

Prospectiva aplicada
Observatori de prospectiva de Mercats Exteriors

Internacionalització i funció directiva: el perfil directiu de les empreses catalanes com a determinant de l'activitat a l'exterior

Dr. Alex Rialp, Dr. Josep Rialp i Dr. Josep Lluís Llacuna

Departament d'Economia de l'Empresa
Universitat Autònoma de Barcelona

ACC10

Competitivitat per l'empresa



Generalitat
de Catalunya

© Generalitat de Catalunya
Departament d'Innovació, Universitats i Empresa
Consorci de Promoció Comercial de Catalunya, COPCA

ACC1Ó
Passeig de Gràcia, 129 – 08008 Barcelona
Tel.: 93 476 72 00
www.acc10.cat

Realització: Dr. Alex Rialp, Dr. Josep Rialp i Dr. Josep Lluís Llacuna. Departament d'Economia de l'Empresa. Universitat Autònoma de Barcelona

Els autors agraeixen i reconeixen molt sincerament els comentaris valuosos rebuts a versions preliminars d'aquest estudi per part de Maite Ardèvol, Toni Fita i Oriol Martínez del OME d'ACC1Ó, i també l'ajut prestat per l'empresa d'investigació STIGA en l'enviament dels qüestionaris i, en definitiva, donen les gràcies a tots aquells directius que gentilmente han contribuït a col·laborar en aquesta investigació responnent el qüestionari amb les dades que se'ls sol·licitaven.

Coordinació: Observatori de prospectiva de Mercats Exteriors

Edició: ACC1Ó

Col·lecció: Papers digitals OME - Prospectiva aplicada

Maquetació: Addenda

Primera edició: Barcelona, setembre 2009



Aquesta obra està subjecta a la llicència Reconeixement-No Comercial-Compartir-Igual 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial. La creació d'obres derivades també està permesa sempre que es difonguin amb la mateixa llicència. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.ca>

Nota:

ACC1Ó no comparteix necessàriament totes les opinions expressades en aquest document.

Presentació

L'Observatori de prospectiva de Mercats Exteriors (OME) és el centre de prospectiva internacional d'ACC1Ó que aporta coneixement sobre el futur dels mercats internacionals i de noves realitats per millorar la presa de decisions i augmentar la capacitat d'anticipació i resposta de l'empresa catalana.

Amb aquests objectius, la col·lecció de Papers Digitals OME de prospectiva aplicada aporta coneixement rellevant sobre el grau d'aplicació de macro tendències i micro tendències de futur en el teixit empresarial català. Traslladen, també, les experiències d'empreses catalanes que apliquen amb èxit estratègies i models de negoci amb respostes innovadores a aquestes realitats i tendències de fons del context internacional.

La globalització econòmica i financera, el protagonisme creixent de les economies emergents tenen, com ha posat en relleu el context actual, un impacte notable en l'empresa. La internacionalització es manifesta com un

procés clau d'aprenentatge i d'innovació en aquest context amb transformacions globals profundes.

En aquest sentit, l'Observatori ha engegat un treball amb l'objectiu d'identificar i analitzar el perfil d'empresaris i alts directius i la seva relació amb el grau d'internacionalització de l'empresa catalana.

Des de l'Observatori som conscients de la rellevància que les persones i el lideratge poden tenir en la competitivitat i posició internacional de l'empresa. En els darrers anys, s'han engegat nombrosos programes públics i privats per tal de facilitar i accelerar aquest procés d'internacionalització, programes que trobaran en aquest treball noves perspectives per millorar les actuacions presents i futures de l'empresa.

Maite Ardèvol
Gerent de l'Observatori de prospectiva
de Mercats Exteriors

Sumari

1. Introducció i presentació de l'estudi	6
1.1. Antecedents	6
1.2. Descripció de l'estudi	7
1.2.1. Motivació	7
1.2.2. Objectiu principal	8
1.2.3. Metodologia	8
1.2.4. Beneficiaris potencials	8
2. Marc conceptual general	9
2.1. Aproximacions teòriques a la internacionalització de l'empresa: una síntesi	9
2.2. La influència dels directius com a determinant del comportament exportador de l'empresa	11
2.2.1. Característiques directives	12
2.2.2. Percepcions directives	14
3. Metodologia	15
3.1. Introducció	15
3.2. Treball de camp	15
3.2.1. Font d'informació quantitativa	15
3.2.2. Qüestionari	15
3.2.3. Mostra vàlida	15
3.2.4. Característiques de la mostra	16
3.2.5. Tècniques estadístiques utilitzades	19
4. Identificació del perfil mitjà del responsable dels mercats exteriors de l'empresa	20
4.1. Edat dels directius	20
4.2. Idiomes estrangers	21
4.3. El nivell màxim d'estudis assolit	21
4.4. Viure a l'estranger	22
4.5. Experiència en l'àmbit internacional a l'empresa	22
4.6. Percepcions dels directius envers el negoci internacional	22
5. Anàlisi comparativa dels perfils dels directius responsables de l'activitat internacional de l'empresa catalana	25
5.1. Variables utilitzades per identificar els diferents perfils directius	25
5.2. Anàlisi factorial de correspondències	26
5.3. Perfils directius i variables demogràfiques	27
5.3.1. Càrrec	27
5.3.2. Sector	28
5.3.3. Mida de l'empresa	29
5.4. Perfils directius i generalitats de l'activitat internacional	30
5.4.1. Motius pels quals l'empresa va endegar les activitats a l'exterior	30
5.4.2. Elements que es consideren internacionalitzables	32
5.4.3. Les contribucions de les exportacions	33
5.4.4. Les barreres per a l'activitat a l'exterior	34
5.4.5. Eines valorades com a positives per assolir els objectius d'expansió internacional	36
5.5. Perfils i coneixements dels directius	37
5.5.1. Els coneixements	37
5.5.2. La compartició d'experiències amb altres directius	37

5.6. Perfils directius i activitat internacional de l'empresa	37
5.6.1. Planificació, investigació i visites a l'estranger	37
5.6.2. El nombre de països als quals han venut l'any 2007 i amb quins països operen	39
5.6.3. El percentatge que han representat les exportacions sobre les vendes totals (l'any 2007) i l'estimació del pes del negoci internacional sobre el total d'ingressos esperats (l'any 2008)	40
5.6.4. Països amb què es vol operar en els propers tres anys	41
5.7. Perfils directius i disponibilitat de TIC	41
5.8. Perfils directius i estratègia de màrqueting internacional de l'empresa	42
5.8.1. Estratègia de producte	42
5.8.2. Estratègia de preu	42
5.8.3. Estratègia de comunicació	42
5.8.4. Estratègia de distribució	43
5.9. Perfils directius i grau de satisfacció amb les activitats internacionals	43
6. Conclusions finals	45
7. Referències bibliogràfiques	49
8. Annex	55
Notes	69

1. Introducció i presentació de l'estudi

1.1. Antecedents

Com a resultat de la intensificació creixent de la globalització de les economies arreu del món (Morgan and Katsikeas, 1997), i també de la importància d'aixugar els, de vegades, dèficits comercials elevats a escala nacional (Katsikeas, Piercy i Ioannidis, 1996), la implicació en l'activitat internacional de les empreses és particularment rellevant tant en termes de millorar la prosperitat nacional com per incrementar l'avantatge competitiu de les mateixes companyies a escala individual.

Segons Gylfason (1999), les exportacions esdevenen una font principal del creixement econòmic en constituir una part molt important de la producció total a escala mundial i per facilitar les importacions de béns, serveis i capital i, per tant, també de nous coneixements i/o tecnologies. A una escala macro, la involucració d'un nombre més gran d'empreses d'un determinat país en les activitats d'exportació es considera un mecanisme clau per afrontar els problemes que pot originar un dèficit comercial excessiu (Morgan i Katsikeas, 1997), i també un mitjà efectiu per incrementar els intercanvis amb l'exterior, millorar el nivell d'ocupació, incrementar la productivitat nacional i, en definitiva, fomentar el creixement econòmic (Czinkota, 1994; Czinkota i Ronkaninen, 1995). En canvi, a una escala més micro, l'exportació pot proporcionar a l'empresa que ho fa unes grans oportunitats de creixement, i també d'incrementar els beneficis, estabilitzar la demanda dels seus productes (Ramaseshan i Soutar, 1996), millorar la utilització de la seva capacitat productiva, desenvolupar competències directives d'ordre superior, incrementar l'activitat innovadora tant en producte com en procés i reforçar la seva posició financera (Terpstra i Sarathy, 1997).

Morgan i Katsikeas (1997) consideren que, particularment en el cas de les petites i mitjanes empreses, l'activitat exportadora té una gran importància per afavorir la seva supervivència, creixement i viabilitat a llarg termini, atès que aquesta modalitat d'activitat a l'exterior representa una immobilitació més reduïda de recursos per

comparació a altres formes o modes d'entrada i penetració en els mercats exteriors, com les empreses conjuntes internacionals o el desplaçament de capacitats productives a l'exterior. Exportar, doncs, es considera com la via d'entrada al mercat internacional més habitualment utilitzada, principalment, entre les pimes, atès el baix nivell de risc assumit en aquest tipus d'operacions, i el seu baix grau de compromís de recursos però, alhora, la seva elevada flexibilitat en l'actuació de l'empresa davant d'altres formes d'entrada als mercats exteriors (Young, Hamil, Wheeler i Davies, 1989).

Molt bona part de la bibliografia existent sobre el fenomen de la internacionalització empresarial ha estat clarament enfocada entorn de les activitats de les grans i fortament consolidades empreses multinacionals (Andersson, Gabrielsson i Wictor, 2004; McDougall *et al.*, 1994; McDougall i Oviatt, 1996; Oviatt i McDougall, 1994; Rialp, Rialp i Knight, 2005) i, d'una manera força esbiaixada, sobretot en l'anàlisi de les multinacionals d'origen anglosaxó (Bloodgood, Sapienza i Almeida, 1996; Calantone, Kim, Schmidt i Cavusgil, 2006; Leonidou i Katsikeas, 1996).

Tot i així, nombrosos autors, com Crick i Chaudhry (1997) i, anteriorment, Miesenböck (1988), destaquen el paper fonamental del decisor en l'inici i el desenvolupament de l'activitat exportadora. Això adquireix encara més sentit en el context de les pimes (Lee i Brasch, 1978), bàsicament pel fet que la seva mida reduïda fa que sovint es confongui la figura de l'empresari i la del gerent o directiu principal en una mateixa persona, o equip molt reduït de persones amb capacitat de decisió, les característiques i percepcions dels quals poden ser crucials per establir el comportament exportador de la seva empresa. És ell bàsicament qui decideix l'estratègia de la companyia, inclosa l'estratègia internacional d'exportació, i en gestiona els recursos i capacitats. Autors com Lloyd-Reason i Mughan (2002: 127) ho plantegen de la manera següent: «la presa de decisions en el cas típic d'una pime... queda molt probablement determinada per l'actuació d'un sol individu, generalment el propietari-directiu».

Tradicionalment, i en diferents parts del món, molts altres acadèmics han investigat i emfatitzat aquesta importància fonamental de les característiques i percepcions dels directius com a determinants del comportament i rendiment exportador de l'empresa.¹

Malgrat això, certs autors rellevants com Leonidou *et al.* (1998) destaquen la manca de consens que hi ha encara ara sobre el que constitueix aquest factor gerencial o directiu com a determinant de l'activitat exportadora de l'empresa i també sobre quines dimensions específiques d'aquesta activitat internacional es poden veure influenciades per l'estament directiu.

1.2. Descripció de l'estudi

1.2.1. Motivació

La necessitat de les empreses d'integrar-se en un món cada cop més globalitzat és un tema de màxima actualització i d'interès no sols per a les mateixes empreses, independentment del seu sector i/o mida, sinó també per a les administracions públiques, privades o mixtes que tenen l'obligació i les capacitats de proporcionar l'assessorament, la informació i la formació necessària a les companyies que o bé ja es troben en el negoci internacional i/o de l'exportació, o bé a les que volen o es plantegen iniciar-s'hi. Ara bé, el desenvolupament del procés d'internacionalització no depèn únicament del concepte genèric *empresa* i de les seves característiques organitzatives (recursos i capacitats), sinó que ha de basar-se també en una realitat encara molt més concreta i operativa com és la mateixa figura del *directiu* (o *equip directiu*) directament implicat en aquest procés. En darrera instància, l'èxit o el fracàs en els projectes d'expansió internacional de les empreses dependrà, en gran manera, de les característiques demogràfiques, cognitives i psicològiques (actituds, motivació, percepció, habilitats, coneixements, competències i experiència) de les persones encarregades de portar-los a bon terme en el marc d'una interpretació adequada de la seva funció directiva.

En aquesta mateixa línia, el COPCA, en el Pla d'internacionalització de l'empresa catalana 2005-2008 preveu, en l'eix 3: «Desenvolupar polítiques proactives en sectors amb potencial de creixement, especialment en l'àmbit dels serveis» i, més concretament, en la L6 sobre «Foment de clústers estratègics (internacionalització de clústers empresarials i grups d'exportació)», en què s'es-

pecifica que convé procedir a la «identificació de les empreses que poden exercir de tractores», i la «definició d'un pla d'internacionalització per clúster, amb indicació de persones, àmbits d'actuació i assignació de recursos» (GENCAT 2004, 2005).

Així, doncs, la contemplació explícita de la persona o decisor, en aquest cas el «directiu», com l'eix principal i vertebrador del procés de presa de decisions estratègiques, en particular, la de l'estratègia d'internacionalització empresarial, i principal destinatari de les accions d'assessorament, finançament, informació i formació per proporcionar en aquest camp, ha cridat l'atenció i ha estat l'objecte principal de nombroses investigacions tant a escala internacional com, si bé més recentment, a escala nacional.

Alhora, una de les crítiques més habituals als suports governamentals en els projectes d'ajuda a la promoció de la internacionalització i les exportacions de les empreses és la que els seus objectius o bé no han estat prou precisos o bé no han donat els fruits esperats en la seva aplicació pràctica (Cavusgil i Czinkota, 1990). Així, les activitats centrades en l'assessorament, la informació i/o la formació a escala internacional, tant per a les empreses que ja tenen una tradició d'internacionalització rellevant (ja sigui exportadora o de qualsevol altra mena), com les que es troben encara en els seus inicis en aquest procés i, fins i tot, aquelles que ho tenen en projecte, es perceben, de vegades, com poc directament dirigides a la seva aplicació immediata, ja que se solen configurar com a projectes de suport de caire més aviat global o sectorial. No seria pas correcte assumir que les empreses necessiten el mateix tipus de promoció internacional (assessorament, formació, informació, etc.) tot guiant-nos, exclusivament, pel tipus genèric de sector en el qual es troben, per la grandària i/o volum de recursos o per la/es zona/es geogràfica/ques on actuen principalment.

Una de les solucions per tractar de pal·liar aquesta situació pot ser, sens dubte, la d'especificar aquesta tasca de promoció institucional a escala internacional de l'empresa d'una manera molt més dirigida i enfocada als mateixos empresaris, emprenedors i/o directius d'acord amb un millor coneixement de les seves característiques psicobiogràfiques i competències que configuraran, en definitiva, les seves necessitats específiques, és a dir, procedir a una segmentació més acurada de les mateixes empreses d'acord amb els perfils o les característiques dels seus mànagers o directius, en lloc d'utilitzar altres criteris o factors de segmentació, molt més genèrics, com ara el sector d'activitat, la mida, etc.

D'aquesta manera, estaríem donant un gir important al fenomen en considerar la persona, és a dir, el/s directiu/s, com el gran protagonista del procés d'expansió internacional en lloc de l'empresa en el seu conjunt. Nogensmenys, cal esperar que a empreses més aviat petites i mitjanes, envers les empreses de dimensió més gran, l'estament directiu clau en matèria d'internacionalització estigui configurat per un nombre més reduït de membres, de vegades únicament per l'empresari-director general, on per tant la seva influència en la presa de decisions serà encara més determinant.

Per tant, atesa, per una banda, la importància de les exportacions tant a escala nacional com a escala d'empresa, especialment pimes, juntament amb la concentració de la principal investigació existent sobre això en el context anglosaxó, i, per l'altra, la significació que les variables directives poden tenir en el comportament exportador d'aquest tipus d'empreses, considerem que convé aportar noves investigacions en el nostre entorn més proper orientades a identificar les característiques i/o percepcions o creences del/s decisor/s —ja sigui en qualitat d'empresari-propietari i/o directiu— amb referència al responsable principal de l'activitat exportadora de la companyia.

1.2.2. Objectiu principal

En aquest context, definim l'objectiu fonamental de la investigació que aquí es presenta com el d'identificar i analitzar el perfil de les característiques dels empresaris i/o alts directius com a factor determinant del nivell d'internacionalització de l'empresa catalana.

Concretament, la pregunta clau que tracta de donar resposta aquest treball és quines característiques i percepcions directives, i de quina manera, poden influir en el comportament exportador de les empreses catalanes, especialment de petita i/o mitjana dimensió.

El teixit empresarial i exportador català ha estat escollit expressament en aquesta recerca atesa la seva gran transcendència econòmica tant a escala espanyola com europea. En el marc de l'economia espanyola, Catalunya ja disposa del nombre més elevat d'exportadors amb una regularitat marcada i representa, en el seu conjunt, un 30% aproximat del total de les exportacions espanyoles. També a escala europea, Catalunya constitueix una de les àrees més industrialitzades d'Europa, al nivell d'altres regions europees com, per exemple, les regions de Baden-Württemberg (Alemanya), Llombaria (Itàlia) o

Roine-Alps (França), sovint anomenades *els quatre motors d'Europa* (Bazan i Gavino, 2004).

1.2.3. Metodologia

Per desenvolupar l'objectiu proposat, a part de la revisió bibliogràfica pertinent, la metodologia del treball serà bàsicament primària i quantitativa (enquesta). Així, doncs, administrarem un qüestionari a una mostra representativa dels emprenedors, executius o directius en les àrees de direcció general i/o internacional a les empreses catalanes exportadores, segons el qual s'analitzaran amb detall les característiques o perfils directius resultants quant a les actituds, els coneixements i les habilitats d'aquests directius o emprenedors enquestats i la seva relació amb l'expansió als mercats exteriors. Alhora, d'acord amb els resultats obtinguts, es tractaria d'establir, mitjançant tècniques estadístiques d'agrupació, diferents grups o subgrups de perfils directius segons el nivell d'orientació internacional. També procediríem a comparar els resultats detectables a escala empresarial a Catalunya quant al pes específic de les característiques de comportament directiu davant el repte de la internacionalització. A tall d'exemple orientatiu, en un estudi previ (Gray, 1997) es classifica els diferents directius neozelandesos investigats en aquest treball en tres grans categories de comportament a escala internacional: (1) els anomenats *triomfadors internacionals*; (2) els qui s'esforcen per aconseguir quelcom en aquest sentit; i (3) els qui no hi creuen en això dels mercats exteriors i la seva actitud és generalment pessimista.

1.2.4. Beneficiaris potencials

L'estudi que proposem difereix d'altres elaborats prèviament pel fet que la unitat d'anàlisi principal se centra en la personalitat directiva en lloc de l'empresa o del sector d'activitat. En funció d'això, entenem que l'agrupació en diferents tipologies, segons les característiques i perfils de comportament dels empresaris i/o directius de les empreses catalanes més o menys orientades als mercats exteriors, servirà a les institucions i organismes involucrats (ACC1Ó, Cambres de Comerç, etc.) per redissenar i configurar els seus plans de suport i programes d'ajut actuals (activitats de formació, informació i d'assessorament especialitzat) amb més eficiència i eficàcia encara per a la pràctica empresarial. En conseqüència, els beneficiaris últims seran les mateixes empreses destinatàries d'aquests programes.

2. Marc conceptual general

2.1. Aproximacions teòriques a la internacionalització de l'empresa: una síntesi

El procés d'internacionalització empresarial, que ha estat subjecte a un grau elevat d'investigació científica en les darreres dècades, s'ha descrit tradicionalment com un procés de desenvolupament internacional de caire gradualista basat en un nombre més o menys variant d'etapes (Melin, 1992). Basant-se en una visió purament conductista de les organitzacions (Cyert i March, 1963), aquest enfocament més tradicional es refereix a la manca d'informació completa i a la rellevància que té la incertesa, i, en conseqüència, el risc en la presa de decisió directiva principalment en el context internacional. Alhora, aquest enfocament, que és particularment adequat per explicar el comportament internacional de les empreses en les fases inicials del seu procés d'internacionalització i, per tant, més aplicable a les pimes que a les empreses multinacionals, es considera marcadament gradualista o incrementalista perquè concep la internacionalització de l'empresa com un procés d'aprenentatge basat en una acumulació gradual de coneixements sobre els mercats exteriors per efecte de l'experiència (Rialp i Rialp, 2001; Chetty i Campbell-Hunt, 2004).

De fet, hi ha dos models o variants d'aquest enfocament tradicional englobats sota la denominació general de *models d'internacionalització per etapes o estadis de desenvolupament*: l'anomenat *model del procés d'internacionalització d'Uppsala* (U-Model) i els *models d'exportació relacionats amb la innovació* (I-Models). El primer model, inicialment desenvolupat d'una manera empírica per Johanson i Wiedersheim-Paul (1975) i posteriorment reformulat teòricament per Johanson i Vahlne (1977, 1990), postula bàsicament que, a mesura que una determinada empresa va aprenent més sobre un cert mercat a l'exterior, aquesta s'hi compromet de manera creixent invertint-hi gradualment més recursos, hipòtesi coneguda com la *cadena d'establiment*. Igualment, es considera que aquest procés tendeix a iniciar-se en aquells mercats geogràficament i, sobretot, psicològicament més propers al país d'origen de l'empresa i, més endavant en

el temps, va abraçant de manera concèntrica mercats cada cop més distants culturalment, el que constitueix l'anomenada *hipòtesi de la distància psíquica*. Sense allunyar-se massa d'aquesta proposta àmpliament difosa, els I-Models també suggereixen que el procés d'internacionalització exportadora de les pimes, entès com un procés d'innovació, té una naturalesa incremental i presenta un cert nombre d'etapes successives durant el procés d'exportació que determinen certs canvis en les actituds, grau de compromís i comportaments dels directius involucrats, la qual cosa es reflecteix en la seva orientació internacional creixent (Bilkey i Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Cavusgil i Godiwalla, 1982; Czinkota, 1982; Reid, 1981; Dichtl *et al.*, 1990).

Una altra aproximació conceptual a la internacionalització de l'empresa bastant més contemporània que l'anterior prové de l'anomenada *teoria dels recursos i les capacitats*, entesa com la perspectiva actualment predominant en l'àmbit general de l'estratègia empresarial. Malgrat això, la seva aplicació a l'estudi de l'empresa internacional és prou recent en el temps, tot i que darerament està agafant una gran notorietat (Fahy, 2002; Peng, 2001; Rialp *et al.*, 2004). Si bé des d'aquest enfocament teòric hi ha diferents tipus de recursos i capacitats organitzatius que s'identifiquen com a possibles fonts d'avantatge competitiu sostenible (Barney, 1991), certs autors com Westhead *et al.* (2001: 337) assenyalen que, sobretot en el cas de les noves empreses i pimes, els seus empresaris i directius, juntament amb els altres recursos i capacitats de l'empresa que aquests poden mobilitzar, tenen un impacte molt important en l'habilitat per fer incursions en mercats d'exportació a l'exterior. Per això, des d'aquesta perspectiva, es considera cada cop més rotundament que el tarannà i aspiracions de l'alta direcció d'una empresa representen sovint un dels seus recursos més valuosos, exclusius i difícils d'imitar per altres companyies (Peng, 2001). També Chandler i Hanks (1994) manifesten que els resultats de les empreses no són només en funció de la seva accessibilitat a un cert nombre de recursos, sinó també de les competències directives dels principals gestors.

Precisament en el cas de les pimes, és encara més important emfatitzar el paper central d'aquests individus ja que en aquestes organitzacions, més lleugeres des d'un punt de vista vertical i horitzontal, sol ser una sola persona, l'empresari-directiu, o bé un petit equip directiu, qui exerceixen una influència determinant sobre les activitats de la companyia, incloses, per descomptat, les seves possibles activitats internacionals (Boter i Holmquist, 1996). De la mateixa opinió són Crick i Chaudhry (1997) per a qui l'empresari (propietari-directiu), o l'alt equip directiu, són el factor més determinant del comportament d'una pime, ja que, atès el seu paper decisor en una companyia, poden determinar el compromís i l'assignació de recursos necessària per desenvolupar una activitat com la d'exportació. A més a més, segons es proposa en una darrera investigació en aquest àmbit (Katsikea, Theodosiu i Morgan, 2007), la figura del cap d'exportacions d'una empresa té un paper central en l'eficàcia amb la qual es desenvolupa aquesta activitat en termes de quota de mercat, nivell de vendes a l'exterior i vendes de noves línies de producte, i aquesta eficàcia crucialment depèn del seu comportament directiu i, en particular, de fins a quin punt assoleix satisfactòriament les seves tasques i responsabilitats.

Una tercera aproximació conceptual al fenomen de la internacionalització, també especialment aplicable a les noves i/o petites empreses, és l'anomenat enfocament de xarxes internacionals (*international networks*) (Johanson i Mattsson, 1988). Segons aquest plantejament, la internacionalització de l'empresa sembla ser molt condicionada per les xarxes de relacions ja existents o desenvolupables amb altres individus i/o organitzacions tant des del punt de vista de la selecció de nous mercats a l'estranger com del/s mecanisme/s d'entrada i penetració. Així, davant de les grans empreses, que solen disposar dels recursos necessaris per entrar amb relativa facilitat a l'exterior, l'establiment d'aquestes xarxes de relacions internacionals té una importància cabdal per a les pimes (Mockaitis, Vaiginien i Giedraitis, 2006). Per això, segons Coviello i Munro (1997), la integració d'aquesta perspectiva amb altres models explicatius de la internacionalització empresarial pot reforçar el coneixement i la comprensió que ja es té d'aquest fenomen, sobretot en l'àmbit de les pimes.

Així, per a certs autors com Aldrich i Zimmer (1986), la xarxa de contactes personals d'un fundador, propietari-directiu (o fins i tot d'altres empleats) forma la base per al desenvolupament d'aquest tipus de relacions d'intercanvi especialment en empreses joves. També, McDou-

gall, Shane i Oviatt (1994) atribueixen als contactes personals directes de certs directius clau als mercats exteriors la possibilitat d'identificar noves oportunitats, obtenir assessorament, en les negociacions internacionals i, en definitiva, obrir portes en nous mercats on l'empresa no té una presència prèvia. En particular, els directius potencialment o actualment encarregats de les activitats internacionals o d'exportació d'una empresa sovint es troben en situacions de manca d'informació rellevant per dirigir aquestes operacions, la qual cosa constitueix una tanca molt important al seu inici o un fre significatiu al seu major desenvolupament en el futur. Així, doncs, davant el cas de les grans empreses, els empresaris i/o directius de les pimes tenen unes possibilitats d'adquirir informació molt més limitades, per aquesta raó el grau de disponibilitat i utilització d'aquests contactes personals o organitzatius a escala internacional esdevé particularment important (Reid, 1984).

Fruit, entre altres aspectes, d'aquesta importància atorgada a les xarxes en el procés d'internacionalització de les empreses, i especialment entre aquelles més joves i/o de nova creació, en la darrera dècada ha anat emergint una nova aproximació, que s'allunya força de la proposta més tradicional d'internacionalització de tipus incremental o gradualista propugnada, entre d'altres, pel Model d'Upsala, i que fa referència al fenomen de les empreses que neixen globals o noves empreses internacionals, en el marc del que actualment es coneix com la *disciplina emergent de l'emprenedoria internacional* (Zahra i George, 2002; Jones i Dimitratos, 2004).

Cal, doncs, destacar el fort desenvolupament, sobretot en la darrera dècada, d'aquesta tendència per part de noves o joves petites i mitjanes empreses en iniciar el seu procés d'internacionalització cada cop més aviat des del moment de la seva fundació i d'una manera força accelerada en el temps. Aquest tipus d'empreses, generalment conegudes com a *international new ventures* (McDougall *et al.*, 1994, McDougall i Oviatt, 1996, Oviatt *et al.*, 1993; Oviatt i McDougall, 1994) o *born globals* (Knight i Cavusgil, 1996; Madsen i Servais, 1997), tendeixen a ser, gairebé per definició, petites noves empreses que s'internacionalitzen des de la seva creació o molt poc temps després.

La formació i el ràpid desenvolupament internacional experimentat per aquestes empreses altament emprenedores, capacitades per competir a l'exterior gairebé des del moment de la seva fundació sembla ser, efectivament, un fenomen bastant inconsistent amb els models tradicionals d'expansió per etapes o estadis de desenvolupament inter-

nacional (Johanson i Vahlne, 1977, 1990), segons els quals les empreses s'internacionalitzen gradualment i força temps després d'haver-se consolidat primer en el seu propi mercat domèstic (Oviatt i McDougall, 1994). Així, sense que es pugui considerar pas ni superat ni molt menys extingit aquest model gradualista i evolutiu d'internacionalització, el fet és que, realment, cada cop un nombre més gran d'empreses de recent creació, caracteritzades pel seu elevat esperit emprenedor i innovador, s'estan internacionalitzant i, de vegades, globalitzant des de bon principi. Molt probablement, les causes que ens ajuden a entendre aquest procés d'internacionalització accelerada tenen molt a veure amb els canvis revolucionaris tant tecnològics com socials i econòmics que han tingut lloc en sectors i mercats molt diferents arreu del món en els darrers anys, juntament amb la importància creixent de les xarxes de relacions a escala internacional (Coviello i Munro, 1997) i les competències i nivells de coneixement i preparació superiors assolits per les noves generacions d'empresaris i/o directius. Tot això ha propulsat l'aparició d'aquests nous *global players*, internacionalment molt actius gairebé des de la seva fundació, el comportament internacional dels quals s'allunya de les teories sobre la internacionalització acceptades més generalment.

Tot i que aquest darrer fenomen no constitueix pas l'interès central d'aquest estudi, cal esmentar en aquest sentit les ja molt nombroses investigacions existents sobre aquesta qüestió (Rialp *et al.*, 2005a), algunes de les quals s'han enfocat també a identificar la seva importància en l'àmbit empresarial català (Rialp *et al.*, 2005b; Svejenova *et al.*, 2007).

2.2. La influència dels directius com a determinant del comportament exportador de l'empresa

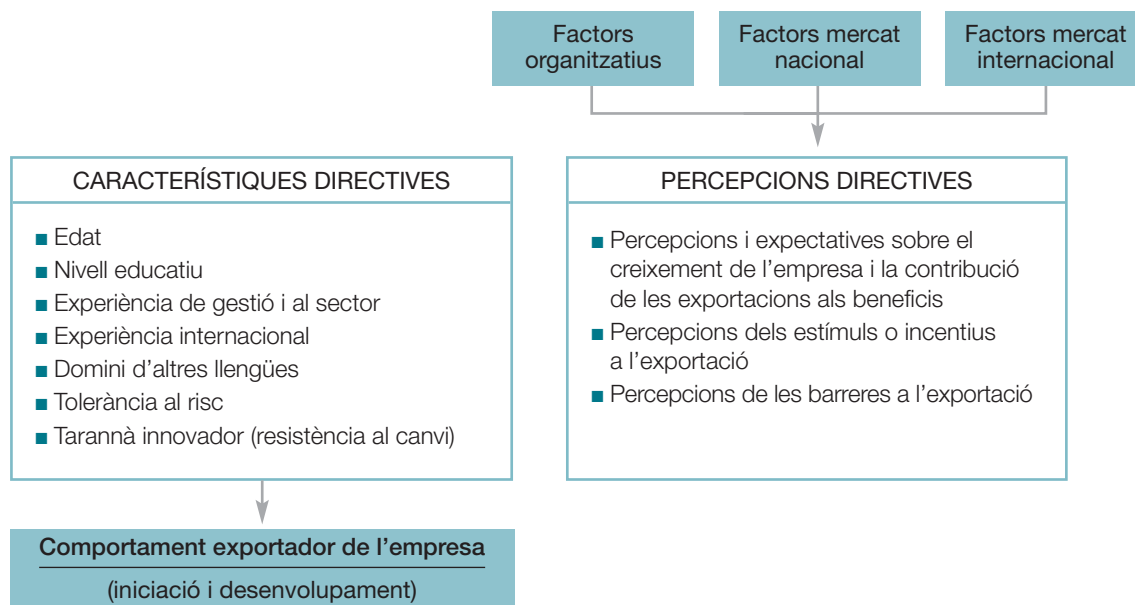
Tal com hem comentat anteriorment, des de fa un cert temps, l'anàlisi dels processos de decisió centrats en l'exportació s'ha basat en la idea fonamental que la decisió d'una empresa d'estendre les seves activitats comercials a l'exterior és presa, en darrera instància, per decisors individuals (Miesenböck, 1988). Per tant, el paper crucial que pot tenir el directiu a l'hora d'influir el comportament exportador de l'empresa ha estat àmpliament reconegut i emfatitzat tant en la bibliografia de negocis internacionals com de màrqueting internacional (Aaby i Slater, 1989; Chetty i Hamilton, 1993; Leonidou *et al.*, 1998).

En el que potser constitueix la revisió de la bibliografia internacional més rellevant en aquest tema, Leonidou *et al.* (1998) investiguen la influència del factor directiu en la propensió, desenvolupament i *performance* exportadora de l'empresa i classifiquen aquestes influències directives en quatre grans categories: generals-objectives (edat, formació educativa, experiència professional); específiques-objectives (coneixement de llengües estrangeres, viatges a l'estranger, temps passat o viscut a l'exterior); generals-subjectives (tolerància al risc, innovació, flexibilitat, compromís, qualitat i dinamisme) i específiques-subjectives (percepcions de risc, cost, benefici, creixement i complexitat). Tot i la seva enorme varietat, les variables més habitualment investigades solen ser l'edat del directiu, formació-educació, experiència professional, coneixement d'altres llengües, temps viscut a l'estranger, tarannà innovador, tolerància al risc i percepcions de creixement i del cost-benefici associat a les activitats d'exportació.

No sols en la bibliografia internacional, sinó fins i tot en l'àmbit de la bibliografia espanyola sobre la qüestió hi ha autors, com Fernández i Castresana (2005), que també distingeixen certs factors principals, sempre relacionats amb la direcció de l'empresa, a l'hora d'explicar el seu comportament exportador: les característiques, percepcions i la importància atorgada a l'assoliment de certs objectius organitzatius per part dels directius més directament implicats i involucrats en aquest tipus d'operacions. Per la seva part, Suárez i Alamo (2005) divideixen aquestes influències directives sobre la intenció, propensió i intensitat exportadora de l'empresa en dos grups fonamentals: característiques directives (edat, nivell educatiu, experiència a l'estranger, nivell de llengües estrangeres) i actituds directives (percepcions sobre els possibles avantatges i barreres relacionats amb l'exportació).

Després de considerar les diferents aportacions ja esmentades, i també els principals arguments esgrimits i recollits en la bibliografia especialitzada molt abundant sobre aquest tema, tant a escala internacional (Reid, 1981; Cavusgil i Naor, 1987; Aaby i Slater, 1989; Dichtl *et al.*, 1990; Holzmüller i Kasper, 1991; Cavusgil i Czinkota, 1990; Eshghi, 1992; Gray, 1997; Reuber i Fisher, 1997; Leonidou *et al.*, 1998;) com, si bé més recentment, a escala nacional (Eusebio *et al.*, 2004; Rialp i Schmidt, 1994; Rialp *et al.*, 2002; Rialp i Rialp, 2003; Rialp *et al.*, 2005; Suárez, 2003; Suárez i Àlamo, 2005; Fernández i Castresana, 2005), mostrem a continuació una selecció i recopilació de les principals variables directives que acostumen a exercir una influència més gran sobre el comportament

Figura 1. Determinants directius del comportament exportador



exportador de l'empresa, especialment en el cas de les pimes (figura 1).

2.2.1. Característiques directives

Edat

Nombrosos investigadors han reparat en l'edat o tram d'edat de l'empresari-directiu principal en l'àmbit de la recerca sobre el comportament exportador de les pimes, tot sovint amb l'expectativa que els directius més joves podrien estar particularment més orientats a l'exportació que els més grans. Així, Cavusgil i Naor (1987) i també Oviatt, McDougall i Dinterman (1993) troben que, efectivament, els directius joves semblen més oberts i propensos a estendre les activitats de les seves respectives companyies a l'exterior, mentre que per a Ursic i Czinkota (1989), com més jove és un directiu, més gran és el potencial d'utilitzar les possibilitats que ofereix l'activitat exportadora. Altres autors com Jaffe, Pasternak i Nebenzahl (1988) o Moon i Lee (1990) consideren l'edat dels directius involucrats com un predictor significatiu del comportament exportador de l'empresa, en la mesura que els més joves semblen ser més cosmopolites i estar generalment més orientats i/o mentalitzats internacionalment que els directius més grans d'edat.

Nivell educatiu

Autors com Cooper, Gimeno-Gascon i Woo (1994) consideren que l'empresari o directiu principal pot proporcionar a l'empresa un cert grau de capital humà mitjançant l'aportació de les seves pròpies experiències vitals i educatives. L'educació rebuda té molt a veure amb altres aspectes com el coneixement, les habilitats, el reconeixement i la solució de problemes, la disciplina, la motivació d'assoliment i la confiança en un mateix. Per això, en principi, cal esperar que aquells decisors amb una formació acadèmica més elevada manifestin unes habilitats més altes per a la solució de problemes i la presa de decisions. També autors clàssics en l'àmbit de l'activitat exportadora de l'empresa, com Simpson i Kuja-wa (1974), ja plantejaven que els coneixements que el decisor principal pugui tenir sobre la internacionalització depenen del seu nivell educatiu, mentre que, segons Garnier (1982), com millor formats i educats estiguin aquests decisors, més receptius i interessats es mostraran davant de les activitats d'exportació i més diposats estaran a avaluar des d'un punt de vista més objectiu els beneficis i els desavantatges associats amb l'exportació. Han estat, doncs, nombrosos els investigadors que reconeixen que el nivell educatiu assolit pels directius està, d'alguna manera, relacionat amb la intenció cap el desenvolupament de la internacionalització de les seves empreses (Cavusgil i Naor, 1987; Oviatt *et al.*, 1993).

Experiència en la funció directiva i/o sectorial

L'experiència professional del directiu, inclosos els seus càrrecs i ocupacions anteriors, els coneixements adquirits en l'exercici de la funció directiva, i també els seus coneixements tècnics sobre el sector o el producte, també s'ha associat habitualment amb l'exercici de l'activitat exportadora (Leonidou *et al.*, 1998). Així, segons Cooper (1981), un dels factors que més influeixen sobre les habilitats d'un empresari és l'experiència laboral prèvia que hagi pogut tenir com a fundador d'una altra empresa. Per tant, sembla ser que com més experiència acumulada té un empresari en la creació d'empreses, més probabilitat hi ha que es creïn noves empreses més orientades cap als mercats internacionals (Birley i Westhead, 1993). Els emprenedors que han tingut posicions professionals i/o directives amb anterioritat a la creació d'una nova empresa poden estar especialment disposats a posar en pràctica les possibilitats que ofereix exportar (Westhead *et al.*, 1995). També Chandler (1996) opina que l'experiència específica que es tingui en un determinat sector d'activitat permet als empresaris i directius assabentar-se millor de les noves oportunitats de negoci i dels possibles clients, tant a escala domèstica com internacional, i desenvolupar nínxols de mercat més apropiats.

Experiència internacional

Aquest concepte es refereix, bàsicament, a l'exposició que un directiu hagi pogut tenir prèviament a altres cultures i pràctiques empresarials durant el temps que hagi pogut estar vivint, estudiant, treballant o viatjant, per raons de turisme o de negocis, a l'estranger. Leonidou *et al.* (1998) argumenten que aquest temps passat a fora sovint constitueix un factor molt important a l'hora d'explicar la intenció, propensió i intensitat exportadora d'una empresa, atès que aquesta exposició dels directius a altres països i/o cultures, a vegades força allunyats del país d'origen, comporta que tinguin més coneixements pràctics o basats en l'experiència sobre els mercats internacionals. Segons Barrett i Wilkinson (1986), hi ha una associació bastant forta entre el temps passat a l'estranger per part d'un empresari-directiu i el desenvolupament de l'activitat exportadora, mentre que Czinkota i Ursic (1991) van observar que l'exposició dels decisors a cultures estrangeres tenia una gran influència sobre el comportament exportador de les seves empreses.

Domini de llengües estrangeres

Segons Davis (1995), a més a més de facilitar la comunicació, el desenvolupament d'habilitats en el domini de llengües estrangeres també facilita la comprensió de cultures alienes. Aquest fet incrementa la proximitat o familiaritat del directiu amb un mercat determinat a l'exterior. Altres estudis, com els de Cunningham i Spigel (1971) o Schlegelmilch i Ross (1987), també confirmen que el coneixement de llengües estrangeres està positivament associat al desenvolupament de les exportacions atès que contribueix a establir contactes socials i de negoci als mercats forans, tot millorant la comunicació i la interacció amb els clients a l'estranger, permetent millor les pràctiques de negoci a altres països i facilitant una planificació i control més efectiu dels mercats internacionals. Segons un estudi encara més recent, Knowles *et al.* (2006), amb més probabilitat els directius d'empreses exportadores exitoses tenen unes habilitats en llengües estrangeres superiors que els de les empreses exportadores menys exitoses, la qual cosa els permet tenir una mentalitat més internacional, cosa que és favorable per a l'èxit de la internacionalització.

Tolerància al risc

Segons Gupta i Govindarajan (1984), l'actitud positiva dels directius davant del risc afavoreix el desenvolupament d'estratègies d'expansió ja sigui cap a nous productes i/o nous mercats. Per això es pot inferir que el grau de tolerància al risc d'un directiu pot influir en el comportament exportador de la pime. Aquesta idea compta amb el suport empíric d'estudis com els de McConnel (1979) i Wiedersheim-Paul, Olson i Welch (1978) que suggereixen que l'exportació implica assumir un nivell de risc més alt que les vendes al mercat domèstic, la qual cosa pot comportar que certs directius, especialment aquells més adversos al risc, limitin l'inici i el desenvolupament sostingut de les operacions exportadores. També Dichtl *et al.* (1983) argumenten que l'aversion al risc de la direcció influeix en el grau d'implicació de l'empresa en l'exportació. En el marc de la bibliografia espanyola, autors com Fernández i Castresana (2005) han comprovat que la percepció d'un nivell més baix de risc juntament amb una tolerància més gran a la incertesa per part del directiu comporta el desenvolupament d'una actitud generalment més positiva envers l'exportació i viceversa.

Grau d'innovació (resistència al canvi)

Nombrosos investigadors han considerat tradicionalment la iniciació de l'activitat exportadora com una forma d'innovació, similar a la que pot significar, en altres funcions empresarials, l'adopció de nous processos productius o la introducció de nous productes (Simmonds i Smith, 1968). En aquest mateix sentit, Lee i Brasch (1978) suggereixen que el comportament exportador de l'empresa és molt comparable al procés d'adopció d'una innovació. També Reid (1981) considera el procés de presa de decisió exportadora com un procés d'adopció d'innovacions en el qual l'empresa es mou al llarg d'una sèrie d'etapes en aquest procés exportador des del reconeixement d'aquesta activitat fins a la seva acceptació i pràctica continuada passant per la intenció inicial a exportar i una avaluació preliminar de la mateixa. Holzmüller i Kasper (1991), juntament amb Katsikeas, Leonidou i Morgan (2000), asseguren que l'actitud innovadora de l'alta direcció és un factor crucial per a la realització exportadora de l'empresa. Si aquesta és més procliu i/o receptiva envers les innovacions, és més probable que les empreses desenvolupin millor la funció exportadora (Leonidou, 1998). McCartt i Rohrbaugh (1995) també han observat que l'actitud o disposició directiva al canvi té una relació positiva amb l'adopció de pràctiques més innovadores en certes empreses. Es pot, doncs, inferir que una rigidesa o resistència al canvi dels directius superiors, com a característica de la seva personalitat directiva, pot comportar efectes negatius de cara a la seva orientació cap al mercat exterior (Dichtl *et al.*, 1983).

2.2.2. Percepcions directives

Percepcions directives envers el creixement i/o els beneficis

Les aspiracions directives envers el creixement de l'empresa i les expectatives de la direcció sobre la contribució de les exportacions als beneficis són aspectes que fan referència a la manera com els decisors preveuen i projecten el futur de la seva empresa i les seves percepcions generals sobre l'exportació. Segons Cavusgil (1984), el desenvolupament d'aquesta activitat exporta-

dora està relacionat amb els objectius de l'empresa. Reid (1981) defineix la intenció exportadora d'una empresa com la motivació, actituds, creences i expectatives dels seus directius envers la contribució que l'exportació pot tenir en el creixement i millora dels beneficis empresarials. Així, els resultats empírics obtinguts per Ellis i Pecotich (2001), entre d'altres, assenyalen les perspectives de creixement i la recerca d'economies d'escala com a raons força importants per començar a desenvolupar l'activitat exportadora. Per la seva part, Simpson i Kujawa (1974) ja van observar fa temps que els exportadors tendien a percebre com a més rendibles la implicació en operacions a l'exterior que en el mercat domèstic propi. Altres nombrosos estudis han corroborat l'existència d'una relació positiva entre les percepcions o expectatives de benefici per part de la direcció i el desenvolupament de les exportacions (Jaffe *et al.*, 1988; Moon i Lee, 1990).

Percepcions directives quant a estímuls i barreres associats a l'exportació

Weick (1969), tot investigant el paper que juguen les percepcions en els processos de decisió estratègica, va identificar que els atributs que calia considerar en aquests processos eren més aviat les percepcions sobre el context intern i extern que una determinada situació objectiva en si mateixa. De manera similar, Anderson i Paine (1975) sostenien que les diferències en les percepcions dels directius sobre una determinada situació és el factor que pot explicar millor l'existència de diferents marcs decisoris i estratègies d'actuació enfront d'un mateix context objectiu. En particular, les percepcions directives també contribueixen a explicar sobre manera el desenvolupament exportador de les empreses. Així, la percepció o el reconeixement per part dels directius de certs estímuls o barreres cap a l'exportació, més que la seva existència en si mateixa, és el que, en bona part, determinaria el comportament exportador de l'empresa. Per tant, aquest comportament depèn força de com el directiu o decisor clau percep aquests factors, els quals, a la vegada, depenen dels seus sentiments i predisposicions en relació a l'activitat exportadora (Simpson i Kujawa, 1974; Wiedersheim-Paul *et al.*, 1978).

3. Metodologia

3.1. Introducció

En aquest apartat de l'estudi presentem els principals resultats d'una enquesta elaborada mitjançant Internet amb l'objectiu de poder aconseguir més informació sobre els aspectes esmentats en la revisió de la bibliografia del capítol anterior. Concretament, tal com s'ha comentat en la introducció d'aquest estudi, interessa analitzar el perfil dels responsables i/o directius de les empreses encarregats de les activitats en els mercats internacionals i relacionar-lo amb certs aspectes vinculats a les estratègies i processos de negoci internacional de les seves empreses. Així, doncs, l'anàlisi estadística està desenvolupada en els punts següents:

- Configuració del perfil mitjà dels empresaris i/o directius de les empreses catalanes com a màxims responsables de les seves activitats a l'exterior.
- Identificació de possibles perfils directius diferenciables.
- Relació dels perfils obtinguts amb altres elements clau de l'activitat internacional de l'empresa com, entre d'altres, l'estratègia seguida en els mercats exteriors i els resultats assolits.

L'anàlisi de les variables sobre les quals s'ha aconseguit informació ha permès, doncs, identificar alguns aspectes rellevants que es presentaran en els propers capítols.

3.2. Treball de camp

3.2.1. Font d'informació quantitativa

L'obtenció de la informació quantitativa per a aquest estudi s'ha fonamentat en l'elaboració d'una enquesta per Internet dirigida als responsables i/o directius d'empreses exportadores catalanes encarregats de les activitats en els mercats internacionals.

La base de dades empresarials de partida, gentilmente proporcionada pel COPCA, era el directori KOMPASS, en què el nombre d'exportadors catalans identificable era de 10.958.

3.2.2. Qüestionari

El qüestionari utilitzat en aquesta investigació s'estructura en dos blocs d'informació ben diferenciats (vegeu l'annex 1):

- El primer bloc se centra en les característiques dels directius encarregats del negoci internacional.
- El segon bloc se centra en l'actuació internacional de l'empresa, i es recull informació sobre l'estratègia competitiva de l'empresa en el negoci internacional, objectius, resultats i futur en els mercats internacionals, a banda d'altres dades generals sobre la companyia.

3.2.3. Mostra vàlida

Dels 10.958 exportadors catalans inicials es van eliminar totes aquelles empreses que no disposaven d'un *e-mail* personalitzat a la base de dades KOMPASS. Aquest fet era un requisit clau per tal de considerar un cert registre com a membre possible de la població objectiu que cal enquestar. El nombre final d'empreses que cal enviar l'enquesta va ser 3.600. D'aquestes, 130 es van haver d'eliminar ja que les adreces d'*e-mail* personalitzades eren incorrectes. Per tant, es disposava de 3.470 empreses amb dades de contacte correctes.

El primer enviament de l'enquesta es va produir al començament de febrer del 2008. Fins a mitjan mes s'havien rebut un total de 163 respostes. Amb un primer recordatori es van rebre 150 respostes més. Més tard, es va enviar un segon recordatori, en què s'anunciava que l'enquesta *on-line* es tancaria al final de febrer. Arribat aquest moment, s'havien aconseguit 110 respostes addicionals,

la qual cosa dóna un total de 423 respostes vàlides (un 12% dels 3.470 e-mails originalment enviats),² com a mostra de l'estudi.

Cal dir que es va comprovar si en tot aquest procés s'havia produït algun biaix en les respostes (a causa dels diferents moments en què aquestes s'anaven rebent) i les anàlisis fetes mitjançant comparacions dels estadístics descriptius de les variables quantitatives i qualitatives (mitjanes i percentatges) no mostraven cap biaix significatiu en la mostra.

3.2.4. Característiques de la mostra

Pel que fa a la representativitat sectorial de la mostra, de les 423 respostes empresarials rebudes, gairebé 150 no van proporcionar informació sobre el seu sector d'activitat. Per tant, sols disposem de 273 empreses amb el codi de sector. Si descomptem les empreses de serveis (39), ens queden 234 empreses manufactureres, que queden distribuïdes per sectors d'activitat tal com s'indica en la taula 1.

Tal com es pot observar, si bé la nostra mostra manté la importància relativa d'alguns sectors industrials pel que fa al nombre d'empreses com, per exemple, l'alimentació i la indústria extractiva, seria un xic agosarat afirmar que aquestes constitueixen una mostra estadísticament representativa per a tots els sectors industrials catalans. Els sectors de la fusta i el paper, metal·lúrgic, químic, equips electrònics i maquinària d'oficina, i material de transports i altres manufactures no mantenen a la mostra d'estudi el pes que tenen quant al teixit industrial català en conjunt (per exemple, en la mostra el sector químic i metal·lúrgic estan sobrerrepresentats), amb la qual cosa les generalitzacions en l'àmbit sectorial cap a la població d'empreses catalanes s'hauria de fer amb cautela.

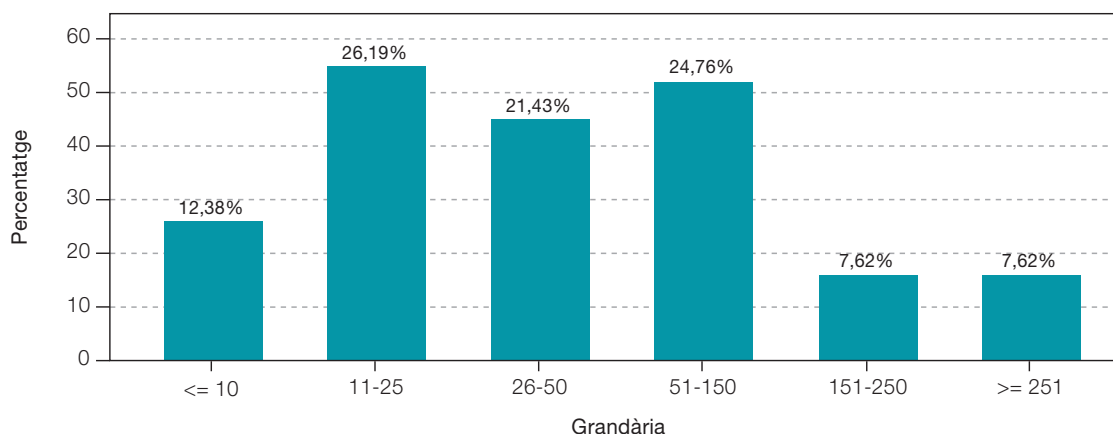
Pel que fa a la grandària, un 26,19% de les empreses que van proporcionar informació sobre la mitjana de treballadors considerant totes les seus i centres de treball a Espanya té entre 11 i 25 treballadors, un 24,76% té entre 51 i 150, i un 21,43% entre 26 i 50 treballadors (vegeu el gràfic 1).

Taula 1. Distribució de les empreses de la mostra per sector industrial

Sector	% mostra	Nre. establiments poblacionals	% població
Alimentació	9,4%	2.876	8,87%
Tèxtil i confecció	8,5%	4.930	15,20%
Fusta i paper	7,7%	5.769 (1.878 + 3.891)	17,79%
Química	18,8%	2.339 (1.112 + 1.227)	7,21%
Metal·lúrgia	28,6%	7.395	22,81%
Equips electrònics i màquines d'oficina	12,8%	1.777 (919 + 858)	5,48%
Indústria extractiva i construcció	4,7%	1.268	3,91%
Material de transport i altres manufactures	9,4%	6.070 (2.676 + 742 + 2.652)	18,72%

Font: elaboració pròpia i informació d'IDESCAT (2006)

Gràfic 1. Distribució per grandària de les empreses de la mostra



Per sectors (taula 2), es pot veure que a la mostra d'estudi predominen les empreses petites i mitjanes ja que en els sectors del tèxtil, la fusta i el paper, la indústria extractiva i els serveis predominen les empreses que tenen entre 51 i 150 empleats. Pel que fa a les empreses del sector de l'alimentació i la química, predominen

finalment, en el sector del material de transport i altres manufactures s'aprecia una majoria d'empreses que tenen menys de 50 treballadors.

Amb relació a la facturació total, i en funció del nombre d'empreses que subministren aquesta dada, la mitjana

Taula 2. Taula de contingència sector * grandària

Sector	Grandària						Total
	1. <= 10	2. 11-25	3. 26-50	4. 51-150	5. 151-250	6. >= 251	
1. Alimentació	3 15,8%	2 10,5%	4 21,1%	4 21,1%	3 15,8%	3 15,8%	19 100%
2. Tèxtil i confecció	0 0%	4 26,7%	3 20,0%	5 33,3%	1 6,7%	2 13,3%	15 100%
3. Fusta i paper	0 0%	3 20,0%	3 20,0%	5 33,3%	2 13,3%	2 13,3%	15 100%
4. Química	3 8,6%	7 20,0%	12 34,3%	10 28,6%	0 0%	3 8,6%	35 100%
5. Metal·lúrgia	6 11,3%	19 35,8%	8 15,1%	13 24,5%	4 7,5%	3 5,7%	53 100%
6. Equips electrònics i màq. oficina	4 16,0%	14 56,0%	4 16,0%	1 4,0%	2 8,0%	0 0%	25 100%
7. Ind. extractiva i construcció	2 33,3%	0 0%	0 0%	3 50,0%	1 16,7%	0 0%	6 100%
8. Material transport i altres manufactures	4 22,2%	4 22,2%	4 22,2%	3 16,7%	2 11,1%	1 5,6%	18 100%
9. Serveis	4 20,0%	2 10,0%	4 20,0%	8 40,0%	0 0%	2 10,0%	20 100%
Total	26 12,6%	55 26,7%	42 20,4%	52 25,2%	15 7,3%	16 7,8%	206 100%

les empreses que tenen entre 26 i 150 treballadors. En els sectors de la metal·lúrgia i els equips electrònics i màquines d'oficina, predominantment hi ha empreses amb un nombre de treballadors que se situa entre 11 i 25 i,

que presenten les empreses de la mostra se situa pràcticament en 19 milions d'euros. Per sectors, destaquen el sector de l'alimentació i el químic, amb 45 i 36 milions d'euros de facturació total de mitjana, respectivament.

Taula 3. Facturació total en milions d'euros per sector

Sector	N	Mitjana	Desviació típica
Alimentació	14	45,1	58,9
Tèxtil i confecció	14	10,6	11,9
Fusta i paper	11	14,9	24,7
Química	27	36,6	137,0
Metal·lúrgia	48	13,8	22,8
Equips electrònics i màquines d'oficina	21	5,6	6,3
Indústria extractiva i construcció	5	12,1	14,0
Material de transport i altres manufactures	16	18,7	35,0
Serveis	17	11,9	14,9
Total	173	18,9	59,8

Pel que fa a l'edat (antiguitat) de les empreses (taula 4), els responsables de l'activitat internacional que han respost al qüestionari treballen en empreses amb una edat mitjana considerable de 36,26 anys. Per sectors, les empreses del sector de la indústria extractiva i construcció tenen, de mitjana, gairebé 44 anys i les de la fusta i el paper, 41 anys. En canvi, les empreses de serveis i equips electrònics són de mitjana més joves.

Amb relació a l'experiència en el negoci internacional (taula 5), els anys que de mitjana porten les empreses

catalanes enquestades que han donat informació és d'uns 18 anys. Per sectors, destaca el sector de la fusta i paper. Les empreses de la mostra en aquest sector fa 24 anys, de mitjana, que ja duen a terme certes activitats internacionals.

D'altra banda, la mitjana que representen les exportacions d'aquestes empreses sobre les seves vendes totals és de 34,68%. Per sectors, destaca el sector de material de transport i altres manufactures, amb un 43,23%, seguit del tèxtil i confecció, amb un 40,85%.

Taula 4. Edat de l'empresa per sector

Sector	N	Mitjana	Desviació típica
Indústria extractiva i construcció	10	43,9	26,8
Fusta i paper	16	41,2	31,1
Material de transport i altres manufactures	19	41,1	28,0
Tèxtil i confecció	19	39,9	30,2
Alimentació	21	38,2	35,1
Química	38	37,4	33,1
Metal·lúrgia	61	34,0	22,0
Serveis	36	33,7	23,9
Equips electrònics i màquines d'oficina	26	29,9	23,6
Total	246	36,3	27,3

Taula 5. Experiència internacional de l'empresa per sector

Sector	N	Mitjana	Desviació típica
Fusta i paper	17	24,1	24,5
Indústria extractiva i construcció	11	21,8	19,9
Material de transport i altres manufactures	22	19,4	10,3
Química	42	18,7	11,8
Serveis	39	18,7	14,3
Tèxtil i confecció	18	18,6	11,1
Metal·lúrgia	64	18,0	11,6
Alimentació	21	16,0	18,6
Equips electrònics i màquines d'oficina	28	15,5	11,2
Total	262	18,5	14,0

Taula 6. Percentatge de les exportacions sobre el volum de vendes totals per sector

Sector	N	Mitjana	Desviació típica
Material de transport i altres manufactures	22	43,2	31,7
Tèxtil i confecció	19	41,0	22,1
Indústria extractiva i construcció	11	39,5	28,9
Metal·lúrgia	61	35,7	28,8
Química	39	33,2	21,4
Equips electrònics i màquines d'oficina	27	32,8	26,2
Serveis	31	32,1	29,3
Fusta i paper	16	29,3	23,2
Alimentació	18	26,4	17,8
Total	244	34,7	26,2

3.2.5. Tècniques estadístiques utilitzades

Respecte de les tècniques utilitzades en l'estudi, aquestes depenen fonamentalment dels objectius fixats en l'estudi i de les dades disponibles. Així:

- Per tal d'identificar el perfil directiu mitjà del responsable dels mercats exteriors de l'empresa catalana, en el treball s'ha fet una anàlisi descriptiva de les variables contingudes en el primer bloc de l'enquesta. Per fer aquesta anàlisi s'han utilitzat els percentatges vàlids per a les variables qualitatives i les mitjanes i les desviacions típiques com a mesures de síntesi de les variables quantitatives, i s'han considerat sempre les observacions que han proporcionat tota aquesta informació necessària en grau suficient.
- Per tal d'identificar i classificar els perfils dels directius potencialment diferents existents en la mostra s'ha uti-

litzat una anàlisi factorial de correspondències. En l'apartat 2.4.2 es comenta breument aquesta tècnica d'anàlisi, i també els resultats obtinguts.

- Una vegada obtinguts aquests diferents perfils directius, s'han efectuat les proves estadístiques necessàries per determinar la relació entre aquests diversos perfils i altres aspectes rellevants, com ara el tipus d'estratègia internacional de l'empresa, el nombre de mercats exteriors en què està efectivament operant i els mercats potencials en el futur, i les valoracions que els directius responsables fan de l'activitat de la seva empresa en els mercats exteriors. Així, en el cas d'investigar la relació entre els perfils directius detectats amb altres variables quantitatives s'ha utilitzat un contrast d'igualtat de mitjanes (mitjançant l'estadístic de la F). D'altra banda, per determinar la relació entre els diferents perfils identificats i altres variables qualitatives s'han utilitzat taules de contingència (amb l'estadístic χ^2).³

4. Identificació del perfil mitjà del responsable dels mercats exteriors de l'empresa

Per establir el perfil mitjà dels directius responsables dels mercats exteriors de les empreses investigades disposem de les variables següents:

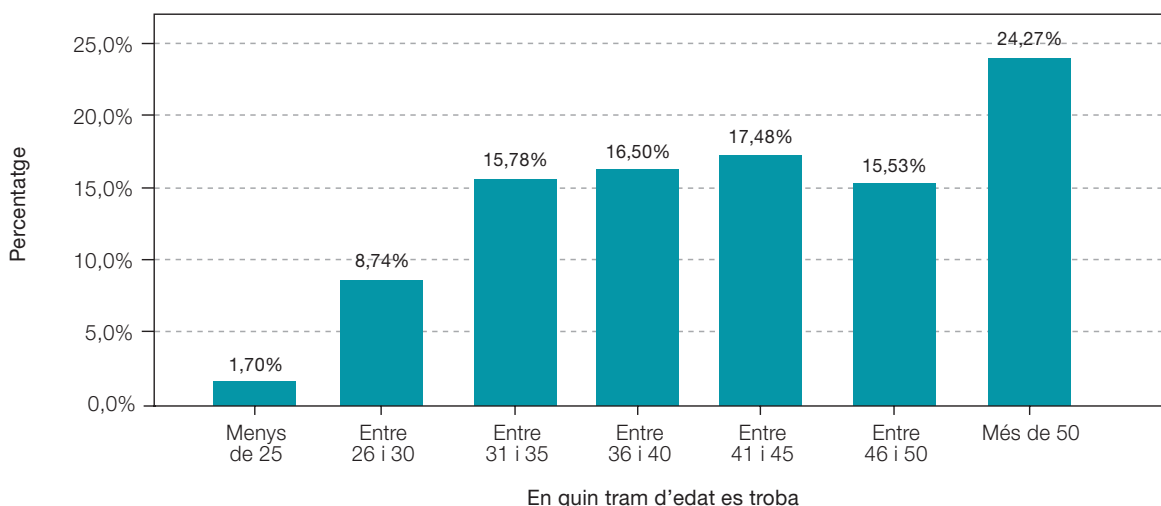
- Tram d'edat en el qual es troba la persona enquestada.
- Els idiomes que parla.
- El nivell màxim d'estudis assolit.
- Si ha fet un postgrau específic en temes de direcció i/o gestió internacional.
- Si ha viscut a l'estranger un mínim de sis mesos i, en cas afirmatiu, a quants països ha viscut.
- Si ha fet cursos de formació acadèmica o professional a l'estranger durant com a mínim sis mesos.
- Els viatges a l'estranger que va fer l'any 2007 per motius professionals.
- Els anys d'experiència professional acumulada treballant en l'àmbit internacional, i les persones que té al seu càrrec.

- Percepcions envers el negoci internacional, com ara: si considera que el negoci internacional és gratificant en termes de progressió de la seva carrera professional, si gaudeix reunint-se/treballant amb estrangers per negocis, si considera que el negoci internacional és emocionant/apassionant i/o estimulants, o si considera que el negoci internacional és arriscat i desafiant alhora.

4.1. Edat dels directius

Pel que fa a l'edat dels responsables de l'activitat internacional de les empreses exportadores catalanes que han donat informació, podem veure (gràfic 2) que un 10,4% té menys de 30 anys, entre 31 i 40 anys trobem un 32,3%, un percentatge semblant (un 32,8%) té entre 41 i 50 anys i un 24,5% dels directius que han proporcionat informació per a aquesta variable té més de 50 anys.

Gràfic 2. Distribució per edats dels responsables de les activitats internacionals de l'empresa



4.2. Idiomes estrangers

Amb relació al nombre d'idiomes que parlen els responsables de l'activitat internacional de les empreses exportadores catalanes que han donat informació, podem dir que un 56,3% parla dos idiomes o més.

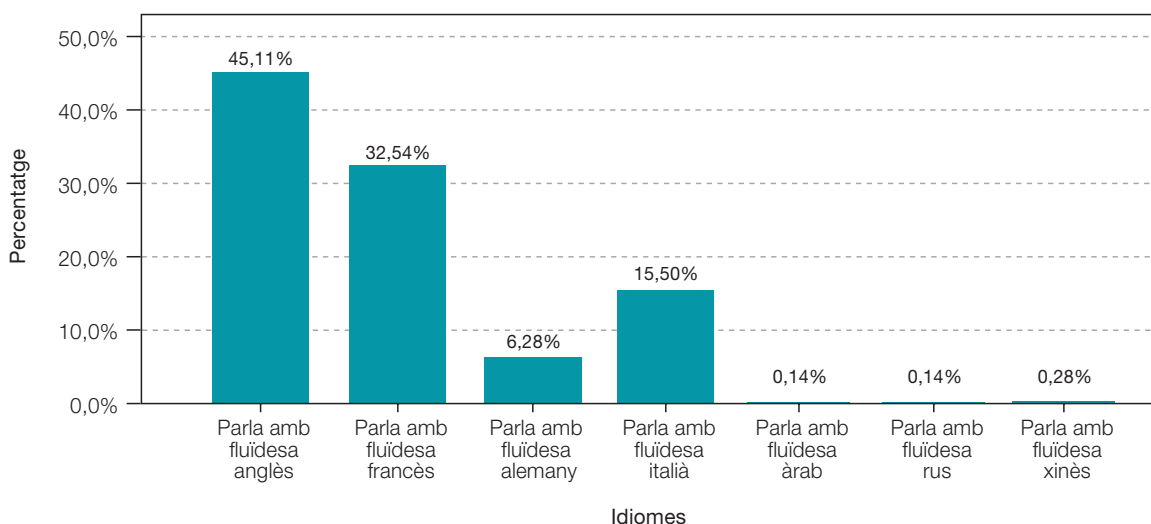
En concretar quins són els idiomes més parlats, es pot veure en el gràfic 3 que un 45,11% dels responsables de l'activitat internacional de l'empresa catalana parla amb fluïdesa anglès, un 32,54% francès, i un 15,5% italià. L'alemany és el quart idioma més dominat (un 6,28% dels enquestats el parla amb fluïdesa) a molta distància de l'àrab, el rus o el xinès que són clarament minoritaris en la mostra.

4.3. El nivell màxim d'estudis assolit

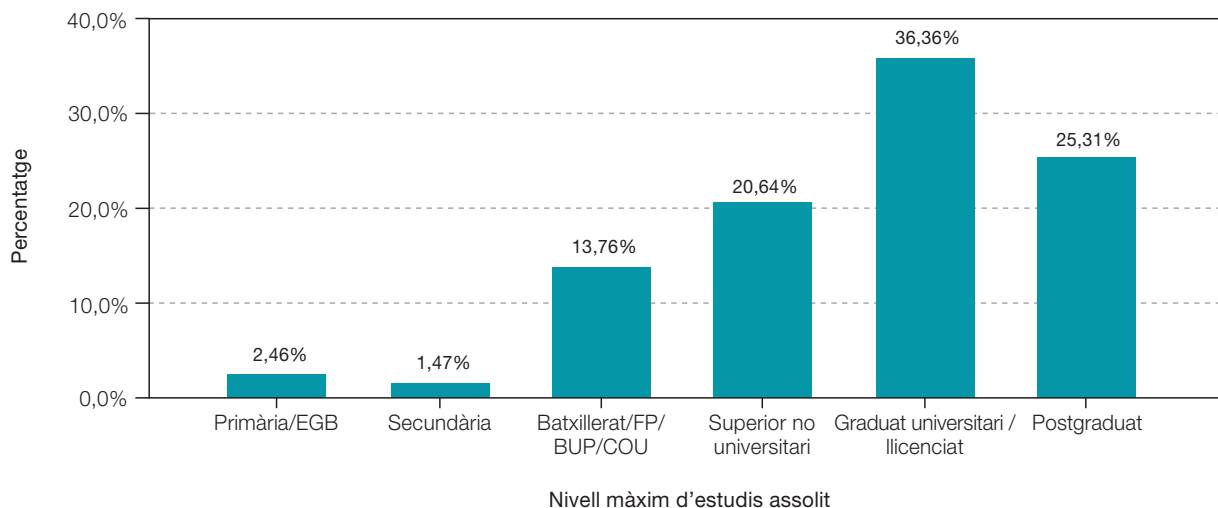
Pel que fa al nivell màxim d'estudis assolit dels enquestats que han donat informació sobre aquesta variable, podem veure en el gràfic 4 que més d'un 61% d'aquests té estudis superiors. Més concretament, un 36,36% són graduats superiors / llicenciats i més d'un 25% té estudis de postgrau. En freqüència els segueixen els directius amb estudis superiors no universitaris. Representen un 20,64% de la mostra vàlida.

Pel que fa al fet d'haver cursat un postgrau específic en temes de direcció i/o gestió internacional, dels 135 enquestats que van donar informació un 58,5% sí que

Gràfic 3. Idiomes parlats amb fluïdesa



Gràfic 4. Nivell màxim d'estudis



l'ha cursat enfront d'un 41,5% que manifesta no haver cursat aquest tipus d'estudi.

4.4. Viure a l'estranger

En l'enquesta també es demana si el responsable de l'activitat internacional ha viscut a l'estranger un mínim de sis mesos i, en cas afirmatiu, a quants països ha viscut. Dels 353 directius que han donat informació per aquesta variable, un 68% no ha viscut a l'estranger com a mínim sis mesos, enfront d'un 32% que sí ho ha fet. De mitjana, aquests 113 directius que han viscut a l'estranger un mínim de sis mesos, han viscut a 1,79 països, i el nombre màxim és 8.

D'acord amb la informació recollida, també es pot veure que dels 349 responsables que van respondre a la pregunta relacionada al fet d'haver cursat cursos de formació acadèmica o professional a l'estranger durant com a mínim sis mesos, només 79 directius van respondre afirmativament (un 22,6%).

4.5. Experiència en l'àmbit internacional a l'empresa

En el qüestionari es feia també una pregunta relacionada amb els viatges a l'estranger que el directiu que responia a l'enquesta va fer l'any 2007 per motius professionals. Dels 338 directius que van donar informació per a

aquesta variable es pot veure que el nombre màxim de viatges que algun directiu va fer és de 60. De mitjana, 8,46 viatges.

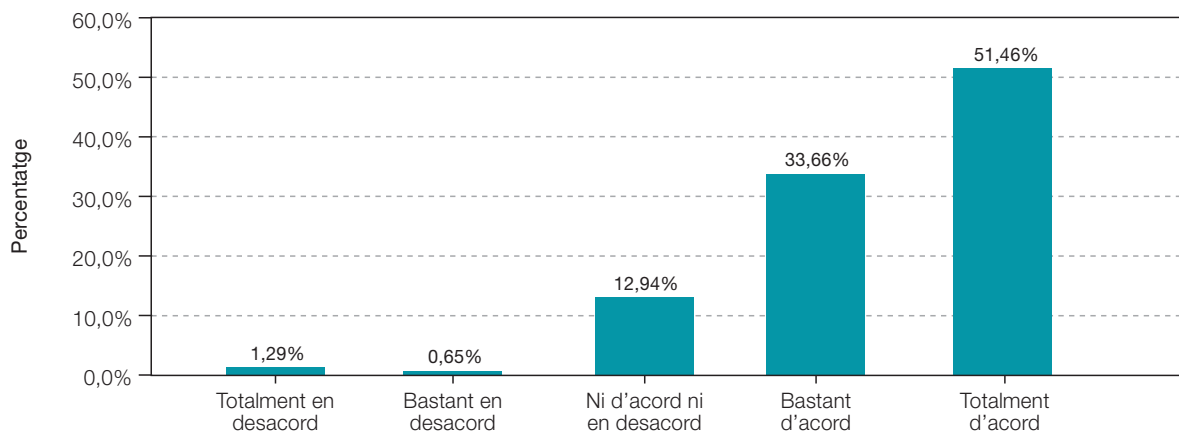
De la mateixa manera, en l'enquesta també es preguntava pels anys d'experiència professional acumulada treballant en l'àmbit internacional i el nombre de persones que el directiu té al seu càrrec. A la primera pregunta van respondre 345 directius i de mitjana els anys d'experiència professional acumulada en l'àmbit internacional se situa en els 13,33 anys. Pel que fa a les persones a càrrec del directiu, 330 van respondre a aquesta pregunta i la mitjana se situa en 42 persones.

4.6. Percepcions dels directius envers el negoci internacional

En l'enquesta figuren quatre variables relacionades amb les percepcions envers el negoci internacional per part del personal directiu que n'és responsable. En aquest sentit, dels directius que van respondre a la pregunta relacionada amb si considerava que el negoci internacional resulta gratificant en termes de progressió de la seva carrera professional, un 51,5% es va manifestar totalment d'acord amb aquest fet; enfront d'un 14,8% que estava en desacord o no es manifestava ni d'acord ni en desacord (vegeu el gràfic 5).

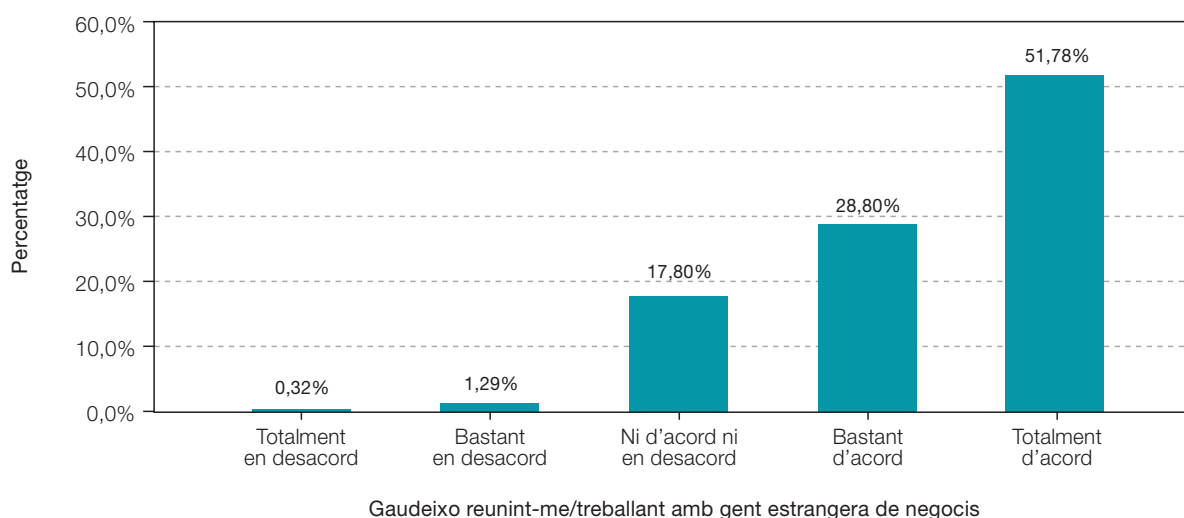
Uns percentatges semblants es poden extreure si s'analitza la pregunta de si el directiu gaudeix reunint-se/tr treballant amb estrangers per raons de negocis (vegeu el

Gràfic 5. Acord o desacord amb la incidència sobre la progressió professional



El negoci internacional és gratificant en termes de progressió de la meua carrera professional

Gràfic 6. Acord o desacord amb el fet de gaudir treballant amb gent de negocis estrangera



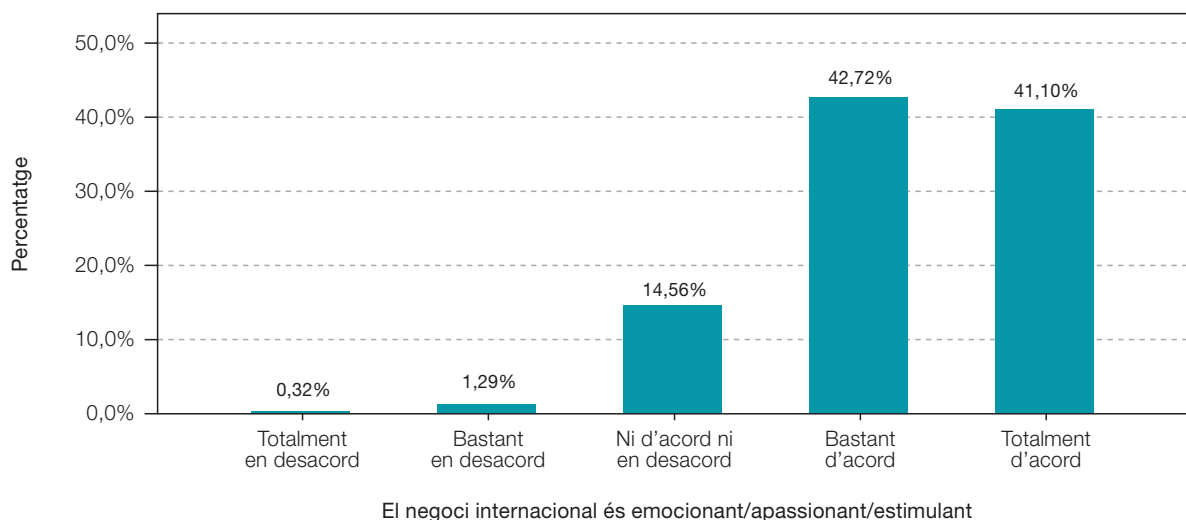
gràfic 6): un 51,8% dels 309 directius que van respondre va mostrar-se totalment d'acord amb aquest enunciat enfront d'un 19,4% que estava en desacord o no es manifestava ni d'acord ni en desacord.

Analitzant l'enquesta també es pot veure que més d'un 40% dels 309 directius que van respondre a la pregunta en què se'ls demanava si consideraven que el negoci internacional és emocionant/apassionant i/o estimulant, es va mostrar totalment d'acord amb aquest fet enfront

d'un 16,2% que estava en desacord o no es manifestava ni d'acord ni en desacord. De tota manera, un 42,7% dels directius que va respondre a aquesta pregunta no és tan contundent i es mostra bastant d'acord amb l'afirmació presentada (vegeu el gràfic 7).

D'altra banda, destaca el percentatge de directius relativament baix, si es compara amb els anteriors, que es mostren totalment d'acord amb l'enunciat que estableix que el negoci internacional és arriscat i desafiant alho-

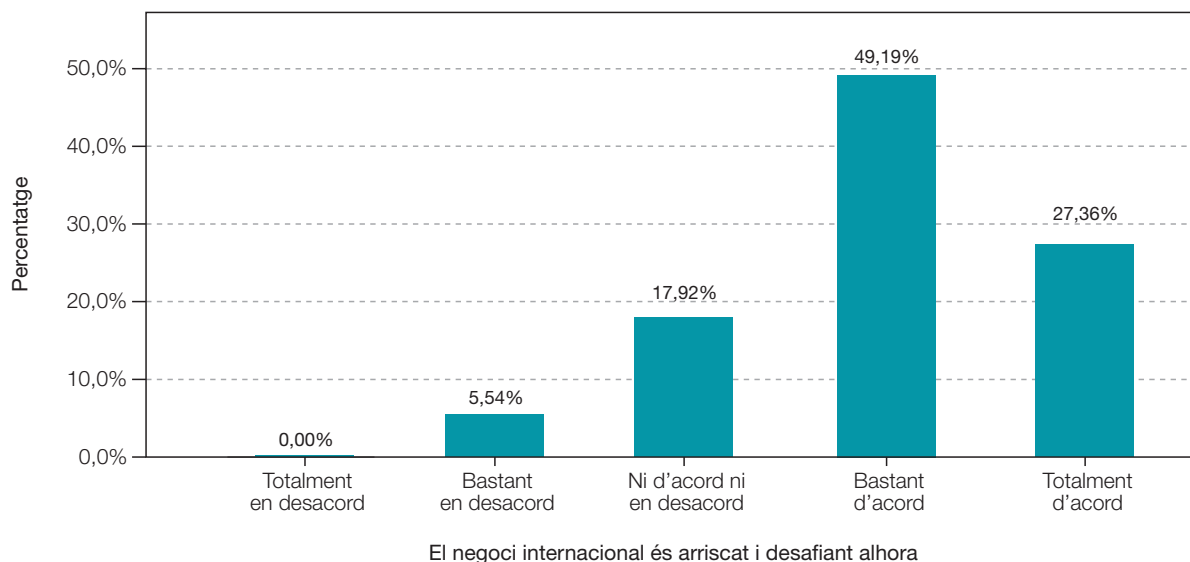
Gràfic 7. Acord o desacord amb la consideració del negoci internacional com a emocionant



ra. Dels 307 que van respondre a la pregunta, només 84, un 27,4%, van donar aquesta resposta. De tota manera, pràcticament un 50% es va mostrar bastant d'acord.

Destaca, també, que no hi ha cap directiu que estigui totalment en desacord amb aquest enunciat (vegeu el gràfic 8).

Gràfic 8. Acord o desacord amb la consideració del negoci internacional com a arriscat i desafiant



5. Anàlisi comparativa dels perfils dels directius responsables de l'activitat internacional de l'empresa catalana

5.1. Variables utilitzades per identificar els diferents perfils directius

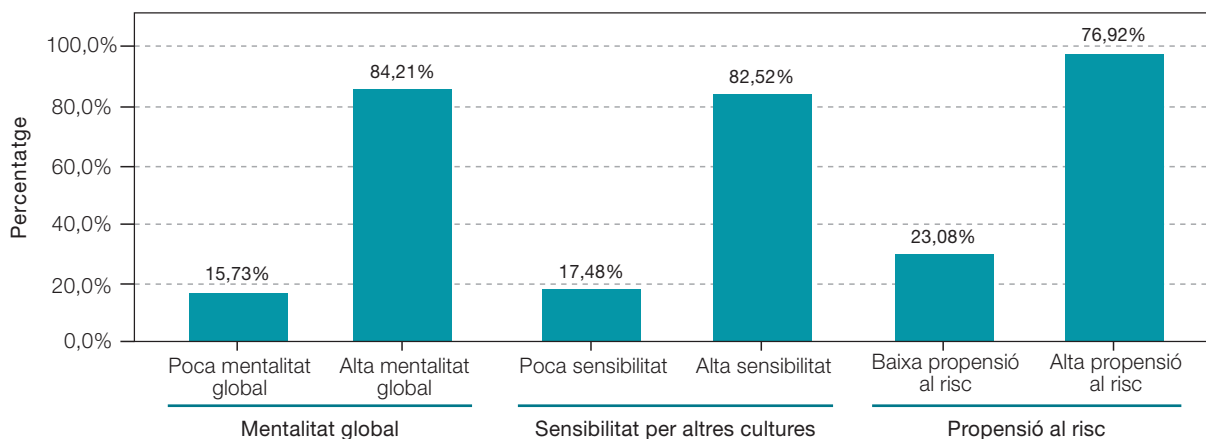
De les variables que ja s'han analitzat, aquelles de tipus categòric que van ser més riques en informació (en termes de nombre de respostes per les diferents categories) van ser utilitzades per identificar els diferents perfils dels directius responsables de l'activitat internacional de l'empresa. Algunes d'aquestes variables s'utilitzen mantenint les mateixes categories que presentaven en el qüestionari, si bé d'altres es van tornar a classificar mantenint l'esperit de variabilitat quant a la informació que tenien. Les variables utilitzades finalment són les següents:

1. El tram d'edat on es troba el directiu.
2. El nivell educatiu, variable que va ser recodificat en tres categories (1: fins a COU, 2: superior no universitari i 3: llicenciat/postgraduat).
3. Si ha viscut a l'estranger com a mínim sis mesos.
4. Si parla més de dos idiomes (1: no parla més de dos idiomes, 2: parla més de dos idiomes).
5. El nombre de viatges per motius professionals (1: menys de sis; 2: sis o més).
6. Anys d'experiència professional acumulada treballant en l'àmbit internacional (1: 10 anys o menys; 2: 11 anys o més).
7. Si considera el negoci internacional gratificant en termes de progressió de carrera professional.
8. Si gaudeix reunint-se/treballant amb persones estrangeres per raons de negocis.
9. Si considera el negoci internacional emocionant/apassionant/estimulant.
10. Si considera que el negoci internacional és arriscat i desafiant alhora.

A banda d'aquestes deu variables, es van afegir tres variables més que podem considerar de caire més actitudinal, ja que es demanava als enquestats que valoressin en una escala de l'1 (molt baixa) al 5 (molt alta) la seva mentalitat global, la sensibilitat envers la cultura d'altres països i la seva propensió al risc.

Per cadascuna d'aquestes variables les respostes van ser recodificades en dues categories, i la distribució és la que es veu en el gràfic 9.⁴

Gràfic 9. Distribució per mentalitat global, sensibilitat envers altres cultures i propensió al risc



Com es pot veure, dels enquestats que es van avaluar en les tres variables esmentades, més d'un 80% considera que té una alta mentalitat global (84,27%) i una alta sensibilitat envers altres cultures (82,52%), per un 76,92% que considera que té una alta propensió al risc.

5.2. Anàlisi factorial de correspondències

L'anàlisi de components principal categòric també és denominat pel seu acrònim CATPCA, de l'anglès *Categorical Principal Components Analysis* (Meulman i Heiser, 2003).

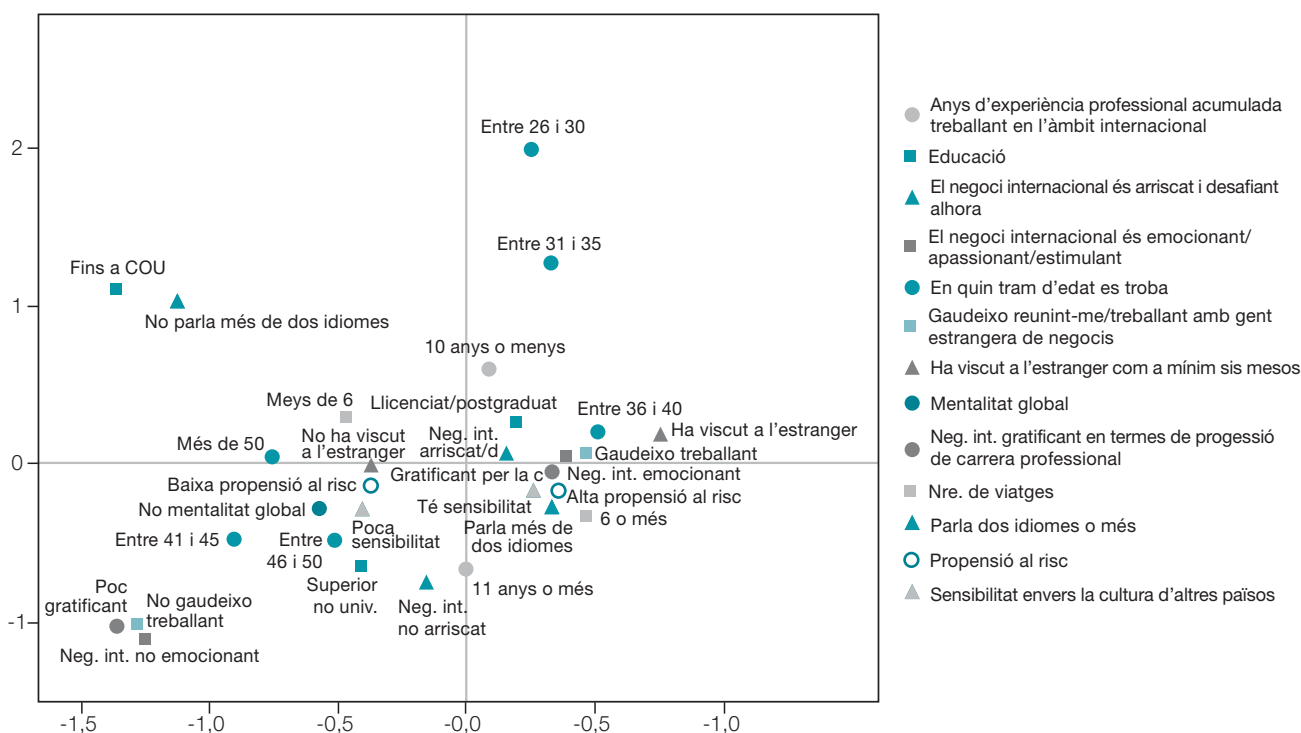
Aquest procediment quantifica les variables categòriques mitjançant un mètode d'esglaonament òptim per, posteriorment —de la mateixa manera que l'anàlisi de components principals convencional—, reduir la dimensionalitat de les dades. D'aquesta manera, es redueix la informació recollida en un conjunt de variables entorn d'un o més factors que representen la part més gran d'informació trobada en les variables originals. Aquesta reducció de variables simplifica l'anàlisi de la informació. Els resultats es mostren en el gràfic 10.

Amb l'aplicació d'aquesta tècnica, s'han pogut identificar dos perfils diferenciats de responsables d'operacions internacionals de les empreses exportadores catalanes:

Perfil directiu 1:

- Tenen una edat compresa entre els 26 i el 40 anys.
- Tenen estudis superiors (llicenciats i/o postgraduats).
- Parlen més de dos idiomes estrangers.
- Han viscut a l'estranger més de sis mesos.
- Tenen deu anys d'experiència en l'àmbit internacional o menys.
- Viatgen més de sis cops l'any a l'estranger per motius de feina.
- Consideren que el negoci internacional és arriscat i desafiant alhora.
- Consideren que el negoci internacional és emocionant.
- Tenen una mentalitat global alta.

Gràfic 10. Identificació del perfil d'exportadors



- Consideren que l'àmbit internacional és gratificant per a la seva carrera professional.
- Gaudeixen treballant amb directius d'altres països.
- Tenen una alta propensió al risc.
- Tenen una alta sensibilitat envers altres cultures.

Ateses aquestes característiques, i seguint fonamentalment la línia marcada per altres estudis previs, com els de Dichtl *et al.* (1983, 1990), aquest primer perfil directiu obtingut el denominem d'una manera genèrica: *directiu més orientat internacionalment*.

Perfil directiu 2:

- Tenen una edat superior als 40 anys (41 o més).
- Tenen fins a estudis superiors no universitaris.
- No parlen més de dos idiomes estrangers.
- No han viscut a l'estranger més de sis mesos.
- Tenen 11 anys d'experiència en l'àmbit internacional o més.
- Viatgen menys de sis cops l'any a l'estranger per motius de feina.
- No consideren que el negoci internacional sigui arriscat i desafiant alhora.
- No consideren que el negoci internacional sigui particularment emocionant.
- Tenen menys mentalitat global.
- Consideren que l'àmbit internacional és poc gratificant per a la carrera professional.
- No gaudeixen especialment treballant amb directius d'altres països.
- Tenen una propensió al risc baixa.
- Tenen una sensibilitat inferior envers altres cultures.

Ateses aquestes característiques, aquest segon perfil directiu el denominem genèricament: *directiu menys orientat internacionalment*.

De les 423 respostes aconseguïdes, únicament per a 403 va ser possible classificar l'enquestat en un dels dos perfils identificats (les 20 observacions que es perden són degudes al fet que no es va proporcionar informació per a les variables utilitzades en l'anàlisi de correspondències): 214, un 53,1%, queden classificats dins del perfil tipus 1 i 189, un 46,9%, dins del perfil tipus 2.

A continuació, i amb la finalitat de caracteritzar i posicionar els responsables de les operacions internacionals de les exportadores catalanes, encreuarem aquests perfils directius amb les variables següents:

- Càrrec, sector i grandària de l'empresa.
- Els motius pels quals l'empresa va endegar les activitats internacionals, els aspectes o elements de l'empresa que consideren internacionalitzables, les contribucions de les exportacions, les barreres de l'activitat exterior i les eines que cal utilitzar per assolir els objectius d'expansió internacional.
- Els coneixements i el fet de compartir experiències amb altres directius.
- Aspectes de l'estratègia internacional de l'empresa, com el nombre de països als quals s'ha venut l'any 2007 i amb quins països s'opera, el percentatge que han representat les exportacions sobre les vendes totals l'any 2007 (i l'estimació del pes del negoci internacional sobre el total d'ingressos esperats el 2008) i els països on es vol operar en els propers tres anys.
- TIC disponibles a l'empresa.
- Estratègia internacional de màrqueting de l'empresa.
- Grau de satisfacció amb les activitats internacionals.

5.3. Perfils directius i variables demogràfiques

5.3.1. Càrrec

197 enquestats van donar informació relativa al càrrec que ocupaven a l'empresa. La nomenclatura dels càrrecs va ser molt diversa però es van poder classificar en quatre categories: càrrecs vinculats a direcció general (agrupat sota el títol de *gerent*), càrrecs vinculats a les exportacions (ens hi referim de manera genèrica com a

director d'exportacions), càrrecs vinculats al màrqueting i altres càrrecs.

En la taula 7, es relaciona el perfil i el càrrec ocupat a l'empresa. De fet, hi ha una relació estadísticament significativa entre el tipus de perfil i el càrrec ocupat.

trònics i màquines d'oficina i serveis presenten percentatges més alts (81%, 75%, 73,2%, 66,7% i 76,9%, respectivament). Això significa que en aquests sectors els responsables de les activitats internacionals de les empreses pertanyen majoritàriament al perfil tipus 1 identificat; mentre que en sectors com el de la fusta i paper,

Taula 7. Taula de contingència càrrec * perfil

Càrrec		Perfil		Total
		Perfil 1	Perfil 2	
1. Gerència	Recompte	55	46	101
	% de càrrec	54,5%	45,5%	100%
2. Director d'exportacions	Recompte	50	0	50
	% de càrrec	100%	0%	100%
3. Director de màrqueting	Recompte	14	7	21
	% de càrrec	66,7%	33,3%	100%
4. Altres	Recompte	19	6	25
	% de càrrec	76,0%	24,0%	100%
Total	Recompte	138	59	197
	% de càrrec	70,1%	29,9%	100%

Test khi quadrat: 33,62***, *** sig < 0,01

Tal com es pot veure, un 100% dels enquestats agrupats en l'epígraf *director d'exportacions* es classifiquen, quant al perfil directiu, dins de la primera categoria (perfil 1). Així mateix, resulta interessant observar que tant en els càrrecs de gerència com en els de directors de màrqueting, el percentatge de directius del perfil 1 és inferior al percentatge mitjà d'aquest perfil respecte del total de la mostra (54,5% i 66,7% enfront d'un 70%). Especialment rellevant ens sembla el percentatge que s'observa en la categoria de directors de màrqueting. De fet, un 33% dels directius englobats en aquesta categoria presenta les característiques compreses en el perfil 2.

5.3.2. Sector

En la taula 8 es relaciona el perfil directiu amb el sector en el qual es troba l'empresa on treballa l'enquestat. Es pot afirmar que hi ha una relació estadísticament significativa al 90% de confiança entre el tipus de perfil i el sector al qual pertany l'empresa.

Tal com es pot veure, respecte de tota la mostra un 65,5% dels directius es classifica en el perfil tipus 1 (directius amb més orientació internacional). El sector de l'alimentació, del tèxtil i confecció, química, equips elec-

Taula 8. Taula de contingència sector * perfil

Sector	Perfil		Total
	Perfil 1	Perfil 2	
1. Alimentació	17	4	21
	81,0%	19,0%	100%
2. Tèxtil i confecció	15	5	20
	75,0%	25,0%	100%
3. Fusta i paper	11	7	18
	61,1%	38,9%	100%
4. Química	30	11	41
	73,2%	26,8%	100%
5. Metal·lúrgia	34	31	65
	52,3%	47,7%	100%
6. Equips electrònics i maquinària d'oficina	20	10	30
	66,7%	33,3%	100%
7. Indústria extractiva i construcció	7	4	11
	63,6%	36,4%	100%
8. Material de transport i altres manufactures	11	11	22
	50,0%	50,0%	100%
9. Serveis	30	9	39
	76,9%	23,1%	100%
Total	175	92	267
	65,5%	34,5%	100%

Test khi quadrat: 13,879*; * sig < 0,1.

metal·lúrgia, indústria extractiva i construcció i material de transport i altres manufactures són relativament més freqüents els directius del segon perfil identificat.

Fent una nova classificació sectorial atenent al component tecnològic dels sectors industrials inicialment considerats,⁵ també es troba una relació estadísticament significativa entre la intensitat tecnològica del sector al qual pertany l'empresa i el tipus de perfil del directiu responsable de les activitats internacionals (taula 9).

Tal com es pot observar, respecte de la mostra vàlida, trobem un 63,6% de responsables amb un perfil tipus

5.3.3. Mida de l'empresa

Pel que fa a la relació amb la grandària, en la taula 10 es relaciona aquesta dada de l'empresa amb la tipologia de perfils directius identificada. En aquest cas, i a diferència del que passava en els dos apartats anteriors, es pot afirmar que no hi ha una relació estadísticament significativa entre el tipus de perfil i la grandària de l'empresa a la qual pertany el directiu.

De tota manera, si bé les diferències observades en els percentatges no permeten parlar d'una relació estadísticament significativa, observant els valors de la taula es

Taula 9. Taula de contingència Classificació sectorial per intensitat tecnològica * perfil 1

Classificació sectorial per intensitat tecnològica		Perfil		Total
		Perfil 1	Perfil 2	
Baixa tecnologia	Recopme	43	16	59
	% de Classificació sectorial per intensitat tecnològica	72,9%	27,1%	100%
Mitjana-baixa tecnologia	Recopme	41	35	76
	% de Classificació sectorial per intensitat tecnològica	53,9%	46,1%	100%
Mitjana-alta tecnologia	Recopme	11	11	22
	% de Classificació sectorial per intensitat tecnològica	50,0%	50,0%	100%
Alta tecnologia	Recopme	50	21	71
	% de Classificació sectorial per intensitat tecnològica	70,4%	29,6%	100%
Total	Recopme	145	83	228
	% de Classificació sectorial per intensitat tecnològica	63,6%	36,4%	100%

Test khi quadrat: 8,439**; ** sig < 0,05

1 i un 36,4% amb un perfil tipus 2. Per sectors, trobem que en els sectors de baixa tecnologia, un 72,9% dels responsables de l'activitat internacional pertanyen al perfil 1, mentre que un 27,1% són de tipus 2. En els sectors d'alta tecnologia trobem percentatges semblants: un 70,4% i un 29,6%. Per tant, en els sectors de baixa tecnologia i d'alta tecnologia predomina el perfil 1 com a responsable de l'activitat internacional de l'empresa.

En canvi, en els sectors de mitjana-baixa tecnologia o de mitjana-alta tecnologia el pes d'ambdós perfils queda més equilibrat; per tant, la presència del perfil 2 té més pes del que de mitjana mostra. Així, en els sectors de mitjana-baixa tecnologia trobem un 53,9% de responsables amb el perfil 1 i un 46,1% amb el perfil tipus 2. De manera semblant, en els sectors de mitjana-alta tecnologia trobem el mateix percentatge de responsables amb perfil 1 i amb perfil 2.

Taula 10. Taula de contingència grandària * perfil

Grandària	Perfil		Total
	Perfil 1	Perfil 2	
1. <= 10	14 56,0%	11 44,0%	25 100%
2. 11-25	32 59,3%	22 40,7%	54 100%
3. 26-50	30 66,7%	15 33,3%	45 100%
4. 51-150	37 72,5%	14 27,5%	51 100%
5. 151-250	13 81,3%	3 18,8%	16 100%
6. >= 251	13 86,7%	2 13,3%	15 100%
Total	139 67,5%	67 32,5%	206 100%

Test khi quadrat: 7,67; sig. = 0,175

pot veure que per a un 72,5% de les empreses que tenen entre 51 i 150 treballadors; per a un 81,3% de les empreses amb un nombre de treballadors que se situa entre els 151 i els 250, i per a un 86,7% de les empreses amb més de 250 treballadors, els responsables de les operacions internacionals pertanyen al primer perfil identificat (aquests percentatges superen la mitjana de referència, un 67,5%). Per tant, intuïtivament es pot pensar que com més gran és l'empresa, més probable és que el responsable de les operacions internacionals presenti un perfil tipus 1.

5.4. Perfils directius i generalitats de l'activitat internacional

5.4.1. Motius pels quals l'empresa va endegar les activitats a l'exterior

En l'enquesta es demanava quin era el motiu pel qual l'empresa va decidir endegar les activitats internacionals. Revisant la bibliografia especialitzada d'aquest tema, es van considerar quatre motius diferents: la saturació/disminució de la demanda o l'alta competència en el mercat interior/nacional; les comandes inesperades de l'estranger; disposar d'informació d'oportunitats a l'estranger i, finalment, el potencial elevat dels mercats estrangers.

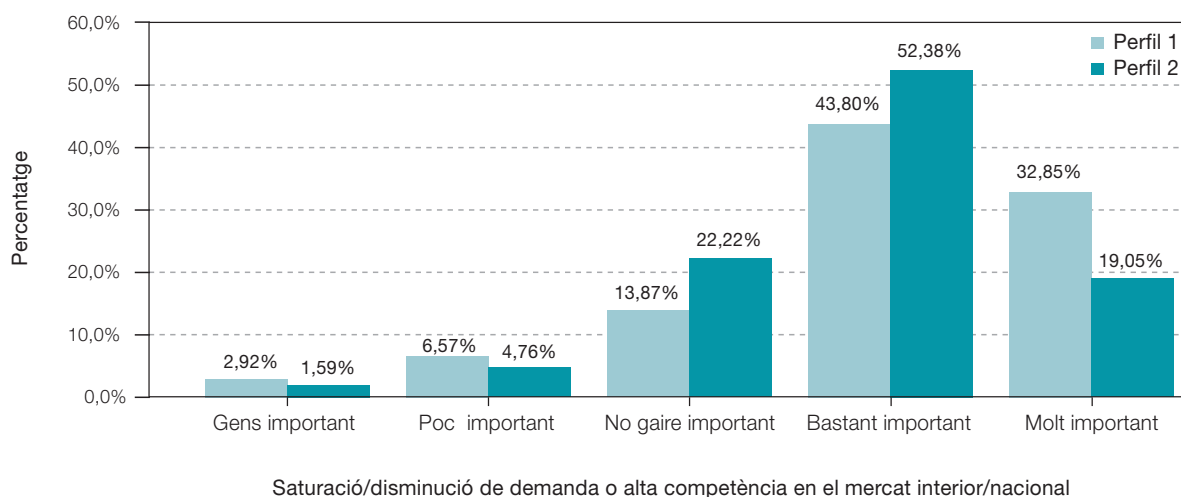
Pel que fa al primer aspecte, la saturació/disminució de la demanda o l'alta competència en el mercat interior/

nacional, cal dir que, per a un 52,38% dels responsables de les activitats internacionals que presenten un perfil tipus 2, aquest motiu va ser bastant important i només per a un 19,05%, molt important. Per contra, si ens fixem en els responsables d'aquestes activitats que es poden incloure en el perfil tipus 1 aquest motiu arriba a ser molt important per a un 32,85% i bastant important per a un 43,8%. Per tant, la saturació/disminució de la demanda o l'alta competència en el mercat interior/nacional és considerat un motiu força important per als responsables amb un perfil tipus 1 (gràfic 11).

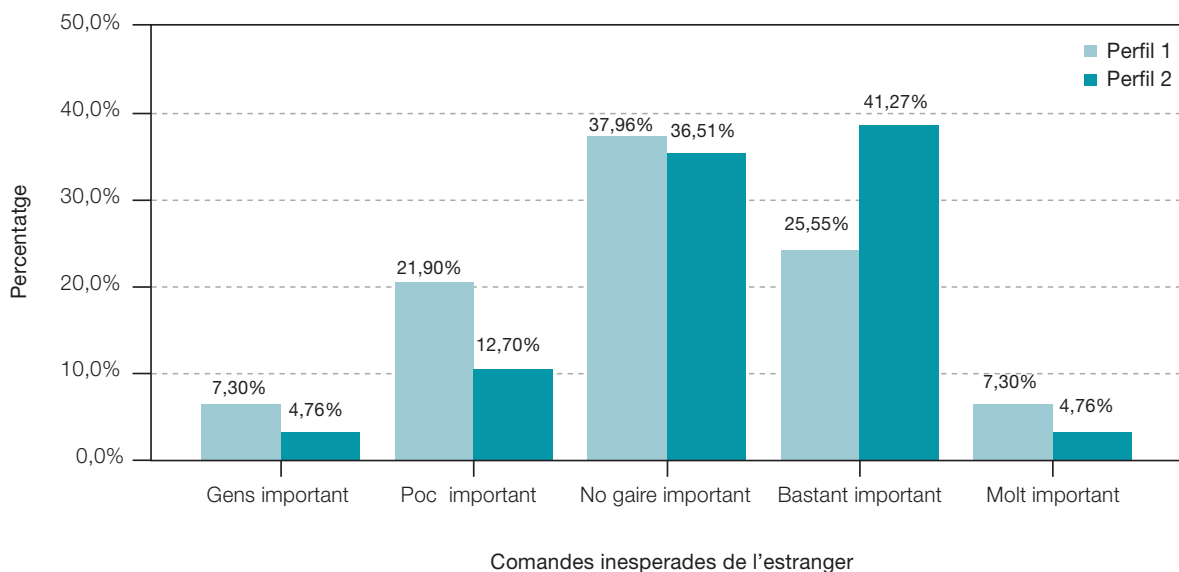
Amb relació a la rebuda de comandes inesperades procedents de l'exterior, podem dir que sense semblar per a cap dels dos perfils un motiu força important per endegar les activitats internacionals (ja que per a un 37,9% dels responsables d'aquestes activitats amb un perfil tipus 1 i per a un 36,5% dels qui presenten un perfil tipus 2 aquest motiu presenta un grau d'indiferència com la valoració més freqüent); aquest sembla ser un motiu més important per als responsables amb un perfil directiu tipus 2 ja que un 41,27% el considera bastant important.

De tota manera, els dos motius considerats més importants per endegar l'activitat internacional de l'empresa són, sens dubte, disposar d'informació d'oportunitats a l'estranger i el potencial elevat dels mercats estrangers. Tal com es pot veure en el gràfic 13, per a un 31,1% dels responsables amb un perfil tipus 1 disposar d'informació d'oportunitats a l'estranger és molt important i per a un 60%, bastant important. Si ens centrem amb els responsables

Gràfic 11. Importància de la disminució de la demanda interna per als dos perfils



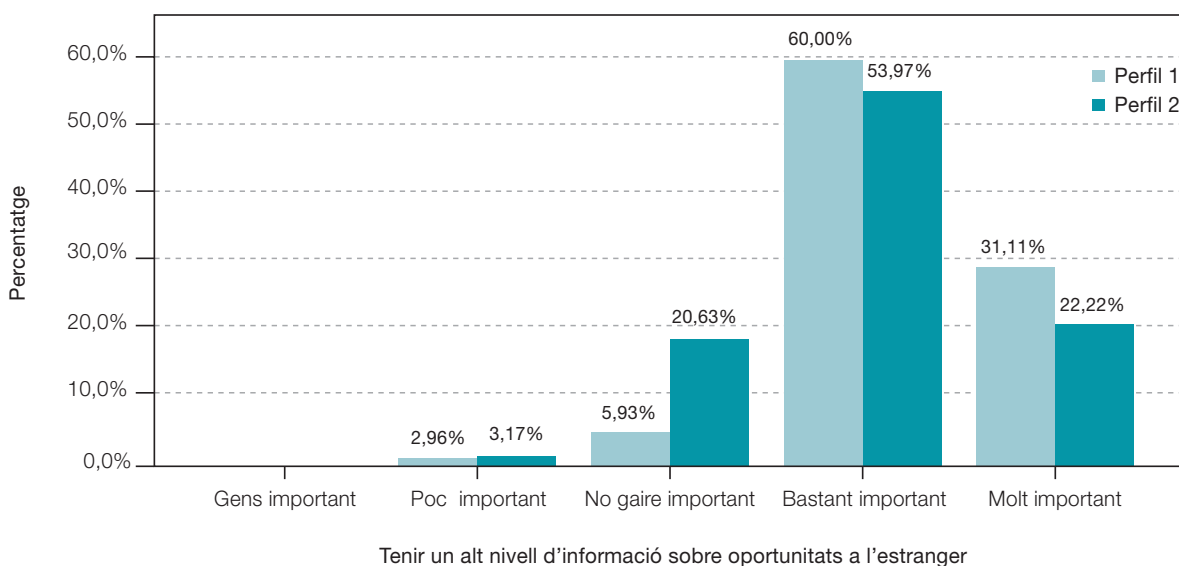
Gràfic 12. Importància de les comandes inesperades per als dos perfils identificats



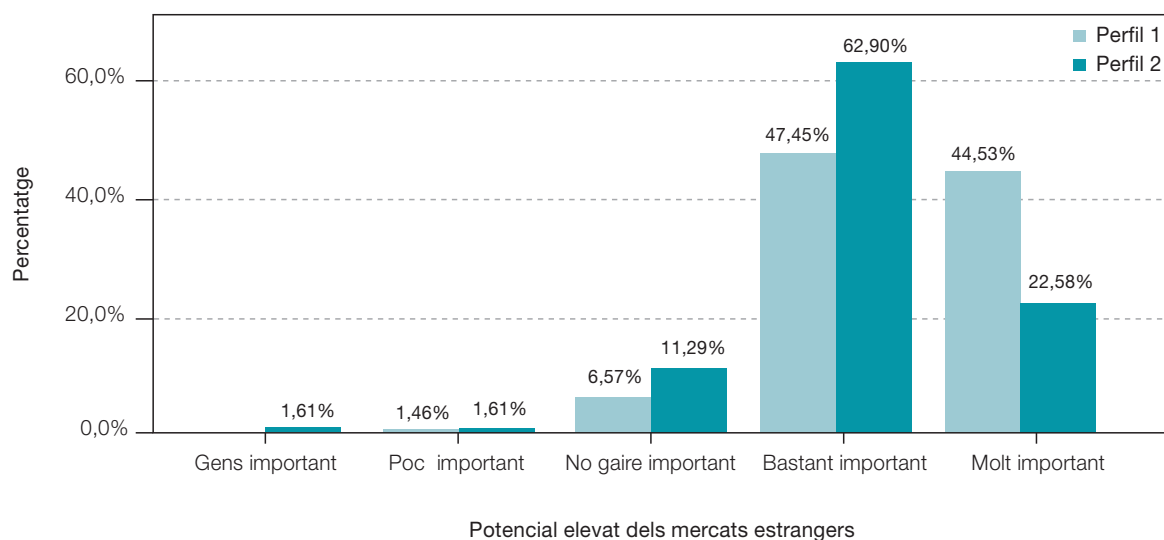
amb un perfil tipus 2, aquests percentatges són un 22,2% i un 53,97%, respectivament. De la mateixa manera, si ens fixem en el gràfic 14, el potencial elevat dels mercats estrangers és considerat molt important per a un 44,53% dels responsables amb un perfil tipus 1 i bastant important per a un 47,5%; mentre que per als responsables amb un perfil tipus 2 aquests percentatges se situen en un 62,9% i un 22,58% en ambdues categories de resposta.

És a dir, el percentatge de responsables amb un perfil tipus 1 que consideren aquests dos darrers motius bastant o molt importants està entorn del 90%, mentre que per als dos primers motius esmentats aquest percentatge acumulat se situa en un 75% i un 32% per al primer i el segon motiu, respectivament. Aquesta tendència, en menys intensitat, també s'observa per als responsables amb un perfil directiu tipus 2.

Gràfic 13. Importància del nivell d'informació sobre oportunitats a l'estranger



Gràfic 14. Importància del potencial dels mercats estrangers



5.4.2. Elements que es consideren internacionalitzables

En l'enquesta es preguntava si una sèrie d'activitats que efectua l'empresa o bé recursos dels qual disposa es consideren susceptibles d'ésser internacionalitzats o no. Més concretament, les activitats i/o recursos per als quals es demanava aquesta informació eren: la distribució, l'aprovisionament, la logística, la fabricació, el producte (ja siguin matèries primeres, semielaborats i/o acabats), els serveis, les tecnologies, les TIC, els intangibles (com, per exemple, el nom, les marques comercials o el *know-how*), els recursos humans i, finalment, els recursos finan-

cers. De fet, als enquestats, se'ls demanava que donessin una resposta de tipus binària (1: sí són considerats com a internacionalitzables; 0: no ho són).

A continuació, comparem el percentatge de responsables que consideren aquestes activitats/recursos internacionalitzables atenent al tipus de perfil directiu al qual pertanyen. Tal com es pot veure en la taula 11, per a totes les activitats i/o recursos considerats, el percentatge de responsables de perfil tipus 1 que els consideren internacionalitzables supera significativament el percentatge de responsables de perfil tipus 2 que consideren que les activitats/recursos esmentats es poden internacionalitzar en cert grau.

Taula 11. Experiència internacional de l'empresa per sector

És internacionalitzable	Perfil 1	Perfil 2	F
Distribució	46,00%	34,00%	6,4769**
Aprovisionament	42,00%	27,00%	10,2277***
Logística	35,00%	22,00%	8,1334***
Fabricació	64,00%	41,00%	21,8996***
Productes (mp, semielaborat, acabat)	81,00%	60,00%	21,6273***
Serveis	60,00%	34,00%	28,7309***
Tecnologies (en producte o procés, patents, models d'utilitat, etc.)	65,00%	43,00%	21,6366***
Altres intangibles (noms, marques comercials, <i>know-how</i> , coneixements)	47,00%	24,00%	23,8575***
Recursos financers	25,00%	15,00%	6,2543**
Recursos humans	30,00%	13,00%	18,9904***
TIC	40,00%	22,00%	16,4758***

*sig. < 0,1; **sig. < 0,05; ***sig. < 0,01

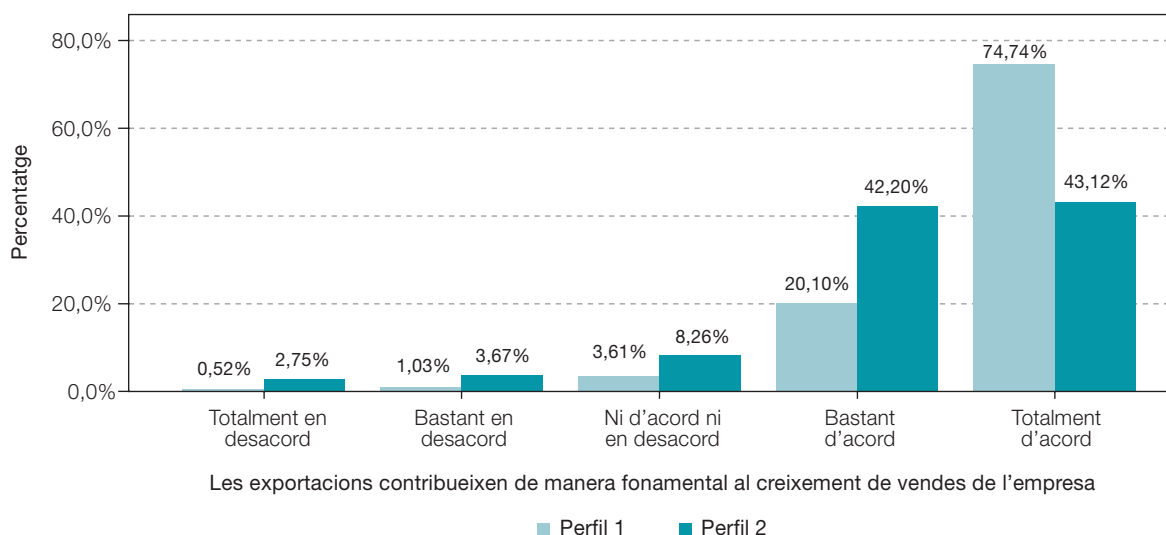
Tal com era esperable, els productes es consideren clarament internacionalitzables per un 81% dels responsables de perfil 1 i per un 60% dels de tipus 2 (de fet, és l'aspecte que és considerat internacionalitzable per més responsables d'ambdós perfils). D'altra banda, només un 25% dels responsables de les activitats internacionals de les empreses amb perfil 1 considera que els recursos financers són internacionalitzables, per un 15% dels qui presenten tipus 2; i tan sols un 13% del directius amb aquest segon perfil considera que els recursos humans també poden ser internacionalitzables.

5.4.3. Les contribucions de les exportacions

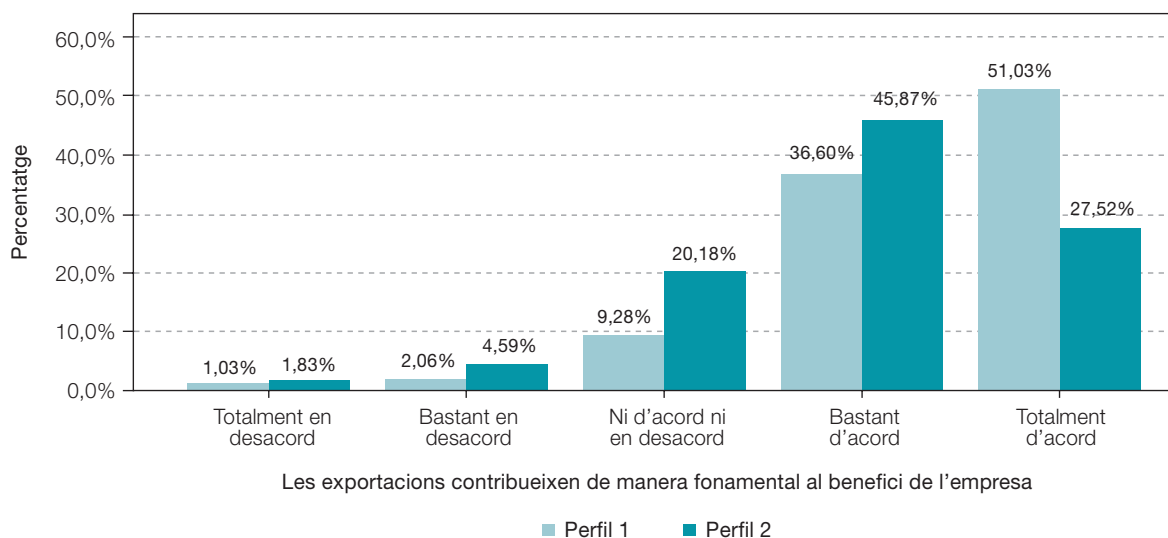
En el qüestionari es va demanar informació sobre les contribucions que les exportacions representaven per a les empreses. Concretament, als enquestats, se'ls va demanar que mostressin el seu grau d'acord o desacord amb la contribució de les exportacions al creixement en vendes i al benefici de les seves empreses.

Pel que fa al primer aspecte, podem observar en el gràfic 15 que un 74,74% dels responsables d'operacions

Gràfic 15. Contribució de les exportacions al creixement de les vendes



Gràfic 16. Contribució de les exportacions al benefici



internacionals que es poden catalogar dins del perfil tipus 1 es mostra totalment d'acord amb aquest enunciat. Pel que fa als responsables catalogats en el perfil tipus 2, aquest percentatge es redueix a un 43,12%, i un 42,2% es manifesta d'acord amb el mateix. Pel que fa a la contribució al benefici de les empreses, el gràfic 16 mostra que un 51,03% dels responsables d'operacions internacionals amb perfil 1 es mostra totalment d'acord amb aquest enunciat. Pel que fa als responsables catalogats en el perfil tipus 2, un 45,87% es manifestà d'acord amb el mateix, si bé un 20,18% no hi està d'acord ni en desacord.

5.4.4. Les barreres per a l'activitat a l'exterior

Pel que fa a les barreres o obstacles per actuar a l'exterior, en la bibliografia especialitzada es plantegen habitualment almenys els quatre factors següents: la barrera idiomàtica, les diferències culturals, les diferències polítiques i les diferències legals.

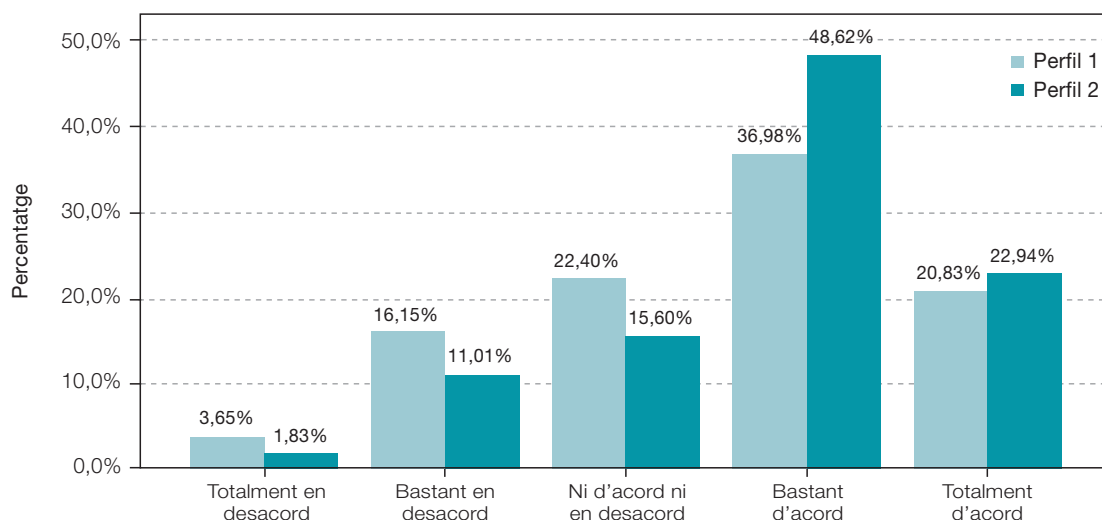
Respecte de les barreres idiomàtiques (gràfic 17), un 36,98% dels responsables de l'activitat internacional de l'empresa amb perfil 1 i un 48,62% amb perfil 2 es mostren bastant d'acord en assenyalar-les com a dificultats. De tota manera, el tema idiomàtic com a barrera és considerat per un 70% dels responsables amb perfil 2, per tan sols un 47% dels responsables amb perfil 1. De fet, un 20% dels responsables amb aquest darrer perfil estan totalment en

desacord, o bastant en desacord, amb el fet de considerar l'idioma com una barrera a l'activitat internacional.

Amb relació a les diferències culturals, és interessant observar que un 33% dels directius amb un perfil tipus 2 no té una percepció clara d'aquestes diferències com a barreres, mentre que un 35,5% dels responsables de l'actuació internacional de les empreses amb perfil 1 es mostra bastant d'acord en considerar les diferències culturals com a barreres importants per a l'activitat a l'exterior (gràfic 18). Aquest fet denota segurament la preocupació més gran per entendre altres cultures que manifesta el perfil directiu 1 dels dos prèviament identificats.

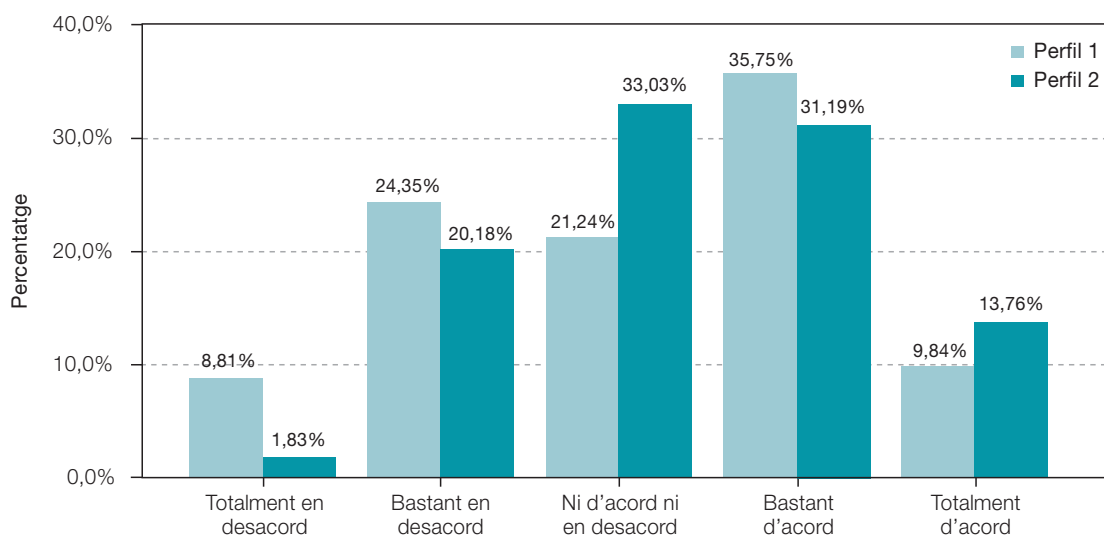
Pel que fa a les diferències polítiques (gràfic 19), ens trobem amb una situació bastant semblant amb les percepcions com a barreres de les diferències culturals. Un 35,78% dels responsables amb un perfil tipus 2 no té una percepció clara d'aquestes diferències com a barreres, si bé un 30,28% està bastant d'acord en considerar-les d'aquesta manera; mentre que un 28,27% dels responsables de l'actuació internacional de les empreses amb perfil 1 es mostra bastant d'acord en considerar les diferències polítiques com a barreres importants per a l'activitat a l'exterior. De tota manera, també és cert que un 24,61% dels responsables de les activitats internacionals de les empreses exportadores catalanes amb perfil 1 està bastant en desacord en considerar les diferències polítiques com una barrera important per a l'activitat a l'exterior.

Gràfic 17. Diferències idiomàtiques com a barreres



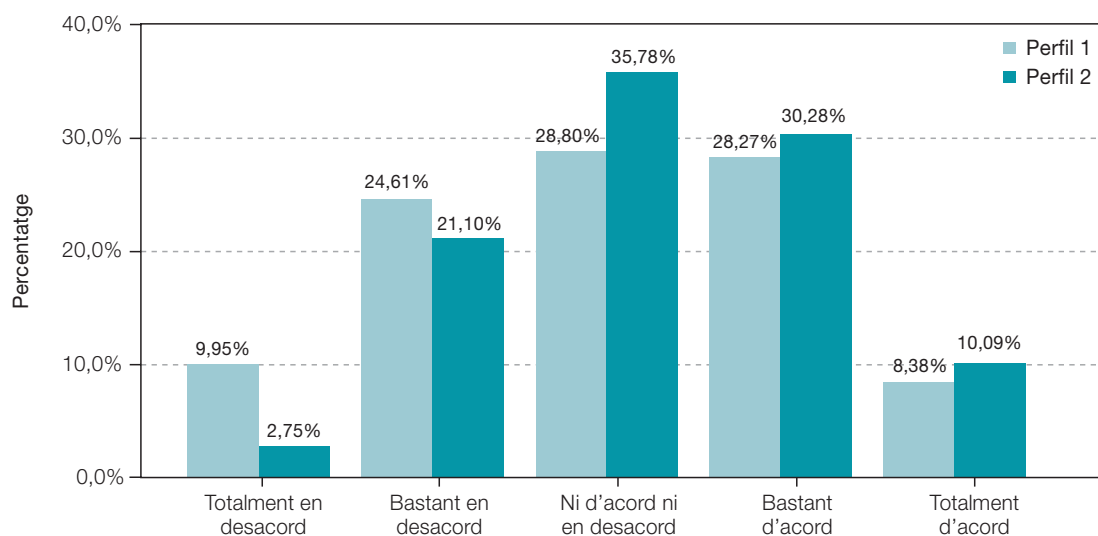
Les diferències idiomàtiques són barreres importants per a l'activitat a l'exterior

Gràfic 18. Diferències culturals com a barreres



Les diferències culturals són barreres importants per a l'activitat a l'exterior

Gràfic 19. Diferències polítiques com a barreres

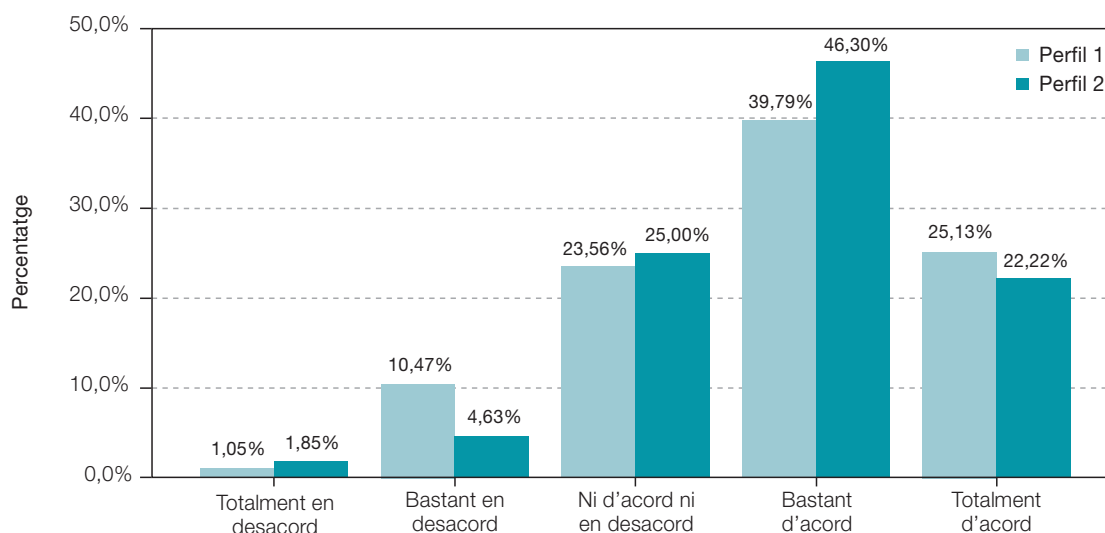


Les diferències polítiques són barreres importants per a l'activitat a l'exterior

Finalment, amb relació a les diferències legals, sembla que els dos perfils identificats coincideixen en assenyalar-les com a barreres importants. Així, un 65% del responsables amb perfil 1 està bastant d'acord o totalment d'acord en considerar les diferències legals com una barrera a l'activitat internacional; i pel que fa als responsables amb un perfil 2 aquest percentatge se situa en un 68%.

Així, doncs, els directius responsables de l'activitat internacional de les empreses exportadores catalanes amb un perfil tipus 1 assenyalen les diferències legals com a barreres a l'activitat internacional, mentre que per als qui tenen un perfil tipus 2 a aquestes barreres s'haurien d'afegir les barreres idiomàtiques. Aquests fets no sorprenen, ja que els responsables amb un perfil tipus 2 no parlen, de mitjana, més de

Gràfic 20. Diferències legals com a barreres



Les diferències legals són barreres importants per a l'activitat a l'exterior

dos idiomes i, independentment del perfil, els responsables de l'activitat internacional de les empreses apunten cap a un desconeixement generalitzat de la legislació internacional.

5.4.5. Eines valorades com a positives per assolir els objectius d'expansió internacional

En l'enquesta vam demanar que es valoressin com positives o negatives una sèrie d'eines que es poden utilitzar per assolir els objectius d'expansió internacional (1 molt negatiu i 5 molt positiu).

Tal com es pot veure en la taula 12, s'aprecien diferències estadísticament significatives en la valoració de la possibilitat de compartir experiències amb altres directius d'empreses i/o institucions i també en la valoració de les empreses conjuntes en destinació entre els responsables amb perfil directiu 1 i 2, respectivament. De fet, els primers valoren més positivament que els segons aquestes eines però voldríem destacar que, malgrat la diferència en la valoració, la possibilitat de compartir experiències amb altres directius d'empreses i/o institucions presenten les valoracions mitjanes més altes per a ambdós perfils.

Taula 12. Valoració de les eines per assolir obeejctius d'expansió internacional

Per assolir els objectius d'expansió internacional	Mitjana perfil 1	Mitjana perfil 2	F
Compartir experiències amb altres directius d'empreses i/o institucions	4,34	4,07	11,234***
Empreses conjuntes en origen	3,66	3,56	0,989
Empreses conjuntes en destinació	3,82	3,60	5,463**
Consortis (d'exportació, compres)	3,53	3,46	0,546
Aliances estratègiques per a R+D	3,78	3,67	1,213
Aliances estratègiques per a logística	3,74	3,72	0,047
Aliances estratègiques per a distribució	3,83	3,84	0,012
Aliances estratègiques per a producció	3,59	3,66	0,483
Acords contractuals (llicència, franquícia, contractes de màrqueting, de manufactura, de distribució, de direcció, etc.)	3,74	3,65	0,960

*sig. < 0,1; **sig. < 0,05; ***sig. < 0,01

5.5. Perfils i coneixements dels directius

5.5.1. Els coneixements

Pel que fa als coneixements de què disposen els responsables de les operacions internacionals (es demanava a l'enquesta que es valoressin de l'1 al 5, i el 5 era la valoració més alta), trobem que hi ha diferències estadísticament significatives entre les valoracions mitjanes que representen el coneixement que es té envers les temàtiques considerades, de manera que els directius del perfil 1 presenten valors mitjans més alts que els dels directius del perfil tipus 2 (taula 13).

Taula 13. Valoració dels coneixements

	Perfil 1	Perfil 2	F
Coneixements de màrqueting internacional	3,35	2,50	42,2744***
Coneixements de direcció internacional	3,32	2,46	49,7911***
Coneixements globals dels mercats internacionals	3,38	2,58	45,7110***
Coneixements de finances internacionals	2,71	2,23	14,6679***
Coneixements de legislació internacional	2,34	1,99	8,4617***
Coneixement de l'aplicació de les TIC en el negoci internacional	2,68	2,24	10,5495***

*sig. < 0,1; **sig. < 0,05; ***sig. < 0,01

Creiem convenient remarcar el reconeixement per part dels decisors dels temes internacionals de les empreses exportadores catalanes del seu baix coneixement en temes de finances internacionals, legislació internacional i, de manera rellevant, l'aplicació de les TIC al negoci internacional. De fet, la valoració que fan els responsables amb un perfil tipus 2 dels seus coneixements en legislació internacional confirma la percepció d'aquest tema, abans ja esmentada, com una barrera important a l'activitat internacional. Sens dubte, això obre una porta interessant per oferir formació en aquests aspectes, ja que cursos en aquestes temàtiques podrien ser interessant per als responsables de les operacions internacionals de les empreses exportadores catalanes.

5.5.2. La compartició d'experiències amb altres directius

Tal com es pot veure en la taula 14, un 80% dels responsables de les operacions internacionals de les empreses exportadores catalanes amb perfil 1 afirma compartir experiències amb altres directius internacionals d'altres empreses i institucions. Així mateix, un 42,7% dels responsables classificats en el segon perfil no comparteix

aquestes experiències quan, respecte de la mostra, aquest percentatge és d'un 27,8%. De fet, es pot parlar d'una relació estadísticament significativa al 99% de confiança entre el fet de compartir o no aquest tipus d'experiències i manifestar un dels dos perfils directius identificats.

Aquest resultat resulta certament curiós si es considera que els directius de perfil 2 havien donat una valoració molt alta al fet de compartir experiències de cara a assolir els objectius en els mercats exteriors. Sembla que s'entén com una eina força interessant però, a l'hora de la veritat, els responsables de les operacions internacionals amb perfil 2 no posen tant en pràctica aquest intercanvi.

Taula 14. Taula de contingència perfil * Comparteix experiències amb altres directius internacionals d'empreses i/o institucions

Perfil	p13 Comparteix experiències amb altres directius internacionals d'empreses i/o institucions		Total
	Sí	No	
Perfil 1	148 80,0%	37 20,0%	185 100%
Perfil 2	55 57,3%	41 42,7%	96 100%
Total	203 72,2%	78 27,8%	281 100%

Test khi quadrat: 7,67; sig. = 0,175

5.6. Perfils directius i activitat internacional de l'empresa

5.6.1. Planificació, investigació i visites a l'estranger

Es demanava també als enquestats que mostressin el seu grau d'acord o desacord amb tres enunciats: si a la

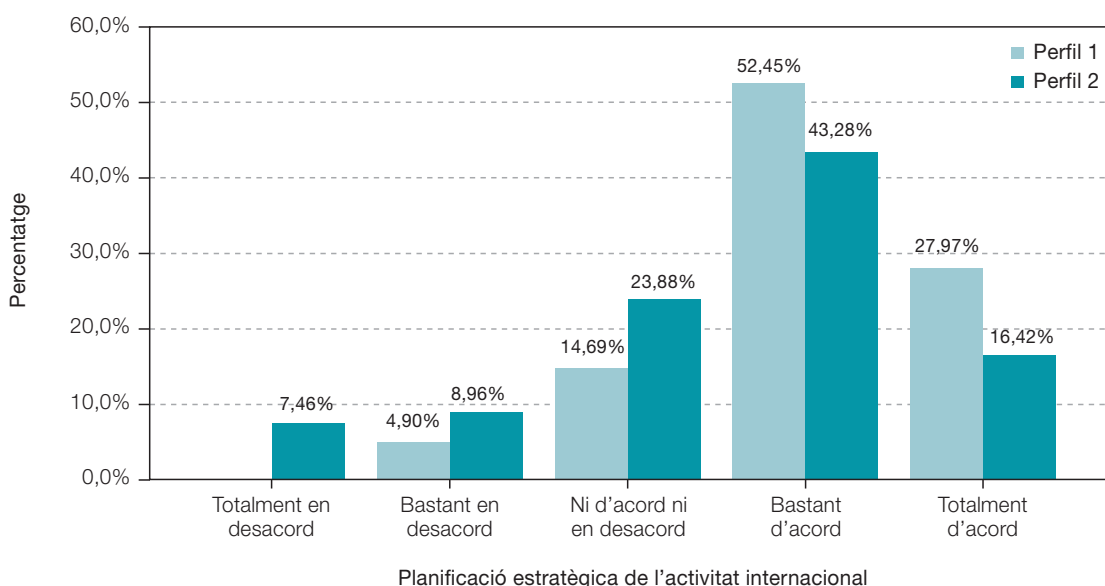
seva empresa es planifica estratègicament l'activitat internacional, si s'hi fan activitats d'investigació de mercats internacionals, i si es realitzen visites regulars als mercats internacionals.

Segons es veu en el gràfic 21, entorn del 80% dels responsables de les operacions internacionals de les empreses exportadores catalanes amb perfil 1 està bastant o totalment d'acord amb el fet que les seves empreses

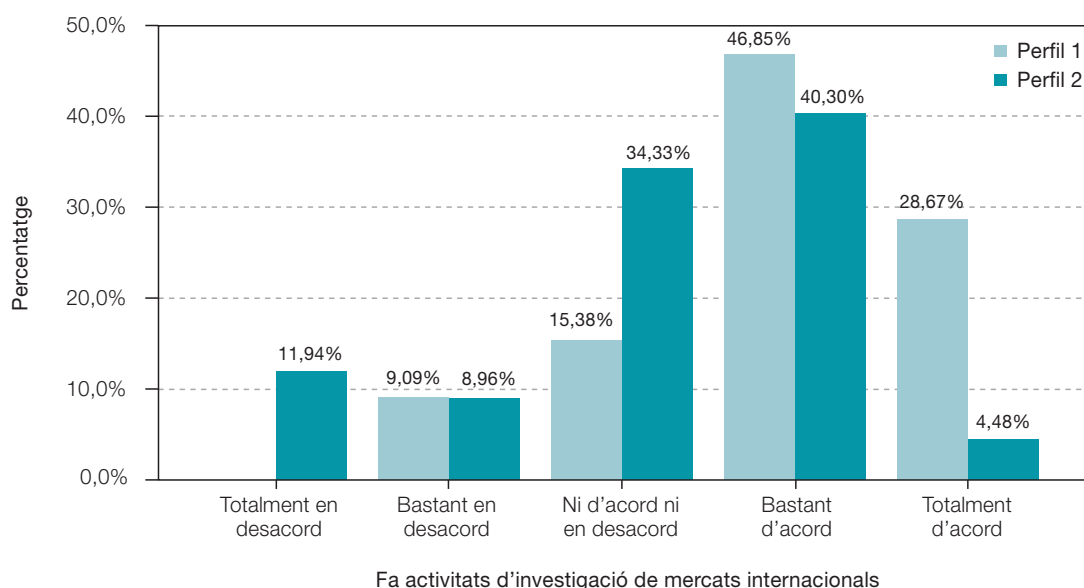
planifiquen estratègicament l'activitat internacional. Si ens centrem en els enquestats amb un perfil 2, aquest percentatge no arriba al 60%.

De la mateixa manera, i tal com es pot veure en el gràfic 22, aproximadament un 75% dels responsables de les operacions internacionals de les empreses exportadores catalanes amb perfil 1 està bastant o totalment d'acord amb el fet que les seves empreses fan activi-

Gràfic 21. Planificació estratègica de l'activitat internacional



Gràfic 22. Fa activitats d'investigació de mercats internacionals



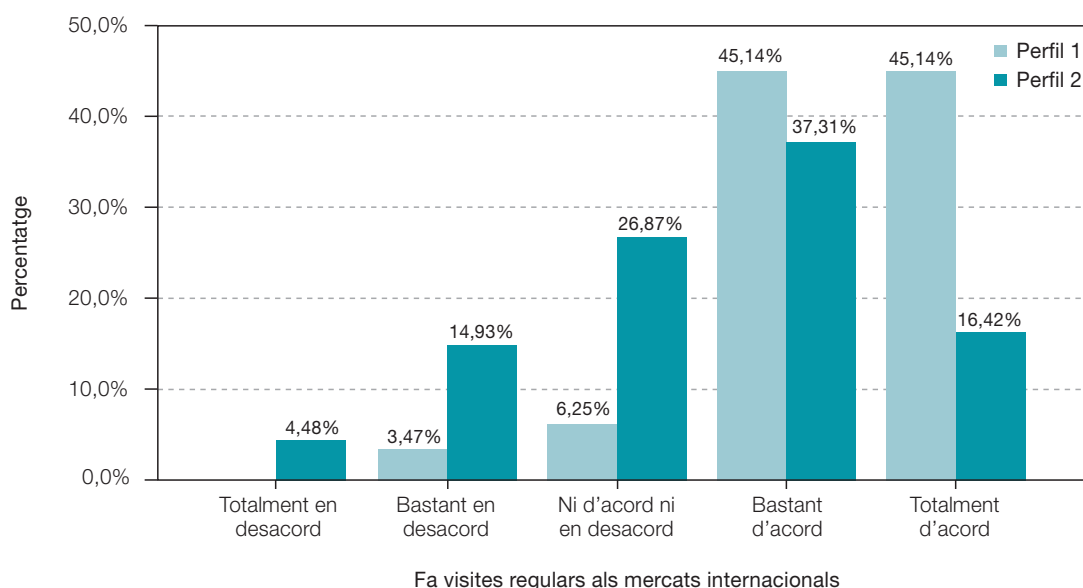
tats d'investigació en els mercats internacionals. En canvi, si ens centrem en els responsables amb un perfil tipus 2, aquest percentatge no arriba al 45%.

Finalment, i tal com es pot veure en el gràfic 23, més d'un 90% dels responsables de les operacions internacionals de les empreses exportadores catalanes amb perfil 1 està bastant o totalment d'acord amb el fet que

identificar el perfil directiu del seu responsable d'activitats internacional exporten a 7,12 països (taula 15).

De tota manera, hi ha una relació estadísticament significativa, al 99% de confiança, entre el perfil dels responsables de les operacions exteriors de l'empresa i el nombre de mercats exteriors als quals aquesta arriba. Així, es pot observar que aquelles empreses que dispo-

Gràfic 23. Fa visites regulars als mercats internacionals



les seves empreses fan visites regulars als mercats internacionals. Si ens centrem en els responsables amb un perfil tipus 2, aquest percentatge no arriba al 55%.

Des del nostre punt de vista, planificar estratègicament l'activitat internacional, desenvolupar activitats d'investigació dels mercats internacionals i visitar regularment aquests mercats constitueixen aspectes fonamentals en el desenvolupament amb èxit de l'activitat internacional de l'empresa. A banda, les noves tecnologies de la informació i la comunicació afavoreixen que aquestes activitats es puguin fer d'una manera molt més eficient.

5.6.2. El nombre de països als quals han venut l'any 2007 i amb quins països operen

De mitjana, les empreses per a les quals s'ha pogut

sen en aquesta posició d'un perfil directiu tipus 1, de mitjana arriben a 10,23 països, mentre que per a aquelles que disposen d'un perfil tipus 2, la mitjana és de 3,59 mercats d'exportació.

	N	Mitjana	Desviació típica	F
Perfil 1	214	10,23	9,159	
Perfil 2	189	3,59	5,990	72,112***
Total	403	7,12	8,499	

***sig. < 0,01

En la taula 16 es pot observar quines empreses, amb els dos perfils directius identificats, actuen en els diferents països considerats:

Taula 16. Taula de contingència Països * perfil

Països / mercats actuals	Perfil 1		Perfil 2		Total	Països / mercats actuals	Perfil 1		Perfil 2		Total
	N	%	N	%			N	N	%	N	
Alemanya	105	72,92	39	27,08	144	Argentina	49	76,56	15	23,44	64
França	140	71,43	56	28,57	196	Xile	48	71,64	19	28,36	67
Itàlia	114	72,15	44	27,85	158	Uruguai	17	85,00	3	15,00	20
Portugal	128	69,95	55	30,05	183	Altres països de l'Amèrica Llatina	61	72,62	23	27,38	84
Regne Unit	93	76,23	29	23,77	122	Xina	49	79,03	13	20,97	62
Països Baixos	80	76,19	25	23,81	105	Japó	29	80,56	7	19,44	36
Bèlgica	85	78,70	23	21,30	108	Índia	39	81,25	9	18,75	48
Àustria	43	78,18	12	21,82	55	Corea del Sud	28	82,35	6	17,65	34
Dinamarca	49	75,38	16	24,62	65	Orient Mitjà	43	75,44	14	24,56	57
Altres països UE-15	67	82,72	14	17,28	81	Sud-est asiàtic	36	81,82	8	18,18	44
Polònia	65	80,25	16	19,75	81	Altres països asiàtics	27	75,00	9	25,00	36
Hongria	37	78,72	10	21,28	47	Marroc	62	69,66	27	30,34	89
República Txeca	43	82,69	9	17,31	52	Algèria	36	80,00	9	20,00	45
Romania	50	90,91	5	9,09	55	Tunísia	37	72,55	14	27,45	51
Altres països UE Ampliació - 27	37	80,43	9	19,57	46	Egipte	25	75,76	8	24,24	33
Rússia	57	78,08	16	21,92	73	Àfrica subsahariana (no Sud-àfrica)	13	81,25	3	18,75	16
Turquia	48	77,42	14	22,58	62	Sud-àfrica	32	78,05	9	21,95	41
Resta països fora de la UE	28	65,12	15	34,88	43	Altres països africans	17	89,47	2	10,53	19
Canadà	32	78,05	9	21,95	41	Austràlia	31	79,49	8	20,51	39
EUA	64	76,19	20	23,81	84	Nova Zelanda	23	85,19	4	14,81	27
Mèxic	75	80,65	18	19,35	93	Altres països d'Oceania	6	75,00	2	25,00	8
Brasil	42	76,36	13	23,64	55						

5.6.3. El percentatge que han representat les exportacions sobre les vendes totals (l'any 2007) i l'estimació del pes del negoci internacional sobre el total d'ingressos esperats (l'any 2008)

De mitjana, i tal com s'ha esmentat abans, les exportacions sobre les vendes totals de l'any 2007 representen un 34,6% (taula 17).

Taula 17. Percentatge de les exportacions sobre les vendes totals				
	N	Mitjana	Desviació típica	F
Perfil 1	164	37,61	26,44	6,693**
Perfil 2	79	28,37	25,32	
Total	243	34,6	26,39	

**sig. < 0,05

De tota manera, hi ha una relació estadísticament significativa, al 95% de confiança, entre el perfil dels res-

ponsables de les operacions exteriors de l'empresa i el percentatge que han representat les exportacions sobre les vendes totals l'any 2007. Així, es pot observar que aquelles empreses que disposen d'un perfil directiu tipus 1, de mitjana el percentatge d'exportacions sobre vendes se situa en un 37,61%, mentre que per a aquelles que disposen d'un perfil directiu tipus 2, la mitjana és de 28,37%.

Pel que fa al pes del negoci internacional respecte del total d'ingressos esperats l'any 2008, podem veure (taula 18) que, de mitjana, el pes se situa en un 38,23%. De tota manera, i tal com passava amb el percentatge d'exportacions, també hi ha una relació estadísticament significativa entre el tipus de perfil que desenvolupa el càrrec de responsable d'operacions internacionals a l'empresa exportadora ja que, en cas de tenir un responsable amb un perfil directiu tipus 1, el pes del negoci internacional respecte del total d'ingressos esperats l'any 2008 arriba pràcticament a un 41%; mentre que en el cas de tenir un responsable amb un perfil tipus 2 aquesta estimació no arriba al 33%.

Taula 18. Estimació del percentatge de negoci internacional sobre el total d'ingressos esperats el 2008

	N	Mitjana	Desviació típica	F
Perfil 1	134	40,96	24,55	4,908**
Perfil 2	63	32,44	26,38	
Total	197	38,23	25,39	

**sig. < 0,05

5.6.4. Països amb què es vol operar en els propers tres anys

En la taula 19 es pot observar quines empreses, amb els dos perfils identificats, s'han fixat com a països objectius en els propers tres anys els diferents països considerats.

Taula 19. Taula de contingència Països * perfil 1

Països / mercats actuals	Perfil 1		Perfil 2		Total	Països / mercats actuals	Perfil 1		Perfil 2		Total
	N	%	N	%			N	N	%	N	
Alemanya	20	83,33	4	16,67	24	Argentina	18	78,26	5	21,74	23
França	23	67,65	11	32,35	34	Xile	12	75,00	4	25,00	16
Itàlia	15	68,18	7	31,82	22	Uruguai	3	60,00	2	40,00	5
Portugal	15	55,56	12	44,44	27	Altres països de l'Amèrica Llatina	27	61,36	17	38,64	44
Regne Unit	27	84,38	5	15,63	32	Xina	23	85,19	4	14,81	27
Països Baixos	15	75,00	5	25,00	20	Japó	15	83,33	3	16,67	18
Bèlgica	14	82,35	3	17,65	17	Índia	16	100,0	0	0,00	16
Àustria	15	93,75	1	6,25	16	Corea del Sud	4	100,0	0	0,00	4
Dinamarca	16	94,12	1	5,88	17	Orient Mitjà	14	73,68	5	26,32	19
Altres països UE-15	20	80,00	5	20,00	25	Sud-est asiàtic	4	100,0	0	0,00	4
Polònia	25	86,21	4	13,79	29	Altres països asiàtics	15	93,75	1	6,25	16
Hongria	21	95,45	1	4,55	22	Marroc	17	73,91	6	26,09	23
República Txeca	21	100,0	0	0,00	21	Algèria	9	90,00	1	10,00	10
Romania	20	83,33	4	16,67	24	Tunísia	12	80,00	3	20,00	15
Altres països UE Ampliació - 27	37	86,05	6	13,95	43	Egipte	12	85,71	2	14,29	14
Rússia	23	79,31	6	20,69	29	Àfrica subsahariana (no Sud-àfrica)	5	71,43	2	28,57	7
Turquia	11	64,71	6	35,29	17	Sud-àfrica	13	81,25	3	18,75	16
Resta països fora de la UE	19	76,00	6	24,00	25	Altres països africans	13	100,0	0	0,00	13
Canadà	13	86,67	2	13,33	15	Austràlia	10	76,92	3	23,08	13
EUA	18	85,71	3	14,29	21	Nova Zelanda	8	88,89	1	11,11	9
Mèxic	14	70,00	6	30,00	20	Altres països d'Oceania	5	71,43	2	28,57	7
Brasil	16	72,73	6	27,27	22						

Ens sembla interessant remarcar que totes les empreses que han assenyalat la República Txeca, l'Índia, Corea del Sud, països del Sud-est asiàtic i africans (sense incloure-hi Sud-àfrica) com a potencials per actuar en els propers tres anys tenen com a responsa-

bles de l'activitat internacional de l'empresa individus amb perfil directiu 1.

5.7. Perfils directius i disponibilitat de TIC

En l'enquesta també es preguntava per la disponibilitat de tecnologies de la informació a les empreses. Més concretament, les activitats considerades relacionades amb les TIC eren les següents: e-màrqueting, sistema de gestió del negoci, portal B2B, intranet, pàgina corporativa d'Internet, videoconferència, telefonia per Internet i recurs a *marketplaces*. Als enquestats, se'ls demanava una resposta binària (1: sí se'n disposava; 0: no se'n disposava a la seva empresa).

A continuació, comparem el percentatge de responsables que manifesten disposar d'aquestes activitats atenent al tipus de perfil al qual pertanyen. Tal com podem veure en la taula 20, els percentatges de responsables tipus 1 que manifesten disposar de cadascuna d'aques-

Taula 20. Presència de TIC a l'empresa

	Perfil 1	Perfil 2	F
e-màrqueting	14,95%	3,70%	15,00***
Sistema de gestió del negoci (logística, producció, etc.)	23,36%	11,64%	9,58***
Portatl B2B	18,22%	4,76%	18,03***
Portal B2C	6,54%	2,12%	4,64**
Intranet	18,22%	13,23%	1,88
Pàgina Internet (corporativa)	58,88%	28,57%	40,9***
Videoconferència	21,50%	10,58%	8,88***
Telefonia per Internet	31,78%	12,70%	21,75***
Marketplaces	6,07%	1,06%	7,14***

*sig. <0,1; **sig. < 0,05; ***sig. <0,01

tes aplicacions de les TIC supera de manera significativa els percentatges de responsables tipus 2 que manifesten disposar-ne, excepte pel que fa a la disponibilitat d'intranet, on no hi ha una diferència estadísticament significativa en ambdós percentatges.

5.8. Perfils directius i estratègia de màrqueting internacional de l'empresa

En aquest apartat de l'enquesta es demanava als enquestats que manifestessin si les estratègies de producte, preu, distribució i comunicació, en general, però també si diferents ítems pertanyents a cadascun d'aquests components del màrqueting mix internacional, estan més o menys estandaritzats (1: totalment estandaritzat; 5: totalment adaptat).

5.8.1. Estratègia de producte

Pel que fa al producte, segons les anàlisis efectuades, no hi ha diferències significatives en el grau d'estandarització de l'estratègia de producte i els seus components en funció de si el responsable de les activitats internacionals de l'empresa exportadora pertany al perfil tipus 1 o 2 dels perfils directius identificats (taula 21).

Taula 21. Estandarització de l'estratègia de producte

	Mitjana perfil 1	Mitjana perfil 2	F
Estratègia de producte/servei en conjunt	3,02	3,09	0,069
Etiqueta	2,89	2,83	0,047
Marca	2,32	2,55	0,862
Disseny de producte	2,74	2,93	0,580
Línia de productes	2,74	2,58	0,440
Envàs del producte	2,60	2,52	0,109

zació de l'estratègia de producte i els seus components en funció de si el responsable de les activitats internacionals de l'empresa exportadora pertany al perfil tipus 1 o 2 dels perfils directius identificats (taula 21).

Atenent als valors mitjans, sembla que ambdós perfils s'inclinen més per una estandarització del producte i dels seus components que no pas per una adaptació intensa del producte al mercat exterior.

5.8.2. Estratègia de preu

Pel que fa al preu, segons les anàlisis dutes a terme, no hi ha diferències significatives en el grau d'estandarització de l'estratègia de preu i els seus components en funció de si el responsable de les activitats internacionals de l'empresa exportadora pertany al perfil tipus 1 o 2 dels perfils directius identificats. Únicament quant als objectius de benefici per producte s'aprecia una diferència estadísticament significativa al 90% de confiança, en què la valoració mitjana més alta és per als responsables amb un perfil tipus 1.

Atenent als valors mitjans, i a diferència del que passava amb el producte, sembla que ambdós perfils s'inclinen més per una adaptació més elevada del preu i dels seus components que no pas per una estandarització de preus als mercats exteriors (taula 22).

Taula 22. Estandarització de l'estratègia de preu

	Mitjana perfil 1	Mitjana perfil 2	F
Estratègia de preu en conjunt	3,639	3,439	0,810
Estratègia de preu	3,809	3,458	2,576
Terminis de lliurament	3,427	3,433	0,001
Descomptes	3,625	3,424	0,859
Objectius de benefici per producte	3,628	3,246	2,980*

*sig. < 0,1; **sig. < 0,05; ***sig. < 0,01

5.8.3. Estratègia de comunicació

Pel que fa a la comunicació, segons les anàlisis efectuades, no hi ha diferències significatives en el grau d'estandarització de l'estratègia de comunicació ni en els seus components en funció de si el responsable de les activitats internacionals de l'empresa exportadora pertany al perfil tipus 1 o 2 dels perfils identificats (taula 23). Única-

ment quant a l'adaptació dels mitjans publicitaris s'aprecia una diferència estadísticament significativa al 90% de confiança, de manera que la valoració mitjana més alta és per als responsables amb un perfil tipus 1.

De tota manera, analitzant globalment les mitjanes, sembla que els responsables amb un perfil directiu tipus 1 tendirien cap a una adaptació més gran de l'estratègia de comunicació i els seus components que els responsables amb un perfil tipus 2.

	Mitjana perfil 1	Mitjana perfil 2	F
Estratègia de comunicació en conjunt	3,23	3,15	0,130
Contingut publicitari	3,04	2,86	0,706
Mitjans publicitaris	3,23	2,86	3,012*
Pressupost per promoció	3,39	3,11	1,751
Objectiu per promocions	3,33	3,08	1,442

*sig. < 0,1; **sig. < 0,05; ***sig. < 0,01

5.8.4. Estratègia de distribució

Pel que fa a la distribució, segons les anàlisis fetes, tampoc no hi ha diferències significatives en el grau d'estandardització de l'estratègia de distribució de manera genèrica, ni en els seus components, en funció de si el responsable de les activitats internacionals de l'empresa exportadora pertany al perfil tipus 1 o 2 dels perfils identificats.

De tota manera, atenent als valors mitjans obtinguts, i com passava amb l'estratègia de preu, sembla que ambdós perfils s'inclinen més per una adaptació més gran de

la distribució i del seus components que no pas per una estandardització d'aquesta política de distribució en el mercat exterior (taula 24).

	Mitjana perfil 1	Mitjana perfil 2	F
Estratègia de distribució en conjunt	3,17	3,33	0,474
Estratègia de transport	3,37	3,37	0
Pressupost per distribució	3,25	3,43	0,725
Canals de distribució	3,54	3,50	0,026
Serveis al client	3,53	3,41	0,264

5.9. Perfils directius i grau de satisfacció amb les activitats internacionals

Finalment, els enquestats també van manifestar el seu grau de satisfacció envers l'activitat internacional de l'empresa. De fet, van valorar en una escala de l'1 al 5, l'1 era molt insatisfet i el 5 molt satisfet, els ítems següents: l'expansió a nous mercats geogràfics, la rendibilitat de les operacions a l'estranger, els resultats dels principals productes en total, el resultat del principal producte en els principals mercats, el creixement de les vendes a l'estranger en total, el creixement de les vendes a l'estranger en els principals mercats, la quota de mercat total a l'estranger, la quota de mercat en els principals mercats, els resultats en els principals mercats comparats amb els principals competidors (locals i internacionals) i la satisfacció per dur a terme els objectius establerts per les exportacions.

En la taula 25, podem comprovar l'existència de diferències estadísticament significatives en la satisfacció mit-

Satisfacció:	Mitjana perfil 1	Mitjana perfil 2	F
Per l'expansió a nous mercats geogràfics	3,74	3,35	6,797**
Per la rendibilitat de les operacions a l'estranger	3,76	3,48	5,690**
Pels resultats dels principals productes en total	3,83	3,63	3,767*
Pel resultat del principal producte en els principals mercats	3,84	3,58	5,593**
Pel creixement de les vendes a l'estranger en total	3,67	3,27	8,563***
Pel creixement de les vendes a l'estranger en els principals mercats	3,64	3,11	14,349***
Per la quota de mercat total a l'estranger	3,18	2,90	3,236*
Per la quota de mercat en els principals mercats	3,21	2,95	3,184*
Pels resultats en els principals mercats comparats amb els principals competidors (locals i internacionals)	3,32	3,05	4,713**
Per dur a terme els objectius establerts per les exportacions	3,65	3,20	13,191***

*sig. < 0,1; **sig. < 0,05; ***sig. < 0,01

jana de cadascun d'aquests ítems en funció del perfil del responsable de les operacions internacionals de l'empresa catalana. Més concretament, els directius

amb un perfil tipus 1 es mostren, en tots els ítems considerats, més satisfets que el responsables amb un perfil directiu tipus 2.

6. Conclusions finals

Tal com hem comentat en la introducció d'aquest treball, un procés d'internacionalització no es basa exclusivament en les característiques de l'empresa, inclosa la seva organització; sinó que també es basa en un aspecte molt més concret com són les particularitats del directiu, o de l'equip directiu, que està directament relacionat amb aquest procés. D'aquesta manera, les possibilitats d'èxit o de fracàs en els projectes d'internacionalització dependran, d'una manera rellevant, dels coneixements, actituds, percepcions, habilitats, competències i/o experiències dels mateixos directius, i dels seus equips, com a responsables de la posada en marxa i dinamització d'aquests processos.

En aquest context és on pren rellevància aquest estudi, que tenia com a principal objectiu identificar i analitzar diferències en el perfil dels directius més directament involucrats en l'activitat internacional de les seves empreses com a factor determinant de la internacionalització de l'empresa catalana.

Després de procedir a una descripció general de l'estudi, i prenent com a punt de partida el marc conceptual de referència entorn d'aquesta temàtica, la metodologia emprada en aquest estudi ha donat lloc, en primer lloc, a la identificació del perfil mitjà del principal directiu-responsable dels mercats exteriors de les empreses exportadores catalanes enquestades i, en segon lloc, a l'anàlisi dels diferents perfils directius potencialment existents en la mostra d'empreses investigada. Així, amb l'aplicació d'una anàlisi factorial de correspondències, s'han identificat dos grans perfils de directius certament diferenciats quant al seu grau d'orientació internacional: el perfil 1 que, seguint altres autors de referència obligada (Dichtl *et al.*, 1983, 1990) hem anomenat genèricament *directiu més orientat internacionalment*, i el perfil 2 que l'hem definit com a *directiu menys orientat internacionalment*.

Com a primer aspecte que voldríem remarcar del treball és que s'ha trobat una relació estadísticament significativa entre el tipus de perfil i el càrrec formalment ocupat pel directiu. Pensem que és molt interessant la confir-

mació, sempre en funció de les nostres dades, que els autoqualificats com a *directors d'exportacions* de la mostra, és a dir, els decisors més especialitzats en desenvolupar aquesta activitat exportadora de l'empresa, es classifiquen, quant al seu perfil directiu, clarament dins de la primera categoria (perfil 1), i la segona (perfil 2) es reserva per a càrrecs sovint força més generalistes en l'alta direcció de l'empresa. Aquesta constatació es basa en les particularitats d'ambdós perfils que resumim a continuació:

Perfil 1: directiu més orientat internacionalment

- Són majoritàriament directors d'exportació relativament joves, ja que la seva edat està compresa entre els 26 i 40 anys, si bé la seva experiència professional no supera els deu anys. Tenen estudis de llicenciatura i postgrau, parlen habitualment més dos idiomes estrangers i sovint han viscut més de sis mesos en algun altre país.
- Molt probablement per això aquests directius no consideren ni els idiomes ni les diferents cultures com a importants barreres d'entrada en mercats exteriors, i assenyalen que els agrada treballar amb directius d'altres països, i manifesten una forta sensibilitat cap a cultures diferents de la seva.
- Com a barreres reals en l'activitat internacional els directius amb aquest perfil perceben les diferències polítiques i legals, i al·leguen certa manca de coneixements, sobretot en matèria de legislació internacional.
- Cal assenyalar que aquest perfil es posiciona més proactivament i il·lusionadament davant el negoci internacional, i el considera especialment desafiador, emocionant i gratificant per a la seva carrera professional; accepta i tolera millor el risc com a manera d'actuar i reconeix que les exportacions tenen una participació rellevant en els beneficis i/o creixement de la seva empresa. A més, es té una alta mentalitat global.

- Aquest perfil predomina entre els directius d'empreses en els sectors de l'alimentació, tèxtil i confecció, química, equips electrònics-màquines d'oficina i serveis; en els sectors que es poden considerar d'alta o mitjana tecnologia i desenvolupen la seva tasca a empreses amb una mitjana d'uns 250 treballadors.
 - D'altra banda, els directius amb aquest perfil són especialment sensibles a una disminució de la demanda interna o al potencial superior que presenten certs mercats exteriors com a motius rellevants que condueixen cap a la internacionalització.
 - Respecte al que es pot internacionalitzar d'una empresa, consideren la distribució, la logística, la fabricació, el producte, els serveis, les tecnologies, les TIC i els intangibles com a recursos clarament internacionalitzables. Per contra, no consideren almenys tan internacionalitzables els recursos financers o els recursos humans.
 - Com a elements importants en el desenvolupament eficient de l'activitat internacional assenyalen la planificació estratègica, la investigació de mercats, les visites regulars als diferents mercats i les aplicacions de les noves tecnologies (com l'e-màrqueting, el B2B, la intranet, la pàgina corporativa d'Internet, la videoconferència, la telefonia per Internet i els *marketplaces*); encara que manifesten estar relativament poc preparats en el coneixement profund d'aquestes darreres tecnologies basades en la informació.
 - Es tracta, doncs, majoritàriament d'un directiu més especialista i força entusiasta o motivat envers el desenvolupament internacional de la seva empresa.
- no es mostren especialment interessats a constituir aquestes relacions, ni semblen ser tan sensibles cap a altres cultures com els del perfil anterior.
- Pel que fa al nombre de viatges a l'estranger per any dels directius agrupats sota aquest segon perfil, aquests no acostumen a superar la mitja dotzena i no es considera l'activitat internacional tan arriscada, ni desafiadora, emocionant o gratificant en la seva carrera professional com ho fan els directius del perfil 1. D'altra banda, aquests directius es mostren menys mentalitzats globalment i més escèptics, quan no pesimistes, quant a la contribució que poden fer les exportacions al benefici de les seves empreses.
 - Pel que fa a les barreres vers l'activitat internacional, no consideren massa les diferències culturals però sí l'idioma i les diferències politicolegals com a barreres reals, i manifesten igualment coneixements limitats en legislació internacional.
 - Aquest tipus de perfil predomina a les empreses dels sectors de la fusta, el paper, metal·lúrgia, indústries extractives, construcció, material de transport i altres manufactures; sectors que estan classificats habitualment com de mitjana i/o baixa intensitat tecnològica, i majoritàriament entre empreses amb una plantilla inferior als 250 treballadors.
 - No consideren la saturació de la demanda interna com un motiu fonamental d'internacionalització, però sí que pensen en el potencial que presenten certs mercats exteriors com un motiu rellevant que condueix cap a la internacionalització.
 - Consideren la distribució, la logística, la fabricació, el producte, els serveis, les tecnologies, les TIC i els intangibles com a recursos internacionalitzables. Nogensmenys, i coincidint amb el perfil anterior, no consideren els recursos financers ni els recursos humans com a subjectes de ser fortament internacionalitzats.
 - No utilitzen de manera habitual la planificació estratègica o la investigació de mercats en la seva activitat internacional, malgrat que les consideren rellevants; i efectuen visites a d'altres mercats només quan la situació així ho exigeix.
 - Respecte a les aplicacions de les noves tecnologies, com l'e-màrqueting, el B2B, la intranet, la pàgina cor-

Perfil 2: directiu menys orientat internacionalment

- En aquest segon perfil trobem majoritàriament els directius de la mosta més sèniors que ja han superat el 40 anys, just el límit superior del perfil anterior; i amb una experiència professional superior als deu anys. Tenen estudis generalment superiors, però no forçosament universitaris, no acostumen a parlar més de dos idiomes estrangers i, eventualment, poden haver viscut en altres països però sense superar gairabé mai els sis mesos d'estada continuada a l'exterior.
- Poden considerar interactuar amb directius d'altres empreses a fi i efecte de compartir experiències, però

porativa d'Internet, la videoconferència, la telefonia per Internet i els *marketplaces* no són d'ús tan corrent en les seves funcions, cosa que posa en evidència coneixements limitats en l'aplicació d'aquestes tècniques.

- Es tracta, doncs, genèricament, d'un alt directiu més generalista i experimentat (tant per l'edat com per l'experiència pràctica acumulada), si bé quelcom més escèptic sobre les veritables possibilitats que ofereix la internacionalització empresarial.

Una vegada caracteritzats aquests perfils directius divergents, pensem que és rellevant remarcar les relacions que hem trobat entre els dos perfils identificats i el nombre de mercats exteriors als quals arriba l'empresa, el percentatge representat per les exportacions sobre les vendes totals l'any 2007 i el total d'ingressos esperats per aquesta activitat l'any en curs, el 2008.

Així, es pot observar que presentar un perfil tipus 1 en els càrrecs directius responsables de les operacions internacionals enfront de manifestar un perfil tipus 2, comporta gairebé multiplicar per tres el nombre de mercats estrangers amb els quals s'opera (d'una mitjana de 3,59 països per a les empreses dels directius classificats en el perfil 2 es passa a una mitjana de 10,23 en l'altre cas, és a dir, les empreses els directius de les quals es classifiquen dins del perfil directiu 1), així com més de 9 punts percentuals de diferència en la mitjana que representa el percentatge d'exportacions sobre el total de vendes (d'un 28,37% de mitjana es passa a un 37,61%) i una diferència de 8 punts percentuals en l'expectativa del que representaran les exportacions en els ingressos totals de l'any 2008 (un 33% enfront d'un 41%). Sembla, doncs, deduir-se que l'existència dins de l'empresa d'un càrrec directiu formal i específicament format com a responsable del comerç exterior, és a dir, d'un director totalment especialitzat d'exportacions (factor predominant entre els directius agrupats en el perfil 1), enfront de l'agrupació d'aquesta tasca exportadora sota la responsabilitat més general de l'estament gerencial i/o del cap comercial de l'empresa (situació majoritària en el perfil directiu 2), exerceix una incidència rellevant sobre el comportament i resultat exportador de l'empresa.

Malgrat això, no s'han detectat diferències estadísticament significatives en el grau d'estandardització de l'estratègia de producte, preu, distribució i comunicació —i els seus respectius components— entre els directius d'un perfil i de l'altre. Així, els directius d'ambdós per-

files s'inclinen més per una estandardització del producte i dels seus components que no pas per una adaptació més gran al mercat exterior; mentre que, per a les altres components del màrqueting mix, ambdós perfils s'inclinen més per una adaptació més gran. Per això, pensem que el fet d'arribar a més mercats exteriors i que les exportacions representin una part més alta de les vendes justifica que els responsables amb un perfil directiu tipus 1 es mostrin més satisfets que els responsables amb un perfil 2 amb l'actuació de la seva empresa als mercats internacionals. Aquest fet pot assenyalar que els avantatges de l'activitat internacional es poden percebre d'una manera més definida com més internacionalitzada està l'empresa, és a dir, quan arriba a un nombre més elevat de mercats estrangers i una proporció més elevada de les vendes prové d'aquests mercats exteriors.

Per tant, el missatge que es pot transmetre als responsables de les empreses que han decidit endegar aquest procés és el de creure realment en les seves capacitats i tractar de desenvolupar al màxim aquesta internacionalització perquè d'aquesta manera els avantatges a llarg termini seran més visibles.

D'altra banda, el missatge positiu, sota el nostre punt de vista, que es pot transmetre a escala més social, i atinent a les característiques que presenta el perfil 1 identificat en aquest estudi (fonamentalment pel que fa a l'actitud, empenya, edat i formació), seria que l'activitat internacional de l'empresa catalana es troba en mans de gent experta i interessada en el context mundial, la qual cosa implica, doncs, un bon posicionament de la indústria catalana per enfrontar-se als reptes futurs, tenint en compte el procés creixent de globalització i intensificació de la competència internacional de béns i serveis.

Pel que fa a l'actuació dels organismes públics, pensem que un cert ajut en el finançament, però, sobretot, la tasca informativa i formativa cabdal que duen a terme és la que més pot beneficiar les empreses ja que, com s'ha vist en l'estudi, els decisors dels temes internacionals de les empreses exportadores catalanes posen de manifest certes limitacions cognitives envers temes vinculats, per exemple, amb les finances i la legislació internacional i, d'una manera rellevant, en l'aplicació més aprofundida de les TIC al negoci internacional.

Òbviament, els resultats exposats en aquest estudi no estan exempts de les seves limitacions lògiques, però d'alguna manera posen en evidència, i sobretot en relleu, que no tots els responsables de l'activitat interna-

cional de les empreses exportadores catalanes tenen el mateix grau d'orientació internacional ni, d'altra banda, les seves empreses poden dur a terme l'activitat interna-

cional de la mateixa manera, ja que no totes disposen dels mateixos recursos tant directius com organitzatius necessaris per desenvolupar aquesta activitat.

7. Referències bibliogràfiques

- AABY, N. E. i SLATER, S. F. (1989): «Management Influences in Export Performance: A Review of the Empirical Literature», *International Marketing Review*, 6 (4): 7-26.
- ALDRICH, H. i ZIMMER, C. (1986): «Entrepreneurship through Social Networks», a SEXTON, D. L. i SMILOR, R. W. (eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, Cambridge, MA.
- ANDERSON, C. R. i PAINE, F. T. (1975): «MANAGERIAL PERCEPTIONS and Strategic Behaviour», *Academy of Management Journal*, 18 (4): 811-823.
- ANDERSSON, S., GABRIELSSON, J. i WICTOR, I. (2004): «International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalisation and Export Growth of Small Firms», *Canadian Journal of Administrative Science*, 21 (1): 22-34.
- AXINN, C. (1988): «Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference?», *International Marketing Review*, 5 (2): 61-71.
- AXINN, C., SAVITT, R., SINKULA, J. i THACH, S. (1995): «Export Intention, Beliefs and Behaviours in Smaller Industrial Firms», *Journal of Business Research*, 32: 49-55.
- BARNEY, J. B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- BARRETT, N. I. i WILKINSON, I. F. (1986): «Internationalisation Behaviour: Management Characteristics of Australian Manufacturing Firms by Level of International Development», a TURNBULL, P. W. i PALIWODA, S. J. (eds.), *Research in International Marketing*, Londres, Croom Helm.
- BAZAN, B. i GAVINO, F. (2004): «Catalonia – Regional Commercial/Industrial Profile, Your Global Business Partner – Courtesy of the U.S. Commercial Service of Spain, A Pilot Partnership between the U.S. Commercial Service and the State of California Trade Partners», *International Marketing Insight*, ID 124425.
- BILKEY, W. J. i TESAR, G. (1977): «The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms», *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 93-98.
- BIRLEY, S., i WESTHEAD, P. (1993): «A Comparison of New Businesses Established by “Novice” and “Habitual” Founders in Great Britain», *International Small Business Journal*, 12 (1): 503-522.
- BLOODGOOD, J. M., SAPIENZA, H. J. i ALMEIDA, J. G. (1996): «The Internationalisation of New High Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (4): 61-76.
- BOTER, H. i HOLMQUIST, C. (1996): «Industry Characteristics and Internationalisation Processes in Small Firms», *Journal of Business Venturing*, 11 (6): 417-488.
- CALANTONE, R. J., KIM, D., SCHMIDT, J. B. i CAVUSGIL, S. T. (2006): «The Influence of Internal and External Firm Factors on International Product Adaptation Strategy and Export Performance: A Three-Country Comparison», *Journal of Business Research*, 59: 176-185.
- CAVUSGIL, S. T. (1980): «On the Internationalisation Process of Firms», *European Research*, 8 (4): 273-281.
- CAVUSGIL, S. T. (1982): «On the Nature of Decision Making for Export Marketing», a BUSH, R. F. i HUNT, S. D. (eds.), *Marketing Theory: Philosophy of Science Perspectives*, American Marketing Association, Chicago, Il.
- CAVUSGIL, S. T. (1984): «Organizational Characteristics Associated with Export Activity», *Journal of Management Studies*, 21 (1): 3-22.
- CAVUSGIL, S. T. i NEVIN, J. R. (1981): «Internal Determinants of Export Behaviour: An Empirical Investigation», *Journal of Marketing Research*, 18 (febrer): 114-119.

- CAVUSGIL, S. T. i GODIWALLA, Y. M. (1982): «Decision Making for International Marketing: A Comparative Review», *Management Decision*, 20 (4): 47-54.
- CAVUSGIL, S. T. i NAOR, J. (1987): «Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity», *Journal of Business Research*, 15 (3): 221-235.
- CAVUSGIL, S. T. i CZINKOTA, M. R. (1990) (eds.): *International Perspectives of Trade Promotion and Assistance*, Nova York, Quorum Books.
- CAVUSGIL, S. T., BILKEY, W. J. i TESAR, G. (1979): «A Note on the Export Behaviour of Firms: Exporter Profiles», *Journal of International Business Studies*, 10 (1): 91-97.
- CHANDLER, G. N. (1996): «Business Similarities as a Moderator of the Relationship between Pre-ownership Experience and Venture Performance», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (3): 51-65.
- CHANDLER, G. N. i HANKS, S. H. (1994): «Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance», *Journal of Business Venturing*, 9 (4): 331-349.
- CHETTY, S. K. i CAMPBELL-HUNT, C. (2004): «A Strategic Approach to Internationalisation: A Traditional Versus a "Born-Global Approach"», *Journal of International Marketing*, 12 (1): 57-81.
- CHETTY, S. K. i HAMILTON, R. T. (1993): «Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis», *International Marketing Review*, 10 (3): 26-34.
- COOPER, A. C. (1981): «Strategic Management: New Ventures and Small Businesses», *Long Range Planning*, 14 (5): 39-45.
- COOPER, A. C., GIMENO-GASCÓN, F. J. i WOO, C. Y. (1994): «Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance», *Journal of Business Venturing*, 9 (5): 317-396.
- COVIELLO, N. i MUNRO, H. (1997): «Network Relationship and the Internationalisation Process of Small Software Firms», *International Business Review*, 6 (4): 361-386.
- CRICK, D. i CHAUDHRY, Sh. (1997): «Small Businesses' Motives for Exporting. The Effect of Internationalisation», *Journal of Marketing Practice*, 3 (3): 156-170.
- CUNNINGHAM, M. T. i SPIGEL, R. I. (1971): «A Study in Successful Exporting», *British Journal of Marketing*, 5 (1): 2-12.
- CYBERT, R. M. i MARCH, J. G. (1963): *A Behavioural Theory of the Firm*, Nova York, Prentice-Hall.
- CZINKOTA, M. R. (1982): *Export Development Strategies: US Promotion Policy*, Nova York, Praeger Publishers.
- CZINKOTA, M. R. (1994): «A National Export Assistance Policy for New and Growing Businesses», *Journal of International Marketing*, 2 (1): 241-253.
- CZINKOTA, M. R. i RONKAINEN, I. A. (1995): *International Marketing*, 4a ed., Forth Worth, The Dryden Press.
- CZINKOTA, R. i URSIC M. L. (1991): «Classification of Exporting Firms According to Sales and Growth into a Share Matrix», *Journal of Business Research*, 22 (3): 241-253.
- DAVIS, W. (1995): «Second Language Skills are Vital to Business», *Marketing Business*, 45 (novembre): 7-17.
- DICHTL, E., LEIBOLD, M., KOGLMAYR, H. G. i MULLER, S. (1983): «The Foreign Orientation of Management as a Central Construct in Export-Centred Decision-Making Processes», *Research for Marketing*, 10 (1): 7-14.
- DICHTL, E., KOGLMAYR, H. G. i MULLER, S. (1990): «International Orientation as a Precondition for Export Success», *Journal of International Business Studies*, 21 (1): 23-40.
- ELLIS, P. i PECOTICH, A. (2001): «Social Factors Influencing Export Initiation in SMEs», *Journal of Marketing Research*, 20 (8): 119-130.
- ESHGHI, A. (1992): «Attitude-Behaviour Inconsistency in Exporting», *International Marketing Review*, 9 (3): 40-61.
- EUSEBIO, R., RIALP, A. i LLONCH, J. (2004): «Innovación tecnológica y resultado exportador: un análisis empírico aplicado al sector textil-confección español», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (2): 73-88.
- FAHY, J. (2002): «A Resource-Based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment», *International Business Review*, 11 (1): 57-78.
- FERNÁNDEZ, R. i CASTRESANA, J. I. (2005): «Capacidades directivas y aprendizaje en las empresas exportadoras», *Cuadernos de Gestión*, 5 (2): 75-94.

- GARNIER, G. (1982): «Comparative Export Behaviour of Small Canadian Firms in the Printing and Electrical Industries», a CZINKOTA, M. R. i TESAR, G. (eds.), *Export Management: An International Concept*, Nova York, Praeger.
- GENERALITAT DE CATALUNYA-COPCA (2004): *Pla per a la Internacionalització, de l'Empresa Catalana - 2005-2008*.
- GENERALITAT DE CATALUNYA, Departament de Comerç, Turisme i Consum, Direcció General de Comerç (2005): *Informe Sobre la Quota de Mercat de les Exportacions Catalanes, Període 1988-2004*.
- GRAY, B. J. (1997): «Profiling Managers to Improve Export Promotion Targeting», *Journal of International Business Studies*, 28 (2): 387-420.
- GUPTA, A. K. i GOVINDARAJAN, V. (1984): «Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation», *Academy of Management Journal*, 27 (1): 25-41.
- GYLFASSON, Th. (1999): «Exports, Innovation and Growth», *World Development*, 27 (6): 1031-1057.
- HALIKIAS, J. i PANAYOTOPOULOU, L. (2003): «Chief Executive Personality and Export Involvement», *Management Decision*, 41(4): 340-349
- HOLZMULLER, H. H. i KASPER, H. (1990): «The Decision Maker and Export Activity: A Cross-National Comparison of the Foreign Orientation of Austrian Managers», *Management International Review*, 13 (3): 217-230.
- HOLZMULLER, H. H. i KASPER, H. (1991): «On a Theory of Export Performance: Personal and Organisational Determinants of Export Trade Activities Observed in Small and Medium-Sized Firms», *Management International Review* (número especial), 30: 45-70.
- HUTCHINSON, K., QUINN, B. i ALEXANDER (2006): «The Role of Management Characteristics in the Internationalisation of SMEs», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4): 513-534.
- IBEH, K. I. N. (2003): «On the Internal Drivers of Export Performance among Nigerian Firms: Empirical Findings and Implications», *Management Decision*, 41 (3): 217-225.
- JAFFE, E. D., PASTERNAK, H. i NEBENZAHL, I. (1988): «The Export Behaviour of Small Israeli Manufacturers», *Journal of Global Marketing*, 2 (2): 27-49.
- JOHANSON, J. i MATTSSON, L. G. (1988): «The Internationalisation in Industrial Systems-A Network Approach», a HOOD, N. i VAHLNE, J. E. (eds.), *Strategies in Global Competition*. Londres, Croom Helm.
- JOHANSON, J. i VAHLNE, J. (1977): «The Internationalisation Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments», *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23-32.
- JOHANSON, J. i VAHLNE, J. (1990): «The Mechanism of Internationalisation», *International Marketing Review*, 7 (4): 11-24.
- JOHANSON, J. i WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The Internationalisation Process of the Firm: Four Swedish Case Studies», *Journal of Management Studies*, 12 (3): 305-322.
- JOHNSTON, W. J. i CZINKOTA, M. R. (1982): «Managerial Motivation as Determinants of Industrial Export Behaviour», a CZINKOTA, M. R. i TESAR, G. (eds.) *Export Management: an International Context*, Nova York, Praeger, 3-17.
- JONES, M. V. i DIMITRATOS, P. (eds.), *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar.
- KATSIKEA, E., THEODOSIOU, M. i MORGAN R. (2007): «Managerial, organizational and external drivers of sales effectiveness in export market ventures», *Journal of Academy of Marketing Science*, 35: 270-283.
- KATSIKEAS, C. S., LEONIDOU, L. C. i MORGAN, N. A. (2000): «Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development», *Journal of Academy of Marketing Science*, 28 (4): 493-511.
- KATSIKEAS, C. S., PIERCY, N. F. i IOANNIDIS, C. (1996): «Determinants of Export Performance in a European Context», *European Journal of Marketing*, 30 (6): 6-35.
- KNIGHT, G. A. i CAVUSGIL, S. T. (1996): «The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory», a CAVUSGIL, S. T. i MADSEN, T. K. (eds.), *Export Internationalizing Research-Enrichment and Challenges (Advances in International Marketing, 8)*, Nova York, JAI Press Inc., 11-26.

- KNOWLES, D., MUGHAN, T. i LLOYD-REASON, L. (2006): «Foreign Language Use among Decision-Makers of Successfully Internationalised SMEs», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4): 620-641.
- LEE, W. Y. i BRASCH, J. J. (1978): «The Adoption of Export as an Innovative Strategy», *Journal of International Business Studies*, 9 (1): 85-93.
- LEONIDOU, L. C. (1995): «Export Barriers: Non-Exporters' Perceptions», *International Marketing Review*, 2 (1): 4-25.
- LEONIDOU, L. C. (1998): «Organisational Determinants of Exporting: Conceptual, Methodological, and Empirical Insights», *Management International Review*, 38 (1): 7-52.
- LEONIDOU, L. C. i KATSIKEAS, C. S. (1996): «The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models», *Journal of International Business Studies*, 27 (3): 517-551.
- LEONIDOU, L. C., KATSIKEAS, C. S. i PIERCY, N. F. (1998): «Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions», *Journal of International Marketing*, 6 (2): 74-102.
- LLOYD-REASON, L. i MUGHAN, T. (2002): «Strategies for Internationalisation within SMEs: The Key Role of the Owner-Manager», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (2): 120-129.
- MADSEN, T. K. i SERVAIS, P. (1997): «The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?», *International Business Review*, 6/6, 561-583.
- MANOLOVA, T. S. i MANEV, I. M. (2004): «Internationalisation and the Performance of Small Firms: A Review of the Empirical Literature between 1996 and 2001», a JONES, M. V. i DIMITRATOS, P. (eds.), *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar, 37-63.
- MANOLOVA, T. S., BRUSH, C. G., EDELMAN, L. F. i GREEN, P. G. (2002): «Internationalisation of Small Firms. Personal Factors Revisited», *International Small Business Journal*, 20 (1): 9-31.
- MCCARTT, A. T. i ROHRBAUGH, J. (1995): «Managerial Openness to Change and the Introduction of GDSS: Explaining Initial Success and Failure in Decision Conferencing», *Organization Science*, 6 (5): 569-584.
- MCCONNELL, J. E. (1979): «The Export Decision: An Empirical Study of Firm Behaviour», *Economic Geography*, 55 (3): 171-183.
- MCDUGALL, P. P., SHANE, S., i OVIATT, B. M. (1994): «Explaining the Formation of International New Ventures: the Limits of Theories from International Business Research», *Journal of Business Venturing*, 9 (6): 34-40.
- MCDUGALL, P. P. i OVIATT, B. M. (1996): «New Venture Internationalisation, Strategic Change, and Performance: a Follow-Up Study», *Journal of Business Venturing*, 11 (1): 23-40.
- MELIN, L. (1992): «Internationalisation as a Strategy Process», *Strategic Management Journal*, 13 (8): 99-118.
- MIESENBÖCK, K. J. (1988): «Small Business and Exporting: A Literature Review», *International Small Business Journal*, 6 (2): 42-61.
- MOCKAITIS, A. I., VAIGINIEN, E. i GIEDRAITIS, V. (2006): «The Internationalisation Efforts of Lithuanian Manufacturing Firms - Strategy or Luck?», *Research in International Business and Finance*, 20 (2): 111-126.
- MOON, J. i LEE, H. (1990): «On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in Korean Electronics Industry», *International Marketing Review*, 7 (5): 16-26.
- MORGAN, R. E. i KATSIKEAS, C. S. (1997): «Export Stimuli: Export Intention Compared with Export Activity», *International Business Review*, 6 (5): 477-499.
- OVIATT, B. M. i MCDUGALL, P. P. (1994): «Toward a Theory of International New Ventures», *Journal of International Business Studies*, 25 (1): 45-64.
- OVIATT, B. M., MCDUGALL, P. P. i DINTERMAN, T. (1993): «Global Start-Ups: Forces Driving their Growth and Patterns of Success», informe presentat al *Babson Entrepreneurship Research Conference*: 25-27.
- PENG, M. (2001): «The Resource-Based View and International Business», *Journal of Management*, 27 (6): 803-829.
- RAMASESHAN, B. i SOUTAR, G. N. (1996): «Combined Effects of Incentives and Barriers on Firms' Export Decisions», *International Business Review*, 5 (1): 53-65.

- REID, S. D. (1981): «The Decision-Maker and Export Entry and Expansion», *Journal of International Business Studies*, 12 (2): 101-112.
- REID, S. D. (1984): «Information Acquisition and Export Entry Decisions in Small Firms», *Journal of Business Research*, 12 (2): 141-157.
- REUBER, R. A. i FISCHER, E. (1997): «The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs», *Journal of International Business Studies*, 4t trimestre: 807-825.
- RIALP, A. i SCHMIDT, H. (1994): «Els directius de les pimes davant la internacionalització i els factors determinants del seu grau d'orientació a l'exterior», *Revista Econòmica de Catalunya*, 26: 64-75.
- RIALP, A. i RIALP, J. (2001): «Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalisation: Past, Present, and Future Trends of Research», a AXINN, C. N. i MATTHYSSENS, P. (eds.), *Reassessing the Internationalisation of the Firm (Advances in International Marketing, 11)*, Amsterdam, JAI/Elsevier Inc.
- RIALP, A. i RIALP, J. (2003): «Export Behavior of SMEs vs. Large Enterprises: An Exporter Profile Analysis and Performance Assessment», a GENESCÀ, E. et al. (coords.), *Creación de Empresas-Entrepreneurship*, Barcelona, Servei de Publicacions UAB: 741-761.
- RIALP, A., AXINN, C. N. i THACH, S. V. (2002): «Exploring Channel Internalization among Spanish Exporters», *International Marketing Review*, 19 (2): 133-155.
- RIALP, A., RIALP, J. AXINN, C. N. i THACH, S. V. (2004): «Intangible Resources and Export Marketing Strategy as Determinants of Export Performance: An Empirical Analysis from the Resource-based View», a GHOBADIAN, A., O'REGAN, N., GALLEAR, D. i VINEY, H. (eds.), *Strategy and Performance: Achieving Competitive Advantage in the Global Marketplace*, Houndmills, Regne Unit, Palgrave/MacMillan Ltd.: 98-131.
- RIALP, A., RIALP, J. i KNIGHT, G. A. (2005): «The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry», *International Business Review*, 14 (2): 147-166.
- RIALP, A., RIALP, J., URBANO, D. i VAILLANT, Y. (2005): «The Born-global Phenomenon. A Comparative Case Study Research», *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (2): 133-171.
- SCHLEGELMILCH, B. B. i ROSS, A. G. (1987): «The Influence of Managerial Characteristics on Different Measures of Export Success», *Journal of Marketing Management*, 3 (2): 145-158.
- SIMMONDS, K. i SMITH, H. (1968): «The First Export Order: A Marketing Innovation», *British Journal of Marketing*, 2 (2): 93-100.
- SIMPSON, C. i KUJAWA, D. (1974): «The Export Decision Process: An Empirical Inquiry», *Journal of International Business Studies*, primavera 5 (1): 107-117.
- SVEJENOVA, S., MARÍN, J. L., OLLÉ, M. i PLANELLAS, M. (2007): *Noves vies d'internacionalització: Les empreses nascudes globals i les que es redefiniexen globals*. Quaderns OME, 2, COPCA-Generalitat de Catalunya.
- SUÁREZ, S. M. (2003): «Export barriers: Insights from Small and Medium-sized Firms», *International Small Business Journal*, 21 (4): 403-419.
- SUÁREZ, S. M. i ALAMO, F. R. (2005): «SMEs' Internationalisation: Firms and Managerial Factors», *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 11 (4): 258-279.
- TERPSTRA, V. i SARATHY, R. (1997): *International Marketing*, Forth Worth, TX, The Dryden Press.
- URSIC, M. L. i CZINKOTA, M. R. (1989): «The Relationship between Managerial Characteristics and Exporting Behaviour», *Developments in Marketing Science*, 12: 208-210.
- WEICK, K. E. (1969): *The Sociology of Organizing*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- WESTHEAD, P., WRIGHT, M. i UCASARAN, D. (2001): «The Internationalisation of New and Small Firms: A Resource-Based View», *Journal of Business Venturing*, 16 (4): 333-358.
- WIEDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H. C. i WELCH, L. S. (1978): «Pre-Export Activity: The First Step in Internationalisation», *Journal of International Business Studies*, 9 (1): 47-58.
- WILLIAMS, J. E. M. i CHASTON, I. (2004): «Links between the Linguistic Ability and International Experience of Export

Managers and their Export Marketing Intelligence Behaviour», *International Small Business Journal*, 22 (5): 463-486.

YOUNG, S., HAMILL, J., WHEELER, C. i DAVIES, J. R. (1989): *International Market Entry and Development*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

ZAHRA, S. A. i GEORGE, G. (2002): «International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Rese-

arch Agenda», a HITT, M., IRELAND, R., CAMP, M. i SEXTON, D. (eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Londres, Blackwell, 255-288.

ZOU, S. i STAN, S. (1998): «The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997», *International Marketing Review*, 15 (5): 333-356.

8. Annex

Qüestionari de la investigació

PERFIL I ACTIVITAT INTERNACIONAL DE L'EMPRESA

PERFIL DIRECTIU I ACTIVITAT INTERNACIONAL DE L'EMPRESA

Amb l'objectiu d'identificar el perfil dels directius de l'àrea internacional de l'empresa i la seva relació amb l'activitat internacional, s'està desenvolupant un estudi a escala europea en el qual participen empreses i universitats de diverses regions europees com, per exemple, d'Itàlia o Finlàndia. En el cas català, el projecte és impulsat i coordinat per l'Observatori de Mercats Exterior del COPCA i executat des del Departament d'Economia de l'Empresa de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Amb aquest objectiu, s'ha fet una selecció entre empreses catalanes que han tingut o tenen activitats en mercats exteriors i s'està contactant amb els seus directius.

Com que es tracta d'un projecte internacional, hem fet el possible per adaptar la terminologia al nostre llenguatge mantenint l'essència de les qüestions plantejades, als efectes de possibilitar les comparacions entre les regions.

L'estudi es basa en l'enquesta que presentem a continuació, i que requereix uns vuit minuts per completar-la, i ajudarà, entre altres coses, a millorar els programes i serveis que ofereixi el COPCA, tenint en compte, especialment, les necessitats dels directius responsables de la internacionalització de l'empresa.

Agraïm per endavant la seva col·laboració.

PERFIL I ACTIVITAT INTERNACIONAL DE L'EMPRESA

PART A: PERFIL DELS DIRECTIUS D'ACTIVITATS I INTERNACIONALS

1. Si us plau, en quin tram d'edat es troba?

- < 25 anys
- Entre 26 i 30 anys
- Entre 31 i 35 anys
- Entre 36 i 40 anys
- Entre 41 i 45 anys
- Entre 46 i 50 anys
- Més de 50 anys

2. Quins idiomes estrangers parla amb fluïdesa?

- Anglès
- Francès
- Alemany
- Itàlia
- D'altres (especificar)
- Arab
- Rus
- Xinès

3. Si us plau, indiqui el nivell màxim d'estudis assolit:

- Primària/EGB
- Secundària
- Batxillerat/FP/BUP/COU
- Superior no universitari
- Graduat universitari / llicenciat
- Postgraduat

4. (Respongui aquesta pregunta si ha marcat postgraduat en la pregunta anterior, si no l'ha marcat passi a la pregunta 5.)

Si ha fet un postgrau, era específic en temes de direcció i/o gestió internacional?

- Sí
- No

5. Ha viscut a l'estranger com a mínim **sis** mesos?

No

Sí

A quants països

6. Ha rebut cursos de formació acadèmica o professional a l'estranger durant com a mínim **sis** mesos?

No

Sí

7. Quants viatges a l'estranger va fer per motius professionals?

L'any 2007

8. Si us plau, ens pot dir:

Quants anys té d'experiència professional acumulada treballant en l'àmbit internacional

Quantes persones té al seu càrrec

9. Quin dels aspectes **següents** d'una empresa considera internacionalitzables?

- Productes (matèries primeres, semielaborats, acabats)
- Serveis
- Tecnologies (en producte o en procés; patents, models d'utilitat, etc.)
- Distribució
- Aprovisionament
- Logística
- Fabricació
- Altres intangibles (noms i marques comercials, know-how, coneixements, etc.)
- Recursos financers
- Recursos humans
- TIC (tecnologies de la informació i la comunicació)

D'altres (especificar)

10. Si us plau, indiqueu el seu grau d'acord o desacord amb les **afirmacions** següents:

	Totalment en desacord	Bastant en desacord	Ni d'acord ni en desacord	Bastant d'acord	Totalment d'acord
Les exportacions contribueixen d'una manera fonamental al creixement en vendes de l'empresa.	jn	jn	jn	jn	jn
Les exportacions contribueixen d'una manera fonamental al benefici de l'empresa.	jn	jn	jn	jn	jn
L'empresa intenta incrementar les exportacions dels seus productes/serveis actuals en els mercats exteriors actuals.	jn	jn	jn	jn	jn
L'empresa intenta incrementar les exportacions dels seus productes/serveis actuals cap a nous mercats exteriors.	jn	jn	jn	jn	jn
L'empresa intenta incrementar les exportacions de nous productes/serveis en els mercats exteriors actuals.	jn	jn	jn	jn	jn
L'empresa intenta incrementar les exportacions de nous productes/serveis cap a nous mercats exteriors.	jn	jn	jn	jn	jn
El negoci internacional és gratificant en termes de progressió de la meua carrera professional.	jn	jn	jn	jn	jn
Gaudeixo reunint-me/treballant amb gent estrangera de negocis.	jn	jn	jn	jn	jn

11. Si us plau, indiqueu el seu grau d'acord o desacord amb les afirmacions **següents**:

	Totalment en desacord	Bastant en desacord	Ni d'acord ni en desacord	Bastant d'acord	Totalment d'acord
El negoci internacional és emocionant/apassionant/estimulant.	jn	jn	jn	jn	jn
El negoci internacional és arriscat i desafiant alhora.	jn	jn	jn	jn	jn
Les diferències idiomàtiques són barreres importants per a l'activitat a l'exterior.	jn	jn	jn	jn	jn
Les diferències culturals són barreres importants per a l'activitat a l'exterior.	jn	jn	jn	jn	jn
Les diferències polítiques són barreres importants per a l'activitat a l'exterior.	jn	jn	jn	jn	jn
Les diferències legals són barreres importants per a l'activitat a l'exterior.	jn	jn	jn	jn	jn

PERFIL I ACTIVITAT INTERNACIONAL DE L'EMPRESA

12. Si us plau, valori's de l'1 al 5 en les àrees **següents**:

Mentalitat global	<input type="text"/>
Sensibilitat envers la cultura d'altres països	<input type="text"/>
Propensió al risc	<input type="text"/>
Coneixements de màrqueting internacional	<input type="text"/>
Coneixements de direcció internacional	<input type="text"/>
Coneixements globals dels mercats internacionals	<input type="text"/>
Coneixements de finances internacionals	<input type="text"/>
Coneixements de legislació internacional	<input type="text"/>
Coneixements de l'aplicació de les TIC en el negoci internacional	<input type="text"/>

13. Comparteix experiències amb altres directius internacionals d'empreses i/o institucions?

Sí

No

14. Per assolir els objectius d'expansió internacional, valori els aspectes **següents**:

	Molt negatiu	Negatiu	Neutre	Positiu	Molt positiu
Compartir experiències amb altres directius d'empreses i/o institucions	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empreses conjuntes en origen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empreses conjuntes en destinació	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Consortcis (d'exportació, compres)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aliances estratègiques per a R+D	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aliances estratègiques per a logística	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aliances estratègiques per a distribució	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aliances estratègiques per a producció	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Acords contractuals (llicència, franquícia, contractes de màrqueting, de manufactura, de distribució, de direcció, etc.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

D'altres (especificar)

PERFIL I ACTIVITAT INTERNACIONAL DE L'EMPRESA

PART B: ACTUACIÓ DE L'EMPRESA EN ELS MERCATS EXTERIORS

15. Nom de l'empresa on treballa:

16. Any de fundació:

17. En quin sector d'activitat es troba la seva empresa:

Alimentació i begudes

Construcció i materials de construcció

Indústries extractives

Distribució

Tèxtil i confecció

Restauració i turisme

Indústria de la fusta, el suro i el moble

Logística i transport

Indústries del paper, l'edició i les arts gràfiques

Medi ambient

Indústries químiques

Educació i formació

Metal·lúrgia i productes metàl·lics i maquinària i equips mecànics

Serveis i material sanitari

Equips elèctrics i electrònics

Indústries audiovisuals

Material de transport

TIC i telecomunicacions

Altres indústries manufactureres (joieria, instruments musicals, articles d'esport, joguines)

Altres serveis

Fabricació de màquines d'oficina, equips informàtics, equips i instruments medicoquirúrgics, de precisió, òptica i rellotgeria

18. La seva empresa

va iniciar l'activitat internacional l'any

19. En quines zones geogràfiques es van ubicar els seus mercats internacionals el 2007?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Alemanya | <input type="checkbox"/> Argentina |
| <input type="checkbox"/> França | <input type="checkbox"/> Xile |
| <input type="checkbox"/> Itàlia | <input type="checkbox"/> Uruguai |
| <input type="checkbox"/> Portugal | <input type="checkbox"/> Altres països de l'Amèrica Llatina |
| <input type="checkbox"/> Regne Unit | <input type="checkbox"/> Xina |
| <input type="checkbox"/> Països Baixos | <input type="checkbox"/> Japó |
| <input type="checkbox"/> Bèlgica | <input type="checkbox"/> Índia |
| <input type="checkbox"/> Àustria | <input type="checkbox"/> Corea del Sud |
| <input type="checkbox"/> Dinamarca | <input type="checkbox"/> Orient Mitjà |
| <input type="checkbox"/> Altres països UE-15 | <input type="checkbox"/> Sud-est asiàtic |
| <input type="checkbox"/> Polònia | <input type="checkbox"/> Altres països asiàtics |
| <input type="checkbox"/> Hongria | <input type="checkbox"/> Marroc |
| <input type="checkbox"/> República Txeca | <input type="checkbox"/> Algèria |
| <input type="checkbox"/> Romaniaa | <input type="checkbox"/> Tunísia |
| <input type="checkbox"/> Altres països UE Ampliació - 27 | <input type="checkbox"/> Egipte |
| <input type="checkbox"/> Rússia | <input type="checkbox"/> Àfrica subsahariana (sense Sud-àfrica) |
| <input type="checkbox"/> Turquia | <input type="checkbox"/> Sud-àfrica |
| <input type="checkbox"/> Resta països europeus fora de la UE | <input type="checkbox"/> Altres països africans |
| <input type="checkbox"/> Canadà | <input type="checkbox"/> Austràlia |
| <input type="checkbox"/> EUA | <input type="checkbox"/> Nova Zelanda |
| <input type="checkbox"/> Mèxic | <input type="checkbox"/> Altres països d'Oceania |
| <input type="checkbox"/> Brasil | |

20. A quants països va vendre la seva empresa (**sense** incloure-**hi** Espanya)?

L'any 2007

21. Quin ha estat el percentatge de les exportacions sobre les vendes totals? (**posi només** la xifra sense el símbol %)

L'any 2007

PERFIL I ACTIVITAT INTERNACIONAL DE L'EMPRESA

22. La seva empresa ha deixat d'operar en algun(s) mercat(s) estranger(s) en el **període 2000-2007?**

No n'ha marxat de cap

Sí n'ha marxat d'algun

De quins?

23. Si us plau, estimi:

El percentatge del negoci internacional sobre el total d'ingressos esperats el 2008
(posi només la xifra sense el símbol %)

24. En quines de les àrees geogràfiques **següents** començarà a operar la seva empresa en els propers **tres** anys?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Alemanya | <input type="checkbox"/> Argentina |
| <input type="checkbox"/> França | <input type="checkbox"/> Xile |
| <input type="checkbox"/> Itàlia | <input type="checkbox"/> Uruguai |
| <input type="checkbox"/> Portugal | <input type="checkbox"/> Altres països de l'Amèrica Llatina |
| <input type="checkbox"/> Regne Unit | <input type="checkbox"/> Xina |
| <input type="checkbox"/> Països Baixos | <input type="checkbox"/> Japó |
| <input type="checkbox"/> Bèlgica | <input type="checkbox"/> Índia |
| <input type="checkbox"/> Àustria | <input type="checkbox"/> Corea del Sud |
| <input type="checkbox"/> Dinamarca | <input type="checkbox"/> Orient Mitjà |
| <input type="checkbox"/> Altres països UE-15 | <input type="checkbox"/> Sud-est asiàtic |
| <input type="checkbox"/> Polònia | <input type="checkbox"/> Altres països asiàtics |
| <input type="checkbox"/> Hongria | <input type="checkbox"/> Marroc |
| <input type="checkbox"/> República Txeca | <input type="checkbox"/> Algèria |
| <input type="checkbox"/> Romaniaa | <input type="checkbox"/> Tunísia |
| <input type="checkbox"/> Altres països UE Ampliació - 27 | <input type="checkbox"/> Egipte |
| <input type="checkbox"/> Rússia | <input type="checkbox"/> Àfrica subsahariana (sense Sud-àfrica) |
| <input type="checkbox"/> Turquia | <input type="checkbox"/> Sud-àfrica |
| <input type="checkbox"/> Resta països europeus fora de la UE | <input type="checkbox"/> Altres països africans |
| <input type="checkbox"/> Canadà | <input type="checkbox"/> Austràlia |
| <input type="checkbox"/> EUA | <input type="checkbox"/> Nova Zelanda |
| <input type="checkbox"/> Mèxic | <input type="checkbox"/> Altres països d'Oceania |
| <input type="checkbox"/> Brasil | |

PERFIL I ACTIVITAT INTERNACIONAL DE L'EMPRESA

25. Amb l'objectiu de poder segmentar les seves respostes, podria proporcionar la **informació** següent sobre la seva empresa **amb** relació al 2007?

Nombre de patents internacionals de l'empresa

Nombre de treballadors total considerant totes les seus i centres de treball a Espanya

Nombre de treballadors a l'estranger considerant totes les seus i centres de treball a l'estranger

Facturació total en €

26. Disposa la seva empresa d'un **d**epartament encarregat de l'activitat internacional?

No

Sí

Quantes persones hi treballen?

27. Quins instruments TIC considera més rellevants per desenvolupar les activitats internacionals?

Portal B2B

Portal B2C

Intranet

Pàgina Internet (corporativa)

Videoconferència

Telefonia per Internet

Marketplaces

e-màrqueting

Sistemes de gestió del negoci (logística, producció, etc.)

D'altres (especificar)

PERFIL I ACTIVITAT INTERNACIONAL DE L'EMPRESA

28. Si us plau, indiqueu el seu grau d'acord o desacord amb les frases **següents** relacionades amb la seva empresa:

	Totalment en desacord	Bastant en desacord	Ni d'acord ni en desacord	Bastant d'acord	Totalment d'acord
Es planifica estratègicament l'activitat internacional.	ja	ja	ja	ja	ja
Fa activitats de investigació de mercats internacionals.					
Fa visites regulars als mercats internacionals.					

29. Ens referim ara als països d'exportació més importants. Quina era la situació, el 2007, dels factors de màrqueting **següents**? Estaven estandarditzats (eren iguals a tots els països) o adaptats a la cultura local i/o a altres aspectes locals?

	Totalment estandarditzat	No es planteja	Totalment adaptat
ESTRATÈGIA DE PRODUCTE/SERVEI EN CONJUNT	ja	ja	ja
etiqueta	ja	ja	ja
marca	ja	ja	ja
disseny del producte	ja	ja	ja
línia de productes	ja	ja	ja
envàs del producte	ja	ja	ja
ESTRATÈGIA DE PREU EN CONJUNT	ja	ja	ja
estratègia de preu	ja	ja	ja
terminis de lliurament	ja	ja	ja
descomptes	ja	ja	ja
objectius de benefici per producte	ja	ja	ja
ESTRATÈGIA DE COMUNICACIÓ EN CONJUNT	ja	ja	ja
contingut publicitari	ja	ja	ja
mitjans publicitaris	ja	ja	ja
pressupost per promoció	ja	ja	ja
objectiu per promocions	ja	ja	ja
ESTRATÈGIA DE DISTRIBUCIÓ EN CONJUNT	ja	ja	ja
estratègia de transport	ja	ja	ja
pressupost per distribució	ja	ja	ja
canals de distribució	ja	ja	ja
serveis al client	ja	ja	ja

PERFIL I ACTIVITAT INTERNACIONAL DE L'EMPRESA

30. Per favor, indiqui la importància dels factors **següents** per a l'activitat **internacional** de l'empresa:

	Gens important	Poc important	No gaire important	Bastant important	Molt important
Saturació/disminució de demanda o alta competència en el mercat interior/nacional	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Comandes inesperades de l'estranger	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Tenir un alt nivell d'informació sobre oportunitats a l'estranger	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Potencial elevat dels mercats estrangers	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
D'altres (especificar)					
<input type="text"/>					

31. En quin grau està satisfet d'haver assolit els objectius **següents** en el període 2004-2007?

	Molt insatisfet	Insatisfet	Ni satisfet ni insatisfet	Satisfet	Molt satisfet
Expansió a mercats geogràfics nous	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Rendibilitat de les operacions a l'estranger	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Resultats dels principals productes en total	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Resultat del principal producte en els principals mercats	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Creixement de les vendes a l'estranger en total	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Creixement de les vendes a l'estranger en els principals mercats	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Quota de mercat total a l'estranger	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Quota de mercat en els principals mercats	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Resultats en els principals mercats comparats amb els principals competidors (locals i internacionals)	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Fer els objectius establerts per a les exportacions	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ

* 32. Si us plau, pot donar-nos la informació **següent**?

Nom	<input type="text"/>
Càrrec	<input type="text"/>
e-mail	<input type="text"/>
Telèfon	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>

33. **Li** interessa rebre per e-mail una comparació del seu perfil amb el perfil mitjà del responsable d'operacions internacionals de les empreses catalanes?
(recordi escriure el seu e-mail)

Sí

No

Notes

1. Entre molts d'altres, podem destacar-ne: Johnston i Czinkota, 1982; Aaby i Slater, 1989; Axinn, 1988; Axinn, Savitt, Sinkula i Thach, 1995; Barrett i Wilkinson, 1986; Cavusgil, Bilkey i Tesar, 1979; Cavusgil, 1982; Cavusgil, 1984; Chetty i Hamilton, 1993; Dichtl, Leibold, Koglmayr i Muller, 1983; Dichtl, Koglmayr i Muller, 1990; Halikias i Panayotopoulou, 2003; Holzmuller i Kasper, 1990; Hutchinson, Quinn i Alexander, 2006; Ibeh, 2003; Knowles, Mughan i Lloyd-Reason, 2006; Leonidou, Katsikeas i Piercy, 1998; Lloyd-Reason i Mughan, 2002; Manolova, Brush, Edelman i Green, 2002; Manolova i Manev, 2004; McConnel, 1979; Simmonds i Smith, 1968; Simpson i Kujawa, 1974; Westhead, Wright i Ucbasaran, 2001; Williams i Chaston, 2004; Zou i Stan, 1998.
2. Aquest procés va ser dut a terme per l'empresa Stiga a la qual volem reconèixer l'esforç fet, i també totes les aportacions metodològiques fetes, en especial pels Srs. Xavier Fernández i Gerardo Laino, al llarg del treball de camp.
3. En el text s'inclou alguna indicació sobre la validesa estadística de les comparacions sempre que les anàlisis estadístiques compleixin els requisits tècnics necessaris per a la seva aplicació.
4. Les recodificacions de les variables es fa per afavorir la comprensió i la visualització dels resultats de la tècnica que s'aplica per identificar els perfils. Els punts de tall es van aconseguir analitzant les freqüències acumulades.
5. La nova classificació sectorial es basa en la classificació de l'OCDE dels sectors atenent a la seva component tecnològica.

Aquest paper digital OME de prospectiva aplicada analitza els perfils dels directius responsables de l'activitat internacional de l'empresa catalana. El treball es basa en una enquesta, efectuada a 423 empresaris que representen tots els sectors econòmics. A partir de l'enquesta, i mitjançant una anàlisi de correspondències, els resultats de l'enquesta han permès determinar dues tipologies d'empresaris, un de més obert i experimentat en les tasques internacionals, i un altre de més local i amb menys

experiència sobre els mercats internacionals. Com a resultat dels diversos paràmetres analitzats, s'han pogut obtenir conclusions tant sobre les característiques específiques dels empresaris com de les empreses catalanes internacionalitzades. Aquestes conclusions poden ser útils per a l'empresa, per impulsar el procés d'internacionalització, com també per part de les entitats de suport, de cara a avaluar instruments actuals i de dissenyar-ne de nous.