

# Clústers de países prioritarios para la exportación

## Clusters of exporting priority countries

PILAR COS SÁNCHEZ<sup>1</sup>

BLANCA ESCARDÍBUL FERRÁ<sup>1</sup>

Universidad de Lleida (España)

Recibido el 10 de enero de 2017, aceptado el 14 de marzo de 2018

Publicado online el 25 de septiembre de 2018

Nº de clasificación JEL: M16, C38

DOI: 10.5295/cdg.170733pc

### Resumen:

*La importancia de la selección de mercados internacionales en las decisiones de la empresa es innegable, entretanto la literatura sobre la materia sigue siendo fragmentaria. Partiendo de las investigaciones previas, la perspectiva de este trabajo difiere de los modelos ya existentes, ofreciendo una metodología generalizable a partir de fuentes secundarias (Banco Mundial, OCDE, World Economic Forum, Hofstede Centre, Centre for the Practice of International Trade y Geobytes Database). A partir del análisis de una economía exportadora concreta se averigua si la selección de mercados, por parte de las empresas, podría estar asociada a los factores más comúnmente utilizados en la literatura y si ésta asociación puede dar lugar a una agrupación de países. Los resultados apuntan a la selección de mercados no exclusivamente por su distancia psicológica, sino también por otros criterios, que conllevan seleccionarlos independientemente a su idoneidad en una fase de evaluación preliminar. Así, este estudio sugiere que las empresas, adicionalmente, se sirven de otros factores y/o procesos, con una tendencia a dirigirse hacia procedimientos ad hoc en la selección de nuevos mercados. Esta metodología permite, a las empresas incluidas en la economía estudiada, conocer las características diferenciadoras de los mercados prioritarios y situarse dentro de este mapa global como comparativa al resto de empresas.*

### Palabras clave:

*Selección de mercados exteriores, marketing internacional, comercio internacional, empresas españolas.*

### Abstract:

*The importance of the foreign markets selection in company decision-making is undeniable, meantime the literature on the subject remains fragmentary. Based on previous research, the view of this work differs from existing models by offering a generalizable methodology from secondary sources (World Bank, OECD, World Economic Forum, Hofstede Centre, Centre for the Practice of International Trade and Geobytes Database). With analysis of a specific export economy is found out whether the choice of markets by companies could be associated with the most commonly used factors in the literature, and whether this may result in a grouping of countries. The results point out to the choice of markets not only for its psychic distance but by other criteria involving, regardless of their suitability in the preliminary screening stage. Thus, this study suggests that companies additionally using other factors and/or processes, with a trend to move towards ad hoc procedures in choosing new markets. This methodology allows companies in the economy studied to know the differentiating features of the priority markets and to place within this worldwide map as comparative to the rest of companies.*

---

<sup>1</sup> Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Derecho y Economía, C/ Jaume II, 73, 25001-Lleida (España). cspilar@aegern.udl.es; efblanca@aegern.udl.es

**Keywords:**

*Foreign markets selection, international marketing, international trade, Spanish companies.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La selección de mercados exteriores (SME) es una de las decisiones más determinantes dentro del proceso de internacionalización de la empresa (Whitelock y Jobber 2004; Malhotra et al. 2009; Papadopoulos y Martín Martín 2011), que representa el primer paso en su proyección internacional. De los estudios sobre la internacionalización se desprende que, el paso de seleccionar el país de destino de las exportaciones o inversiones, es una decisión que la empresa deberá tomar antes de decidir el modo de entrada a utilizar (Johanson y Vahlne 1990). A este respecto, la mayoría de los trabajos sobre el proceso de internacionalización se analizan desde la decisión sobre la forma de entrada (Werner 2002), siendo menores los estudios enfocados en la decisión de seleccionar los mercados donde proyectar sus ventas exteriores (Andersen y Buvik 2002).

La identificación de los mercados exteriores objetivo más idóneos es un tema fundamental tanto en el marketing internacional como en la investigación, estrategia y gestión internacional de las empresas (Gastón-Breton y Martín Martín 2011). Su importancia surge del hecho de que su interrelación con otras decisiones estratégicas ha sido ampliamente reconocido, tales como el modo de entrada (Koch 2001), el marketing internacional (Papadopoulos y Denis 1988), el éxito exportador (Brouthers et al. 2009) y la diversificación internacional<sup>2</sup> (Tihanyi et al. 2005).

La importancia de la decisión de SME queda reflejada en el trabajo de Papadopoulos y Martín Martín (2011), en el cual se realiza una revisión de los estudios empíricos más actuales, centrados en la SME desde el punto de vista de la empresa. Para estos autores los motivos de su importancia radica en: 1) la heterogeneidad de los mercados extranjeros; 2) la selección sistemática de los mercados exteriores como un factor clave en el resultado internacional; 3) los costes asociados de una selección incorrecta de mercados y los costes de oportunidad por no haberse introducido en los mercados adecuados; 4) la selección correcta de los mercados como clave en la estrategia competitiva global de las empresas; y 5) la gran influencia de la elección de los mercados exteriores en el desarrollo de las estrategias locales y programas de marketing internacionales.

En los inicios, la literatura de esta área se centraba principalmente en cuestiones conceptuales y metodológicas de cómo llevar a cabo la SME<sup>3</sup>. La revisión de la literatura sugiere que la investigación sobre el tema sigue siendo fragmentaria. Si bien con similitudes en los diferentes modelos propuestos, lo cierto es que también existen muchas disparidades y poco consenso acerca del método ideal (Papadopoulos y Martín Martín 2011).

Se encuentran trabajos de diversa índole relativos a: los enfoques tratados por las empresas en la selección de mercados (e.g. Brewer 2001); los criterios que influyen a las firmas en entrar por primera vez en un nuevo mercado no-doméstico (e.g. Whitelock y Jobber 2004); el desarrollo de modelos empíricos de selección de mercados y su aplicación (e.g.

---

2 Al respecto de esta decisión estratégica, la selección de mercados exteriores y la estrategia de expansión seguida por la empresa (concentración versus diversificación), aunque generalmente sean consideradas de forma independiente, conforman un amplio ámbito de estudio. Se hace necesaria una selección previa para adoptar una estrategia de expansión internacional determinada, o a la inversa, el enfoque de expansión condicionará el número de mercados finalmente seleccionados y su naturaleza.

3 e.g. Deschampsneufs (1967), Douglas y Craig (1982), Papadopoulos (1983), Cavusgil (1985).

Papadopoulos et al. 2002; Brouthers et al. 2009); el impacto de la selección en el resultado empresarial (e.g. Brouthers y Nakos 2005); la aplicación de la selección de mercados en sectores y países específicos (e.g. Sakarya et al. 2007); las primeras fases del proceso de selección (Cavusgil et al. 2004); las propuestas de nuevos modelos en la valoración de oportunidades de mercados de exportación (e.g. Sheng y Mullen 2011); así como, el desarrollo de un modelo integrador mediante las bases generales de la segmentación (Gastón-Bretón y Martín Martín 2011). También se encuentra información relevante acerca del proceso de la SME de las firmas, en investigaciones de otras áreas relacionadas, tales como la distancia psicológica (e.g. Dow, 2000; Dow y Karunaratna 2006; Malhotra et al. 2009; Sousa y Lages 2011), y en el papel moderador de los factores externos en las estrategias de marketing y el resultado exportador (e.g. Navarro-García et al. 2014).

De esta forma, una gran parte de los estudios son referidos a una agrupación y clasificación de los países, atendiendo a diferentes constructos: potencial del mercado, entorno del país, fuerza competitiva, receptividad del consumidor, distancia psicológica,... que sirve a las empresas para preseleccionar mercados exteriores. Otros autores estudian cuales son los criterios seguidos por la empresa en la decisión de elegir el mercado en el que prolongará su actividad comercial, utilizando para ello fuentes de información primarias, como es la encuesta. En todo este amplio abanico se identifica, pues, la posibilidad de incluir estudios que, desde otra perspectiva, puedan seguir ofreciendo una visión fundamentalmente empírica.

El enfoque de este estudio difiere de las investigaciones previas en la SME, en que no se trata de clasificar ni evaluar los países potenciales según diferentes variables, para seleccionar los más idóneos, ni tampoco se trata de utilizar fuentes primarias, para explorar en que se basa la empresa para entrar o no en un mercado. La aportación de este trabajo radica en añadir una metodología generalizable, que sea extensible al tejido empresarial de cualquier país y sector económico, para averiguar que puede influir a la empresa en la selección de los mercados destino, basándose para ello en los factores descritos en la literatura y en fuentes de información secundarias fácilmente disponibles, que nos permiten homogeneizar y dar objetividad al proceso. No obstante, este estudio no pretende substituir los métodos de valoración existentes sino complementarlos.

Así, partiendo de las premisas recogidas en la literatura de la materia, el presente trabajo trata de obtener los siguientes objetivos. En primer lugar, estudiar si la selección de mercados, por parte de las empresas, podría estar asociada a los factores más comúnmente utilizados, para a continuación analizar si esta asociación puede dar lugar a una agrupación de países. Y finalmente, en base a estos resultados, sugerir si el proceso seguido en la selección de los mercados podría estar más cercano a un proceso sistemático o no.

Para cumplir con los objetivos mencionados, a lo largo de la presente investigación se pretende responder a las siguientes cuestiones: ¿La selección de mercados exteriores de las empresas está influida por los criterios establecidos en la literatura? ¿Tienen los países seleccionados algún nexo común que permita agruparlos? ¿Siguen las empresas un proceso metodológico en la selección de sus mercados exteriores?

Hay que puntualizar que, el alcance de este estudio está limitado al análisis que caracteriza la evaluación preliminar de mercados, basado en factores externos, excluyendo los factores internos relacionados con la empresa, la forma de entrada escogida y las estrategias adoptadas.

Este estudio se ha focalizado en un ámbito geográfico y sector económico concreto, sin que ello restrinja su aplicación a otra provincia/comunidad autónoma/país y sector económico, ya que el interés del estudio radica en la metodología y su aplicación, independientemente del ámbito geográfico y sectorial seleccionado.

Se ha elegido la provincia de Lleida y el sector agroalimentario, ya que si bien esta provincia supone apenas un 0,7% y un 2,4% de las exportaciones española y catalanas respectivamente, posee una serie de características que han motivado su elección: a diferencia de la economía catalana y española, el peso relativo de las exportaciones del sector agroalimentario de Lleida es mayoritario respecto al resto de sectores; está entre las diez primeras provincias españolas tanto por su mayor volumen de exportaciones agroalimentarias como por su mayor tasa de cobertura comercial<sup>4</sup>; y por último, las exportaciones de Lleida en este sector han crecido, en estos últimos cinco años, a una ritmo superior a las del conjunto de Cataluña y España.

Partiendo de la base de datos de DataComex, del Ministerio de Economía y Competitividad de España, se han obtenido los destinos prioritarios de las empresas exportadoras agroalimentarias de la economía seleccionada, que componen la muestra de nuestro estudio.

Tras esta introducción, el trabajo se estructura en cinco apartados: el segundo apartado se focaliza en la revisión de la literatura acerca de la SME; el tercer apartado ofrece una breve panorámica de las exportaciones agroalimentarias de Lleida, con el objeto de situarnos al referente de esta economía; la metodología y los resultados empíricos son tratados en el cuarto y quinto apartado; y finalmente, se presentan las conclusiones, donde también se incluyen las implicaciones prácticas.

## 2. PROCESO Y FACTORES DE SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

En el proceso de SME se pueden destacar diferentes enfoques alternativos (Andersen y Buvik 2002; Martín Martín y Papadopoulos 2005), de los cuales se distinguen dos principales: no sistemático y sistemático. En el primer enfoque no se utiliza ningún método en el proceso de selección y tiene una naturaleza descriptiva para determinar cómo se comportan las empresas a la hora de seleccionar mercados exteriores. Mientras en el enfoque sistemático se establece que, el proceso de toma de decisiones está estructurado y formalizado, de tal forma que el decisor tendrá que pasar por una serie de etapas para llegar a tomar la decisión correcta (Andersen y Buvik 2002).

Algunas investigaciones coinciden en que pocos directivos utilizan métodos sistemáticos para la SME (e.g. Papadopoulos y Martín Martín 2010), no obstante, la selección de mercados internacionales sistemática es un factor determinante del desempeño internacional (Brouthers et al. 2009), especialmente en las primeras etapas del proceso de internacionalización (Martín Martín y Papadopoulos 2007). Como contrapartida, un proceso progresivo y secuencial de selección conlleva el riesgo inherente de excluir al principio mercados que deberían haber sido seleccionados, o viceversa, por razones que puedan ser

---

4 Tasa de cobertura = (Exportaciones/importaciones)\*100.

averiguadas sólo en etapas posteriores del proceso (Douglas y Craig 2011). A su vez, otras investigaciones sugieren que, las empresas que siguen un enfoque sistemático reconocen la complejidad de evaluar una amplia gama de países (Cavusgil et al. 2004; Brouthers y Nakos 2005; Douglas y Craig 2011). Así, en un esfuerzo por combinar ambos enfoques, vinculando un enfoque sistemático (análisis de costes de transacción) con uno no sistemático (distancia cultural), He et al. (2016) sugieren que el método sistemático en la selección del mercado podría complementar al método no sistemático e influir en el rendimiento de las exportaciones.

Tal como se predice en el modelo de *Uppsala*, relacionado con el proceso no sistemático (Galván 2003), la proximidad geográfica se constituye como factor relevante en los mercados elegidos en la expansión internacional de las firmas (Dow 2000; Ojala y Tyrväinen 2008; Sheng y Mullen 2011), en el sentido de una relación negativa entre mayor distancia geográfica entre dos países y la decisión de elegirlo. La expansión geográfica internacional procederá hacia mercados más distantes a medida que la empresa va ganando experiencia con los mercados previos (Johanson y Wiedersheim-Paul 1975; Johanson y Vahlne 1977, 1990). La distancia cultural también es utilizada por las empresas para tomar decisiones en la SME, siguiendo el enfoque no sistemático (Andersen y Buvik 2002; Dow 2000). Las distancias geográficas y culturales han sido generalmente consideradas fuentes de riesgo o incertidumbre (Rothaermel et al. 2006); cuanto mayor sea la distancia entre los países, mayor será la incertidumbre y los costes de las empresas en superar las barreras que supone esta mayor distancia. En cuanto a los costes de transacción (incertidumbre y frecuencia), He et al. (2016) encuentran que éstos influyen en la selección de mercados, y, por lo tanto, deben ajustarse al mercado objetivo seleccionado.

Contrariamente, el enfoque sistemático se fundamenta en una serie de etapas en la toma de decisión respecto a la selección de los mercados internacionales más idóneos. Los modelos tradicionales, tanto en los enfoques generales como específicos, establecen tres etapas claramente diferenciadas: etapa de *preselección/evaluación preliminar/exploración*; etapa de *identificación/investigación en profundidad*; y etapa de *selección final* (Koch 2001; Sakarya et al. 2007). En la mayoría de estos modelos secuenciales, la etapa de investigación inicial es de bajo coste, basada en la comparación de indicadores (normalmente macroeconómicos) entre países, ampliamente disponibles como información secundaria, tales como los que proporciona el Banco Mundial, la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos), la OMC (Organización Mundial de Comercio), las Naciones Unidas o la UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), y que ofrecen la información necesaria para descartar un gran número de países inadecuados para un análisis más profundo. De forma que, en la evaluación preliminar se identifican los mercados potenciales como candidatos para un posterior análisis en profundidad.

En esta primera etapa de criba y selección de países potenciales, los principales métodos propuestos por la literatura son: la agrupación de mercados (*country clustering*) y la clasificación de mercados (*country ranking*) (Cavusgil et al. 2004).

Como ya se adelantaba en la introducción, se pueden destacar múltiples modelos dentro del enfoque sistemático, desarrollados para explicar la selección de países objetivo (e.g. Papadopoulos et al. 2002; Cavusgil et al. 2004; Whitelock y Jobber 2004; Sakarya et al. 2007; Sheng y Mullen 2011), que se aplican de forma genérica y/o de forma específica en productos y/o áreas geográficas concretas. La mayoría de estos estudios utilizan el país

como una unidad básica de análisis, probablemente debido a los altos costes y baja disponibilidad de datos transnacionales (Papadopoulos y Martín Martín 2011). En todos los modelos definidos se procede a identificar los criterios relevantes, a partir de los cuales se evaluarán las diferentes alternativas como paso previo en la SME (Andersen y Buvik 2002). En la Tabla 1 se presentan las características de los estudios empíricos más utilizados en la presente investigación.

Tabla 1

**Estudios de selección de mercados exteriores**

<b>Estudio</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Criterios</b>
Gastón-Bretón y Martín Martín, 2011	Propuesta de modelo de segmentación: valoración de clústers de países de la UE-27 más adecuados para multinacionales, a través de un modelo integrador de “dos etapas”.	Fuentes secundarias. No plantean hipótesis. Análisis factorial y análisis clúster.	Primera etapa (unidad de análisis el “país”): tamaño/potencial del mercado y desarrollo del mercado. Segunda etapa (unidad de análisis el “consumidor”): Valores personales y valores sociales.
Malhotra et al., 2009	Influencia de los factores de la distancia, en la selección de países emergentes para la inversión en el exterior de multinacionales.	Fuentes secundarias. Plantean hipótesis. Análisis de regresión múltiple.	Distancia cultural. Distancia administrativa. Distancia geográfica. Distancia económica.
Sakarya et al., 2007	Evaluación preliminar de mercados emergentes como oportunidad de expansión internacional de la empresa.	Fuentes primarias y secundarias. Muestra de empresas de EEUU. No plantean hipótesis. Análisis factorial y análisis de la varianza univariante y multivariante.	Potencial del mercado a largo plazo. Distancia cultural. Fuerza competitiva del sector. Receptividad del consumidor
Sheng y Mullen, 2011	Clasificación de los mercados más atractivos para empresas de EEUU, a través de un modelo híbrido para el análisis de oportunidades en mercados exteriores.	Fuentes secundarias. Plantean hipótesis. Análisis factorial confirmatorio.	Distancia geográfica. Tamaño de mercado. Intensidad económica. Distancia cultural. Diferencias en el idioma. Efecto de la IDE. Acuerdos comerciales regionales.

Whitelock y Jobber, 2004	Factores externos que explican la decisión de las empresas en entrar por primera vez en un nuevo mercado no-doméstico.	Fuentes primarias. Muestra de empresas industriales del Reino Unido. No plantean hipótesis. Análisis factorial y análisis discriminante.	Entorno del país. Distancia psicológica. Factores del mercado. Competencia. Información y conocimiento del mercado.
--------------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo más exhaustivo de los factores externos, se ha optado por seguir la clasificación propuesta por Whitelock y Jobber (2004), al recoger, las cinco dimensiones planteadas, una gran mayoría de criterios propuestos por otros autores.

### 2.1. Distancia psicológica

Para evaluar las diferencias entre culturas y mercados para la SME, el concepto de distancia psicológica es esencial. A pesar de las diversas definiciones ofrecidas de distancia psicológica<sup>5</sup>, un elevado número de investigadores han utilizado y siguen utilizando la distancia cultural y psicológica indistintamente (Dow y Karunaratna 2006; Ojala y Tyrvainen 2007), aun existiendo detractores a esta práctica, al dar excesiva importancia a la distancia cultural o geográfica en sus modelos (Ojala y Tyrvainen 2007).

En términos generales, distancia cultural se refiere a las normas sociales, idioma, y creencias entre los dos países, mientras distancia geográfica es la distancia física que separa ambos países (Malhotra et al. 2009). Se demuestra que la distancia cultural puede influir en la SME (Dow y Karunaratna 2006), pese a algunos resultados inconsistentes en estudios de marketing internacional (Malhotra et al. 2009). A este respecto, para Whitelock y Jobber (2004), la similitud geocultural/política, factor general con el que estos autores miden la distancia psicológica, si resulta significativa en la decisión de entrar en un mercado exterior. La relevancia de la distancia cultural se manifiesta en otros campos de investigación relacionados, confirmando una influencia positiva y significativa de la distancia cultural sobre la adaptación de la estrategia de marketing en mercados internacionales (Sousa y Lages 2011; Navarro-García et al. 2014).

A su vez, la diversidad lingüística entre los mercados incrementa tanto el coste como el riesgo de la transacción internacional, encontrando evidencia de relación con la SME. El idioma es un elemento clave en la distancia psicológica, influyendo en los modelos de la expansión internacional, de forma que las diferencias en el idioma condicionan el comercio bilateral (Dow y Karunaratna 2006), y a su vez, una mayor distancia idiomática entre dos países afecta negativamente en la selección del mismo (Sheng y Mullen 2011), a pesar de que Whitelock y Jobber (2004) no puedan confirmar la influencia del lenguaje común. De esta forma, un idioma compartido entre dos países facilita la comunicación e incrementa el intercambio comercial entre ellos, mientras las barreras lingüísticas producen un efecto contrario. Sin embargo, en contraste con la diferencia cultural y geográfica, en la literatura

<sup>5</sup> Para más información véase Sousa y Lages (2011).



del marketing, son más escasos los estudios acerca de la influencia de las barreras lingüísticas como factor en la selección de mercados, que podría ser debido a la complejidad y a su falta de acuerdo en las medidas a utilizar (Dow y Karunaratna 2006).

## 2.2. Entorno de país

Se demuestra que hay una relación estadísticamente significativa entre el entorno del país y la entrada al mercado, en el sentido que prima la selección de países con niveles elevados de estabilidad política, de oportunidades de mercado, de desarrollo económico y de unidad cultural, así como con pocas barreras legales y fisiográficas (Papadopoulos y Jansen 1994).

Así, la intensidad económica es un factor relevante en la decisión de seleccionar los mercados exteriores (Cavusgil et al. 2004; Whitelock y Jobber 2004; Sheng y Mullen 2011), ya que generalmente se asocia mayor desarrollo económico con mayor poder adquisitivo de la población. A su vez, la fortaleza económica de un país está positivamente relacionada con el atractivo de un mercado exterior (e.g. Shankarmahesh et al. 2005).

Otro factor tradicionalmente vinculado a la incertidumbre externa, procedente del entorno formal del país destino (Slangen y Van Tulder 2009), lo constituye el riesgo país, inherente a los diferentes países destino de las exportaciones o receptoras de la inversión.

Si bien los acuerdos comerciales regionales (*RTA's*, *Regional trade agreements*) son incluidos como un factor clave en muchos modelos económicos, al condicionar los flujos comerciales entre dos países, no ocurre lo mismo en la literatura del marketing (Sheng y Mullen 2011). Estos autores confirmaron que los acuerdos comerciales afectan positivamente en la elección de los mercados. Y por último, son escasos los estudios de selección del mercado exterior que incluyen las diferencias religiosas, pero su importancia no puede ser ignorada.

## 2.3. Factores del mercado

Los factores del mercado son utilizados como factores explicativos y determinantes en la decisión de entrar en un mercado. El tamaño del mercado juntamente con su tasa de crecimiento son los más utilizados para medir su potencial (Whitelock y Jobber 2004).

En el trabajo de Sheng y Mullen (2011) se valida que el tamaño del mercado está relacionado positivamente con la oportunidad en mercados exteriores, de la misma forma que Whitelock y Jobber (2004) encuentran como factor clave del microentorno, en la decisión de elegir un mercado, el atractivo del mercado. Otros estudios argumentan que el tamaño del mercado es un importante criterio en las primeras fases de la expansión internacional (e.g. Rothaermel et al. 2006). De hecho, “la teoría del comercio internacional sugiere una fuerte relación entre posibles transacciones comerciales internacionales y el tamaño del mercado” (Sakarya et al. 2007). Para Gaston-Breton y Martin Martín (2011), en la primera etapa de su modelo de selección y segmentación de mercados, se utiliza el atractivo del mercado como factor discriminante para seleccionar los mercados exteriores, considerándose el tamaño/potencial del mercado (e.g. Brewer 2001; Papadopoulos et al. 2002) y su desarrollo (e.g. Gastón-Bretón y Martin Martín 2011), las dos dimensiones más habitualmente utilizadas para medirlo.

Otro ítem utilizado por Whitelock y Jobber (2004), como influyente en la “entrada de un mercado”, es “seguir a los clientes” con objeto de proveerles. Son los propios clientes los que “seleccionan” el mercado exterior de la empresa (Brewer 2001; Andersen y Buvik 2002). Y para

finalizar este apartado, en el modelo de Papadopoulos et al. (2002), la “demanda potencial”, que determina las características positivas de los mercados internacionales, incluye las variables: consumo estimado, penetración de las importaciones, ventajas de origen y similitud del mercado.

#### **2.4. La competencia**

Por lo que respecta a la competencia del mercado extranjero se relacionan diversos estudios que se pronuncian en este sentido. Leonidou (2000) obtiene que la elevada competencia en el mercado destino es la barrera de exportación más significativa, mientras Whitelock y Jobber (2004) se refieren al entorno competitivo como factor que podría afectar en la decisión de entrar o no en un mercado, aun concluyendo que un entorno estable parece ser poco relevante. La importancia de este factor se refleja en otros estudios relacionados con las estrategias de internacionalización de la empresa, en el sentido de una relación positiva entre el nivel de la intensidad competitiva del país destino y el grado de adaptación del marketing mix de la empresa a los requisitos de los mercados extranjeros (Powers y Loyka 2010; Navarro-García et al. 2014).

#### **2.5. Información y el conocimiento del mercado**

Por último, Whitelock y Jobber (2004) tratan la información y el conocimiento del mercado como una variable externa, ya que la fuente de información principal de ese conocimiento es exógena a la empresa o al individuo, incluso en la internalización de esa experiencia. Estos autores encuentran que, una de las variables clave del microentorno para seleccionar un mercado, es el acceso de información útil del mismo. La falta de información adecuada sobre la internacionalización y los mercados exteriores provoca en las empresas una percepción de mayor riesgo y puede ser una fuente de obstáculos a la expansión internacional.

### **3. COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR AGROALIMENTARIO DE LLEIDA: UNA BREVE PANORÁMICA**

Como paso previo al análisis empírico del trabajo, se lleva a cabo a continuación un estudio de los flujos de importación y exportación de la economía analizada, con el objeto de situarnos al respecto. En este sentido, se presentan los datos más relevantes del sector y ámbito geográfico recogidos en este estudio, que proceden de la fuente de información oficial de España, Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria de España (AEAT), consultados en las bases de datos: DataComex del Ministerio de Economía y Competitividad, y Estacom del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Una primera observación se refiere a la balanza comercial de Lleida y su comparativa con la de Cataluña y España, caracterizadas éstas últimas por su carácter netamente deficitario a diferencia del superávit comercial obtenido en Lleida, con el doble de las exportaciones sobre las importaciones para el periodo analizado (2010-2014). Si se trata

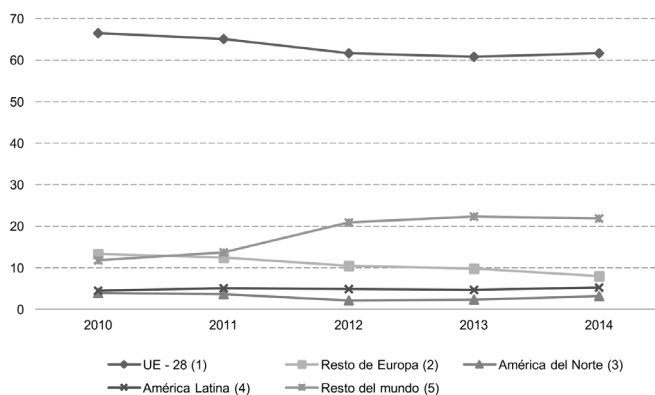
exclusivamente del sector agroalimentario, la tasa de cobertura comercial<sup>6</sup> de esta provincia se sitúa en el orden del 300%, mientras en el cómputo global de Cataluña y España la tasa de cobertura es del 91,3% y 131,1% respectivamente.

De hecho, el peso relativo de las exportaciones agroalimentarias de la provincia estudiada, un 69%, que se corresponden con 1.172 millones de euros en el año 2014, es sensiblemente superior al porcentaje que representa en la economía catalana y española, con un 13% y 15% respectivamente. Las exportaciones de la provincia y sector analizado, con un incremento del 46% en el periodo analizado (18,4 puntos más que las exportaciones totales de Lleida), son realizadas por 672 empresas (un 29,8% del total de empresas exportadoras de Lleida), de las cuales 301 son exportadoras regulares<sup>7</sup> (un 40% del total de empresas exportadoras regulares de Lleida).

En lo referente a la composición del sector exportador agroalimentario de Lleida, los cinco primeros productos exportados suponen el 94,8%, destacando, por encima del resto, las exportaciones de frutas y legumbres (con prácticamente un 40% en todos los años considerados)<sup>8</sup>, seguido de grasas y aceites, carne, piensos para animales y por último bebidas. A su vez, destacar que son la fruta y el aceite de oliva los dos productos más exportados en el total de la provincia de Lleida (conjuntamente supone el 36,3%).

Gráfico 1

**Cuotas de exportación<sup>9</sup> por áreas geográficas. Sector agroalimentario. Lleida (2010-2014).  
Datos en porcentaje.**



Nota: Destinos principales empresas agroalimentarias de Lleida: (1) Francia, Italia, Alemania, Reino Unido, Países bajos, Portugal, Polonia, Bélgica, Dinamarca, Lituania, República Checa y Suecia. (2) Rusia, Andorra y Bielorrusia. (3) EEUU. (4) Brasil. (5) Asia: EAU, China, Arabia Saudí e Israel; África: Guinea Ecuatorial, Libia y Argelia. Fuente: Elaboración propia. DataComex (Ministerio de Economía y Competitividad).

6 La tasa de cobertura nos será más útil al analizarlo en términos relativos. Se interpreta como el porcentaje del pago por importaciones que puede ser cubierto (financiado) con los ingresos por exportaciones, realizadas durante un tiempo determinado ((exportaciones/importaciones)\*100).

7 Empresas que han exportado en los 4 últimos años consecutivos.

8 En el cómputo global de Cataluña este porcentaje se reduce al 14,5%.

9 Cuota de exportación (porcentaje): exportaciones a cada una de las áreas geográficas establecidas sobre el total de exportaciones agroalimentarias de Lleida.

Para finalizar este apartado y por lo que respecta a la distribución geográfica de las exportaciones, es en la UE-28 donde se concentran la mayoría de las ventas exteriores del sector descrito (Gráfico 1) (aunque una porción absolutamente mayoritaria de las ventas a esta área sea destinada a los mercados de la UE-15 (entre un 90,4% y 92,9% en los años analizados)), frente al resto de áreas geográficas, donde su importancia sigue siendo relativamente baja. No obstante, se constata una tendencia hacia una pérdida de peso relativo de la UE-28 y del Resto de Europa, a favor de un creciente protagonismo de América Latina<sup>10</sup> y del Resto del Mundo (Asia, incluido Oriente Medio, y África). Es así que las exportaciones a la UE-28 han pasado de representar el 66,5% del flujo exportador agroalimentario de Lleida, en el año 2010, al 61,6%, en el año 2014.

Esta tendencia a la diversificación de mercados se podría asociar a un mayor resultado exportador de la empresa, relación que ha contribuido a una gran cantidad de escritos empíricos. Mientras algunas investigaciones mantienen que se obtiene mayor resultado exportador con una estrategia de concentración<sup>11</sup> de mercados exteriores (Beamish, Craig y McLellan 1993; Bodur 1994), un número mayor de estudios evidencian una asociación positiva entre estrategia de diversificación<sup>12</sup> y resultado exportador (Lee y Yang 1990; Alonso y Donoso 1998; Aulakh, Kotabe y Teegen 2000; Navarro 2002). Por su parte, un tercer grupo de autores constatan que no existe relación significativa entre ambas variables (Katsikeas et al. 1996; Losada et al. 2007; Ruzo et al. 2011).

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1. Base de datos**

La muestra utilizada en el presente estudio recoge los veinticinco primeros países destino de las exportaciones agroalimentarias de las empresas de la provincia de Lleida para el año 2014 (véase nota del Gráfico 1), donde se concentran el 88,5% de las exportaciones de este sector, si bien únicamente los diez primeros países destino, de los cuales seis son países comunitarios, representan el 69,1% de dichas exportaciones, mientras este porcentaje se queda reducido al 13,4% y al 6% para los siguientes ocho y nueve países restantes respectivamente. No obstante, tras eliminar aquellos países para los que no existen dos o más de las medidas de las variables consideradas en este trabajo, la muestra queda finalmente reducida a veintitrés países.

### **4.2. Variables e indicadores**

La elección de las variables incluidas en el análisis empírico parte de la revisión de la literatura del segundo apartado de este artículo, descartando aquellas que no se pueden obtener a partir de fuentes de información secundarias externas o que no son adecuadas para

---

<sup>10</sup> América Latina se utiliza generalmente para nombrar América del Sur y Central.

<sup>11</sup> Centrarse en un número relativamente pequeño de mercados clave, para lograr una mayor cuota de mercado.

<sup>12</sup> Entrada simultánea en un elevado número de mercados, con bajas participaciones.

esta investigación. Éstas se han agrupado en cuatro criterios: distancia psicológica, entorno país, mercado y competencia. En la medición de las variables de cada uno de los países seleccionados se emplean los últimos datos disponibles de diversas fuentes de información: del Banco Mundial, *World Development Indicators Database (WDI)* (2014), para medir el tamaño del mercado y el desarrollo económico; de la OCDE (2015) para medir el riesgo país; de la Organización Mundial de Comercio (OMC) (2013) para obtener la cuota de cada país en las importaciones mundiales; del *Global Competitiveness Report 2014-2015 (World Economic Forum)* para obtener el nivel de competencia; del *Hofstede Centre* (2010) para medir la distancia cultural; del *Geobytes Database* para medir la distancia geográfica; y finalmente del *Centre for the Practice of International Trade (Melbourne Business School)*, la escala de diversidad lingüística de Dow y Karunaratna (2006), para medir la diversidad lingüística.

Hay que puntualizar que el enfoque metodológico utilizado es genérico, empleando para ello variables macroeconómicas y no específicas a cada uno de los productos englobados en el sector estudiado, con el objetivo de que sea extensible a todos ellos. Las variables e indicadores de medición recogidos en los cuatro criterios se describen a continuación en la Tabla 2.

Varios de los indicadores anteriores (DG, PIB per cápita y Población) han sido ajustados mediante su transformación logarítmica para corregir su asimetría.

#### 4.3. Técnica de análisis

Al igual que en otros estudios de segmentación, la técnica principal utilizada es el análisis de grupos (análisis clúster), precedido de un análisis factorial, siendo este procedimiento frecuentemente utilizado en la literatura (e.g. Steenkamp 2001; Gaston-Breton y Martin Martin 2011). En primer lugar, con objeto de reducir la dimensionalidad de los ocho indicadores (variables originales) incluidos en el estudio (véase Tabla 2), se realiza un análisis de componentes principales (ACP) con rotación Varimax y normalización de Kaiser, que tiene la ventaja de mejorar la interpretación de los factores subyacentes obtenidos. Posteriormente, las puntuaciones de estos factores se utilizan en el análisis de grupos, evitando el problema de la correlación entre las variables y la influencia de un gran número de ítems de diferentes dimensiones en las distancias multidimensionales, que el algoritmo del clúster estima cuando agrupa elementos.

El análisis clúster empleado es ascendente y jerárquico (algoritmo de Johnson), utilizando la distancia euclídea como medida de similitud entre los países en relación con los factores subyacentes, siguiendo el método de encadenamiento completo. Al realizar este análisis no se presupone, a priori, la existencia de un número de clústers. Así, los países pueden agruparse según las características comunes y se pueden observar grupos de países que presenten perfiles similares.

### 5. RESULTADOS

Como paso previo a aplicar el ACP, se debe comprobar si el modelo factorial es adecuado a través del test de esfericidad de Bartlett, que parte de la hipótesis nula de que la matriz de coeficientes de correlación no es significativamente distinta de una matriz de identidad. Al obtener un *p-value* < 0,0001, se rechaza la hipótesis nula, siendo apropiado proceder con el análisis factorial.

Tabla 2  
**Criterios, variables, medidas y estadísticos descriptivos**

Criterio	Variable	Indicador	Escala / unidad	Fuente	Min.	Max.	Media	Desv.estándar
Distancia psicológica	Distancia cultural	Índice de Kogut y Singh (1988)	Índice	Hofstede et al. (2010)	0,25	2,54	1,11	0,70
	Distancia geográfica	Distancia geográfica entre países	Kilómetros	Geobytes Database	522	9.603	3.072,65	2.721,53
	Diversidad lingüística	Factor de 3 ítems (L1, L2, L3): Langf	Escala	Dow y Karunaratna (2006)	-0,692	0,526	0,157	0,347
Entorno país	Intensidad económica	Renta per cápita	USD	World Bank- WDI (2014)	5.361	60.381	30.286,52	17.968,80
	Riego país	Índice de riesgo CRAM	Escala 0-7	OCDE (2015)	0	7	1,39	2,17
Mercado	Tamaño mercado	Población	Miles habitantes	World Bank- WDI (2014)	2.958	1.357.380	110.664,35	281.835,54
	Competitividad país	Cuota de importación	Porcentaje	OMC (2013)	0,10	12,30	2,47	3,17
Competencia		Índice de Competitividad Global	Escala 1-7	World Economic Forum (2014-2015) <sup>b</sup>	3,48	5,54	4,81	0,57

Notas: <sup>a</sup> La Distancia psicológica ha sido objeto de mayor desarrollo en el Anexo I. <sup>b</sup> Cuanto más baja sea la puntuación del país menor será su competitividad; el valor máximo es para Suiza con 5,70 y el mínimo para Guinea, con un valor del 2,79.

Fuente: Elaboración propia

Del ACP se obtienen cuatro factores subyacentes (dimensiones o ejes) que explican el 88,1% de la varianza (35,2%, 24,3%, 15,8% y 12,8% respectivamente), si bien los dos primeros retienen el 60% de la variabilidad de los datos y cinco de los ocho indicadores iniciales. En la Tabla 3 se muestran los resultados de los factores retenidos con las cargas factoriales o correlaciones de cada indicador.

Mientras el primer eje está representado por las variables concernientes al entorno del país más la referente a la competencia y el segundo eje por las medidas incluidas en el tamaño del mercado, los indicadores que presentan mayores asociaciones con el tercer y cuarto eje son los correspondientes a la distancia psicológica. Todas las cargas factoriales son positivas, excepto la relativa al riesgo país, incluido en el primer factor, que es negativa.

Tabla 3

**Análisis de componentes principales: Cargas factoriales**

	Factores retenidos			
	D1	D2	D3	D4
PIB per cápita	<b>0,940</b>	-0,142	-0,053	0,016
GCI	<b>0,909</b>	0,220	0,192	0,114
Riesgo país	<b>-0,847</b>	-0,143	0,142	0,150
Población	-0,098	<b>0,932</b>	-0,052	0,174
Cuota importación	0,272	<b>0,895</b>	0,040	0,159
Diversidad lingüística	-0,378	-0,236	<b>0,795</b>	0,001
Distancia cultural	0,400	0,245	<b>0,748</b>	0,164
Distancia geográfica	-0,030	0,263	0,096	<b>0,953</b>
Varianza explicada (%)	35,2	24,3	15,8	12,8

Notas: Método de extracción: Análisis de componentes principales; Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser

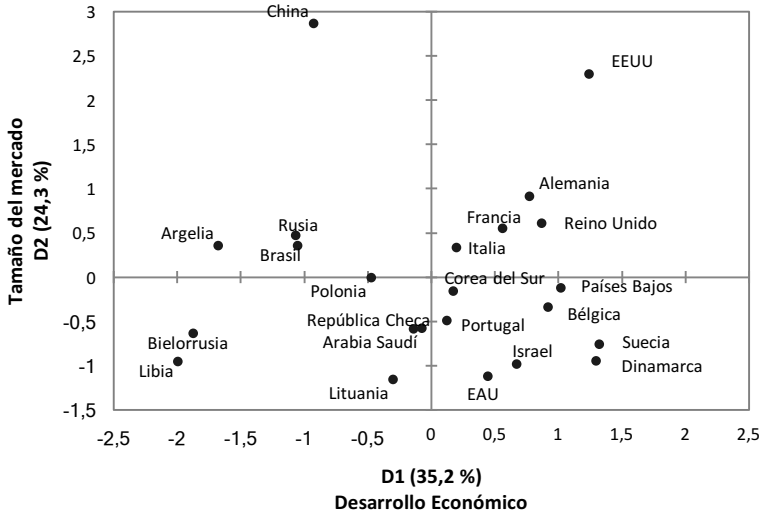
Fuente: Elaboración propia.

Los nombres de cada dimensión son relativamente fáciles de identificar, ya que se corresponden con los criterios de SME señalados en la Tabla 2. En este sentido, el primer eje se denomina “Desarrollo económico” (D1), el segundo eje “Tamaño del mercado” (D2), el tercero “Distancia cultural/Diversidad lingüística” (D3) y el último eje “Distancia geográfica” (D4).

Los tres gráficos siguientes, que reflejan las puntuaciones factoriales del ACP obtenidas para los diferentes países incluidos en el análisis, relacionan el primer eje (D1) con D2, D3 y D4 respectivamente. Valores positivos para los dos primeros ejes y valores negativos para los dos últimos, hacen más atractivos estos países en términos de mayor desarrollo económico, mayor tamaño de mercado y menor distancia psicológica.

Grafico 2

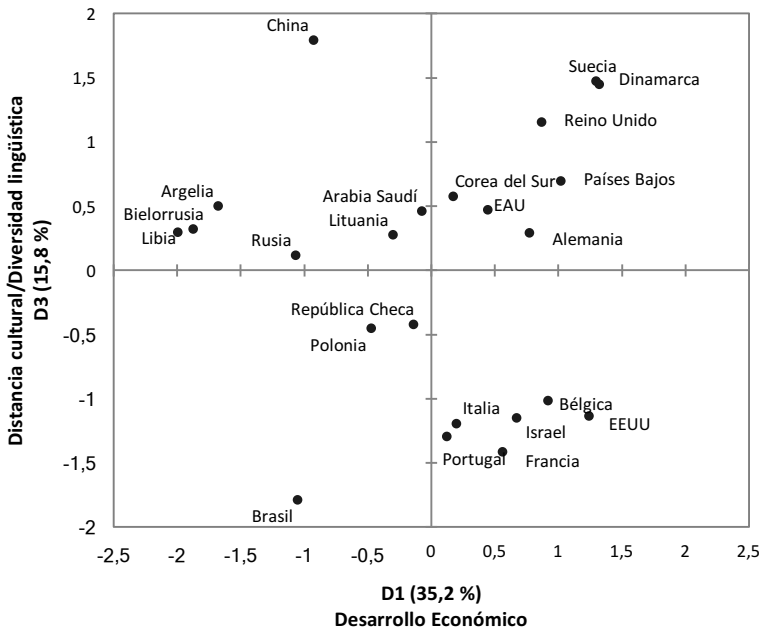
**Puntuaciones factoriales de los países prioritarios. Ejes D1-D2 (59,5%)**



Fuente: Elaboración propia.

Grafico 3

**Puntuaciones factoriales de los países prioritarios. Ejes D1-D3 (51%)**

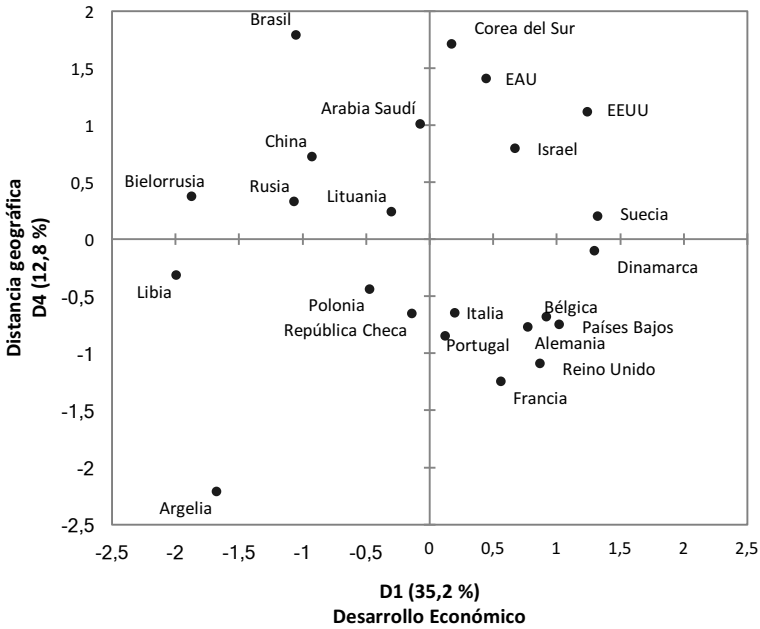


Fuente: Elaboración propia.



Grafico 4

**Puntuaciones factoriales de los países prioritarios. Ejes D1-D4 (48%)**



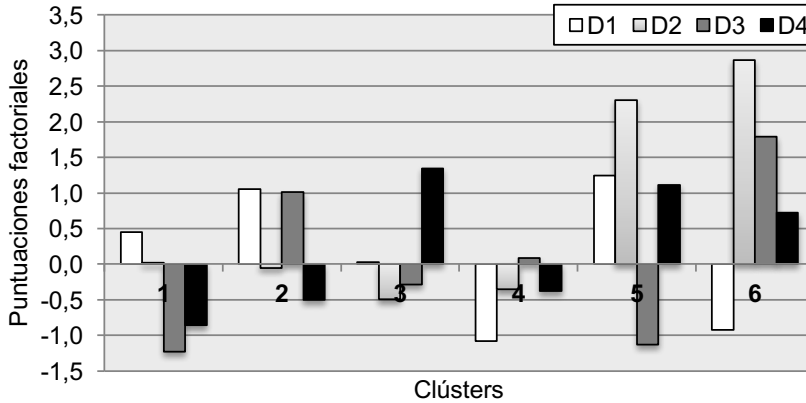
Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se efectúa el análisis clúster, a partir de las puntuaciones factoriales de los cuatro ejes del ACP para cada país. Con sus valores medios se obtienen las características diferenciadoras de los clústers<sup>13</sup> resultantes del análisis (Gráfico 5). Se identifican, así, seis grupos de países con perfiles diferentes en función de los valores adoptados en los cuatro ejes anteriores.

13 La división de los 6 grupos explica el 70,2%.

Gráfico 5

## Clústers de los países prioritarios. Valor medio de las puntuaciones factoriales del ACP



- Nota: Clúster 1 (C1): Francia, Italia, Portugal y Bélgica.  
 Clúster 2 (C2): Alemania, Reino Unido, Países Bajos, Dinamarca y Suecia.  
 Clúster 3 (C3): EAU, Brasil, Corea del Sur, Arabia Saudí e Israel.  
 Clúster 4 (C4): Rusia, Polonia, Libia, Argelia, Lituania, República Checa y Bielorrusia.  
 Clúster 5 (C5): EEUU  
 Clúster 6 (C6): China

Fuente: Elaboración propia.

De media, los países menos atractivos para las empresas son los incluidos en el cuarto clúster, tanto por su menor desarrollo económico (capiteado por los países no comunitarios: Rusia, Libia, Argelia y Bielorrusia)<sup>14</sup> (véase Gráfico 2)), como por su menor tamaño de mercado (a excepción de Argelia y Rusia (véase Gráfico 2)). El tercer clúster, con una media negativa en su tamaño de mercado y aun no destacando por su desarrollo económico, todos los países incluidos, a excepción de Brasil, obtienen en la D1 una mayor puntuación que el cuarto clúster, pese a la proximidad de los países comunitarios del cuarto clúster (véase Gráfico 2). No obstante, el C3 estaría algo favorecido por una menor distancia cultural y diversidad lingüística, destacando Brasil e Israel (véase Gráfico 3), mientras el C4 se beneficiaría de una menor distancia geográfica, principalmente Argelia, la República Checa, Polonia, y Libia (véase Gráfico 4).

En claro contraste, el resto de clústers tienen de media alguno/s de el/los aspecto/s que los hacen más atractivos. De esta forma, el primer clúster, formado por Francia, Italia, Portugal y Bélgica, destaca por una menor distancia psicológica con España, tanto por proximidad cultural, idiomática como geográfica, combinado con valores positivos en “Desarrollo económico”; el segundo clúster, que incluye el resto de países prioritarios pertenecientes a la UE-15, se caracteriza por un mayor desarrollo económico y menor distan-

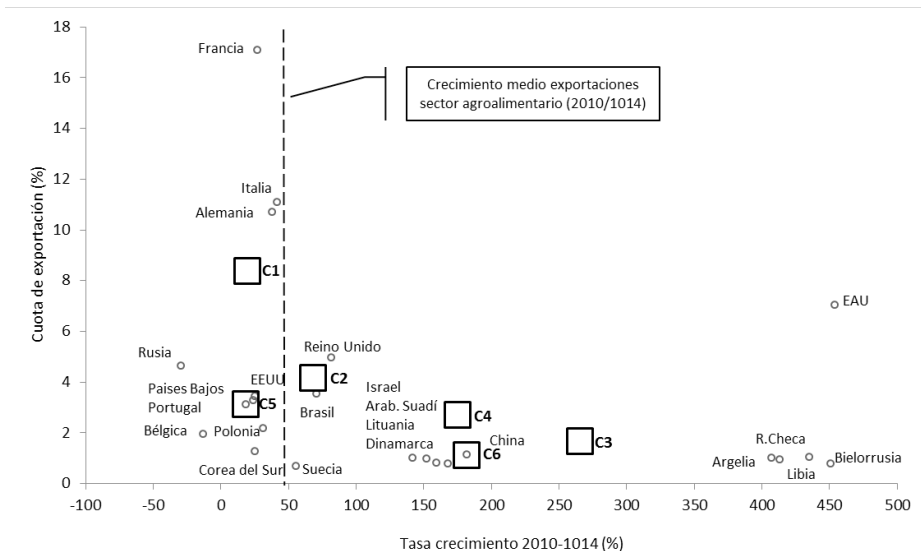
<sup>14</sup> Todos ellos, con las puntuaciones más negativas en el factor D1, conforman los mayores niveles de riesgo país y menor competitividad.

cia geográfica (Suecia y Dinamarca en menor medida) (véase Gráfico 4)), pero en contra, su distancia cultural e idiomática adopta valores positivos; son los dos últimos clústers, conformados por un único país, al ser sus características diferenciales del resto, los que presentan mayor tamaño de mercado, especialmente el sexto clúster formado por China, aunque con clara desventaja en el resto de criterios, mientras el quinto clúster (EEUU) se distingue también por su desarrollo económico y por una menor distancia cultural y lingüística. Se ha de destacar que es en el C3 y C4 donde se pone de manifiesto una mayor dispersión de los valores de los países que los integran (véase Gráficos 2, 3 y 4).

Para finalizar este apartado, resulta de especial interés relacionar los clústers obtenidos y los países destino prioritarios, atendiendo a su contribución a las exportaciones agroalimentarias (cuota de exportación 2014) y a su dinamismo exportador (tasa de crecimiento 2010/2014). Hay que observar que los datos de los clústers son valores medios (Gráfico 6).

Gráfico 6

**Mapa de situación de países prioritarios y clústers. Datos en porcentajes.**



Fuente: Elaboración propia.

Así, se constatan comportamientos diametralmente opuestos entre C1, C2 y C5, frente al resto. Tanto los países de la UE-15 (C1 y C2) como EEUU (C5) representan la más baja tasa media de crecimiento y en general una mayor contribución media a las exportaciones. Como contrapartida al binomio Contribución a las exportaciones - Dinamismo exportador, el resto de clústers, constituidos principalmente por países extracomunitarios, se caracterizan por justamente lo contrario, adoptando tasas de crecimiento medio superiores al 175% y cuotas medias de exportación del 2,7%, 1,6% y 1,1% para C4, C3 y C6 respectivamente.

Lo que pone en evidencia una pérdida de protagonismo de los destinos consolidados para las empresas españolas estudiadas, a favor de países tanto de economías emergentes como de economías avanzadas.

Sin embargo, en todos los clústers se pone de manifiesto una dispersión de los valores de los países que los integran, sobretodo en cuanto a la tasa media de crecimiento de las exportaciones dirigidas al C3 y C4. Es en el cuarto clúster donde más se evidencia esta dispersión de valores, ya que pese a presentar la mayoría de los países incluidos un mayor dinamismo exportador, éste viene contrarrestado por la baja tasa de crecimiento tanto de Rusia (negativa) como de Polonia. Mientras la mayoría de los países del tercer clúster crecen por debajo de su media, excepto los EAU que destaca por todo lo contrario.

De entre todos los países, merece ser destacado el especial protagonismo que adquieren algunos de ellos, como es el caso de Francia por la mayor cuota de exportación, mientras los EAU hacen lo propio por su alta tasa de crecimiento y su relevante cuota de exportación.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En general, las empresas prefieren entrar en los mercados más atractivos, esto es, con alto desarrollo económico, bajo riesgo país y donde puedan disfrutar de una ventaja competitiva (Sakarya et al. 2007). Examinar los factores externos que podrían afectar a la empresa en la decisión de elegir un mercado, averiguar si se pueden establecer agrupaciones con características diferenciadoras de los mercados destino prioritarios y comprobar el enfoque seguido por las empresas en el proceso de selección de países, ha sido alcanzado con los resultados del presente estudio.

Fundamentarse en los factores externos incluidos en la literatura sobre la SME, que nos evidencia que un número de ellos influyen en esta decisión, y en fuentes de información secundaria, han permitido establecer una metodología que podría ser aplicable a cualquier área geográfica y sector económico.

En primer lugar, para descubrir y priorizar los factores que podrían motivar a una empresa a elegir un mercado exterior se ha utilizado el análisis de componentes principales (ACP), identificando las dimensiones obtenidas con los cuatro criterios de SME incluidos en este estudio.

Así, las variables del entorno y de la competencia, representados en la primera de las dimensiones señaladas, afectarían a las empresas de nuestro estudio en la selección de mercados prioritarios de la OCDE, con un alto nivel de desarrollo y una estabilidad económica, política y jurídica, que reduce la incertidumbre y caracterizan a todos ellos, y en menor medida también podríamos incluir a los EAU y Arabia Saudí. La importancia de este criterio ha sido ampliamente destacada en investigaciones previas (Cavusgil et al. 2004; Whitelock y Jobber 2004; Sheng y Mullen 2011). En el lado opuesto, se encuentran países como Libia y Bielorrusia con los mayores valores negativos, traducido en la existencia de riesgo país, en una renta per cápita más baja y en un nivel de competencia menor, considerando este último como el posible determinante de su selección, pese a no existir evidencia empírica en estudios previos.

A su vez, el gran “tamaño del mercado”, tercero de los criterios considerados, de países emergentes tales como China, Rusia, Brasil y Argelia, junto a EEUU, los hace atractivos a las empresas por la gran demanda potencial existente en dichos mercados (Whitelock y Jobber 2004; Sheng y Mullen 2011), aun no estando los primeros exentos de riesgo país.

El último de los criterios adoptados, la distancia psicológica (“Distancia cultural/Diversidad lingüística” y “Distancia geográfica”), tiene un menor poder explicativo en relación a los anteriores definidos. No obstante, la menor “distancia geográfica” puede ser considerada como factor primordial en la selección de países prioritarios (Dow 2000; Ojala y Tyrväinen 2008), si más no, teniendo en cuenta que la mitad del valor de las exportaciones de las empresas estudiadas están dirigidas a países de la UE-15. Pero no siendo el único factor en cuanto a distancia psicológica se refiere, se encuentra que países más lejanos como Brasil y EEUU se sitúan entre los destinos con mejor posición respecto a la “distancia cultural e idiomática” (Dow y Karunaratna 2006; Sheng y Mullen 2011), aparte lógicamente de varios países comunitarios e Israel.

Para el segundo de los temas tratados, el nexo común entre los países de cada una de las seis agrupaciones resultantes del análisis clúster, se pone de manifiesto una división entre los países más atractivos, en términos de mayor desarrollo económico, mayor tamaño de mercado y/o menor distancia psicológica de aquellos con características contrarias. En este sentido, son los clústers de los países comunitarios y EEUU los que ocupan una situación más privilegiada, si bien se añadiría China por encabezar, de forma relevante, el mayor tamaño del mercado. De forma más modesta, para el resto de los clústers compuestos principalmente por países extracomunitarios, la única ventaja viene definida por una menor distancia psicológica en uno u otra vertiente analizada (geográfica vs cultural/idiomática), pese a la disparidad de algunos de los resultados obtenidos.

Previo a responder al último de los objetivos planteados en este estudio, sugerir si el proceso seguido en la SME podría estar más cercano a un proceso sistemático o no, se han de recordar una serie de premisas citadas en este trabajo: en el enfoque no sistemático las empresas tienden a elegir aquellos mercados con menor distancia psicológica, sobre todo con mayor proximidad geográfica, tal como predice el modelo de *Uppsala*; en el enfoque sistemático se exige el seguimiento de una metodología que pasa por diversas etapas hasta la selección definitiva de los mercados objetivo; la SME es un proceso dinámico; y por último, el presente estudio se basa en fuentes de información secundarias, totalmente objetivas pero que no permiten recoger aspectos de gestión empresarial.

A su vez, a través del mapa de situación entre la Contribución a las exportaciones y el Dinamismo exportador se confirma un desplazamiento de los destinos prioritarios de exportación de las empresas, hacia áreas tanto de economías emergentes como de economías avanzadas menos frecuentadas, en detrimento del lento pero sostenido descenso de la cuota de exportación de los destinos tradicionales y más seguros para las empresas españolas.

Se constata, pues, una tendencia de las empresas estudiadas a diversificar sus destinos de exportación, aun manteniendo una fuerte presencia en los mercados más consolidados. Pese a no poder confirmar cuál es su proceso de SME seguido, al no fundamentarse este trabajo en fuentes de información primarias, sí se podría sugerir que previamente a dirigirse a ellos, han tenido que realizar algún tipo de análisis para elegir unos y descartar otros, ya que estos nuevos mercados, con un marcado dinamismo exportador y/o de mayor amplitud, son una fuente de riesgo e incertidumbre. Siguiendo a Navarro et al. (2014), si

las empresas desarrollan métodos de análisis del entorno y toman decisiones de marketing estratégicas apropiadas, la incertidumbre y la inestabilidad del entorno no tienen por qué afectar negativamente en el resultado exportador.

Esto es especialmente relevante considerando que la selección se realiza cada vez más, no considerando únicamente su proximidad psicológica (que se identificaría con el enfoque no sistemático), sino otro u otros de los criterios señalados en el presente estudio, que implica elegir finalmente tanto países más adecuados como aquellos descartables en la primera etapa de un proceso sistemático (evaluación preliminar), como sería el caso de países con mayor distancia psicológica, con bajo desarrollo económico y/o de menor tamaño de mercado. En este sentido, nuestro estudio sugiere que las empresas, adicionalmente, se sirven de otros factores y/o procesos no incluidos en nuestro modelo, con una tendencia a dirigirse hacia procedimientos *ad hoc* en la selección de los nuevos mercados (Papadopoulos y Denis 1998), los cuales estarían identificados con un enfoque no sistemático.

Para finalizar las conclusiones, señalar que este estudio contribuye a la literatura presentando una metodología fácilmente adaptable a cualquier economía y dimensión. Dicha modelización se adecúa en términos de contenido (incluye dimensiones económicas relevantes para las decisiones), de inmediata disponibilidad de los datos (obtenidos en internet), de facilidad de interpretación (únicamente se necesita el análisis factorial y el análisis clúster), de cumplir el principio de parsimonia (simplifica el escenario del proceso de selección, centrándose exclusivamente en los factores clave), de bajo coste (se provee de fuentes de información secundarias) y de objetividad (libre de subjetividad que caracteriza las valoraciones y opiniones vertidas por las empresas).

A continuación, se reflejan una serie de implicaciones y recomendaciones prácticas en el ámbito de esta investigación.

Con la metodología de la presente investigación se puede ofrecer a una empresa del sector y área geográfica estudiada, el conocimiento de las características diferenciadoras de los mercados prioritarios de la economía a la que pertenece y averiguar la tendencia seguida por el global de las empresas en cada mercado, para poderse ubicar dentro de este mapa global, como comparativa al resto de empresas y extraer las conclusiones pertinentes.

La selección de mercados internacionales atendiendo a la menor distancia psicológica percibida, utilizada tradicionalmente por una gran mayoría de empresas españolas y catalanas, aun perdurando como criterio relevante, va siendo sustituido por un proceso alternativo, sistemático o no. En aras a una mayor objetividad y planificación en la selección de los mercados más idóneos por parte de la empresa, sería más apropiado un enfoque sistemático, al ser un factor determinante del desempeño internacional. Aunque también es cierto que entraña cierto riesgo, al descartar, en un principio, países que no cumplen con los estándares de “mercado adecuado”, pero que sí podrían ser seleccionados en las siguientes etapas del proceso.

No obstante, en un sector con una consolidación de las exportaciones, la selección de mercados a través de un proceso metodológico, que pasa por diversas etapas, no sería tan determinante para las empresas. La experiencia exportadora, el acceso de información útil, las decisiones de la competencia doméstica en su proyección internacional o seguir a los clientes, pueden ser otros factores a considerar.

De esta forma, en la línea a lo sugerido por He et al. (2016), las empresas exportadoras pueden conseguir mejor resultados si integran el enfoque sistemático con el enfoque no

sistemático, en sus decisiones de expansión global. La metodología de los modelos sistemáticos, que promete un mejor resultado para la empresa (Brouthers y Nakos 2005), puede dificultar su puesta en práctica, mientras los enfoques no sistemáticos, aunque intuitivamente atractivos y prácticos, pueden no generar resultados deseables.

En este contexto, la empresa debería ser consciente de las limitaciones y ventajas que suponen uno y otro proceso de selección, condicionada, sin duda, por el sector, las características de la empresa, los recursos disponibles, la fase en su proceso de internacionalización y el tipo de producto, entre otros.

A su vez, considerando que un número elevado de investigaciones empíricas apuntan a una relación positiva entre resultado exportador y diversificación, aun no existiendo consenso en cuál de las estrategias de expansión de mercados (concentración *versus* diversificación) conduce a un mejor resultado exportador, una manera de sobrevivir que tienen las empresas, frente a la competencia nacional e internacional, es incrementar las exportaciones en los mercados ya establecidos y/o buscar nuevos mercados para diversificar su oferta comercial.

Por último, añadir que con esta investigación se ha intentado progresar en la comprensión de un ámbito temático concreto de la internacionalización de las empresas, si bien somos conscientes de sus limitaciones, las cuales deberían abrir nuevas líneas de investigaciones futuras para solventarlas. Entre ellas, se destaca una primera limitación derivada de la naturaleza de la información empleada. Fundamentarnos únicamente en fuentes de carácter secundario y externo a las empresas, aunque permita reflejar la realidad exportadora de las mismas y sus preferencias, no permite ahondar en los motivos de tal selección. Una segunda limitación procede del tipo de variables utilizadas, siendo todas ellas las incluidas en una primera etapa de SME, sin considerar las específicas de cada sector, analizadas en etapas posteriores. Y la tercera de las limitaciones viene impuesta por una falta de comparativa con otras economías, que pueda servir de referencia.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, J.A. y Donoso, V. 1998. *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior
- Andersen, O., y Buvik, A. 2002. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11, 347-363.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M. y Teegen, H. 2000. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 342-61.
- Banco Mundial. 2015. *World development indicators 2014*. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador> (Acceso Abril 2015).
- Beamish, P.W., Craig, R., y McLellan, K. 1993. The Performance Characteristics of Canadian Versus U.K. Exporters in Small and Medium Sized Firms. *Management International Review*, 33(2), 121-137.

- Bodur, M. 1994. Foreign market indicators, structural resources and marketing strategies as determinants of export performance. *Advances in International Marketing*, 6, 183-205.
- Brewer, P. 2001. International market selection: developing a model from Australian case studies. *International Business Review*, 10 (2), 155-174.
- Brouthers, L.E. y Nakos, G. 2005. The role of systematic international market selection on small firms' export performance. *Journal of Small Business Management*, 43 (4), 363-381.
- Brouthers, L.E. y Nakos, G. 2005. The role of systematic international market selection on small firms' export performance. *Journal of Small Business Management*, 43 (4), 363-381.
- Brouthers, L.E., Mukhopadhyay, S., Wilkinson, T.J. y Brouthers, K.D. 2009. International market selection and subsidiary performance: a neural network approach. *Journal of World Business*, 44 (3), 262-273.
- Brouthers, L.E., Nakos, G., Hadjimarcou, J. y Brouthers, K.D. 2009. Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17 (3), 21-38.
- Buckley, P.J., Clegg, J., Cross, A., Liu, X., Voss, H. y Zheng, P. 2007. The determinants of Chinese outward foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 38, 499-518.
- Cavusgil, S.T., Kiyak, T. y Yeniyurt, S. 2004. Complementary approaches to preliminary foreign market assessment: country clustering and country ranking. *Industrial Marketing Management*, 33 (7), 607-617.
- Centre for the Practice of International Trade. *Melbourne Business School: Measures of Psychic Distance Stimuli 2010*. Disponible en: <https://sites.google.com/site/ddowresearch/home> (Acceso Abril 2015).
- Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria de España. 2015. *Datos estadísticos de Comercio Exterior de España*. Disponible en: <http://datacomex.comercio.es> y <http://estacom.icex.es> (Acceso Abril 2015).
- Douglas, S. P. y Craig, C.S. 2011. The role of context in assessing international marketing opportunities. *International Marketing Review*, 28 (2), 150-162.
- Dow, D. 2000. A note on psychic distance and export market selection. *Journal of International Marketing*, 8 (1), 51-64.
- Dow, D. y Karunaratna, A. 2006. Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37, 578-602.
- Dow, D. y Larimo, J. 2011. Disentangling the Roles of International Experience and Distance in Establishment Mode Choice. *Management International Review*, 513, 321 – 356.
- Galván, I. 2003. *La formación de la estrategia de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. Tesis, (Dr.). Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Gastón-Bretón, C. y Martín Martín, O. 2011. International Market Selection and Segmentation: A Two-Stage Model. *International Marketing Review*, 28 (3), 267-290.
- Geobytes Database. Disponible en: <http://geobytes.com/citydistancetool/> (Acceso Abril 2015).



- Grimes, J.E. y Grimes, B.F. 1996. *Ethnologue Language Family Index*, Summer Institute of Linguistics. Dallas, TX.
- He, X., Lin, Z. y Wei, Y. 2016. International market selection and export performance: a transaction cost analysis. *European Journal of Marketing*, 50 (5/6), 916-941.
- Hofstede Centre, Dimension Data Matrix, 2010. Disponible en: <http://geerthofstede.eu/dimension-data-matrix> y <https://geert-hofstede.com/national-culture.html> (Acceso Abril 2015).
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. y Minkov, M. 2010. *Cultures and Organizations*. London: McGrawHill.
- Johanson, J. y Vahlne, J. 1977. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J., y Vahlne, J.E. 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-322.
- Katsikeas, C. y Leonidou, L. 1996. Export market expansion strategy: differences between market concentration and market spreading. *Journal of Marketing Management*, 12, 113-134.
- Koch, A.J. 2001. Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), 65-75.
- Kogut, B., y Singh, H. 1988. The Effect of Nacional Cultura on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19, 411-432.
- Lee, C.S. y Yang, S. 1990. Impact of export market expansion strategy on export performance. *International Marketing Review*, 7(4), 41-51.
- Leonidou, L. C. 2000. Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 62, 121-148.
- Losada, F., Ruzo, E., Barreiro, J. M., y Navarro, A. 2007. Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportado. *Tribuna de Economía ICE*, 837, 255-272.
- Malhotra, S., Sivakumar, K. y Zhu, P.C. 2009. Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26 (6), 651-673.
- Martín Martín, O. y Papadopoulos, N. 2005. International market selection IMS: an analysis of the selection criteria used by firms. *Proceedings of the 34th EMAC Conference*, Milan.
- Martín Martín, O. y Papadopoulos, N. 2007. Internationalization and performance: evidence from Spanish firms. *Journal of Euromarketing*, 16 (1/2), 87-103.
- Navarro, A. 2002. Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización. *Información Comercial Española*, 802, 99-115.
- Navarro-García, A., Arenas-Gaitán, J., y Rondán-Cataluña, F. J. 2014. External environment and the moderating role of export market orientation. *Journal of Business Research*, 67(5), 740-745.

- Ojala, A. y Tyrväinen, P. 2007. Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: an empirical analysis of cultural distance, geographic distance and size, *Journal of International Marketing*, 15 (3), 123-149.
- Ojala, A. y Tyrväinen, P. 2008. Market entry decisions of US small and medium-sized software firms. *Management Decision*, 46 (2), 187-200.
- Organización Mundial de Comercio OMC. 2015. Estadísticas de Comercio internacional 2013, disponible en <https://www.wto.org> (Acceso Abril, 2015).
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE. 2015. *Country Risk Assessment Model CRAM*. Disponible en: <http://www.oecd.org> (Acceso Abril 2015).
- Papadopoulos, N., Chen, H. y Thomas, D.R. 2002. Toward a tradeoff model for international market selection. *International Business Review*, 11 (2), 165-192.
- Papadopoulos, N. y Denis, J.E. 1988. Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection, *International Marketing Review*, 5 (3), 38-51.
- Papadopoulos, N. y Jansen, D. 1994. Country and method-of-entry selection for international expansion: international distributive arrangements revisited. *Dimensions of International Business*, 11, 31-52.
- Papadopoulos, N. y Martín Martín, O. 2010. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, 19 (4), 388-406.
- Papadopoulos, N. y Martín Martín, O. 2011. International market selection and segmentation: perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 28 (2), 132-149.
- Powers, T. L., y Loyka, J. J. 2010. Adaptation of marketing mix elements in international markets. *Journal of Global Marketing*, 23 (1), 65-79.
- Rothaermel, F., Kotha, S. y Steensma, K. 2006. International market entry by US internet firms: an empirical analysis of country risk, national culture, and market size. *Journal of Management*, 32 (1), 56-82.
- Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A., y Díez, J. A. 2011. Resources and international marketing strategy in export firms: Implications for export performance. *Management Research Review*, 34(5), 496-518.
- Sakarya, S., Eckman, M. y Hyllegard, K. 2007. Market selection for international expansion; assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24 2, 208-238.
- Shankarmahesh, M.N., Olsen, H.W. y Honeycutt, E.D. 2005. A dominant product-dominant country framework of industrial export segmentation. *Industrial Marketing Management*, 34 (3), 203-210.
- Sheng, S. Y. y Mullen, M. R. 2011. A hybrid model for export market opportunity analysis. *International Marketing Review*, 28 (2), 163 - 182.
- Slangen, A. y Van Tulder, R.J. 2009. Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, 183, 276 - 291.
- Sousa, C. y Lages, L.F. 2011. The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 28 (2), 201-222.
- Steenkamp, J.B.E.M. 2001. The role of national culture in international marketing research. *International Marketing Review*, 18 (1), 30-44.

- Subdirección General de Análisis y Estrategia 2005. Metodología de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio para la selección de mercados prioritarios. *Boletín Económico de ICE*, 2836, 3-15.
- Tihanyi, L., Griffith, D.A. and Russell, C.J. 2005. The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36 (3), 270-283.
- Werner, S. 2002. Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals. *Journal of Management*, 28 (3), 277-305.
- Whitelock, J. y Jobber, D. 2004. An evaluation of external factors in decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 38 (11/12), 1437-1455.
- World Economic Forum. 2015. *The Global Competitiveness Report 2015-2014*, Suiza.

## ANEXO I – Descripción detallada de la variable Distancia Psicológica

Este estudio se fundamenta en tres variables: distancia cultural (DC), distancia geográfica (DG) y diversidad lingüística (DL).

La DC se ha medido mediante el Índice de Kogut y Singh (1988), el cual ha sido utilizado en múltiples estudios (e.g. Malhotra et al. 2009; Dow y Larimo, 2011). Basado en las 6 dimensiones de distancia cultural identificadas y medidas por Hofstede et al. (2010) – distancia al poder, aversión a la incertidumbre, individualismo, masculinidad, orientación a largo o corto plazo e indulgencia vs restricción – su fórmula es la siguiente:

$$DC_j = \sum_{i=1}^6 \frac{(H_{ij} - H_{io})^2}{6 \times V_i} \quad (A1.1)$$

dónde:

$DC_j$  – la distancia cultural entre el país origen de la exportación y el país  $j$ .

$H_{ij}$  – la puntuación de la dimensión cultural  $i$  y el país  $j$ .

$H_{io}$  – la puntuación de la dimensión cultural  $i$  del país origen de la exportación.

$V_i$  – la varianza del índice en la dimensión  $i$ .

En línea con el enfoque seguido por estudios previos (Buckley et al., 2007; Ojala y Tyrvaäinen, 2007), la distancia geográfica (DG) la calculamos en términos de distancia en kilómetros entre la capital de la comunidad autónoma catalana y la capital del país destino de las exportaciones.

La variable diversidad lingüística (DL) se ha construido a partir de la escala elaborada por Dow y Karunaratna (2006), basada, a su vez, en el trabajo de Grimes y Grimes (1996). Dow y Karunaratna (2006) miden la diversidad lingüística con tres indicadores ( $L_1$ ,  $L_2$ ,  $L_3$ ) que reconocen la heterogeneidad de lenguas entre los países:  $L_1$  se centra en la diferencia entre la principal lengua de los dos países (país origen y destino), con una escala de cinco categorías, así el valor 5 correspondería a la máxima diversidad lingüística entre las naciones origen y destino de la exportación, mientras que el valor 1 representaría la mínima diversidad (misma lengua en ambos países);  $L_2$  y  $L_3$ , también con una escala de 5 categorías, se centran en la incidencia de la principal lengua del país origen en el país de destino y viceversa. De esta forma, esta medida no únicamente incluye la distancia entre dos lenguas sino también la frecuencia de ser hablada en uno u otro país.