos. También comprueban que las inversiones son realizadas por empresas de gran tamaño (65 por 100 realizadas por empresas que aparecen en el listado anual de empresas con mayor facturación elaborado por la revista *Fomento de la Producción*).

superior a 3.000 millones de pesetas en el año 1996 y que tenían un volumen de exportaciones sobre las ventas totales igual o superior al 10 por 100. De esta forma, la base de datos está constituida por 263 empresas, de las que se recibieron y fueron analizados 54 cuestionarios válidos, lo que representa un índice de respuesta de un 20,53 por 100. El tratamiento estadístico de los datos fue realizado con el programa informático SPSS para Windows, versión 9.0.

Con relación a la identificación de las variables, en la tabla 2 se exponen y describen todas las que son incluidas en el modelo que se detalla en el epígrafe siguiente y que son utilizadas para hacer operativas las hipótesis planteadas en el apartado anterior. La variable dependiente del modelo es la existencia de un departamento internacional o de una «forma más avanzada» (división internacional o formas globales) para organizar las actividades internacionales, frente a la alternativa de que la internacionalización no ha tenido incidencia sobre la estructura formal. Esta variable es definida como binaria, tomando el valor 1 en el primer caso y 0 en el segundo. La agrupación de las distintas formas organizativas queda justificado al obtener los siguientes datos sobre la estructura primaria<sup>12</sup>: de las 54 empresas de la muestra, ocho poseen una división internacional, sólo una define su estructura como funcional global, tres la definen como mixta, en 22 de ellas se ha creado un departamento independiente de exportaciones, en 16 de ellas las actividades internacionales dependen del departamento comercial y en cuatro la internacionalización no ha tenido incidencia sobre la estructura organizativa.

Con relación a las variables independientes, la dispersión de mercados es analizada a través del número de zonas o áreas geográficas en las que la empresa actúa. Los distintos países fueron inicialmente agrupados en seis áreas<sup>13</sup>: Unión Europea, Resto de Europa, EE.UU. y Canadá, Asia-Pacífico, América Latina y Resto del Mundo, debido a la disponibilidad de información proporcionada por los cuestionarios. Sin embargo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, a través de tablas de contingencias, para valorar la relación entre el diseño organizativo de las empresas y la dispersión de mercados (ver tabla 3) se decidió construir una variable categórica (ZONAS2) que toma el valor 1 cuando la empresa opera internacionalmente en una o dos zonas geográficas y el valor 2 cuando la dispersión es mayor, es decir, cuando se opera en más de dos áreas y como máximo en seis. En este sentido, teniendo presentes los rasgos estructurales de este sector, parece lógico pensar en la existencia de un gran número de empresas que operan en países cercanos geográficamente, vendiendo parte de su producción a través de delegaciones comerciales o de agentes independientes, sin que ello haya tenido implicación organizativa alguna.

La experiencia internacional es medida a través del número de años que la empresa lleva operando en el extranjero. La variable AÑOS EXPERIENCIA ha sido tabulada a través de intervalos al no disponer del valor cuantitativo absoluto: experiencia de un año, mayor que uno pero menor que cinco, mayor que cinco y menor que diez y más de diez años. El compromiso internacional es analizado a través del número de filiales que la empresa posee en los mercados exteriores, tomando como base las ideas defendidas con anterioridad sobre el proceso incremental de internacionalización. La variable toma el valor 0 si la empresa opera en los mercados exteriores a través de exportaciones, sin presencia directa; el valor 1 si posee una o dos filiales en el exterior; y el valor 3 si posee más de dos.

<sup>12</sup> Para más información ver RICO GARCÍA (1999: 219 y 260).

<sup>13</sup> Esta agrupación de países es la que siguen autores como ALONSO y DONOSO (1994 y 1998).



TABLA 2.—Listado de variables incluidas en el análisis

Concepto teórico de la variable	Variable	Criterio de medición
<b>Diseño organizativo</b> (Existencia de departamento internacional o forma estructural más avanzada)	<b>DIVISIÓN</b>	1 = existe 0 = no existe
<b>Dispersión de mercados</b> (zonas geográficas en las que la empresa opera)	<b>N.º ZONAS</b>	De 1 a 6
	<b>ZONAS2</b>	1 = una o dos zonas 2 = más de dos zonas (máximo 6)
<b>Experiencia internacional</b> (años que lleva la empresa operando en el exterior)	<b>AÑOS EXPERIENCIA</b>	< 1 año > 1 año y < 5 años > 5 años y < 10 años > 10 años
<b>Compromiso internacional</b> (número de filiales comerciales y/o productivas)	<b>N.º FILIALES</b>	0 = ninguna 1 = una o dos 3 = tres o más
<b>Tamaño empresarial</b> (número de empleados)	<b>EMPLEO</b>	Sin categorizar
<b>Tamaño de las operaciones internacionales</b> (ventas en el extranjero/ventas totales empresa)	<b>PROPENSIÓN EXPORTADORA</b>	< 10 % > 10 % y < 25 % > 25 % y < 30 % > 30 %
	<b>PROP30</b>	0 = menor del 30 % 1 = igual o mayor al 30 %
<b>Motivos de salida al exterior</b>		Escala de 1 a 5 1 = poco relevante 5 = muy relevante
El mercado nacional se ha quedado pequeño y la salida al exterior es necesaria para mantener el volumen de producción		DEC71
Existe capacidad ociosa de fabricación		DEC72
Diversificar el riesgo		DEC73
Ganar prestigio en el mercado nacional		DEC74
Motivos asociados al ciclo de vida del producto		DEC75
Reacción al ataque de la competencia internacional		DEC76
Crisis en el mercado nacional		DEC77
Acceder a mayor volumen de producción y obtener ventajas en costes		DEC78
Existencia de mucha competencia en el mercado nacional		DEC79
Para ser más competitiva al luchar con competidores más eficientes		DEC710
El mercado internacional es más rentable al apreciar más el producto y pagar un precio superior		DEC711
La empresa nació para desarrollar actividades exportadoras		DEC712
Existencia de compradores internacionales que antes venían a comprar al mercado nacional		DEC713

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 3.—*Tablas de contingencia entre diseño organizativo y dispersión de mercados*

	N.º ZONAS						Total
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	
No Dpto. Intern. . . . .	50 %	50 %	37,5 %	25 %	33,33 %	16,67 %	20
Dpto. Intern. . . . .	50 %	50 %	62,5 %	75 %	66,67 %	83,33 %	34
Total . . . . .	10	14	8	4	6	12	54
	Valor	Sig. Asint (bilateral)					
Chi-cuadrado . . . . .	4,149	0,528					
Razón de verosimilitud . . . . .	4,382	0,496					
	ZONAS2		Total				
	1,00	2,00					
No Dpto. Intern. . . . .	50 %	26,67 %	20				
Dpto. Intern. . . . .	50 %	73,33 %	34				
Total . . . . .	24	30	54				
	Valor	Sig. Asint (bilateral)					
Chi-cuadrado . . . . .	3,113	0,078					
Razón de verosimilitud . . . . .	3,122	0,077					

Fuente: Elaboración propia.

La cuarta variable independiente es el tamaño empresarial, medido a través del número de empleados. Esta variable ha sido incluida en el modelo sin categorizar, presentando según los datos un valor mínimo de 25 y máximo de 2.000 trabajadores. El tamaño de las operaciones internacionales ha sido medido a través de la variable relativa: PROPENSIÓN EXPORTADORA, que analiza la relación entre las ventas internacionales y el volumen de ventas totales de la empresa. Debido a que no se disponía de su valor en términos absolutos ha sido valorada a través de intervalos: propensión exportadora inferior al 10 por 100, superior al 10 por 100 pero menor que el 25 por 100, superior al 25 por 100 pero inferior al 30 por 100, y superior al 30 por 100. Puede observarse en la tabla 4 que aunque parece que a medida que aumenta la propensión exportadora el porcentaje de empresas que poseen un departamento internacional o una forma más avanzada de organización, frente a las que no lo tienen, se incrementa, esta tendencia se trunca cuando se analizan las empresas con una propensión exportadora superior al 30 por 100. En este punto los porcentajes de empresas son muy similares a las que aparecen cuando la propensión exportadora es inferior al 10 por 100. Por ello, se ha construido una nueva variable a partir de la anterior: PROP30 (ver tabla 5), diferenciando entre empresas con una propensión exportadora inferior o superior al 30 por 100.

Por último, para captar el planteamiento estratégico de las actividades internacionales se ha solicitado que las empresas valoraran en una escala de 1 a 5 (nada re-

TABLA 4.—Propensión exportadora y diseño organizativo

ZONAS INDEX	Propensión exportadora (intervalos)							
	Inferior al 10 %		> 10 % y < 25 %		> 25 % y < 30 %		> 30 %	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
No Dpto. Intern.	5	45,5	4	28,6	3	30	8	44,4
Dpto. Intern. . .	6	54,5	10	71,4	7	70	10	55,6
		Valor	Sig. Asint (bilateral)					
Chi-cuadrado . . . . .		1,379	0,711					
Razón de verosimilitud .		1,394	0,707					

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 5.—Propensión exportadora y diseño organizativo

	Propensión exportadora			
	Inferior al 30 %		Superior al 30 %	
	Recuento	%	Recuento	%
No Dpto. Intern. . . .	12	34,3	8	44,4
Dpto. Intern. . . . .	23	65,7	10	55,6
		Valor	Sig. Asint (bilateral)	
Chi-cuadrado . . . . .		0,635	0,425	
Razón de verosimilitud . . . . .		0,629	0,428	

Fuente: Elaboración propia.

levante, muy importante) distintas opciones relacionadas con los motivos de su salida al exterior <sup>14</sup>. Con las trece opciones inicialmente propuestas se ha realizado un análisis factorial (ver tablas 6 y 7), de donde se obtiene que cuatro factores explican un 64 por 100 de la varianza. Para facilitar la interpretación de los factores se ha realizado una rotación varimax que nos pone de manifiesto la contribución de cada opción a su respectivo factor. Tomando como referencia este análisis, para el modelo de regresión logística sólo han sido consideradas ocho de las trece opciones iniciales.

<sup>14</sup> Las opciones planteadas se apoyan en otros trabajos empíricos como el de JARILLO y MARTÍNEZ (1991).

TABLA 6.—Análisis factorial decisiones de salida al exterior  
(% varianza explicada)

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.116	23.967	23.967
2	2.869	22.071	46.038
3	1.307	10.050	56.088
4	1.048	8.062	64.150

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 7.—Análisis factorial decisiones de salida al exterior  
(Matriz componentes rotados)

Total	Componente			
	1	2	3	4
<b>DEC71</b>	<b>0,867</b>	-3,239E-02	0,122	-7,405E-02
DEC72	0,492	-0,508	0,183	-0,222
DEC73	4,977E-02	0,208	<b>0,781</b>	0,153
DEC74	-0,493	3,135E-02	0,503	0,209
<b>DEC75</b>	-7,690E-02	7,585E-02	0,295	<b>0,765</b>
<b>DEC76</b>	-7,191E-02	0,217	0,119	<b>0,813</b>
<b>DEC77</b>	<b>0,810</b>	0,136	2,318E-02	0,132
<b>DEC78</b>	0,374	-3,573E-02	<b>0,699</b>	0,222
DEC79	0,644	-0,109	0,425	-0,247
DEC710	0,200	0,446	0,472	0,122
DEC711	0,114	0,679	0,234	0,205
<b>DEC712</b>	-0,228	<b>0,716</b>	0,214	-0,238
<b>DEC713</b>	5,406E-02	<b>0,707</b>	-8,929E-02	0,295

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. MODELO DE CLASIFICACIÓN Y RESULTADOS

Para comprobar las hipótesis propuestas se ha utilizado un modelo de regresión logística que nos permite determinar la probabilidad de existencia de un departamento de exportaciones o de una forma más avanzada de organización, como forma de dirigir las actividades internacionales de la empresa, en función de una serie de variables independientes: dispersión de mercados, experiencia internacional, tamaño empresarial, propensión exportadora, número de filiales y planteamiento estratégico de las operaciones internacionales. En la tabla 8 se recogen los resultados de estimación del modelo, poniéndose de manifiesto los siguientes resultados:

1. Con relación a la primera hipótesis, no se comprueba que si las empresas operan en más de dos zonas geográficas exista mayor probabilidad de que presen-

TABLA 8.—Variables del modelo de regresión logística<sup>15</sup>

Variable	B	S.E.	Wald	Df	Sig.	R	Exp(B)
ZONAS2 . . . . .	3,6217	2,9928	1,4645	1	0,2262	0,0000	37,4012
AÑOEXP . . . . .	1,3070	0,6194	4,4532	1	0,0348	0,1856	3,6950
EMPLEO . . . . .	0,0040	0,0024	2,8177	1	0,0932	0,1072	1,0041
N.º FILIAL . . . . .	0,2560	0,9343	0,0751	1	0,7841	0,0000	1,2917
PROP30 . . . . .	-2,4433	1,9920	1,5044	1	0,2200	0,0000	0,0869
DEC71 . . . . .	2,5212	1,3113	3,6968	1	0,0545	0,1544	12,4436
DEC712 . . . . .	-1,1371	0,7514	2,2903	1	0,1302	-0,0639	0,3207
DEC713 . . . . .	1,0351	1,2392	0,6977	1	0,4036	0,0000	2,8153
DEC73 . . . . .	-0,4434	0,8568	0,2678	1	0,6048	0,0000	0,6419
DEC75 . . . . .	-1,4021	1,1501	1,4863	1	0,2228	0,0000	0,2461
DEC76 . . . . .	3,0199	1,6692	3,2732	1	0,0704	0,1337	20,4884
DEC77 . . . . .	-1,0582	0,9184	1,3274	1	0,2493	0,0000	0,3471
DEC78 . . . . .	-1,5576	1,2170	1,6382	1	0,2006	0,0000	0,2106
Constante . . . . .	-18,8138	9,0625	4,3098	1	0,0379		
N.º de observaciones válidas . . . . .				54			
-2Log-Likelihood . . . . .				24,664			
Chi-cuadrado . . . . .				46,524	Sig = 0,0000		

Fuente: Elaboración propia.

ten un departamento de exportaciones o una forma más avanzada en la organización de sus actividades internacionales. Este hecho podría justificarse por los rasgos particulares de este sector, donde encontramos un gran número de empresas que presentan una gran actividad internacional, entendida en términos del número de países en los que operan y en términos de su experiencia (variables relacionadas a nivel positivo), pero que por determinadas razones, como por ejemplo un reducido tamaño empresarial, pueden gestionar sus actividades exteriores a través de otras asociaciones, como un grupo cooperativo de mayor nivel o a través de consorcios para la exportación (ver tabla 9).

TABLA 9.—Correlaciones dispersión de mercados-tamaño empresarial-experiencia internacional

		EMPLEO	N.º FILIALES	AÑOS EXPERIENCIA
N.º ZONAS	Correlación de Pearson . . . . .	0,196	0,027	0,466
	Sig. (bilateral) . . . . .	0,157	0,844	0,000

Fuente: Elaboración propia.

2. Se comprueba que el tamaño empresarial y los años de experiencia internacional ejercen una influencia positiva sobre la probabilidad de que se exista un de-

<sup>15</sup> Probabilidad (suceso) =  $\frac{1}{1 + e^{-z}}$

( $z = B_0 + B_1 \cdot X_1 + \dots + B_n \cdot X_n$ )

partamento internacional o una forma más avanzada en la organización de estas actividades (H-2 y H-4).

3. Los resultados obtenidos nos ponen de manifiesto que el compromiso internacional y el tamaño de las operaciones en el exterior (H-3 y H-5), medido a través del número de filiales y a través de la propensión exportadora respectivamente, tampoco ejercen una influencia significativa sobre la probabilidad de que existan determinadas formas organizativas. Para el caso de ambas variables hay que explicar que los resultados obtenidos con otras pruebas realizadas nos demuestran que la inclusión o no inclusión de éstas en el modelo de regresión logística no aporta nada. Lo alcanzado con relación a la propensión exportadora es razonable por los resultados obtenidos a través de las tablas de contingencias (ver tabla 5), y podría explicarse debido al hecho de que se ha analizado una variable relativa. En este sentido, el análisis de este resultado, contrario a la hipótesis formulada, implica tener en cuenta que la mayor propensión exportadora puede estar justificada por dos motivos: por un mayor volumen de ventas en el extranjero o por un menor volumen en la cifra de ventas totales de la empresa. De igual forma, cabe plantearse la situación de empresas muy internacionalizadas, con gran presencia directa en el exterior, que no computan las ventas en el extranjero realizadas desde las filiales. En todo caso, parece importante sugerir la idea de considerar para estudios futuros el volumen de ventas en el extranjero en términos absolutos, hecho que no se ha podido realizar en el presente trabajo debido a la indisponibilidad de información.

Los resultados obtenidos sobre la influencia del compromiso internacional, medido a través de la presencia directa en el exterior, requieren una matización. Estos resultados se derivan de que esta variable presenta dependencia con otras de las variables independientes, y no del hecho de que no influya en el diseño organizativo. De esta forma se observa que existe una relación positiva y significativa entre el número de filiales y la existencia de determinadas formas organizativas (ver tabla 10), y el hecho de que las empresas que tienen presencia directa en el exterior son las de mayor tamaño y las que tienen más experiencia internacional (ver tabla 11). Por otro lado, si se realiza un modelo de regresión logística considerando únicamente como variable independiente el número de filiales, aunque el modelo, lógicamente, pierde capacidad de predicción (ver tabla 12), sí podemos observar que el número de filiales influye de forma positiva en la probabilidad de que exista un departamento internacional o una forma más avanzada de organización (ver tabla 13).

4. Por último, con relación a los planteamientos sobre la estrategia internacional de las empresas (H-6) se pone de manifiesto que las dos únicas variables significativas son DEC71 y DEC76, ejerciendo ambas variables una influencia positiva sobre la probabilidad de que exista un departamento internacional o una forma estructural más avanzada. El planteamiento estratégico que se asocia a ambas variables responde a la necesidad de ver los negocios internacionales como una forma de mantener la eficacia empresarial. El sector analizado se caracteriza por ser un sector con una tasa de crecimiento estancada y donde las economías de escala en producción son importantes para la eficacia empresarial. De esta forma, los rasgos estructurales imponen a las empresas de este sector la salida al exterior y la necesidad de ver las operaciones internacionales no como apéndices de las domésticas sino como muy relevantes para su supervivencia y eficacia.

TABLA 10.—Diseño organizativo y número de filiales

	N.º FILIALES			Total
	Ninguna filial	1 ó 2 filiales	3 o más filiales	
No Dpto. Intern. . . . .	40 %	60 %	0 %	20
Dpto. Intern. . . . .	29,4 %	35,3 %	35,3 %	34
Total . . . . .				54
	Valor	Sig. Asint. (bilateral)		
Chi-cuadrado. . . . .	9,212	0,010		
Razón de verosimilitud.	13,187	0,001		

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 11.—Correlaciones entre N.º filiales-experiencia internacional-tamaño

		N.º zonas	Años experiencia	Empleo
Correlación de Pearson. . .	N.º filiales	0,027	0,372	0,460
Sig (bilateral). . . . .	N.º filiales	0,844	0,006	0,000
Correlación significativa al nivel 0,01 . . . . .				

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 12.—Resultados de clasificación (valor de corte 0,50)

Observada	Predicción del modelo		
	No Dpto. internacional	Dpto. internacional	% Aciertos
No Dpto. inter. . . . .	8	12	40 %
Sí Dpto. inter. . . . .	10	24	70,59 %
		TOTAL	59,26 %

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 13.—Variables del modelo de regresión logística

Variable	B	S.E.	Wald	Df	Sig	R	Exp(B)
N.º FILIAL . . . . .	0,8507	0,3547	5,7531	1	<b>0,0165</b>	0,2296	2,3412
Constante. . . . .	0,2764	0,4101	0,4542	1	0,5003		
N.º de observaciones válidas . . . . .				<b>54</b>			
-2Log-Likelihood . . . . .				<b>63,419</b>			
Chi-cuadrado. . . . .				<b>7,769</b>	<b>Sig = 0,0053</b>		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 14 se recogen los resultados de clasificación del modelo, que clasifica con un alto porcentaje de aciertos la totalidad de las empresas (85 por 100 de las que no tienen un departamento internacional o no presentan formas estructurales avanzadas y 94,12 por 100 de las que sí lo poseen). De los resultados obtenidos se puede observar que el modelo clasifica mal a cinco empresas (tres que no poseen departamento internacional o que no presentan formas avanzadas en la organización de las actividades internacionales y dos que sí lo tienen). Del análisis de estos casos a un nivel individualizado no se pueden obtener conclusiones generalizables sobre los motivos de su mala clasificación, al ser empresas dispares tanto en términos de su nivel de internacionalización como de tamaño empresarial.

TABLA 14.—Resultados de clasificación (valor de corte 0,50)

Observada	Predicción del modelo		% aciertos
	No Dpto. internacional	Dpto. internacional	
No Dpto. inter. . . . .	17	3	85 %
Sí Dpto. inter. . . . .	2	32	94,12 %
		TOTAL	90,74 %

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Conclusiones

El estudio realizado parece confirmarnos la influencia de ciertos factores de contingencia sobre el diseño organizativo de las empresas internacionales. Reconociendo que un aspecto fundamental de la implantación de toda estrategia empresarial es el diseño organizativo, parece demostrarse que el hecho de que las actividades internacionales se planteen de una forma explícita, seria y planificada —frente a la consideración de estas operaciones como puntuales o como apéndices de las domésticas— se traduce en una influencia directa sobre las variables estructurales.

Por otro lado, no sólo la consideración del planteamiento estratégico de las operaciones internacionales es importante. La influencia del entorno internacional —en términos de diversidad y complejidad— se traduce en la creación de estructuras organizativas más diferenciadas o especializadas en lo relativo a estas actividades. En este sentido, como predice la Teoría del Proceso Incremental de Internacionalización, la mayor experiencia en los mercados exteriores, que va asociada a mayores niveles de compromiso internacional en términos de mayor presencia directa en el exterior, implica que la mayor complejidad estratégica se traduzca en la necesidad de mecanismos estructurales también más complejos.

De igual forma, aparece una variable genérica empresarial que explica la forma de dirección de las actividades internacionales: el tamaño. Lógicamente el mayor tamaño empresarial, asociado a mayores posibilidades de recursos financieros y humanos, posibilita la existencia de departamentos internacionales o de formas estructurales más avanzadas que permiten dirigir las operaciones exteriores de forma independiente a las domésticas.



## Bibliografía

- AHARONI, Y. (1966): *The foreign investment decision process*, Harvard Business School, Boston.
- ALONSO, J. A., y CADARSO, J. M. (1982): «La inversión directa española en Iberoamérica», *Información Comercial Española*, noviembre, pp. 105-121.
- ALONSO, J. A., y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, ICEX, Madrid.
- ALONSO, J. A., y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española en los mercados internacionales*, ICEX, Madrid.
- BLAU, P. M., y SHOENHERR, P. A. (1971): *The structure of organizations*, Basic Books, Nueva York.
- BURNS, T., y STALKER, G. M. (1961): *The management of innovation*, Tavistock, Londres.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- CHANDLER, A. D. (1977): *The visible hand*, Harvard University Press, Cambridge.
- CHILD, J. (1975): «Managerial and organizational factors associated with company performance: Part II- Contingency Analysis», *Journal of Management Studies*, vol. 12, pp. 12-28.
- CHILD, J. (1989): *Organización: Guía para problemas y práctica*, CECSA, México.
- CYERT, R. M., y MARCH, J. G. (1963): *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- DANIELS, J. D.; PITTS, R. A., y TRETTER, M. J. (1984): «Strategy and structure of U.S. multinationals: An exploratory study», *Academy of Management Journal*, vol. 27, núm. 2, pp. 292-307.
- DAVIDSON, W. H., y HASPELAGH, P. (1982): «Shaping a global product organization», *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 125-132.
- DBK (1997): *Situación actual y perspectivas de la industria española de alimentación y bebidas*, sin publicar.
- DURÁN HERRERA, J. J. (1994): «Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española*, núm. 616, diciembre, pp. 9-16.
- EGLHOFF, W. G. (1982): «Strategy and structure in multinational corporations: An information-processing approach», *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, septiembre, pp. 435-458.
- EGLHOFF, W. G. (1988): *Organizing the multinational enterprise: An information-processing perspective*, Ballinger, Cambridge.
- FUENTE SABATÉ, J. M.; GARCÍA-TENORIO RONDA, J.; GUERRAS MARTÍN, L. A., y HERNANGÓMEZ BARAHONA, J. (1997): *Diseño organizativo de la empresa*, Civitas, Madrid.
- GALBRAITH, J. (1973): *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, Nueva York.
- GALBRAITH, J., y KAZANJIAN, R. K. (1986): *Strategy implementation. Structure, systems and process*, West Publishing Company, USA, 2.ª edición.
- GALUNIC, D., y EISENHARDT, K. M. (1994): «Renewing the strategy-structure-performance paradigm», *Research in Organizational Behavior*, vol. 16, pp. 215-255.
- GARCÍA LÓPEZ, M. J. y ÚBEDA MELLINA, F. (1997): «La internacionalización de la pequeña y mediana empresa española en base a su ventaja competitiva», VII congreso nacional de Acede: *Estrategia de la Empresa y Territorio*, volumen III, celebrado del 14 al 16 de septiembre, pp. 361-374.
- HABIB, M. M., y VICTOR, B. (1991): «Strategy, structure and performance of U.S. manufacturing and service MNCs: A comparative analysis», *Strategic Management Journal*, vol. 12, núm. 8, pp. 589-606.

- HALL, D. J., y SAIAS, M. A. (1980): «Strategy follows structure», *Strategic Management Journal*, vol. 1, núm. 2, pp. 149-163.
- JARILLO, J. C., y MARTÍNEZ, J. (1991): *Estrategia internacional: más allá de la exportación*, McGraw-Hill, Madrid.
- JOHANSON, J., y 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*, vol. 8, núm. 1, primavera-verano, pp. 23-32.
- JOHANSON, J., y WIEDERSHEIM, P. F. (1975): «The internationalization of the firm. Four Swedish cases», *Journal of Management Studies*, octubre, pp. 305-322.
- LAWRENCE, P., y LORSCH, J. (1967): *Organizations and environment*, Harvard Business School, Cambridge.
- LÓPEZ DUARTE, C., y GARCÍA CANAL, E. (1997): «Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa: principales rasgos distintivos», *Información Comercial Española*, núm. 761, marzo-abril, pp. 17-31.
- MELIN, L. (1992): «Internationalization as a strategy process», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 99-118.
- MORÁN REYERO, P. (1994): «La inversión directa española en el exterior», *Economistas*, núm. 62, pp. 11-16.
- PUGH, D. F. et al. (1968): «Dimensions of organization structure», *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, pp. 65-105.
- RICO GARCÍA, M. G. (1999): *Influencia de las estrategias competitivas internacionales sobre las estructuras organizativas: Aplicación al sector de alimentación y bebidas en España*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- STOPFORD, J. M. y WELLS, L. T. (1972): *Managing the multinational enterprise*, Basic Books, Nueva York.
- SUÁREZ-ZULOAGA, I. (1994): «Why Spanish companies are acquiring overseas», *Mergers & Acquisitions*, vol. 29, núm. 2, septiembre-octubre, pp. 39-42.
- SUÁREZ-ZULOAGA, I. (1995): «La internacionalización productiva de las empresas españolas, 1991-1994», *Información Comercial Española*, núm. 746, octubre, pp. 89-103.
- THOMPSON, J. D. (1967): *Organizations in action*, McGraw-Hill, Nueva York.
- VERNON, R. (1979): «The product cycle hypothesis in a new international environment», *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 41, núm. 4, noviembre, pp. 255-267.
- WOODWARD, J. (1965): *Industrial organization: Theory and practice*, Oxford University Press, Nueva York.