Formas de entrada en los mercados exteriores: una investigación en las PYMEs andaluzas

*Julia Martín Armario**

En el presente trabajo abordamos el estudio de las formas de entrada que las empresas andaluzas utilizan en su penetración en los mercados exteriores. Partiendo de un trabajo de campo realizado en una muestra multisectorial de PYMEs que desarrollan algún tipo de actividad exterior, analizamos la influencia de distintas variables en la elección de dicho modo de entrada.

Palabras clave: internacionalización, pequeña y mediana empresa, penetración de mercados.

Clasificación JEL: R10.

ANDALUCÍA

1. Introducción

La decisión de convertirse en internacional es una de las más importantes en la vida de una empresa. Diversas son las razones por las que se adopta: muchas firmas lo hacen para superar la saturación de sus mercados locales, otras lo hacen siguiendo a unos clientes que ya se han internacionalizado (Ohmae, 1990), incluso en algunos casos la internacionalización se justifica por ser un símbolo de éxito y progreso (Pelmutter, 1995). Existe también evidencia de que la creciente internacionalización mejora la rentabilidad de la empresa (Gerlinger, Beamish y Da Costa, 1989).

Por otra parte, en muchos sectores la competitividad se define en función de parámetros globales, lo cual es un poderoso elemento de inducción de las inversiones en el exterior como forma de mejorar la posición competitiva de la empresa, ya que permite acceder a tecnologías e información valiosas, proteger posiciones de mercado, incrementar el valor agregado de sus exportaciones, mejorar la calificación de sus recursos humanos, etcétera. Asimismo, la internacionalización permite que las firmas exploten mejor las economías de escala que pueden surgir de sus respectivos activos estratégicos en los sectores en que son más competitivas (Chudnovsky y López, 1999).

Pero a pesar de estos beneficios, la internacionalización supone un gran reto para la empresa. Las estrategias de internacionalización son complejas, costosas y arriesgadas (McKieman, 1992). Esto lleva a una búsqueda incesante de información sobre cuestiones como las condiciones ambientales, la demanda del mercado, el grado de competencia, entre

* Universidad de Málaga.

otras, que minore la incertidumbre y permita llevar a cabo una correcta formulación estratégica.

Una de las cuestiones críticas que ha de abordar la empresa que decide internacionalizarse es la elección del mejor modo de entrada en los mercados exteriores. Esta decisión es crucial por el impacto continuado que puede tener sobre los resultados obtenidos en dichos mercados. (Anderson y Coughlan, 1987; Klein y Roth, 1990).

En la literatura sobre negocios internacionales los distintos modos de entrada han sido contemplados en base a diferentes grados de compromiso que dan lugar a diversos grados de control, de nivel de riesgo y de resultados.

En el presente trabajo abordamos el estudio de las formas de entrada que las empresas andaluzas utilizan en su penetración en los mercados exteriores. Partiendo de un trabajo de campo realizado en una muestra multisectorial de PYMEs que desarrollan algún tipo de actividad exterior, analizamos la influencia de distintas variables en la elección del modo de entrada. Así, contemplamos el sector, el tamaño de la empresa, la experiencia internacional, la pertenencia a un grupo empresarial, o el país de destino como variables de control en la determinación de dicha elección. Por último, analizamos la relación entre el modo de entrada y el grado de compromiso con el mercado.

Pretendemos, en primer lugar realizar un análisis descriptivo de las empresas andaluzas en su forma de abordar los mercados exteriores, aunque nuestro principal objetivo es comprobar si la elección del modo de penetración está condicionada por alguna de las variables mencionadas, lo que nos ayudaría a establecer pautas de comportamiento de dichas empresas en su proceso de expansión exterior.

2. Fundamentos teóricos

Tal como hemos mencionado, uno de los aspectos más importantes a considerar cuando la empresa se internacionaliza es la vía de penetración a través de la cual se van a servir los mercados exteriores. En este ámbito, las fórmulas a utilizar son múltiples de acuerdo con el nivel de compromiso y, por tanto, con el volumen y calidad de los activos que la empresa está dispuesta a desplazar a los mercados de destino. Desde un punto de vista teórico, a una empresa que trate de rentabilizar sus ventajas específicas más allá del mercado nacional le caben tres opciones genéricas: puede tratar de rentabilizar esas ventajas desde su mercado de origen, sirviendo a los mercados exteriores mediante la exportación, donde es posible establecer una senda creciente de implicación que va desde la exportación indirecta a la directa hasta llegar al establecimiento de filiales de venta; alternativamente, puede desplazar capacidades productivas al exterior mediante la creación de empresas mixtas o filiales en los mercados de destino y, por último, puede ceder la explotación de su ventaja a una empresa extranjera a través de la licencia o franquicia.

Distintos estudios han mostrado que la elección del modo de entrada en un mercado exterior depende de diferentes tipos de factores (Cuadro 1):

1) *Factores internos de la empresa* (Erramilli y Rao, 1993; Kim y Hwang, 1992; Kumar y Subramanian, 1997; Madhok, 1997; Alonso y Donoso, 1998).

2) *Factores específicos de la industria* (Agarwal y Ramaswani, 1992; Erramilli y Rao, 1993).

3) *Factores dependientes del país de destino* (Anderson y Gatignon, 1986; Kogut y Singh, 1988; Tse, Pan y Au, 1997; Alonso y Donoso, 1998).

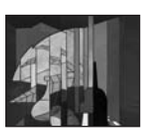
Entre los factores internos el tamaño de la empresa ha sido sin duda la variable más analizada en relación con el comportamiento exportador de las empresas y el proceso de internacionalización en general. El tamaño empresarial aparece relacionado con casi todos los mecanismos o estrategias de acceso a mercados exteriores y no sólo en trabajos sobre exportaciones, sino también en otros como la concesión de licencias (Contractor, 1984), las franquicias (Eroglu, 1992) y la inversión directa en el extranjero (Contractor, 1984; Terpstra y Yu, 1988).

El amplio tratamiento de esta variable se debe fundamentalmente a dos razones, una conceptual y otra metodológica. Respecto a la primera, diversos autores han considerado el tamaño de la organización como un indicador aproximado de sus recursos disponibles. Así, desde la óptica del enfoque secuencial, los trabajos realizados defienden que la decisión de invertir en el exterior sólo pueden tomarla aquellas empresas que disponen de recursos suficientes Se entiende, entonces, que las empresas pequeñas cuentan con una escasez de recursos mayor y, por tanto, encuentran más dificultades para salir al exterior (Buckley, 1990), o eligen fórmulas de entrada que impliquen un menor compromiso de recursos. Desde una óptica empírica, la variable dimensión constituye un buen criterio de segmentación de las empresas integrantes de una muestra. Además, frente a otros posibles indicadores el tamaño es una información bastante accesible, ya sea ésta representada a través del número de empleados, de los activos o de la cifra de ventas.

Pero analizar el papel del tamaño empresarial en un contexto de internacionalización implica abordar el debate acerca de las ventajas que reporta dicho tamaño. Si bien la opinión más generalizada en la literatura es la de atribuir a la gran empresa importantes ventajas (mayores recursos, acción comercial más amplia e intensa, mayor capacidad para asumir riesgos) frente a la pequeña (Bonaccorsi, 1992; Buckley, 1990; Dunning, 1981; Alonso y Donoso, 1994), no faltan autores que argumenten ventajas en sentido inverso (Joffre, 1986; Feigenbaum y Karnani, 1991).

Otro de los factores internos a considerar es la experiencia internacional de la empresa. Aharoni (1966) afirmó que la experiencia adquirida por las organizaciones a través de sus actuaciones y decisiones previas actúan como impulsores del proceso, incrementando el compromiso internacional de la dirección. En similares términos se pronunciaron Johanson y Wiedershein-Paul (1975), para quienes el proceso de internacionalización se desenvuelve de forma iterativa, siguiendo un esquema del tipo decisión-experiencia-decisión, que conduce a la empresa hacia modelos más complejos de entrada en mercados exteriores. En esta línea, Alonso y Donoso (1998), indican que la visión evolutiva del proceso de internacionalización otorga a la experiencia y acumulación de conocimientos sobre los mercados exteriores una gran importancia, estando condicionada la elección de la forma de entrada, entre otros elementos, por la antigüedad exportadora de la empresa.

Numerosos estudios empíricos han tratado de contrastar estas manifestaciones (Wilson, 1980; Terpstra y Yu, 1988; Yu, 1990; Erramilli, 1991; Dubois, Toyne y Oliff, 1993; Hennart y Park, 1994; Eriksson et al.,1997). Si bien no todos los trabajos han medido la experiencia del mismo modo, en casi todos se ha establecido una relación positiva.



Para finalizar con los factores internos se ha tenido en cuenta la pertenencia de la empresa a un grupo empresarial, que analizamos en el marco del enfoque de redes. Según este enfoque, los mercados se configuran como redes de relaciones entre organizaciones (Johanson y Mattson, 1988), de tal manera que el grado de internacionalización de la red en la que la empresa está inmersa tiene fuertes implicaciones en el proceso de internacionalización de la misma.

Desde esta perspectiva se explica el proceso de internacionalización partiendo de la interacción de las ventajas competitivas de la empresa y aquellas correspondientes a la red, en la medida en que la empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados foráneos dependiendo de sus características, que variarán en función de su grado de internacionalización y del grado de internacionalización de la red a la que pertenezca. De esta forma, podrá seleccionar fórmulas de entrada teniendo como base la experiencia y conocimiento acumulados de la red.

En lo que se refiere a los factores específicos de la industria, es considerable el número de autores que han subrayado la incidencia de las características del sector de actividad en el que compite la empresa en la internacionalización de la misma. Siguiendo el esquema propuesto por Yip (1989, 1993), sobre el potencial de globalización de los sectores, consideramos cuatro tipos de elementos que influyen en la determinación del modo de penetración en el mercado:

— *Concentración del sector e importancia de los competidores internacionales:* en una situación, en la que el grado de globalización del sector es extremo, las exportaciones parecen ser un instrumento competitivo insuficiente; en consecuencia parece lógico la necesidad de canalizar el proceso de expansión internacional a través de fórmulas que impliquen un mayor nivel de compromiso y de control (Terpstra y Yu, 1988).

— *Ventajas en coste derivadas de mantener una estrategia o estructura globales:* nos referimos a las posibles reducciones de costes resultantes de la explotación de economías de escala, experiencia, sinergias, etcétera. (Yip, 1993). Parece lógico pensar que cuando dichas ventajas en costes son elevadas, la empresa buscará aquellos mecanismos que permitan controlar al máximo sus actividades exteriores, desplazando de la sede central no sólo aquellas más próximas a la cadena de valor de los clientes, sino cualquier otra.

— *Clientes internacionales:* la globalización de un sector no afecta únicamente a las empresas que pertenecen al mismo, sino que incide en todo el sistema de valor, es decir, en los sectores de cliente y proveedores. En este sentido, muchas empresas se han internacionalizado siguiendo el proceso expansivo de sus clientes. Esto obliga a atender al cliente fuera de sus fronteras y disponer, en muchas ocasiones, de una implantación consistente en aquéllos países donde se encuentran sus clientes.

— *Restricciones gubernamentales a las empresa extranjeras:* nos referimos a las cuotas de importación, los aranceles o las barreras no arancelarias, que condicionan la forma de entrada en muchos mercados.

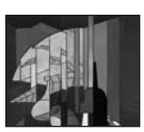
En resumen, las características del sector no sólo generan oportunidades y amenazas en relación con el ámbito geográfico global, esto es, no inciden únicamente en el grado de globalización más adecuado para las empresas del mismo, sino que también influyen en el modo en que dicha globalización debe llevarse a la práctica. Así, y como acabamos de seña-

lar, cada uno de los factores que conforman el potencial de globalización de los sectores afecta de forma diferente a la decisión sobre el mecanismo más adecuado de entrada en los nuevos mercados.

Finalmente, con respecto al tercer grupo de factores, las características de una determinada nación afectan tanto a su posible selección como destino de las actuaciones de la empresa como a la elección del modo en que dicha penetración se materializará. En este sentido, junto a variables localizacionales que hacen referencia a aquellas peculiaridades de los mercados que lo hacen atractivo para una empresa (su tamaño, su potencial de crecimiento, etcétera) (Root, 1987), diversos autores han defendido la necesidad de incorporar otras características proponiendo para ello el concepto de distancia (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) que recoge aquellas diferencias económicas, sociales, legales, culturales y competitivas entre los países de origen y destino de la organización. Se proponen, en consecuencia, cuatro elementos que aúnan estas consideraciones (Kwon y Konopa, 1993): potencial, riesgo, deseo de control y necesidad de recursos.

Así, el tamaño del mercado objetivo, la calidad de sus consumidores, la diferencia en el coste de los factores, las políticas públicas, su situación competitiva y su proximidad determinan el potencial del país. Con relación al riesgo, éste se ve notablemente determinado por la distancia física y cultural, de forma positiva, es decir, cuanto mayor es ésta última, mayor será el riesgo que comporte. Respecto a la necesidad o deseo de control, debemos decir que éste suele correr emparejado con la cantidad de recursos necesarios para la expansión en el país. Así, cuando dicho mercado nacional es muy extenso y sus diferencias muy intensas, las empresas preferirán ceder parte del control a otras, generalmente compañías locales, ya que el volumen de recursos que necesitaría para entrar se vería considerablemente aumentado. Estas cuatro variables se encuentran íntimamente interrelacionadas. Así, cuanto mayor sea el potencial de un mercado, mayor será el deseo de la empresa de controlar el proceso de entrada (con objeto de retener la mayor parte posible de los potenciales beneficios), pero, por el contrario, la cantidad de recursos necesarios en la operación suele ser superior. En cuanto al riesgo, este tiende a propiciar la elección de métodos de entrada que impliquen la colaboración con socios locales, intentando comprometer la menor cantidad posible de recursos, manteniendo la reversibilidad de la decisión. Por último del deseo de control, se encuentra negativamente relacionado con los recursos necesarios, como acabamos de apuntar.

En relación al compromiso de recursos, el enfoque secuencial de internacionalización, introduce un concepto rele-



CUADRO 1
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DE LA FORMA DE ENTRADA

Internos	Específicos de la industria	Dependientes del mercado de destino
Tamaño Experiencia internacional Pertenencia a un grupo empresarial	Características del sector: Concentración Ventajas en costes Clientes internacionales Restricciones gubernamentales	Potencial Riesgo Deseo de control Necesidades de recursos

Fuente: Elaboración propia.

vante: el de compromiso con las actividades internacionales como reflejo del grado de internacionalización de la empresa (Welch y Luostarinen, 1988), que hace referencia no sólo a la cantidad de recursos comprometidos en el país de destino, sino también al grado de compromiso, que será mayor cuanto más dificultad exista para encontrar un uso alternativo a dichos recursos, que a su vez aumentará en la medida en que los recursos en cuestión se encuentren integrados con otras partes de la empresa y su valor para ésta se derive de la integración de dichas actividades. En este sentido, una IDE que implique una integración vertical conlleva un mayor grado de compromiso que otra de carácter horizontal (Johanson y Vahlme, 1977). Por tanto, el grado de compromiso de la empresa es diferente en función de la estrategia de penetración de mercados escogida, por lo que ésta última, es decir, el modo de entrada estará indicando el grado de internacionalización de la empresa (Johanson y Weidersheim-Paul, 1975; Root, 1987, 1994).

Siguiendo este razonamiento, la exportación estaría en el extremo de menor compromiso, en la medida en que es el modo de entrada que requiere una menor inversión y, por tanto, un menor riesgo, situándose en el extremo opuesto la creación de una subsidiaria propia (Root, 1994).

3. Metodología

Población y muestra

Nuestra investigación se caracteriza por ser un estudio de campo de naturaleza cuantitativa y con un enfoque sincrónico o transversal, que se ha dirigido a pymes de diversos sectores que realizan algún tipo de actividad internacional en el ámbito de la Comunidad Autónoma andaluza.

Para la selección de la muestra se utilizaron tres bases de datos: ARDAN, SABI y la base de *La Agencia Andaluza de Promoción Exterior* (EXTENDA). Se restringió la selección con dos parámetros: número de empleados ≥ 20 y/o facturación ≥ 1,5 millones de euros. El resultado fue una población de 1.483 empresas de las cuales el 45,7 por 100 pertenecían al sector agroalimentario, el 25,7 por 100 al sector de bienes de consumo y el 28,6 por 100 restante al sector de bienes industriales.

El trabajo de campo se realizó mediante el envío postal a la totalidad de la población de un cuestionario en el mes de marzo de 2003, dirigiendo éste a los responsables de comercio exterior de las empresas. Se recibieron 53 cartas devueltas por errores en la dirección, y 118 cuestionarios cumplimentados, de los cuales 16 se rechazaron por tratarse de empresas que no realizaban ninguna actividad de comercio exterior, consiguiéndose por tanto, un total de 102 respuestas válidas. Dado el pequeño tamaño de la muestra, no podemos asegurar la aleatoriedad de la misma, por lo que hemos de considerarla como una muestra de conveniencia.

Variables

La mayoría de las variables utilizadas en este trabajo, —formas de entrada, sector, tamaño de la empresa (número de empleados), experiencia internacional y área de mercado— se han determinado estableciendo distintas categorías para facilitar su posterior análisis.

Así, en las formas de entrada se establecieron cuatro categorías:

— *Alianzas o acuerdos entre empresas,* que incluye *joint-ventures,* consorcios de exportación, agrupaciones euro-

peas de interés económico, franquicias y alianzas estratégicas.

— *Acuerdos comerciales,* en donde contemplamos las compañías de *trading,* intermediarios independientes en el mercado de origen, agentes y distribuidores y acuerdos de *piggy-back.*

— *Filiales.*

— *Venta directa.*

En lo que se refiere al compromiso con el mercado, variable latente, seguimos a Yip, Gómez y Monti (2000) que plantean como indicadores para medirlo aspectos relacionados con:

— *La estructura:* se refiere a cambios en la estructura organizacional como resultado de su entrada en mercados exteriores.

— *La estrategia:* se refiere a compromisos estratégicos específicos como el desarrollo de programas de integración cultural, o el entrenamiento y actualización de la fuerza de ventas local.

— *Los recursos humanos:* se refiere a los recursos humanos comprometidos y mide el porcentaje de gestión en las operaciones exteriores.

Por otra parte, Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) nos hablan de una dimensión actitudinal del compromiso. Argumentan que la conceptualización de esta dimensión es problemática, porque comparte dominios comunes con el significado de constructos tales como motivación, identificación, fidelidad, implicación y comportamiento intencional. En la mayoría de los estudios sobre rendimiento en los mercados exteriores esta dimensión es operacionalizada como una evaluación de los propios *top-managers* de su apoyo a un particular mercado (Pauwels y Matthyssens,1999).

Teniendo en cuenta lo expuesto, elaboramos una escala de 4 *ítems* para medir el compromiso con el mercado (Cuadro 2). Los tres primeros recogen la dimensión que podríamos llamar económica del compromiso, con escalas de Likert de 1 (muy reducidos) a 5 (muy amplios). El cuarto *ítem* se incluye para contemplar la dimensión actitudinal (1, poco importante a 5, muy importante).

CUADRO 2
ESCALA DE COMPROMISO CON EL MERCADO

CM1	Los cambios en la estructura organizativa de mi empresa como resultado de su entrada en mercados exteriores han sido ...
CM2	Los recursos destinados al desarrollo de programas de entrenamiento y actualización de los recursos humanos en las tareas de internacionalización han sido ...
CM3	El porcentaje sobre el total de recursos humanos comprometidos en la gestión de operaciones exteriores en dicho mercado ha sido
CM4	En su empresa, para alcanzar sus objetivos generales, el desarrollo de la actividad en dicho mercado de exportación se considera ...

Fuente: Adaptado de Yip, Gómez y Monti (2000).

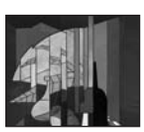
El análisis y evaluación de esta escala se realizó siguiendo el siguiente procedimiento:

1) Para determinar la validez de contenido se sometió el juicio de expertos en la materia resultando una opinión general favorable a la asunción de dicha validez.

2) La fiabilidad y consistencia interna de la escala son apreciadas a través del alpha de Cronbach, el R2 o fiabilidad individual de cada ítem, la fiabilidad compuesta o del constructo y la varianza extraída.

3) la validez convergente es considerada a partir de las cargas estandarizadas de los ítems (*ouput* del AFC) y de los coeficientes críticos de esas cargas que miden su significación estadística. El Cuadro 3 muestra los resultados obtenidos.

Como puede apreciarse, el valor del alpha de Cronbach (superior a 0,7), el R2 de los ítems (superior a 0,4), la varianza extraída (superior a 0,5) y la fiabilidad del constructo (superior a 0,6), revelan que esta escala es fiable y tiene una adecuada consistencia interna. Asimismo, los



valores de las cargas estandarizadas y los coeficientes críticos sugieren que hay validez convergente. Además los datos relativos al ajuste del modelo de medida confirman que se trata de una escala muy válida y fiable para estimar este constructo, al estar todos los indicadores en los niveles recomendados, sin haber precisado depuración alguna.

CUADRO 3
VALIDEZ DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE COMPROMISO CON EL MERCADO

Compromiso con el mercado	Carga estandarizada	Coeficiente crítico	Fiabilidad indicador R^2
CM1	0,803	*	0,645
CM2	0,878	7,368	0,772
CM3	0,916	8,888	0,838
CM4	0,735	7,128	0,540

Fiabilidad del constructo: 0.8878 Varianza extraída: 0.6524 _ de Cronbach: 0.8706
Medidas de ajuste global: df: 1; X2: 1.099(p=0.295); NCP: 0.099; GFI: 0.995; RMSR: 0.038;
RMSA: 0.031; CFI: 0.999; CMIN/DF: 1.099
*** La carga inicial se fijó igual a la unidad.**

ANDALUCÍA

Método de análisis

Utilizamos, en primer lugar, técnicas descriptivas y de clasificación para realizar un análisis preliminar de los datos con el fin de establecer las características de la muestra. En este apartado empleamos estadísticos elementales como medidas de tendencia central, dispersión o frecuencias.

A continuación, empleamos tablas de contingencia bidimensionales, aplicando el estadístico Chi-cuadrado de Pearson, para estudiar las posibles pautas de asociación entre la forma de entrada y las variables que hemos establecido de control —sector, tamaño de la empresa, experiencia internacional, pertenencia a un grupo empresarial y área de mercado—. De igual forma, utilizamos el mismo método para establecer la asociación entre la forma de entrada y el compromiso con el mercado, analizando en un primer paso cada uno de los ítems de la variable latente de forma individual, y en un segundo utilizando una variable única formada a partir de la media de los cuatro *ítems* que componen dicha escala.

Los programas informáticos para llevar a cabo la aplicación de estas técnicas han sido SPSS 12.0 y AMOS 4.0.

4. Análisis de resultados y conclusiones

Comenzamos haciendo un análisis preliminar de los datos con el objeto de hacer una descripción de la muestra y de las variables más relevantes de nuestra investigación.

En lo referente a la muestra, ésta se compone en un 48 por 100 de empresas pertenecientes al sector agroalimentario, un 25 por 100 de empresas de bienes de consumo y el 29 por 100 restante corresponde a empresas de bienes industriales, porcentajes muy similares al de la población seleccionada. La descripción de las características principales de la muestra se resume en el Cuadro 4.

CUADRO 4
DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Característica	Media	Moda	Desv. típica
Nº Empleados.....	34,5	34,5	0,97
Edad de la empresa (años)	25,5	15,5	1,42
Experiencia Internacional (años).....	8	8	1,37
Nº Países a los que exporta	8,5	≤ 3	1,73
Principal área exportación	—	Unión Europea	1,55
Nº de formas entrada empleadas.....	1	1	0,89
Forma de entrada más importante	—	Agentes/distribuidores	3,62
Tendencia crecimiento ventas respecto principal competidor en principal mercado exportación	medio	medio	1,08

Como podemos comprobar, se trata de empresas cuya experiencia internacional no es muy grande (en un 24,5 por 100 de los casos es menor o igual a 5 años, y un 34,3 por 100 está entre los 6 y los 10 años), por ello, se dirigen a los mercados que se encuentran a una menor distancia (fundamentalmente la Unión Europea), empleando formas de entrada que implican poco riesgo y que requieren relativamente poco conocimiento de dichos mercados (el 50 por 100 de los casos tiene como forma de entrada más importante el empleo de agentes y/o distribuidores, mientras que sólo el 3,9 por 100 nombra las filiales en el extranjero como su forma de acceso principal). También es destacable que las empresas analizadas utilizan mayoritariamente una sola forma de entrada en su acceso a los mercados foráneos.

Estos resultados son comparables, en cierta medida, con los obtenidos en el estudio realizado por Alonso y Donoso (1998) en una muestra multisectorial de 1.102 empresas exportadoras españolas. En este trabajo los autores destacan la Unión Europea como destino preferente de las empresas españolas (más de un 70 por 100 de los casos), seguido por América Latina. En los que se refiere a la forma de entrada, sus resultados indican la utilización mayoritaria de agentes e importadores extranjeros como fórmula de penetración.

Todo ello viene a corroborar que el bajo nivel de compromiso internacional que caracteriza a las empresas analizadas en la muestra, está en concordancia con los resultados del estudio mencionado para empresas españolas.

En cuanto a las características del sector en el principal mercado exterior de las empresas investigadas, vienen recogidas en el Cuadro 5.

CUADRO 5
DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN EL PRINCIPAL MERCADO DE EXPORTACIÓN

Características	Media	Desv. típica
Nivel competencia	Alto	0,85
Turbulencia tecnológica 3 últimos años	Media	1,03
Crecimiento ventas sector 3 últimos años	25%	1,18
Concentración	Media	1,13
Tamaño empresa respecto principal competidor	Igual	0,93
Cuota mercado respecto principal competidor	Igual	0,91

Se constata que, por término medio, las empresas analizadas desarrollan su trabajo internacional en sectores en los que, en los mercados a los que acceden, el nivel de competencia es alto, con un crecimiento medio del 25 por 100, aunque respecto a las demás variables el comportamiento se sitúa en un nivel intermedio, no existiendo una gran dispersión entre los datos.

Analizando la distribución de las formas de entrada en función del sector no se aprecian grandes diferencias, pues en todos los sectores la elección mayoritaria se corresponde con los acuerdos comerciales (85,4 por 100 en el sector agroalimentario, 76 por 100 en el de bienes de consumo y 65,5 por 100 en el de bienes industriales). Sólo cabe destacar que en las empresas de bienes industriales es donde existe un mayor peso de las filiales como forma de penetración (un 6,9 por 100 de ellas han escogido este modo de entrada).

En cuanto a la distribución con respecto al número de empleados las cifras son muy parecidas, siendo también los acuerdos comerciales la forma de entrada predominante en todos los casos (80,3 por 100 de las empresas de menos de 60 empleados; 72,7 por 100 de aquéllas que tienen entre 60 y 500 trabajadores y 66,7 por 100 de las empresas de más de 500 empleados). Se observa, en este caso, un mayor peso de las filiales en el caso

de las empresas de más de 500 empleados, pues un 33,3 por 100 de ellas adoptan esta forma de entrada, resultado que se podría corresponder con una mayor disponibilidad de recursos en estas empresas de mayor tamaño.

Si analizamos la forma de penetración en relación a la experiencia internacional de las empresas de la muestra, de nuevo encontramos que la elección mayoritaria es la de acuerdos comerciales con cifras muy parecidas a los casos anteriores (83,3 por 100 de la empresas con menos de 10 años de experiencia internacional; 69,2 por 100 de las que están entre los 11 y los 20 años y 68,8 por 100 de las que cuentan con más de 20 años de experiencia en los mercados internacionales). También en este caso se observa un ligero aumento de la elección de filiales en las empresas con más experiencia internacional, que según el enfoque secuencial serán las más dispuestas a adquirir un mayor compromiso con los mercados exteriores.

Con respecto a la pertenencia o no a un grupo empresarial, aunque también se elige mayoritariamente la formula de acuerdos comerciales (78,7 por 100 de las que no pertenecen a ningún grupo y 74,1 por 100 de las que si pertenecen), de nuevo se detecta el aumento suave de la tendencia a elegir la filial como forma de entrada en el caso de empresas que si pertenecen a un grupo empresarial (7,4 por 100 de las que si pertenecen frente al 2,7 por 100 de las que no están integradas en un grupo empresarial), aspecto que puede explicarse por el hecho de compartir la experiencia y conocimientos acumulados del grupo, que posibilita la elección de formulas más comprometidas de entrada.

ANDALUCÍA

CUADRO 6
TABLA DE CONTINGENCIA: FORMA DE ENTRADA
(Sector)

		Sector			Total
		Agroalimentario	Bienes de consumo	Bienes industriales	
Forma de entrada	Alianzas/Acuerdos entre empresas	1	1	2	4
	Acuerdos comerciales	41	19	19	79
	Filiales	2	0	2	4
	Venta directa	4	5	6	15
Total		48	25	29	102

Chi-cuadrado de Pearson: 6.152[a] gl: 6 Sig.asintótica (bilateral): 0.406.
a: 8 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

CUADRO 7
TABLA DE CONTINGENCIA: FORMA DE ENTRADA
(Número de empleados)

		Experiencia internacional (años)			Total
		<10	11-20	>20	
Forma de entrada	Alianzas/Acuerdos entre empresas	2	1	1	4
	Acuerdos comerciales	50	18	11	79
	Filiales	2	1	1	4
	Venta directa	6	6	3	15
Total		60	26	16	102

Chi-cuadrado de Pearson: 3.521[a] gl: 6 Sig. asintótica (bilateral): 0.741.
a: 8 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

CUADRO 8
TABLA DE CONTINGENCIA: FORMA DE ENTRADA
(Experiencia internacional)

		Grupo empresarial		Total
		No	Sí	
Forma de entrada	Alianzas/Acuerdos entre empresas	3	1	4
	Acuerdos comerciales	59	20	79
	Filiales	2	2	4
	Venta directa	11	4	15
Total		75	27	102

Chi-cuadrado de Pearson: 1.197[a] gl: 3 Sig. asintótica (bilateral): 0.754.
a: 5 casillas (62.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

CUADRO 9
TABLA DE CONTINGENCIA: FORMA DE ENTRADA
(Pertenencia a un grupo empresarial)

		Número de empleados			Total
		<60	60-500	>500	
Forma de entrada	Alianzas/Acuerdos entre empresas	3	1	0	4
	Acuerdos comerciales	53	24	2	79
	Filiales	1	2	1	4
	Venta directa	9	6	0	15
Total		66	33	3	102

Chi-cuadrado de Pearson: 9.200[a] gl: 6 Sig. asintótica (bilateral): 0.163.
a: 9 casillas (75.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

ANDALUCÍA

CUADRO 10
TABLA DE CONTINGENCIA: FORMA DE ENTRADA
(Área principal de mercado de destino)

		Área de mercado de destino				Total
		Unión Europea	Latinoamérica	Norteamérica	Resto países	
Forma de entrada	Alianzas/Acuerdos entre empresas	4	0	0	0	4
	Acuerdos comerciales	63	1	5	10	79
	Filiales	4	0	0	0	4
	Venta directa	12	1	0	2	15
Total		83	2	5	12	102

Chi-cuadrado de Pearson: 4.898[a] gl: 9 Sig. asintótica (bilateral): 0.843.
a: 13 casillas (81.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

En un segundo paso procedemos a realizar las tablas de contingencia bidimensionales, cruzando la variable forma de entrada con las variables de control propuestas y analizando el estadístico Chi-cuadrado de Pearson que nos permite contrastar la hipótesis de que los dos criterios de clasificación utilizados son independientes. Los resultados obtenidos se muestran a continuación (Cuadros 6 a 10).

Como podemos observar, en todos los casos, el valor de probabilidad asociada al estadístico Chi-cuadrado es superior a 0,05, lo que nos lleva a aceptar la hipótesis nula de independencia y concluir que las variables analizadas en cada Cuadro

son independientes. Pero, además, también en todos los casos, existe un porcentaje muy alto de casillas (siempre por encima del 62 por 100) con una frecuencia esperada inferior a 5.

Estos resultados son indicativos de un comportamiento muy homogéneo en la muestra analizada, tal como ya se avanzaba en el análisis preliminar de los datos.

CUADRO 11
TABLA DE CONTINGENCIA: FORMA DE ENTRADA
(Compromiso con el mercado)

		Compromiso con el mercado 1					Total
		Muy reducidos	Reducidos	Medios	Amplios	Muy amplios	
Forma de entrada	Alianzas/Acuerdos entre empresas	2	0	0	2	0	4
	Acuerdos comerciales	16	28	20	14	1	79
	Filiales	0	0	3	1	0	4
	Venta directa	7	2	3	3	0	15
Total		25	30	26	20	1	102

Chi-cuadrado de Pearson: 17.701[a] gl: 12 Sig. asintótica (bilateral): 0.125.
a: 16 casillas (80%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

		Compromiso con el mercado 2					Total
		Muy reducidos	Reducidos	Medios	Amplios	Muy amplios	
Forma de entrada	Alianzas/Acuerdos entre empresas	2	0	0	2	0	4
	Acuerdos comerciales	13	31	22	13	0	79
	Filiales	0	1	3	0	0	4
	Venta directa	5	6	1	2	1	15
Total		20	38	26	17	1	102

Chi-cuadrado de Pearson: 22.634[a] gl: 12 Sig. asintótica (bilateral): 0.031.
a: 15 casillas (75.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

		Compromiso con el mercado 3					Total
		Muy reducidos	Reducidos	Medios	Amplios	Muy amplios	
Forma de entrada	Alianzas/Acuerdos entre empresas	2	0	1	1	0	4
	Acuerdos comerciales	15	33	20	10	1	79
	Filiales	0	1	3	0	0	4
	Venta directa	6	4	3	2	0	15
Total		23	38	27	13	1	102

Chi-cuadrado de Pearson: 12.360[a] gl: 12 Sig. asintótica (bilateral): 0.417.
a: 15 casillas (75.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

		Compromiso con el mercado 4					Total
		Muy reducidos	Reducidos	Medios	Amplios	Muy amplios	
Forma de entrada	Alianzas/Acuerdos entre empresas	1	0	1	2	0	4
	Acuerdos comerciales	9	12	27	23	8	79
	Filiales	0	0	1	2	1	4
	Venta directa	4	4	2	0	5	15
Total		14	16	31	27	14	102

Chi-cuadrado de Pearson: 19.087[a] gl: 12 Sig. asintótica (bilateral): 0.086.
a: 15 casillas (75.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

Siguiendo con nuestro estudio, procedemos a realizar el análisis de la forma de entrada en relación a los indicadores de compromiso con el mercado (Cuadro 11). De nuevo el resultado nos indica que no existe asociación entre las variables analizadas. Hemos de hacer notar que en el caso del segundo ítem de la escala de compromiso con el mercado la probabilidad asociada al coeficiente Chi-cuadrado es inferior a 0,05, aunque dado que el porcentaje de casillas con probabilidad esperada inferior a 5 supera ampliamente el 20 por 100, no podemos concluir que exista dependencia entre ambas variables.

Al mismo resultado se llega al cruzar la variable formas de entrada con la media de los indicadores de compromiso con el mercado (la probabilidad asociada al coeficiente Chi-cuadrado es 0,064).

A la vista de los resultados obtenidos no podemos establecer, en la muestra analizada, que exista dependencia entre la elección de la forma de entrada en los mercados exteriores y las variables que hemos seleccionado (sector, tamaño de la empresa, experiencia internacional, pertenencia a un grupo empresarial, área de mercado de destino o compromiso con el mercado). Tal como ya hemos mencionado, ello puede deberse al comportamiento homogéneo de las empresas que componen la muestra. Estamos tratando con organizaciones que se encuentran en sus primeras fases del proceso de internacionalización, por lo que fundamentalmente se dirigen a mercados cercanos (UE) y eligen formas de entrada que implican poco riesgo y compromiso con el mismo, siendo la formula de los acuerdos comerciales la empleada mayoritariamente por las empresas analizadas. La pauta de comportamiento en lo que a penetración en el mercado se refiere es, por tanto, similar, por cuanto no existe tampoco una gran variación en dichas empresas en cuanto a las variables de control elegidas tal como se ha puesto de manifiesto en el análisis descriptivo. Podemos decir que la muestra analizada revela un bajo nivel de compromiso internacional, resultado que coincide con el obtenido en el estudio anteriormente mencionado de Alonso y Donoso (1998) realizado en empresas exportadoras españolas.

No obstante, dado el pequeño tamaño de la muestra analizada, no podemos generalizar el resultado obtenido, debiendo tomar con cautela estas conclusiones, que pueden servirnos como punto de partida para posteriores estudios con muestras más representativas.

Bibliografía

1. AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S.N. (1992): «Choice of foreign market entry mode: Impact of owner-ship, location and internationalisation factors», *Journal of International Business Studies,* volumen 23, páginas 1-27.
2. AHARONI, Y. (1966): *The foreign investment decision process.* Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research, Boston.
3. ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española.* Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
4. ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales.* Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
5. ANDERSON, E. y COUGHLAN, A.T. (1987): «International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution», *Journal of Marketing,* volumen 51, páginas 71-82.
6. ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): «Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and proposition», *Journal of International Business Studies,* volumen 11, páginas 1-26.

7. BONACORSI, A. (1992): «On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity», *Journal of International Business Studies,* volumen 23, páginas 605-635.
8. BUCKLEY, P.J. (1990): «The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise», *Journal of International Business Studies,* volumen 21, páginas 181-193.
9. CHUDNOVSKY, D. y LÓPEZ, A. (1999): «Las Empresas Multinacionales de América Latina. Características, Evolución y Perspectivas», *Boletín Techint,* abril-junio. www.fund-cenit.org
10. CHUNG, H. y ENDERWICK, P. (2001): «An Investigation of Market Entry Strategic Selection: Exporting vs Foreign Direct Investment Modes – A Home-host Country Scenario», *Asia Pacific Journal of Management,* volumen 18, páginas 443-460.
11. CONTRACTOR, F.J. (1984): «Choosing between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests», *Journal of International Business Studies,* volumen 15, páginas 167-188.
12. DUBOIS, F.L.; TOYNE, B. y OLIFF, M.D. (1993): «International Manufacturing Strategies of U.S. Multinationals: A Conceptual Framework Based on a Four-Industry Study», *Journal of International Business Studies,* volumen 24, second quarter, páginas 307-333.
13. DUNNING, J.H. (1981): *International production and the multinational enterprise.* Allen & Urwin, London.
14. ERIKSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A. y SHARMA, D.D. (1997): «Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process», *Journal of International Business Studies,* volumen 28, número 2, páginas 337-360.
15. EROGLU, S. (1992): «The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model», *International Marketing Review,* volumen 9 (5), páginas 19-30.
16. ERRAMILLI, M. y RAO, C.P. (1993): «Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach», *Journal of Marketing,* volumen 57, páginas 19-38.
17. ERRAMILLI, M.K. (1991): «The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms», *Journal of International Business Studies,* volumen 22, third quarter, páginas 479-501.
18. FEIGENBAUM, A. y KARNANI, A. (1991): «Output flexibility: A competitive advantage for small firms», *Strategic Management Journal,* volumen 12, páginas 101-114.
19. GERLINGER, J.M.; BEAMISH, P.W. y DA COSTA, R. (1989): «Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance», *Strategic Mangement Journal,* volumen 10, páginas 109-119.
20. GUNDLACH, G.; ACHROL, R.S. y MENTZER, J.T. (1995): «The Structure of Commitment in Exchange», *Journal of Marketing,* volumen 59, January, páginas 78-92.
21. HENNART, J.F. y PARK, Y.R. (1994): «Location, Governance, and Strategic Determinants of Japanese Manufacturing Investment in the United States», *Strategic Management Journal,* volumen 15, páginas 419-436.
22. JOFFRE, P. (1986): «Le rôle de la taille ne doit pas éter surestimé», *Revue Française de Gestion,* volumen 55, páginas 45-58
23. JOHANSON, J. y MATTSON, L.G. (1988): «Internationalization in Industrial System: A Network Approach» en HOOD, N. y VALHNE, J.E. (eds.), *Strategies in global competition.* Crom Helm. Dover.
24. JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): «The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreing market commitments», *Journal of International Business Studies,* volumen 8, páginas 23-32.
25. JOHANSON, J. y WEIDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The internationalisation of the firm: Four Swedish cases», *Journal of*

Management Studies, octubre, páginas 305-322.

26. KIM, W.C. y HWANG, P. (1992): «Global strategy and multinationals'entry mode choice», *Journal of International Business Studies,* volumen 23, páginas 29-53.
27. KLEIN, S. y ROTH, V.J. (1990): «Determinants of Export Cannel Structure: The Effect of Experience and Psychic Distance Reconsidered», *International Marketing Review,* volumen 7, páginas 27-38.
28. KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): «The effect of national culture on the choice of entry mode», *Journal of International Business Studies,* volumen 19, páginas 411-432.
29. KUMAR, V. y SUBRAMANIAM, V. (1997): «A contingency framework for the mode of entry decision», *Journal of World Business,* volumen 32 (1), páginas 53-72.
30. KWON, Y.C. y KONOPA, L.J. (1993): «Impact of Host Country Market Characteristics on the Choice of Foreign Market Entry Mode», *International Marketing Review,* volumen 10, número 2, páginas 60-76.
31. LOPEZ-DUARTE, C. y GARCÍA-CANAL, E. (2002): «The Effect of Firm and Host Country Characteristics on the Choice of Entry Mode: Empirical Evidence from Spanish Frims», *Journal of Management and Governance,* volumen 6, páginas 153-168.
32. MADHOK, A. (1997): «Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm», *Strategic Management Journal,* volumen 18, páginas 39-61.
33. MCKIEMAN, P. (1992): *Strategic o Growth: Maturity, Recovery and Internationalization,* Routlege, New York.
34. OHMAE, K. (1990): *The Borderless World.* Harper Business, New York.
35. PAN, Y. y TSE, D. (2000): «The Hierarchical Model of Market Entry Modes», *Journal of International Business Studies,* volumen 31(4), páginas 535-554.
36. PAUWELS, P. y MATTHYSSENS, P. (1999): «A Strategy Process Perspective on Export Withdrawal», *Journal of International Marketing,* volumen 7, número 3, páginas 10-35.
37. PELMUTTER, H.V. (1995): «The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation» in BARLETT, C. y GHOSAL, S. (eds.), *Transnational Management,* páginas 92-101. Irwin, Chicago.
38. ROOT, F.R. (1987): *Entry Strategies for International Markets.* Lexington Books. London.
39. ROOT, F.R. (1994): *Entry Strategies for International Markets.* Jossey-Bass. San Francisco. Edición revisada y expandida.
40. TERPSTRA, V. y YU, C.M. (1988): «Determinants of Foreign Investment of U.S. Adverting Agencies», *Journal of International Business Studies,* volumen 19, páginas 33-46.
41. TSE, D.; PAN, Y. y AU, K. (1997): «How MNCs choose entry modes and form alliances: The China experience», *Journal of International Business Studies,* volumen 24, páginas 779-805.
42. WELCH, L.S. y LUOSTARINEN, R. (1988): «Internationalization: Evolution of a Concept», *Journal of General Management,* volumen 14, número 2, winter, páginas 34-55.
43. WILSON, B.D. (1980): «The propensity of Multinational Companies to Expand through Acquisitions», *Journal of International Business Studies,* volumen 11, número 1, páginas 59-65.
44. YIP, G.S. (1989): «Global Strategy… in a World Nations?. *Sloan Management Review,* Fall, páginas 29-41.
45. YIP, G.S. (1993): *Estrategia global total. La gestión hacia la ventaja competitiva mundial.* Paramón. Madrid.
46. YIP, G.S.; GOMEZ, J. y MONTI, J.A. (2000): «The role of the internationalization process in the performance of newly internationalising firms», *Journal of International Marketing,* volumen 8, número 3, páginas 10-36.
47. YU, C-M.J. (1990): «The Experience Effect and Foreing Direct Investment», *Weltwirtschafliches Archiv,* Band 126 (Heft 3), páginas 561-580.

Todas las publicaciones de

INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA

se pueden adquirir en

Ministerio de Economía y Hacienda

Paseo de la Castellana, 162, vestíbulo. 28071 MADRID
Teléfono: (91) 349 36 47 - Fax: (91) 349 36 34
E-mail: venta.publicaciones@mineco.es

PUNTOS DE INFORMACION DE LAS PUBLICACIONES ICE

03002 ALICANTE
Rambla Méndez Núñez, 4
Teléfono: (96) 514 52 89 - Fax: (96) 520 31 66

04071 ALMERIA
Hermanos Machado, 4, 2.º
Teléfonos: (950) 28 16 88 y (950) 28 16 89
Fax: (950) 25 85 48

06002 BADAJOZ
Ronda del Pilar, 4, 3.º dcha.
Teléfono: (924) 22 92 12 - Fax: (924) 23 96 52

08028 BARCELONA
Diagonal, 631, Letra K
Teléfono: (93) 409 40 70 - Fax: (93) 490 15 20

48009 BILBAO
Plaza Federico Moyúa, 3, 5.º
Teléfonos: (94) 415 53 05 y (94) 415 53 00
Fax: (94) 416 52 97

39001 CANTABRIA
Juan de Herrera, 19, 6.º
Teléfono: (942) 22 06 01 - Fax: (942) 36 43 55

51001 CEUTA
Agustina de Aragón, 4
Teléfono: (956) 51 29 37 y (956) 51 17 16
Fax: (956) 51 86 45

26003 LA RIOJA
Villamediana, 16
Teléfono: (941) 27 18 90 - Fax: (941) 25 63 53

35007 LAS PALMAS
Franchy Roca, 5, 3.º
Teléfono: (928) 47 26 55 - Fax: (928) 27 89 75

28001 MADRID
Recoletos, 13, 1.º Dcha.
Teléfono: (91) 781 14 20 - Fax: (91) 576 49 83

30008 MURCIA
Alfonso X El Sabio, 6, 1.ª
Teléfono: (968) 27 22 00 - Fax: (968) 23 46 53

33007 OVIEDO
Plaza de España, s/n.
Teléfono: (985) 96 31 19 - Fax: (985) 27 24 10

07007 PALMA DE MALLORCA
Ciudad de Querétaro, s/n.
Teléfono: (971) 77 49 84 - Fax: (971) 77 18 81

20005 SAN SEBASTIAN
Guetaria, 2, triplicado, entresuelo izqda.
Teléfono: (943) 43 35 92 - Fax: (943) 42 68 36

38002 SANTA CRUZ DE TENERIFE
Pilar, 1 (Apdo. Correos, 54 - 38080)
Teléfono: (922) 53 40 10 - Fax: (922) 27 19 02

41013 SEVILLA
Plaza de España. Puerta de Navarra
Teléfono: (95) 429 80 70 - Fax: (95) 423 21 38

45071 TOLEDO
Plaza Alfonso X el Sabio, 1
(Atención al público por Plaza de las Tendillas, 1)
Teléfono: (925) 28 53 90 - Fax: (925) 22 11 10

46002 VALENCIA
Pascual y Genis, 1, 4.º
Teléfono: (96) 350 91 48 /- Fax: (96) 351 18 24

47014 VALLADOLID
Jesús Rivero Meneses, 2, 3.º
Teléfono: (983) 36 03 40 - Fax: (983) 34 37 67

36201 VIGO
Plaza de Compostela, 29, 2.º
Teléfono: (986) 44 12 40 - Fax: (986) 43 20 48

50004 ZARAGOZA
Paseo Independencia, 12, 2.º
Teléfono: (976) 48 28 30 - Fax: (976) 21 41 15

Y también en el Centro de Publicaciones
del Ministerio de Economía y Hacienda
Plaza del Campillo del Mundo Nuevo, 3. 28005 Madrid
Teléfono: (91) 506 37 40 - Fax: (91) 527 39 51.