

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



**EL EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL
ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE INFLUYEN
EN EL PROCESO EMPRENDEDOR Y
CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS
EMPRENDEDORAS DE LA COMUNIDAD
AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA**

TESIS DOCTORAL

Autora: Ana María Ruiz López

Directores: Antonio Navarro García

Juan Manuel Berbel Pineda

Sevilla 2021

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Administración de Empresas y Marketing

**EL EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL
ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL
PROCESO EMPRENDEDOR Y CARACTERIZACIÓN DE
LAS EMPRESAS EMPRENDEDORAS DE LA
COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA**

Tesis doctoral presentada por Ana María Ruiz López

Bajo la dirección de:

Dr. D. Antonio Navarro García, decano de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla, catedrático en el área de Comercialización e Investigación de Mercados, doctor en Administración y Dirección de Empresas y profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Dr. D. Juan Manuel Berbel Pineda, doctor en el área de Comercialización e Investigación de Mercados, profesor titular del Departamento de Organización de Empresas y Marketing, y director de la Cátedra Extensa de Internacionalización de la Universidad Pablo Olavide.

Vº Bº Directores

D. Antonio Navarro García

D. Juan Manuel Berbel Pineda

*“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo
y no en el resultado,
un esfuerzo total
es una victoria completa”*

Mahatma Gandhi

A mi madre “*In memoriam*”

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que han contribuido al proceso de esta investigación, y sin su apoyo y desinteresada colaboración no hubiera sido posible la conclusión de esta tesis.

Quisiera agradecer a Antonio Navarro García y a Juan Manuel Berbel Pineda su labor como directores de esta tesis, pues su calidad profesional y académica, y por ende sus directrices, orientaciones y correcciones, desde una perspectiva científica han sido innumerables y de gran valor, y sus consejos han sido muy motivadores y gratificantes.

Mi gratitud, en el marco institucional, a la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA), por facilitarnos su base de datos, sin la cual no habiéramos podido enriquecer nuestra investigación con el envío del cuestionario a las empresas andaluzas internacionalizadas. Por añadidura, gracias al personal de la Agencia que muy amablemente ha dedicado su tiempo en ayudarnos y suministrarnos toda la información.

Gracias a todos los académicos, profesores y técnicos, todos ellos expertos en la materia, que generosamente se prestaron a realizar el pre-test del cuestionario y nos sugirieron mejoras que permitieron un resultado notable.

Mis agradecimientos a todos los directivos de las empresas andaluzas internacionalizadas y emprendedoras que han participado de forma desinteresada y muy activamente en esta investigación, contribuyendo con su conocimiento, su experiencia y con el tiempo que nos han dedicado.

Quiero acordarme y agradecer profundamente a los miembros de mi familia y amigos que me han apoyado, sus palabras de aliento en momentos difíciles, su ayuda en el ámbito personal, y el cariño que me han demostrado durante todos estos años, principalmente, mi mayor agradecimiento es para “*mis Ángeles*”, ellas sabrán reconocerse en éstas palabras.

A Sebastián, por su ayuda irremplazable e inestimable en el análisis estadístico, la revisión efectuada y los apuntes de mejora en todos los capítulos, por sus excelentes consejos académicos y personales, pero fundamentalmente, por su apoyo incondicional, por animarme en situaciones complicadas, por creer en mí y en mi trabajo, y especialmente por el amor que me demuestra a diario.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| 1.- OBJETO DE ESTUDIO Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 5 |
| 1.1- OBJETO DE ESTUDIO: EL EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL . | 5 |
| 1.2- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO | 6 |
| 1.3- PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 7 |
| | |
| CAPÍTULO I..... | 9 |
| LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL | 9 |
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| 1. CONCEPTO, ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN. | 11 |
| 1.1- CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN | 11 |
| 1.2- ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN | 20 |
| 2. INTERNACIONALIZACIÓN COMO DISCIPLINA. ENFOQUES TEÓRICOS | 21 |
| 2.1- TEORÍAS Y MODELOS SOBRE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS | 22 |
| 2.1.1- INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA | 22 |
| 2.1.1.1- TEORÍA NEOCLÁSICA. MODELO DE HECKSCHER- OHLIN | 23 |
| 2.1.1.2- TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL Y DE LA VENTAJA MONOPOLÍSTICA | 23 |
| 2.1.1.4- TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN | 25 |
| 2.1.1.5- TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN..... | 26 |
| 2.1.1.6- PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING | 27 |
| 2.1.1.7- MODELO DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES..... | 29 |
| 2.1.2- INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO | 31 |
| 2.1.2.1- MODELO DE UPSSALA: ENFOQUE ESCANDINAVO..... | 31 |
| 2.1.2.2- MODELO BASADO EN LA ADOPCIÓN DE INNOVACIONES..... | 33 |
| 2.1.2.3- MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO DE VERNON | 35 |
| 2.1.3- INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA..... | 38 |
| 2.1.3.1- TEORÍA DE LAS REDES SOCIALES O “NETWORK” | 38 |
| 2.1.3.2- TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES | 41 |
| 2.1.3.3- ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS O DINÁMICAS..... | 44 |
| 2.1.4- NUEVAS PERSPECTIVAS SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN: | 47 |
| TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS..... | 47 |
| 2.1.4.1- “BORN GLOBAL”, INICIATIVA EMPRENDEDORA INTERNACIONAL Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA..... | 47 |
| 2.1.4.2- TEORÍA DE LA EMPRESA BASADA EN EL CONOCIMIENTO..... | 48 |
| | |
| CONCLUSIONES | 53 |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO II | 57 |
| EL EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL: | 57 |
| INTRODUCCIÓN | 59 |
| 1. INTRODUCCIÓN PARA LA COMPRESIÓN DEL FENÓMENO | |
| “INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP” | 60 |
| 1.1.- MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DEL “EMPRENDIMIENTO | |
| INTERNACIONAL” | 65 |
| 1.1.1.- DEFINIENDO EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL | 65 |
| 1.1.1.1.- “LA DEFINICIÓN DE 1994” de OVIATT Y McDOUGALL | 65 |
| 1.1.1.2.- OTRAS DEFINICIONES A TENER EN CONSIDERACIÓN | 66 |
| 1.2.- PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE INICIATIVA EMPRENDEDORA | |
| | 70 |
| 1.3.- LAS EMPRESAS DE ACELERADA INTERNACIONALIZACIÓN | 76 |
| 1.3.1- TIPOLOGÍA Y DEFINICIONES | 76 |
| 1.3.2.- ENFOQUES TEÓRICOS DE LAS EMPRESAS NACIDAS GLOBALES | 81 |
| 2. MARCO INTEGRADOR DE LAS VARIABLES Y MEDIDAS DEL | |
| EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL | 84 |
| 2.1- MODELO CONCEPTUAL DEL EMPRENDIMIENTO | |
| INTERNACIONAL | 85 |
| 3. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE CONDICIONAN EL | |
| COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR INTERNACIONAL | 88 |
| 3.1- FACTORES INTERNOS: RECURSOS, DIRECCIÓN Y CAPACIDADES | |
| | 90 |
| 3.2-FACTORES EXTERNOS: SECTOR-INDUSTRIA Y PAÍS ORIGEN- | |
| DESTINO | 104 |
| 3.3- DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA DESARROLLAR EL PROCESO | |
| EMPRENDEDOR | 109 |
| 3.4- VENTAJAS COMPETITIVAS | 119 |
| 3.5- RESULTADOS OBTENIDOS POR LA EMPRESA | 123 |
| 4. MEDIDAS DEL EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL | 132 |
| 4.1- VELOCIDAD | 133 |
| 4.1.1. RITMO | 135 |
| 4.2- ALCANCE | 137 |
| 4.3- GRADO | 138 |
| CONCLUSIONES | 142 |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO III | 145 |
| DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 145 |
| INTRODUCCIÓN | 146 |
| 1.- MATERIALES Y MÉTODOS..... | 148 |
| 1.1.- ÁREA DE ESTUDIO..... | 148 |
| 1.2.- POBLACIÓN DE ESTUDIO..... | 153 |
| 1.3.- EL CUESTIONARIO | 153 |
| 1.3.1.- ELECCIÓN DEL TIPO DE CUESTIONARIO | 153 |
| 1.3.2.- REDACCIÓN DEL TEXTO INTRODUCTORIO..... | 155 |
| 1.3.3.- ELECCIÓN DEL TIPO DE PREGUNTAS Y DISEÑO FORMAL | 156 |
| 1.3.4.- ENVÍO DEL PRE-TEST Y ELECCIÓN DE EXPERTOS..... | 159 |
| 1.4.- EL MUESTREO | 161 |
| 1.5.- ANÁLISIS DE DATOS | 161 |
| 1.5.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO..... | 162 |
| 1.5.2.- ANÁLISIS CLÚSTER JERÁRQUICO..... | 163 |
| 1.5.2.1.- ETAPAS DEL ANÁLISIS CLÚSTER JERÁRQUICO DEL ESTUDIO..... | 163 |
| 1.5.3.- ANÁLISIS CLÚSTER NO JERÁRQUICO | 167 |
| 1.5.4.- ANÁLISIS DISCRIMINANTE | 167 |
| CONCLUSIONES..... | 169 |
| | |
| CAPÍTULO IV..... | 171 |
| RESULTADOS | 171 |
| INTRODUCCIÓN | 172 |
| 1.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO | 173 |
| SECCIÓN A – CARACTERIZACIÓN Y RECURSOS DE LA EMPRESA .. | 174 |
| SECCIÓN B – PERFIL DEL DIRECTIVO | 184 |
| SECCIÓN C – EL ENTORNO DE NEGOCIOS | 191 |
| SECCIÓN D – ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO EMPRENDEDOR | 194 |
| SECCIÓN E – VENTAJAS COMPETITIVAS..... | 197 |
| SECCIÓN F – RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA ... | 201 |
| 2.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS CLÚSTER JERÁRQUICO | 205 |
| 3.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS CLÚSTER NO JERÁRQUICO..... | 206 |
| 4.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS DISCRIMINANTE..... | 212 |
| 4.1- PERFIL DEL DIRECTIVO..... | 213 |
| 4.2- ENTORNO DE NEGOCIOS | 217 |
| 4.3- ESTRATEGIAS | 223 |
| 4.4- VENTAJAS COMPETITIVAS | 228 |
| 4.5- RESULTADOS..... | 236 |
| CONCLUSIONES..... | 242 |
| Artículo revista “ECONOMIC RESEARCH” | 243 |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO V | 258 |
| CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES | 258 |
| 1.- CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 260 |
| 1.1- CONCLUSIONES VINCULADAS A LOS OBJETIVOS TEÓRICOS ... | 260 |
| 1.2- CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES VINCULADAS A LOS | |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 264 |
| 2.- CONTRIBUCIONES E IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 282 |
| 2.1- CONTRIBUCIONES PARA LA ACADEMIA..... | 282 |
| 2.2- IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL | 283 |
| 2.3- IMPLICACIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA | 285 |
| 3.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y LÍNEAS FUTURAS DE | |
| INVESTIGACIÓN..... | 286 |
| ANEXOS..... | 288 |
| ANEXO 1. CARTA DE PRESENTACIÓN | 290 |
| ANEXO 2. CUESTIONARIO EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL..... | 292 |
| BIBLIOGRAFÍA | 300 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|------------|
| TABLA 1. DEFINICIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN POR DIFERENTES AUTORES..... | 18 |
| TABLA 2. MODELO DE REDES DE JOHANSON Y MATTSON..... | 39 |
| TABLA 3. DEFINICIONES DEL "ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS" | 46 |
| TABLA 4. CONCEPTUACIÓN Y ANÁLISIS DEL TÉRMINO EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL | 67 |
| TABLA 5. ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE EL ESTUDIO DE LA FUNCIÓN EMPRESARIAL Y LA CREACIÓN DE EMPRESAS..... | 71 |
| TABLA 6. EMPRESAS DE ACELERADA INTERNACIONALIZACIÓN: DENOMINACIÓN, AUTOR Y DEFINICIÓN | 77 |
| TABLA 7. FACTORES INTERNOS: RECURSOS | 90 |
| TABLA 8. FACTORES INTERNOS: DIRECTIVO | 95 |
| TABLA 9. FACTORES INTERNOS: CAPACIDADES | 102 |
| TABLA 10. FACTORES EXTERNOS: SECTOR/INDUSTRIA | 105 |
| TABLA 11. FACTORES EXTERNOS: PAÍS DE ORIGEN/DESTINO | 106 |
| TABLA 12. "RELOJ ESTRATÉGICO" | 110 |
| TABLA 13. ESTRATEGIAS GENÉRICAS..... | 110 |
| TABLA 14. ESTRATEGIAS FUNCIONALES..... | 113 |
| TABLA 15. ESTRATEGIAS DE MARKETING..... | 114 |
| TABLA 16. ESTRATEGIAS DE ENTRADA | 115 |
| TABLA 17. ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL | 117 |
| TABLA 18. VENTAJAS COMPETITIVAS..... | 120 |
| TABLA 19. DETERMINANTES DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN..... | 124 |
| TABLA 20. RESULTADOS NO FINANCIEROS O "CUALITATIVOS" | 126 |
| TABLA 21. RESULTADOS FINANCIEROS O "CUANTITATIVOS" | 129 |
| TABLA 22. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO..... | 173 |
| TABLA 23. CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES DE LAS EMPRESAS ANDALUZAS INTERNACIONALIZADAS | 178 |
| TABLA 24. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS SECCIÓN A | 179 |
| TABLA 25. NIVELES DE EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL | 183 |
| TABLA 26. PERFIL DEL DIRECTIVO | 186 |
| TABLA 27. CARACTERÍSTICAS SUBJETIVAS DEL DIRECTIVO | 189 |
| TABLA 28. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL SECTOR EMPRESARIAL..... | 191 |
| TABLA 29. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL MERCADO LOCAL | 192 |
| TABLA 30. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL MERCADO INTERNACIONAL..... | 193 |
| TABLA 31. ESTRATEGIAS IMPLANTADAS EN LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL | 194 |
| TABLA 32. VENTAJAS COMPETITIVAS..... | 197 |

| | |
|---|------------|
| TABLA 33. POSICIÓN EMPRESARIAL FRENTE A SUS COMPETIDORES | 198 |
| TABLA 34. GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS | 201 |
| TABLA 35. NÚMERO DE CLÚSTERS Y EMPRESAS RESULTANTES DEL ANÁLISIS..... | 206 |
| TABLA 36. ANÁLISIS DE LA VARIANZA CON LAS VARIABLES SIGNIFICATIVAS QUE DEFINEN LAS EMPRESAS DE LA CC.AA DE ANDALUCÍA | 206 |
| TABLA 37. RESPUESTAS (%) A LAS VARIABLES SIGNIFICATIVAS DE CADA GRUPO | 207 |
| TABLA 38. VARIABLES SIGNIFICATIVAS RESULTANTES DEL ANÁLISIS DISCRIMINANTE..... | 212 |
| TABLA 39. VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL PERFIL DIRECTIVO | 213 |
| TABLA 40. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE IDIOMAS EXTRANJEROS POR CLÚSTER..... | 213 |
| TABLA 41. GRADO DE EXPERIENCIA INTERNACIONAL | 214 |
| TABLA 42. VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL ENTORNO DE NEGOCIOS..... | 217 |
| TABLA 43. NIVEL DE GLOBALIZACIÓN | 218 |
| TABLA 44. NORMATIVA LEGAL EN SU SECTOR | 219 |
| TABLA 45. SATURACIÓN DEL MERCADO EXTRANJERO | 220 |
| TABLA 46. DINAMISMO DEL MERCADO EXTRANJERO..... | 220 |
| TABLA 47. NORMATIVA LEGAL DEL PAÍS EXTRANJERO..... | 221 |
| TABLA 48. OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO..... | 221 |
| TABLA 49. VARIABLES SIGNIFICATIVAS DE LAS ESTRATEGIAS..... | 223 |
| TABLA 50. DIFERENCIACIÓN: EN PRODUCTO, PRODUCCIÓN O EN COSTES | 224 |
| TABLA 51. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTERNACIONAL, EMPRENDEDOR O EXPORTADOR..... | 225 |
| TABLA 52. ESTRATEGIAS DE CREACIÓN, ADAPTACIÓN Y DESARROLLO DEL PRODUCTO O DE LA PRODUCCIÓN | 226 |
| TABLA 53. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS, MERCADOS Y HABILIDADES..... | 227 |
| TABLA 54. VARIABLES SIGNIFICATIVAS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS | 228 |
| TABLA 55. DIFERENCIACIÓN EN: COSTES, EXCLUSIVIDAD, LIDERAZGO, KNOW-HOW, CONOCIMIENTO | 230 |
| TABLA 56. POSICIÓN COMPETITIVA EN REPUTACIÓN E IMAGEN | 231 |
| TABLA 57. POSICIÓN COMPETITIVA EN EXPERIENCIA INTERNACIONAL .. | 232 |
| TABLA 58.- POSICIÓN COMPETITIVA POR SU RED DE CONTACTOS | 233 |
| TABLA 59.- POSICIÓN COMPETITIVA EN CUOTAS DE MERCADO..... | 235 |
| TABLA 60. VARIABLES SIGNIFICATIVAS DE LOS RESULTADOS..... | 236 |

| | |
|--|------------|
| TABLA 61.- F.1 L - SATISFACCIÓN CON LOS RESULTADOS: AUMENTO EN LA INTENSIDAD DE LAS EXPORTACIONES..... | 237 |
| TABLA 62.- F.1 M - SATISFACCIÓN CON LOS RESULTADOS: CRECIMIENTO INTERNACIONAL, CREACIÓN/AUMENTO DE LA RIQUEZA Y RETORNO DE LAS INVERSIONES..... | 238 |
| TABLA 63.- F3 - SATISFACCIÓN CON EL RESULTADO DE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL | 240 |
| TABLA 64. VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL ANÁLISIS DISCRIMINANTE .. | 280 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| FIGURA 1. ESTRUCTURA DE LA TESIS | 3 |
| FIGURA2. PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING | 28 |
| FIGURA3. DIAMANTE DE PORTER..... | 30 |
| FIGURA4. MODELO DE UPPSALA: VERSIONES DE LOS AÑOS 1997 Y 2009 ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. | |
| FIGURA5. MODELO DE LAS SEIS ETAPAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN- BILKEY Y TESAR (1977) | 34 |
| FIGURA6. ENFOQUES Y TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN..... | 50 |
| FIGURA 7. RASGOS GENERALES DE LAS PERSPECTIVAS DE INTERNACIONALIZACIÓN | 55 |
| FIGURA 8.- EL PROCESO EMPRENDEDOR Y LA DEFINICIÓN OPERACIONAL DEL GEM | 69 |
| FIGURA 9. MODELO CONCEPTUAL PLANTEADO DEL EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL | 86 |
| FIGURA 0. VARIABLES DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL EI | 89 |
| FIGURA 11. RITMO | 136 |
| FIGURA 12. FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN..... | 147 |
| FIGURA 13. FASES DE ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO | 153 |
| FIGURA 14. ANÁLISIS DISCRIMINANTE | 168 |
| FIGURA 15. EDAD DE LOS DIRECTIVOS RESPONSABLES EN INTERNACIONALIZACIÓN | 184 |
| FIGURA 16. DENDOGRAMA DEL ANÁLISIS JERÁRQUICO DEL SPSS..... | 205 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| GRÁFICO 1. MODELO “CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO DE VERNON” | 36 |
| GRÁFICO 2. RANKING DE PAÍSES - % SOBRE EL TOTAL DE EXPORTACIONES | 150 |
| GRÁFICO 3. PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS | 174 |
| GRÁFICO 4. AÑOS DE CONSTITUCIÓN DE LAS EMPRESAS..... | 175 |
| GRÁFICO 5. EXPERIENCIA INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ANDALUZAS | 176 |
| GRÁFICO 6. N° DE EMPLEADOS EN EL DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN | 176 |
| GRÁFICO 7. OPINIÓN DE LAS EMPRESAS SOBRE LA IMPORTANCIA DE UNA RED DE CONTACTOS..... | 177 |
| GRÁFICO 8. VELOCIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN | 180 |
| GRÁFICO 9. ALCANCE INTERNACIONAL..... | 181 |
| GRÁFICO 10. GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN | 182 |
| GRÁFICO 11. NÚMERO DE IDIOMAS HABLADOS POR LOS ENTREVISTADOS | 185 |
| GRÁFICO 12. AÑOS DE DEDICACIÓN EMPRESARIAL DE LOS RESPONSABLES INTERNACIONALES..... | 185 |
| GRÁFICO 13. NIVEL DE IDIOMAS Y EN EXPERIENCIA PROFESIONAL E INTERNACIONAL | 188 |
| GRÁFICO 14. DIFERENCIAS RESPECTO A SUS COMPETIDORES DIRECTOS | 199 |
| GRÁFICO 15. TECNOLOGÍA DIFERENCIADORA DE LA COMPETENCIA..... | 200 |
| GRÁFICO 16. CRECIMIENTO EN VENTAS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS | 202 |
| GRÁFICO 17. RENTABILIDAD EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS | 203 |
| GRÁFICO 18. NIVEL DE SATISFACCIÓN CON EL RESULTADO GLOBAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN | 204 |
| GRÁFICO 19. PERCEPCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS EMPRESARIALES CUMPLIDAS..... | 204 |

GLOSARIO DE SIGLAS

BG: Born Global.

ECO: Enfoque de las Capacidades Organizativas.

EDA: Exploratory Data Analysis

EI: Emprendimiento Internacional.

EMN: Empresa Multinacional.

EXTENDA: Agencia Andaluza de Promoción Exterior

IB: International Business.

IECA: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía

IE: International Entrepreneurship.

IDE: Inversión Directa Extranjera.

IED: International Entrepreneurial Dynamics.

INE: Instituto Nacional de Estadística

INV: International New Venture.

MCVP: Modelo del Ciclo de Vida del Producto.

NEI: Nueva Empresa Internacional.

NI: Negocios Internacionales.

OLI: Ownership – Location – Internalization.

RBV: Resource-Based View.

TCO: Teoría de las capacidades organizativas.

TRC: Teoría de los recursos y capacidades (RBV).

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo se divide en una Introducción y cinco Capítulos (Figura 1).

En el apartado de **Introducción** se hará una descripción general del tema de estudio, así como se expondrán los objetivos del trabajo.

En todos los capítulos, se realizan al principio una breve introducción y al final unas conclusiones, que permiten al lector tener una visión global y sintetizada de lo que aporta cada capítulo.

El **Capítulo I** se denomina “**La internacionalización empresarial**”, en el cual se realiza una revisión de la literatura sobre el tema, examinando sus antecedentes, evolución, y los diferentes conceptos propuestos por los académicos, además de un amplio análisis del marco teórico en general y de los diversos enfoques del proceso de internacionalización. Para tal fin, se ha realizado una revisión bibliográfica de artículos que tratan de la conceptualización y de las diversas teorías de internacionalización.

El **Capítulo II** estará dedicado al “**El Emprendimiento internacional**”, eje central de toda nuestra investigación, y dividido en cuatro partes.

En la primera parte del capítulo, delimitamos conceptualmente el EI haciendo un recorrido por su marco conceptual y teórico. A continuación, ofrecemos las principales perspectivas en torno al tópico, la Iniciativa Emprendedora y el enfoque de las empresas de Acelerada Internacionalización.

En una segunda parte, presentamos un marco integrador de las medidas y de todas las variables, que incluyen los factores, estrategias, ventajas competitivas y los resultados que caracterizan y moldean el comportamiento emprendedor (Figura 9), todos ellos surgidos de la lectura y revisión de un total de 148 artículos que tratan el tema del “International Entrepreneurship”. Este modelo conceptual propio que planteamos identifica dos grupos de factores que nuestra investigación ha clasificado en: factores internos (recursos, dirección y capacidades) y externos (sector/industria y país origen/destino). Estos factores, tal y como demuestran los trabajos revisados, influyen en las dimensiones o medidas de velocidad, alcance

y grado, en las estrategias aplicadas por los directivos, en las ventajas competitivas y en los resultados obtenidos (cualitativos y cuantitativos) con la actividad emprendedora.

En la tercera sección, presentamos desde un enfoque descriptivo los resultados del estudio empírico desarrollado; realizamos un análisis detallado, cualitativo y meta-analítico, del modelo conceptual propuesto en la sección anterior, y en este análisis examinamos cada una de las variables expuestas en nuestro modelo.

El último epígrafe lo dedicaremos al estudio de las dimensiones de velocidad, grado y alcance.

En el **Capítulo III**, dedicado a el **“Diseño e Implementación de la investigación”**, presentamos el material y métodos utilizados en la investigación, comenzando por la descripción del área y la población de estudio; a continuación, se expone el enfoque adoptado en la investigación, se describe el instrumento empleado en el estudio empírico (el cuestionario) y el procedimiento utilizado para la recogida de datos (el muestreo). El procesamiento de los datos recolectados con el cuestionario, se realiza con un programa estadístico que nos permitirá aplicar diferentes análisis, los cuales describimos con precisión.

En el **Capítulo IV**, se tratarán los **“Resultados”**, y desarrollamos los análisis estadísticos empleados (descriptivo, clúster jerárquico y no jerárquico, y discriminante) con sus correspondientes resultados empíricos. Llevaremos a cabo (1) el análisis descriptivo de los datos, exponiendo una serie de estadísticos de centralización. En segundo lugar, se emplearán (2) análisis clúster (primeramente, uno jerárquico seguido por otro no jerárquico). En la última etapa de análisis, se realizará un (3) el análisis discriminante, para validar los grupos obtenidos en el análisis clúster.

Por último, en el **Capítulo V**, denominado **“Conclusiones, Implicaciones, Limitaciones y futuras Líneas de investigación”**, realizamos una recapitulación de las principales conclusiones de los anteriores capítulos, y de la importancia de los resultados conseguidos. Se prestará especial atención a las implicaciones del estudio en general y en las empresas andaluzas emprendedoras en particular. Se expondrán las limitaciones que constituirán futuras líneas de investigación que permitan ampliar y mejorar el ámbito de estudio y el fenómeno abordado en la presente investigación.

Figura 1. Estructura de la tesis



Fuente: Elaboración propia

INTRODUCCIÓN

En este primer epígrafe de la Tesis, se muestra cuáles son los contenidos de la investigación, por lo que comenzamos haciendo una descripción general del tema de estudio, justificando su importancia y relevancia, y exponiendo los objetivos específicos.

1.- OBJETO DE ESTUDIO Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1- OBJETO DE ESTUDIO: EL EI

En el entorno económico actual, en el que las empresas perciben a sus mercados domésticos como un apoyo para sus negocios internacionales, y tienen una concepción global de su actividad (ya que sus mercados no están limitados por fronteras), la tendencia creciente es actuar cada vez más activamente en una economía globalizada.

Esta globalización de los mercados y la progresiva expansión de los negocios internacionales, ha promovido uno de los fenómenos más característicos de las últimas décadas, nos referimos al Emprendimiento Internacional (EI). Éste se concibe como un fenómeno socio-económico que supone un quebrantamiento de los anteriores modelos económicos, en los cuales las economías domésticas eran las bases operativas de la mayoría de las empresas, pues sus barreras geográficas, políticas, culturales y técnicas impedían y dificultaban el crecimiento del comercio internacional.

Este tópico es un tema ampliamente estudiado en las últimas décadas, y muy recurrente en el ámbito académico y en la literatura económica, de dirección de empresas y de marketing.

Los inicios de los estudios teóricos sobre EI son atribuidos a Oviatt y McDougall (1994) y Madsen y Servais (1997), quienes ofrecen nuevos argumentos para intentar comprender el fenómeno de las nuevas empresas internacionales, organizaciones que teóricamente escapan al enfoque gradual de Uppsala. En este contexto, el EI es concebido como el ajuste del proceso de internacionalización a las nuevas condiciones del entorno (Pla y Cobos, 2002). En todo caso, no podemos olvidar las aportaciones previas que sobre el EI se realizan tanto desde el punto de vista teórico (McDougall, 1989; Jolly et al., 1992) como empírico (Rialp et al., 2005), permitiendo sentar las bases de este nuevo tópico de investigación (Navarro et al., 2019).

Sin embargo, a pesar de lo mucho que se ha escrito en las últimas décadas sobre el EI, la fragmentación existente y la escasez de consenso sobre los enfoques y teorías empleadas para explicar los antecedentes y consecuencias del EI, han impedido generar verdaderos avances en la generación de su conocimiento (Schwens et al., 2018). En este sentido, es necesario el desarrollo de trabajos que permitan superar este gap investigador, ayudando a delimitar su concepto y modelización (Ibeh, et al., 2019).

1.2- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO

La elección del EI como objeto de estudio viene motivada por una razón principal, y tiene que ver con la inquietud particular sobre el tema y el interés propio despertado, por lo tanto, se basa en una necesidad puramente personal.

La segunda razón por la que se ha realizado esta investigación es que, aunque hemos encontrado muchos trabajos tanto teóricos como empíricos sobre EI, dada la fragmentación y la escasez de consenso anteriormente comentadas y la versátil realidad económica en la que se desenvuelve la temática, creemos en la necesidad de unificar y homogeneizar conceptos, enfoques teóricos y planteamientos académicos que proporcionen una visión más extensa y actual del fenómeno del EI. Conocer la naturaleza y características de las organizaciones que compiten internacionalmente ha sido una preocupación constante en la literatura sobre negocios internacionales (McDougall et al., 2003; Vissak et al., 2018). Sin embargo, no existe una tipología dominante y ampliamente aceptada por la academia, siendo un área que requiere de nuevos trabajos que ayuden a comprender el fenómeno objeto de estudio (Vissak & Masso, 2015).

Estos argumentos, unidos a la creciente relevancia y dinamismo del objeto de estudio, justifica la conveniencia temática que nos proporciona la investigación sobre el EI, y la oportunidad que nos ofrece ampliar los distintos enfoques teóricos, y aportar al ámbito académico y empresarial, desde el punto de vista empírico, nuestra personal contribución.

En el contexto de la economía globalizada en la que nos desenvolvemos, con este trabajo se persigue averiguar cuáles son los factores que intervienen en el proceso emprendedor internacional y de qué forma y grado de intensidad influyen en él, cómo son las características empresariales y el perfil directivo que definen a las empresas andaluzas internacionalizadas, además de conocer sobre los factores externos, tales como el entorno del sector empresarial y

los países de origen y destino. Muchos estudios destacan la influencia y la importancia del EI, y sobre todo de la figura del emprendedor, el entorno externo empresarial y el proceso emprendedor (Jones et al., 2011).

Por otro lado, también se someten a análisis las decisiones estratégicas para desarrollar el proceso emprendedor, las ventajas competitivas, y los resultados conseguidos en dicho proceso.

También, entendemos necesarios resaltar que, en el proceso de este trabajo, nos hemos visto afectados por una pandemia que ha afectado a todos los sectores, y tras la crisis más importante que ha sido la sanitaria, la economía a nivel mundial ha sido la más afectada. Zahra (2020) “*destaca los cambios causados por el Covid19 y cómo podrían afectar el alcance y los tipos de EI en los próximos años. También discute sobre las probabilidades que los emprendedores internacionales tienen para operar y dar forma al orden mundial emergente*”.

1.3- PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de esta Tesis es el análisis de los factores y las dimensiones que inciden en el EI en las empresas andaluzas internacionalizadas facilitadas por la Agencia Andaluza de Promoción Exterior –EXTENDA–, y para ello realizamos un estudio empírico que persigue unos objetivos específicos, que se enumeran a continuación:

➤ ***Comprensión y conocimiento de los cuerpos teóricos sobre Internacionalización y EI.***

Para ello, realizaremos, desde un punto de vista teórico, un recorrido por los principales trabajos publicados sobre internacionalización y EI en las últimas décadas. Pretendemos con ello, profundizar nuestros conocimientos sobre el tema, y agrupar en un marco teórico general las distintas perspectivas teóricas y las principales líneas de trabajo abordadas en torno a este tópico, ayudando a delimitar el concepto, su multidimensionalidad, las características, variables y dimensiones principales del fenómeno.

➤ ***Propuesta conceptual de la Internacionalización y del EI.***

Realizaremos nuestra personal contribución, proponiendo nuestra propia definición del EI.

➤ *Identificar y extraer, las variables y las medidas que aparecen en los estudios e investigaciones sobre EI.*

La revisión de la literatura nos ayudará a reconocer los factores que influyen en el proceso emprendedor internacional, y que posteriormente nos servirán de base para construir nuestro propio modelo conceptual del EI.

➤ *Analizar y evaluar, mediante un análisis cuantitativo las variables clave que influyen en el proceso emprendedor.*

Para mostrar en qué grado inciden en el EI realizado por las empresas, efectuaremos un análisis cuantitativo de dichas variables.

➤ *Estudiar e interpretar el impacto de las tres dimensiones básicas del EI: Velocidad (speed), Alcance (scope) y Grado (degree).*

Caracterizadas como las medidas del EI, es fundamental explicar la influencia e importancia que ejercen sobre él.

➤ *Realizar un análisis estadístico descriptivo de las empresas, partiendo del estudio de las frecuencias de aparición del total de las variables obtenidas en el cuestionario.*

➤ *Agrupar a las empresas andaluzas encuestadas en diferentes clústeres..*

A partir también de los datos resultantes del cuestionario enviado a éstas, reuniremos a las empresas en diferentes grupos, heterogéneos entre sí, pero homogéneos en cuanto a las empresas que los conforman.

➤ *Analizar las características principales de las empresas internacionalizadas andaluzas.*

CAPÍTULO I

LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo en primer lugar se va a definir el concepto de internacionalización a través del punto de vista de diferentes autores, y realizaremos un breve desarrollo de los antecedentes y la evolución de los diversos planteamientos teóricos realizados hasta la fecha.

En segundo lugar destacaremos los principales enfoques sobre la internacionalización de la empresa, exponiendo las principales aportaciones que se han hecho desde cada uno de estos planteamientos y sus autores.

Este capítulo se concluirá con unas consideraciones finales sobre los dos puntos anteriores, el proceso de internacionalización y sus teorías, un resumen sobre las cuatro perspectivas en las que se encuadran los procesos de internacionalización, y nuestra particular aportación del concepto y rasgos distintivos de la internacionalización.

1. CONCEPTO, ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

1.1- CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización de la empresa se define como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo, (Villarreal, 2005). Hemos tomado como punto de partida la definición de este autor pues en su misma línea pensamos que incluye una serie rasgos o características principales, que delimitan con mucho acierto el término, y que de forma independiente o separadamente aparecerán en los diversos conceptos que analizaremos con posterioridad.

Los estudios que probablemente han sido el punto de partida para los múltiples análisis del concepto de internacionalización han sido los de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Welch y Luostarinen (1988). A partir de ellos, han sido numerosas las investigaciones y los autores que han tratado de definir el concepto de internacionalización y que han intentado sintetizar la literatura existente (Aaby y Slater, 1989; Andersen, 1993; Johanson y Vahlne, 1990), y es por ello por lo que no existe un consenso unánime ni un único concepto globalmente aceptado y reconocido (Coviello y McAuley, 1999). Como señalan Acedo y Galán (2003) y Rialp (1999), citados por Aragón y Monreal (2009), ninguno de los enfoques de la literatura recoge y explica en toda su amplitud la compleja naturaleza de la internacionalización de la empresa, y Andersson (2000), Guisado (2003) y Pla y León (2004) determinan que es imprescindible tener en cuenta distintas teorías para comprender el concepto de internacionalización.

La revisión conceptual realizada nos ha revelado complejas acepciones y diferentes perspectivas analíticas de la internacionalización de la empresa debido a la globalización y al dinamismo constante del entorno empresarial, los cuales han dado lugar a una explosión de popularidad y un fuerte interés en la investigación académica como indican Kwak y Anbari (2009) y Pisani (2008) y, a que en las últimas décadas la proliferación de artículos relacionados con la internacionalización empresarial, publicados en las veinte primeras revistas internacionales de dirección de empresas, haya aumentado de forma considerable hasta llegar a triplicarse (Werner, 2002). El fenómeno de la internacionalización es causa y consecuencia de la globalización, por lo que es el centro de atención para los directivos de empresa,

funcionarios públicos, académicos y en general a todos los medios de información de la sociedad (Canals y Canals, 1994).

Habiendo focalizado la internacionalización en el sentido de que es un tópico de gran relevancia, con múltiples acepciones y con una literatura bastante amplia y dinámica que sigue desarrollándose día a día, a continuación vamos a reflejar algunas de las perspectivas y de los conceptos más significativos realizados por los que consideramos los autores con más experiencia y estudiosos de la materia.

En primer lugar, debemos señalar que comprobamos que gran parte de las investigaciones han definido la internacionalización desde una única perspectiva y que son pocos los teóricos que la han analizado de forma conjunta o global (Coviello y McAuley, 1999; De Clercq et al, 2005).

Kindleberger (1969) con su teoría de la gran empresa fue el primero que le dio forma al concepto de internacionalización. Este autor argumenta que la internacionalización se configura en procesos de concentración de empresas que traspasan sus fronteras nacionales localizando instalaciones productivas en los mercados exteriores, ya que las estructuras de sus mercados domésticos son imperfectas, y para la consecución de sus fines deben contar con ventajas competitivas únicas y exclusivas que compensen las dificultades que supone acceder a un mercado exterior.

La internacionalización como proceso estratégico y de compromiso

Los autores que consideran la internacionalización como una estrategia de crecimiento y diversificación geográfica, además de la implicación, proyección y el compromiso de la empresa con mercados sitios al otro lado de sus fronteras nacionales: Luostarinen (1979), Miesenbock (1988), Welch & Luostarinen (1988), Melin (1992), Velasco (1992), Andersen (1993,1997), (Root, 1994) y (A. i C. Rialp, 1999).

La internacionalización es un proceso estratégico, de aprendizaje y de evolución continua, que requiere de unas capacidades que se adquieren a través de un proceso secuencial y/o acumulativo que se manifiesta por etapas y reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores, según Miesenbock (1988) y Melin (1992), y este último autor identifica internacionalización con exportación porque ésta es el modo más frecuente de operar en los mercados exteriores.

Luostarinen (1979) determina que *“la internacionalización constituye una de las alternativas de expansión de la empresa cuando ésta toma en cuenta escenarios ajenos al nacional para desplegar su política de desarrollo de mercados”*.

Según Welch y Luostarinen (1988), es el proceso de compromiso con los mercados internacionales que se presenta en el interior de la firma y se refleja en el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, así como en la forma en que se toman las decisiones basadas en los mercados, determinando el grado de internacionalización de la firma.

“Concepto estratégico para las empresas más dinámicas, que afecta a aspectos esenciales de las mismas como los suministros, la tecnología, los mercados y la producción, así como a otros instrumentos de política empresarial como la inversión, la exportación y la cooperación interna y externa”, para Velasco (1992).

Bajo este mismo enfoque también se han expresado otros teóricos como puede ser Root (1994) que la ha conceptualizado como el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales. La estrategia de entrada al mercado internacional hace posible la entrada de bienes/servicios, tecnologías, recursos físicos, humanos, financieros, y/o directivos u otros recursos de la firma en países foráneos.

El proceso de internacionalización para Andersen (1993,1997) debe adaptar a los mercados foráneos las modalidades de transacción de intercambio que la firma realiza habitualmente.

Rialp y Criado (1999) la definieron como *“el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales a través de un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la misma”*.

Fletcher (2001) afirma que constituye un proceso en el cual las empresas incrementan su implicación en las actividades de comercio internacional.

Para Cantarero y Puig (2013) supone un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional basado en el conocimiento.

La internacionalización como proceso evolutivo

Según los teóricos de la escuela de Uppsala, se la considera como un proceso gradual y secuencial, que depende de la experiencia y la acumulación de conocimiento adquiridas a través de la entrada sucesiva en nuevos mercados extranjeros. Para Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) es un proceso evolutivo y dinámico, secuencial que consta de diversas etapas (comercial, contractual, participativa e integrada) cada una de las cuales requiere una mayor vocación internacional de la empresa y una creciente implicación en actividades fuera de las fronteras nacionales. Johanson y Vahlne (1977) consideran que la internacionalización es un fenómeno de naturaleza evolutiva y dinámica que implica el desarrollo gradual de la empresa individual, y un aumento de su participación y compromiso internacional gracias a su creciente conocimiento de los mercados y operaciones exteriores, además de ser “el producto de una serie de decisiones incrementales, y que todas las decisiones en su conjunto, constituyen el proceso de internacionalización”.

Cavusgil (1980) la conceptúa como *“un proceso gradual, en etapas incrementales, en un período de tiempo relativamente largo. Cada etapa refleja un aumento en el compromiso de recursos y en el talento de los directivos. La lentitud del proceso puede ser indicativo de la aversión al riesgo de la dirección y su incapacidad para adquirir información y conocimientos relevantes”*.

“La expansión internacional de la empresa se trata de un proceso gradual, en el que la empresa va comprometiendo recursos a medida que aprende de los mercados externos” (Jarillo & Martínez, 1991). El compromiso lo es tanto en recursos financieros como en humanos y el aprendizaje es continuo.

Alonso (2005) explica que la internacionalización presenta los rasgos propios de un proceso evolutivo debido al carácter especializado de las capacidades requeridas y el nivel de incertidumbre del entorno. También afirma que estas capacidades especializadas (referidas al conocimiento de los mercados internacionales, de las redes empresariales y de la operativa de negocios) solo se adquieren de forma limitada en el mercado doméstico y que un factor relevante es el nivel de compromiso directamente asumido por el manager para la proyección internacional de la empresa.

Para Rialp y Rialp (2005) es un proceso complejo, dinámico y evolutivo, con un grado de implicación y compromiso por parte de la firma, que incluye un aprendizaje gradual y una acumulación de experiencia previa, para una posterior toma de decisiones y operaciones estratégicas que facilitarán relaciones crecientemente estables con los mercados exteriores.

Una de las definiciones más completas puede ser la realizada por Beamish (1990), para el cual la internacionalización es *“el proceso mediante el cual las empresas incrementan su conocimiento directo e indirecto de la influencia que tienen las transacciones internacionales en su futuro, y establecen y llevan a cabo transacciones con otros países”*.

Calof y Beamish (1995), como ellos mismos indican, plantean una definición más amplia *“el proceso de adaptación de las operaciones de la firma (estrategia, estructura organizativa, recursos, etc.) a los ambientes internacionales”*, y la dimensión que estos últimos autores usan es el modo de entrada de la firma en los mercados extranjeros (franquicias, exportaciones directas o indirectas, ventas subsidiarias, *joint ventures*,...).

López Duarte (1997) la interpreta *“como un proceso secuencial que consta de diversas etapas que requieren una progresiva vocación internacional de la empresa y una creciente implicación de recursos en el exterior. La internacionalización ha de verse como un proceso complejo, que admite fórmulas institucionales diversas según el nivel de compromiso adquirido por la empresa en los mercados internacionales. Estas fórmulas y niveles de compromiso son susceptibles de variación a medida que la empresa asienta su presencia en el escenario internacional”*.

La internacionalización como *“un proceso a través del cual la empresa establece vínculos, más o menos estables, con los mercados internacionales, cualquiera que sea el sentido, nivel y fórmula institucional bajo la que se presente”* (Alonso y Donoso, 1996).

“La internacionalización ha adquirido una mayor complejidad y requiere compromisos dentro de la propia organización, pero también interorganizaciones y no seguirá necesariamente una secuencia lineal, sino múltiple y ramificada, a veces con soluciones compartidas, en redes de acuerdos empresariales”, (J. A. R. Alonso, 2008).

Para Hurtado (2000) se representa *“como un fenómeno de naturaleza evolutiva, que hará discurrir a la empresa por una senda que guiará su futuro, en un periodo de tiempo muy amplio,*

en el que se producirán cambios, transformaciones y una acumulación de experiencias. Por tanto, se considera un proceso complejo que admite fórmulas institucionales diversas, según el nivel de compromiso adquirido por la empresa”.

La internacionalización como estrategia corporativa

La interpretación de internacionalización de empresas como una actividad muy dinámica, basada en la toma de decisiones y en las estrategias de selección del mercado y del modo de entrada en él (Buckley y Casson, 1998).

Pla Barber y León Darder (2004), *“la estrategia internacional se refiere a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales”*.

Guisado (2002) afirma que *“la decisión de internacionalizarse constituye una decisión estratégica de enorme impacto y trascendencia, en la que normalmente compromete el desarrollo a largo plazo de la empresa y conlleva a tomas ulteriores de decisión y a la adopción de estructuras de difícil reversibilidad”*.

La internacionalización bajo otras perspectivas

Tomando como enfoque la creación de valor, encontramos el planteamiento de Rugman y Hodgetts (1997) para quienes la internacionalización es el conjunto de actividades que realiza una empresa en el exterior en cualquiera de sus fases de creación de valor, y el de Aragón y Monreal (2008) que determina que la empresa se considerará internacionalizada cuando realiza cualquier operación de su cadena de valor en un país que no es el local.

Para Canals Margalef y Canals (1994) existen dos manifestaciones de la internacionalización, “los flujos comerciales, es decir, exportaciones e importaciones de bienes y servicios” y “los flujos de inversión directa desde un país a otro”, y para Araya Leandro (2009) la internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países.

Otro medio de identificar la internacionalización de una empresa es a través de su volumen de negocios ya sea a través de exportaciones de bienes o servicios, licencias o acuerdos de colaboración empresarial, inversiones directas en el exterior o bajo cualquier otra forma de entrada en un mercado internacional (De Pastors, 2007), la firma se integra en una red de acuerdos empresariales más allá de sus fronteras nacionales.

Como resumen, en la Tabla 1 vamos a presentar un resumen de los rasgos distintivos de las definiciones señaladas anteriormente, aportadas por los autores que han trabajado con más profundidad el tema de la internacionalización.

Tabla 1. Definición de internacionalización por diferentes autores

| AUTORES | PROCESO ESTRATÉGICO Y DE COMPROMISO |
|---------------------------------------|--|
| Miesenböck (1988) | La internacionalización es un proceso estratégico, de aprendizaje y de evolución continua. Identifica internacionalización con exportación. |
| Melin (1992) | Proceso estratégico y continuo de evolución que requiere de unas capacidades y un compromiso creciente con los mercados. |
| Luostarinen (1979) | Forma de diversificación geográfica de la empresa. |
| Welch y Loustarinen (1988) | Proceso de creciente implicación de la empresa en operaciones internacionales: capacidades organizacionales y toma de decisiones. |
| Velasco (1992) | Concepto estratégico que afecta a: suministros, tecnología, mercados, producción, inversión, exportación y cooperación interna y externa. |
| Root (1994) | Conjunto de operaciones que favorecen la conformación de vínculos más o menos estables entre estas y los mercados internacionales. |
| Andersen (1993,1997) | Proceso que adapta a los mercados foráneos las modalidades de transacción de intercambio que la firma realiza habitualmente. |
| Rialp (1999) | Operaciones que facilitan los vínculos más o menos estables con los mercados internacionales por a la implicación y proyección internacional de la empresa. |
| Fletcher (2001) | Proceso en el cual las empresas incrementan su implicación en las actividades de comercio internacional. |
| Cantarero y Puig (2013) | Compromiso e implicación creciente de los recursos y capacidades con el entorno internacional basado en el conocimiento. |
| | PROCESO EVOLUTIVO |
| Johanson y Wiedersheim (1975) | Proceso evolutivo y dinámico, secuencial (por etapas) que requieren vocación internacional y creciente implicación fuera de las fronteras nacionales. |
| Johanson y Vahlne (1977, 1990) | Proceso gradual, secuencial y progresivo de aprendizaje organizacional y, de compromiso gracias a su creciente conocimiento de los mercados extranjeros. Decisiones incrementales que en conjunto son el proceso de internacionalización. |
| Cavusgil (1980) | Proceso gradual, en etapas incrementales, a largo plazo. Cada etapa refleja un aumento en el compromiso de recursos y en el talento de los directivos. |
| Jarillo y Martínez (1991) | Proceso gradual, la empresa compromete recursos (financieros y humanos) a medida que aprende de los mercados externos. El aprendizaje es continuo. |
| Alonso (2005) | Proceso evolutivo debido al carácter especializado de las capacidades especiales requeridas (conocimiento de mercados, de redes empresariales y de la operativa de negocios). Factor relevante: compromiso asumido por el manager. |
| Rialp y Rialp, (2005) | Proceso complejo, dinámico, evolutivo y estratégico (decisiones y operaciones estratégicas). Compromiso, aprendizaje gradual y acumulación de experiencia previa para crear relaciones estables con mercados. |

| | |
|---------------------------------|--|
| Beamish (1990) | Proceso de incremento del conocimiento directo e indirecto de las transacciones internacionales con otros países. |
| Calof y Beamish (1995) | Proceso de adaptación de las operaciones de la firma -estrategia, estructura organizativa, recursos,...- a los ambientes internacionales. |
| López Duarte (1997) | Proceso secuencial (etapas) que requiere progresiva vocación internacional, creciente implicación de recursos en el exterior y un nivel de compromiso. |
| Alonso y Donoso (1996) | Proceso en el que la empresa establece vínculos con los mercados internacionales, cualquiera que sea el sentido, nivel y fórmula institucional bajo la que se presente. |
| Alonso (2008) | Proceso que realiza la integración de la empresa en una red de acuerdos empresariales erigida por encima de las fronteras nacionales. |
| Hurtado (2000) | Proceso complejo, evolutivo, a largo plazo, que producirá cambios, transformaciones y acumulación de experiencias, según el nivel de compromiso. |
| ESTRATEGIA CORPORATIVA | |
| Buckley y Casson (1998) | Actividad muy dinámica, basada en la toma de decisiones y en las estrategias de selección del mercado y del modo de entrada. |
| Pla y León (2004) | Proceso de dirección estratégica mediante el cual, las empresas evalúan las condiciones del entorno internacional y proponen una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implica el traspaso de las fronteras nacionales. |
| Guisado (2002) | Decisión estratégica, de enorme trascendencia, a largo plazo de la empresa, toma de decisiones y adopción de estructuras de difícil reversibilidad. |
| OTRAS PERSPECTIVAS | |
| Rugman y Hodgetts (1997) | Conjunto de actividades que realiza una empresa en el exterior en cualquiera de sus fases de creación de valor. |
| Aragón y Monreal (2008) | Cuando la empresa realiza cualquier operación de su cadena de valor en un país que no es el local. |
| Canals (1994) | “los flujos comerciales y los flujos de inversión directa desde un país a otro” |
| Araya Leandro (2009) | Proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, se proyecta internacionalmente y crea flujos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países. |
| De Pastors (2007) | Se integra en una red de acuerdos empresariales por su volumen de negocios (exportaciones-bienes/servicios-licencias, acuerdos de colaboración, inversiones directas en el exterior,...). |

Fuente: elaboración propia

1.2- ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN

La pluralidad de teorías y enfoques que se han desarrollado en la literatura desde hace varias décadas para explicar la importancia del fenómeno de la internacionalización de las empresas han sido objeto de múltiples divisiones por parte de los diferentes autores y corrientes de pensamiento a lo largo de los años.

¿Qué rumbo están siguiendo las teorías de internacionalización de las empresas?

Se ha comprobado que muchas de estas teorías están interrelacionadas entre sí, y a pesar del hecho de que siguen estando vigentes en la actualidad, se constata su evolución pues han sido y están siendo objeto de diversas revisiones, que en algunos casos realizan sus propios autores, y que son el fruto de múltiples aportaciones de investigaciones empíricas realizadas en empresas de todo el mundo, y de los análisis y discusiones académicas por parte de los teóricos e investigadores. Los continuos cambios en la economía global y el proceso de creciente implicación y proyección internacional de las empresas hace que ninguna aportación o enfoque permita individualmente explicar en toda su extensión el fenómeno de la internacionalización empresarial (Rialp 1999). Este razonamiento nos lleva a la conclusión que para la explicación de la internacionalización no debemos centrarnos en una sola teoría sino en una compilación de las diferentes perspectivas que permita englobar y complementar diferentes enfoques y aporten una respuesta a la evolución del actual, complejo y dinámico entorno empresarial global.

Tradicionalmente, el estudio de la internacionalización de las empresas se ha dividido en teorías clásicas y teorías modernas. De las primeras, podemos destacar: el enfoque de los costes de transacción (Williamson, 1975), la teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976), la teoría de la ventaja monopolística (Hymer, 1976) y, el paradigma ecléctico (Dunning, 1977). En los últimos años, estos enfoques tradicionales han sido completados por teorías contemporáneas, tales como “*International Entrepreneurship*” (Oviatt y Mcdougall 1994,2000,2005).

Otras investigaciones han sido explicadas desde las perspectivas económicas, de proceso y de redes.

Algunos autores han clasificado los enfoques en tres grandes grupos: uno macroeconómico, otro microeconómico y otro estratégico.

Junto a estas clasificaciones, están los que desarrollan planteamientos teóricos basándose en la explicación de los procesos de internacionalización secuenciales, (Johanson & Vahlne 1977, Bilkey & Tesar 1977), o modelos no secuenciales o en fases próximas a la creación, (P. P. McDougall, Shane, & Oviatt, 1994), (B. M. Oviatt & McDougall, 1995), (Madsen y Servais, 1997).

Por último, hay autores que focalizan su atención en los recursos y capacidades de las empresas (Penrose 1959 y Barney 1991), en las interrelaciones empresariales y sociales de éstas al pertenecer a redes profesionales o de cooperación (J. Johanson & Mattsson, 1988), así como en la internacionalización de las empresas basadas en el conocimiento, Kogut & Zander (1993).

A través de la revisión de literatura sobre las teorías de internacionalización de las empresas, en este trabajo intentamos dar una visión general de gran parte del cuerpo teórico, y para ello proponemos nuestra propia clasificación de los enfoques que dividiremos en cuatro grupos:

1. Internacionalización desde la perspectiva económica
2. Internacionalización desde la perspectiva de proceso
3. Internacionalización desde la perspectiva estratégica
4. Nuevas perspectivas sobre internacionalización y Emprendimiento Internacional

2. INTERNACIONALIZACIÓN COMO DISCIPLINA. ENFOQUES TEÓRICOS

El fenómeno de la internacionalización de la empresa se encuentra en continua evolución, por lo que no puede ser explicado totalmente por un único enfoque (Harland y Wheeler, 2000). Por eso, se observa en la literatura una tendencia a generar modelos integradores que permiten evitar la fragmentación de perspectivas que presentan cada uno de los modelos y que representan de una forma más realista el panorama actual en el que tiene que competir la empresa (Cuervo y Ramos, 2002; Whitelock, 2002). Dentro de estos modelos integradores cabe destacar el propuesto por Coviello y McAuley (1999) que contiene elementos de las perspectivas económica, secuencial y de redes, y que, según los autores, explica la totalidad del proceso de internacionalización.

2.1- TEORÍAS Y MODELOS SOBRE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Antes de desarrollar con detenimiento las teorías de este apartado vamos a detenernos en tres teorías clásicas que creemos han sido clave y los pilares del comercio internacional.

Uno de los autores más significativos fue Adam Smith (1776), el cual postuló la teoría de la ventaja absoluta en la que fundamentaba principalmente que con la ampliación de los mercados, algunos países podían aumentar su producción en menor tiempo, lo que daría también lugar a un incremento del grado de especialización, por lo que exportarían las mercancías que producen a un menor coste.

David Ricardo (1817) introdujo el principio de ventaja relativa, por la que aunque un país tuviera una ventaja absoluta en la elaboración de dos productos, debería ser más eficiente que otro país en un producto determinado y debido a ello cada país debería exportar aquellas mercancías que fabrique con una mayor eficiencia comparativa.

La teoría de la demanda recíproca fue la aportación del economista británico (Mill, 1848), en la que establece que la oferta de exportación de un país debe ser compensada con la demanda de importación de otro.

2.1.1- INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA

El primer enfoque que proponemos en nuestro trabajo es el que atribuye la internacionalización de las empresas con un punto de vista de neto contenido económico. Estas teorías explican el fenómeno desde una perspectiva puramente basada en los costos y ventajas económicas, y para ellas la internacionalización es de carácter estático debido a que su objetivo principal es explicar y delimitar las razones por las que una empresa realiza una inversión directa extranjera (IDE), y no se preocupan del modo de desarrollo internacional.

La principal limitación de este enfoque radica en que no analiza el papel de los directivos, ni el de sus decisiones estratégicas, ni las competencias distintivas de la empresa. Las teorías propuestas intentan explicar la competitividad internacional de un determinado país-sector, sin especificar con claridad las causas y los factores en los cuales se basa concretamente dicha competitividad.

2.1.1.1- TEORÍA NEOCLÁSICA. MODELO DE HECKSCHER- OHLIN

El comercio internacional es la escasez relativa de los factores en los países, según el modelo básico propuesto por Heckscher (1919), que desarrollará posteriormente Ohlin (1933).

El modelo Heckscher-Ohlin es un planteamiento que modifica alguna de las hipótesis de las teorías clásicas y, partiendo del concepto de ventaja relativa de Ricardo, fundamenta la internacionalización en la diferencia de dotaciones o productividad de los factores tierra, trabajo y capital en cada país, por lo que se basa en las ventajas comparativas entre los países. Las empresas tratan de especializarse en los productos que utilizan los factores señalados anteriormente y de ser eficientes en la utilización de sus recursos, por lo cual si un país tiene abundancia de un factor (trabajo o capital), tendrá una ventaja comparativa y competitiva en aquellos bienes que requieran una mayor cantidad de ese factor y debería exportar los productos más abundantes y con un coste más reducido en su elaboración. Se contempla la igualdad a largo plazo de los precios y costos de los factores de producción, capital y trabajo. Con este enfoque se trata de explicar las causas de los costes comparativos de los productos (Fernández Díaz, 1971).

Esta teoría cree en una simbiosis de competencia perfecta entre las diferentes naciones en el intercambio de sus bienes e identifica internacionalización de la empresa con la actividad exportadora. La consideramos una teoría muy idealista pues no existen simbiosis perfectas entre los mercados debido a sus diferencias culturales, políticas, económicas...y a las barreras de entrada que se interponen entre ellos.

La primera prueba empírica del modelo H-O fue llevada a cabo por Leontief (1953), premio Nobel de Economía 1973, a la que se llamó paradoja de Leontief, y el resultado fue lo contrario en lo que se basaba el modelo H-O por lo que fue desprestigiado.

2.1.1.2- TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL Y DE LA VENTAJA MONOPOLÍSTICA

Ambas teorías se complementan y han sido objeto de diversas interpretaciones en la década de los 70. Kindleberger (1969) determinó que para superar las barreras y dificultades (económicas, legales, de idioma, de distribución o logísticas,...) que a una empresa se le presentan en el momento de acceder a un mercado de otro país, debía contar con ciertas ventajas competitivas exclusivas, y éstas eran la posesión de una serie de activos determinantes: la

tecnología, el modo de dirección/gestión que engloba el conocimiento de sus equipos, las habilidades de marketing o comercialización, las economías de escala o producción y las marcas generalmente bien conocidas. Estos activos esenciales les permiten competir en mercados extranjeros con empresas locales y superarlas con éxito en muchos aspectos.

La teoría de la Ventaja Monopolística es el resultado del trabajo de Hymer (1976), y se fundamenta en que las empresas se desplazan a los mercados extranjeros como consecuencia de dos ventajas: la primera es que en su mercado local la empresa posee una ventaja monopolística que puede explotar en países extranjeros, y la segunda es que pueden establecerse en esos países foráneos gracias a las imperfecciones de su mercado. La ventaja monopolística podía ser fabricar el mismo producto a menor precio o fabricar un producto mejor al mismo coste que sus competidores locales, y Hymer le daba vital importancia a la tecnología y el conocimiento. El éxito en la explotación de las ventajas para las empresas eran la superación y la reducción de sus competidores, la monopolización del mercado, las desinversiones nacionales, la creación de demanda irreal, todo tipo de competencia desleal, etc...

Hymer también se centra en cuáles son los tipos de sectores industriales y las estructuras de mercado en las que se enfocan las empresas extranjeras.

Para que estas ventajas condujeran a una inversión extranjera directa (IED), deberían ser específicas de la empresa inversora, así como fácilmente transferibles a través de fronteras nacionales o de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la erosión competitiva de las empresas rivales, Rialp (1999).

2.1.1.3- TEORÍA DE LA REACCIÓN OLIGOPOLÍSTICA

Esta teoría sostuvo que las empresas con estructura oligopolística trataban de conseguir estabilidad, de consolidar su posición y de minimizar los riesgos tanto en los mercados nacionales como en los internacionales. Para la consecución de lo anterior, las empresas fuerzan a sus competidores a imitarlas en sus conductas, en sus estrategias y en el modo de entrada de sus inversiones extranjeras directas, lo que genera una reacción en cadena en la competencia. El objetivo final es evitar la competición destructiva, mantener el equilibrio y conseguir el mismo nivel de riesgo entre todos los participantes del oligopolio.

Siguiendo el planteamiento de Knickerbocker, en los años 80 otros autores han sostenido que el seguimiento de la conducta del líder (*follow the leader*) era una de las causas de los flujos de inversiones extranjeras, Graham & Krugman (1993).

De acuerdo con estos enfoques, la deslocalización y diversificación de las actividades de la empresa y la decisión de invertir para evitar la pérdida de los mercados extranjeros, se considera una estrategia de carácter defensivo, ya que además intentan que sus competidores no obtengan ventajas al minimizar sus riesgos.

2.1.1.4- TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

Esta teoría tiene sus antecedentes en los análisis de Commons (1934), Coase (1937) y Hayek (1945), pero se considera a Williamson (1975) como el fundador de la misma, el cual identifica desde un punto de vista de la eficiencia, la forma de operación que mejor se adapta a las ventajas que se quieren explotar en el mercado extranjero.

Williamson (1981) profundiza en el estudio de los procesos internos de transferencia de información de una empresa, “una transacción se produce cuando un bien o servicio se transfiere a través de una interfaz separable tecnológicamente”. Para este autor, la teoría, también denominada “paradigma de los mercados y la jerarquía”, se fundamenta en el modo de coordinar las actividades económicas y en la mejor forma de gobierno para internacionalizarse o entrar en un mercado extranjero y, las tres formas básicas de gobierno son las jerarquías, el mercado y las formas. Las empresas asumen el gobierno a través de las decisiones de los empresarios, los cuales tienen potestad plena para dirigir las actividades, sin embargo, la actividad de los mercados está marcada por las leyes y el sistema de precios y, las formas híbridas que son una combinación de las anteriores.

Los costes que se producen en el intercambio de las transacciones determinan los límites de eficiencia de las empresas y, los atributos de estas transacciones serían la especificidad del activo (el más importante), la incertidumbre y la frecuencia.

“La teoría de los costes de transacción explica por qué la empresa elige entre un conjunto amplio de opciones un modo particular de gobernación para explotar su ventaja mientras protege sus rentas potenciales en los mercados extranjeros y, para ello, el análisis del intercambio se centra en los rasgos transaccionales”, es decir, identifica el modo de elección de

la forma de operación en los mercados extranjeros desde un enfoque de eficiencia, (Uríbe González 2000).

Las organizaciones que usan la teoría de los costos de transacción para explicar su proceso de internacionalización buscan disminuir costos y ganar conjuntamente con las acciones que desarrollan (Aranda y Montoya 2006).

2.1.1.5- TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN

Esta teoría se apoya y es una extensión al ámbito internacional de los estudios de Coase (1937) y de la teoría de los costes de transacción, anteriormente analizada. Cuando aparecen imperfecciones en el mercado debido a los costes de transacción, las empresas optan por la internacionalización para la obtención de beneficios y, es en este momento cuando aparecen las multinacionales.

Buckley & Casson (1976) consideran que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos racionales y, que existen cuatro grupos de factores determinantes a la hora de adoptar decisiones de internalización de mercados:

- Factores de la industria: tipo de producto y mercado.
- Factores de la región: rasgos geográficos y sociales vinculables al mercado.
- Factores de la nación: relaciones políticas y fiscales internacionales.
- Factores de la empresa: habilidades de la dirección en el momento de internalizar.

Buckley y Casson: “una transacción se internaliza sólo cuando los beneficios derivados de la internalización superan a los costes de la misma. Se trata de economizar los costes de transacción, que son altos en el mercado en situaciones de incertidumbre, asimetrías de información, escasez de contratantes, racionalidad limitada o activos específicos, favoreciéndose el riesgo de comportamientos oportunistas, lo que unido a la frecuencia de la transacción provocan que la internalización pueda ser una mejor solución que el mercado” , Galán Zazo, Galende del Canto, y González Benito (2000).

Buckley y Casson (1985-1998) las inversiones directas de las empresas en el extranjero se

fundamentan en dos condiciones básicas: «en primer lugar, ésta localiza sus actividades allí donde los costes son menores, “ventajas de localización”; en segundo lugar, la empresa crece internalizando mercados hasta el punto en que los beneficios de dicha internalización compensen sus costes, “ventajas de internalización” ». Se trata de reducir los costes de transacción gracias al crecimiento internacional de la empresa. Esta decisión de internacionalización es una estrategia gerencial para conseguir, además de la disminución de costes, el aprovechamiento de las economías de escala, la adaptación a los mercados locales y una óptima integración en el mercado global.

Las transacciones de activos específicos, tangibles o intangibles, pero especialmente éstos últimos (como por ejemplo el conocimiento tecnológico o “*know-how*”) vienen determinadas por jerarquías en la teoría de la internalización, al contrario que en la de los costes de transacción que lo son por los fallos del mercado.

2.1.1.6- PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING

La contribución principal de la teoría ecléctica de Dunning fue esencialmente la integración de muchas de las teorías explicadas anteriormente. Para este autor las teorías precedentes estaban incompletas, por lo cual desarrolló un fundamento teórico que agrupaba los enfoques más relevantes de ellas para explicar el fenómeno de la internacionalización y de la existencia de las empresas multinacionales desde una perspectiva económica.

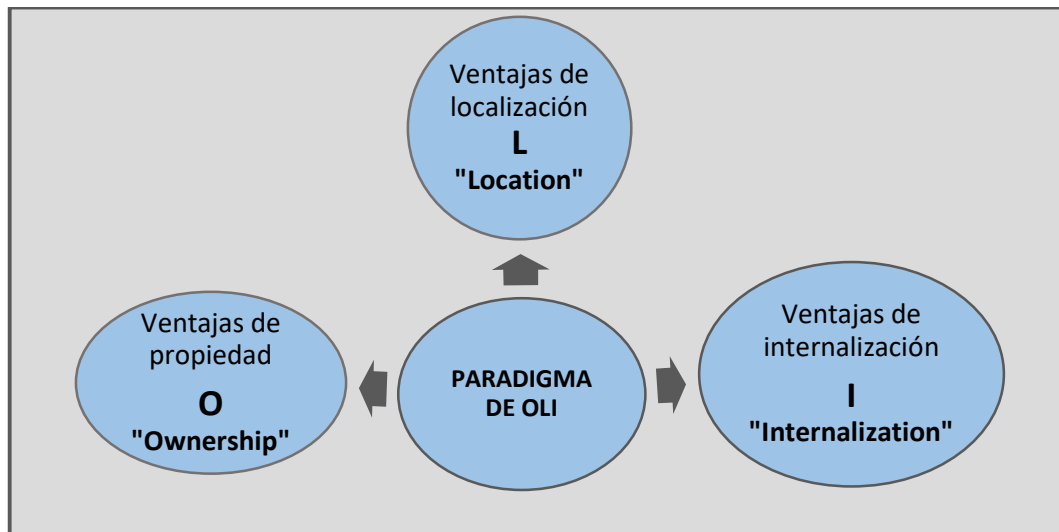
Dunning (1977-1980) es uno de los principales autores que han estudiado y analizado el tema desde un punto de vista holístico o multi-teórico (al englobar diversas teorías) y empírico.

Esta teoría también es denominada “Paradigma de OLI” (Figura 2) porque para la comprensión del proceso de internacionalización de las empresas y explicar el éxito de la inversión extranjera, el autor considera que se deben cumplir tres variables o condiciones:

Ventajas de propiedad (**O**) –Ownership– que se refieren a las ventajas competitivas de la empresa frente a las empresas competidoras de otros países, como pueden ser la posesión de activos intangibles (el know-how, la marca, la capacidad de gestión u organización, el trabajo en equipo) u otras ventajas específicas (su tamaño, experiencia, recursos, habilidad para reducir riesgos). Hacen también referencia a la habilidad para satisfacer las necesidades de los consumidores actuales o potenciales, reflejo de los estudios de Hymer y Kindleberger.

Ventajas de localización (**L**) –Location– en el que la empresa consigue beneficios gracias a su ubicación en el extranjero, debido al atractivo de los mercados foráneos, y a la posición de superioridad que consigue con ello. Algunas de las ventajas son la minimización del costo de los “inputs”, los costos de los transportes y comunicación, las infraestructuras, los impuestos, los subsidios,...Este fue el enfoque tomado por Vernon, Buckley y Casson.

Figura2. Paradigma ecléctico de Dunning



Fuente: elaboración propia

Ventajas de internalización (**I**) –Internalization– por las cuales la empresa extiende sus actividades, pero ejerciendo el control y, le resulta más rentable y beneficioso explotar ella misma estas ventajas en lugar de cederlas a terceros para, por ejemplo, reducir costos, proteger la calidad de sus productos o controlar sus precios.

Debido a los cambios políticos, tecnológicos y al surgimiento de las alianzas empresariales en los años 90, Dunning (1995) revisa y reconfigura su paradigma ecléctico y, lo adapta introduciendo una “cuarta variable” en la que determina que para que una empresa realice una IED (inversión extranjera directa) se debe tener en cuenta el hecho de que la producción exterior esté en concordancia con la estrategia que a largo plazo haya planeado la empresa. Además cree que debe darse más relevancia a la innovación para aumentar las ventajas competitivas, que dentro de las ventajas de localización hay que tener en cuenta el factor territorial y las alianzas de las actividades económicas y, por último, considera que el supuesto tradicional de que las capacidades de la empresa individual están restringidas por los límites de la propiedad, ya no

es aceptable cuando la calidad de las decisiones sobre la eficiencia de las empresas está influida por los acuerdos de colaboración con otras empresas.

Podemos afirmar entonces que las “Variables O.L.I” intentan responder a las preguntas porqué, dónde y cómo se produce la internacionalización empresarial, y dependen de las características específicas del país, la industria y la empresa en particular.

2.1.1.7- MODELO DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

Michael Porter es uno de los autores más importantes de las últimas décadas y, sin duda un referente esencial para los estudiosos e investigadores en materia de internacionalización.

Porter (1982), planteó el dilema de la imposibilidad de una estrategia de crecimiento basada en costes y en diferenciación al mismo tiempo. Con sus obras, “Estrategia Competitiva” (1980) y “Ventaja Competitiva” (1985) centró sus estudios en el análisis del sector industrial y la utilización de la cadena de valor como una de las herramientas de gestión. Pero fue en los años posteriores en los que realizó sus más importantes aportaciones, en las analiza el dónde y el porqué de la internacionalización, cuya referencia principal es la teoría de la ventaja competitiva de las naciones (1990) también conocida como la teoría del rombo o del diamante. Esta teoría es el resultado de una extensa investigación sobre el comportamiento competitivo de 100 segmentos industriales perteneciente a 10 naciones diferentes para explicar las condiciones que existen en una determinada nación para que una empresa o un grupo de ellas alcancen el éxito competitivo mundial en su sector.

Para el paradigma de Porter, la internacionalización depende de la combinación de una serie de factores basados en las características de los países donde las empresas ubicarán cada parte de su cadena de valor. Se dividen en cuatro variables genéricas y dos adicionales:

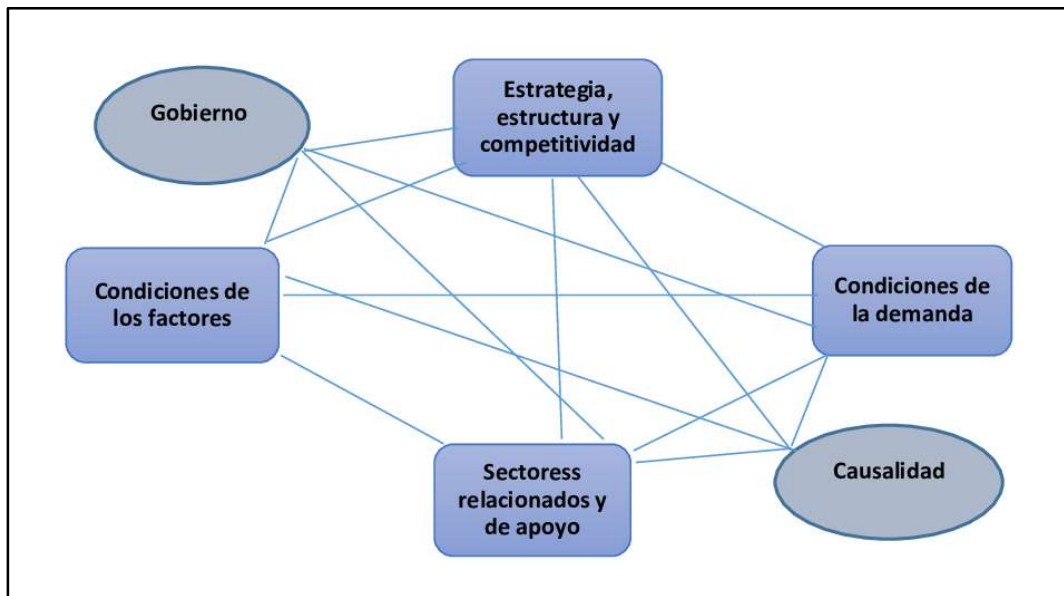
Variables genéricas

1. Dotación y condiciones de factores productivos de los países (recursos humanos o infraestructuras)
2. Estrategia, estructura y competitividad de las empresas nacionales e internacionales
3. Condiciones de la demanda interior (bienes y servicios) hacia la calidad e innovación
4. Existencia de sectores de apoyo, afines y auxiliares al objeto de análisis

VARIABLES ADICIONALES

1. Causalidad
2. La acción del gobierno de cada país que influye en los restantes factores

Figura3. Diamante de Porter



Fuente: elaboración propia

Estas variables o características de los países influyen en la decisión de determinar en cuál de ellos la empresa implantará sus actividades y, en si conseguirán ventajas competitivas. El enfoque macroeconómico de la teoría de Porter no explica por qué algunas empresas sólo se internacionalizan a través de la exportación y no lo hacen de a través de otros cauces.

Guisado (2002) resume en tres las críticas surgidas ante este modelo:

1. la extrapolación de conclusiones a partir de datos procedentes de unos cuantos sectores y países.
2. la inclusión de la causalidad que no permite confiar en la predictibilidad del modelo.
3. las ventajas competitivas de las multinacionales dependen también de los diamantes de las naciones anfitrionas y no sólo de la de origen.

2.1.2- INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO

En este epígrafe vamos a delimitar cada una de las teorías desde una perspectiva que intenta explicar el proceso secuencial de internacionalización o enfoque gradualista, en el cual es muy relevante la toma de decisiones, el nivel de compromiso, y el aumento de aprendizaje, recursos y conocimientos de los mercados exteriores. En estos modelos la internacionalización tiene un enfoque dinámico o por etapas, al contrario que en la perspectiva económica en la cual era estático, ya que se centra en explicar los motivos y de qué forma una empresa estrictamente nacional se transforma en una internacional y cuál es el momento idóneo para alcanzar el más alto grado posible de internacionalización.

Dentro de esta perspectiva vamos a proponer varios enfoques: el escandinavo, el de innovación y el modelo del ciclo de vida del producto. Estos modelos tienen su base conceptual en la teoría del crecimiento de la empresa establecido por Penrose (1959).

2.1.2.1- MODELO DE UPSSALA: ENFOQUE ESCANDINAVO

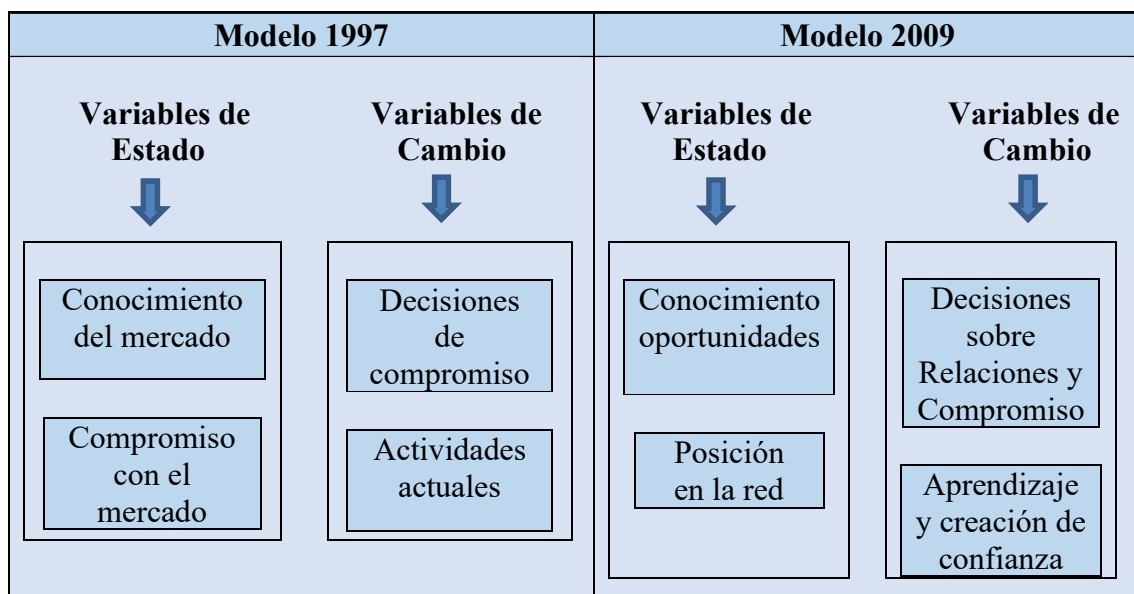
Esta es la corriente que más ha contribuido en la explicación del proceso de internacionalización (Pla y León, 2004), marco general de numerosos estudios empíricos y uno de los referentes más citados en la literatura sobre el tema. El modelo fue el resultado de varios estudios de casos de multinacionales suecas realizados por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977, 1990) a los que posteriormente se añadieron estudios de empresas de otros países realizados por autores como Wiedersheim-Paul et al. (1978) en empresas australianas y, en finlandesas por Luostarinen (1979).

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) fueron los pioneros en abordar el tema y citaron como principal obstáculo para la internacionalización, la escasez de conocimientos y recursos y, la incertidumbre. Además, introdujeron el concepto de “*distancia psicológica*”, entendiéndolo como el conjunto de factores que impiden los flujos de información entre la empresa y el mercado (diferencias políticas, culturales, lingüísticas, sociales, nivel educativo, prácticas empresariales, infraestructuras de marketing, etc.). Estos factores son los que influyen en la toma de decisión de las empresas sobre cuál es el momento idóneo para empezar sus operaciones internacionales y en qué mercados extranjeros, con los que mantienen menor distancia psicológica, deberían entrar en las primeras fases del proceso.

La reducción de estos obstáculos, para estos autores, debe realizarse a través de un proceso gradual y secuencial, y el acceso a los mercados internacionales implica una serie de etapas. Inicialmente, deben centrar su actividad en su mercado doméstico para acumular conocimiento y recursos, y disminuir riesgos, que le permitirán la posterior entrada a los mercados extranjeros. Al principio comienzan su actividad internacional con formas de entrada que suponen un bajo nivel de compromiso (exportación, licencias), para posteriormente acceder por otras vías, las cuales implican un nivel de compromiso mayor (oficinas de ventas, asistencia post-venta, unidades de marketing, filiales de producción, empresas conjuntas). Las primeras incursiones internacionales se realizan en los mercados con los que tienen una menor distancia psicológica, para progresivamente alcanzar cuotas de mercado en países con los que comparten menos similitudes.

3. Johanson y Vahlne (1977-1990) reformularon el enfoque anterior distinguiendo entre los “*aspectos de estado*” (conocimiento del mercado y compromiso en el mercado) y los “*aspectos de cambio*” (decisiones de compromiso y las actividades corrientes), Figura 4.

Figura 4. Modelo de Uppsala: versiones de los años 1997 y 2009



Fuente: elaboración propia a partir de Johanson y Vahlne (1997-2009)

Para Cavusgil (1980) desde el punto de vista del marketing, es importante la innovación de la empresa para adaptarse a los mercados y, el escaso conocimiento y la incertidumbre influyen en la toma de decisiones y en el proceso gradual.

Andersen (1993) ha resumido los enfoques de Uppsala explicando el proceso de internacionalización desde una perspectiva relacionada e innovadora. Las principales diferencias están en el número de etapas y la descripción de cada etapa.

Rialp Criado (1998) distingue entre el desarrollo gradual de experiencia sobre los mercados y operaciones en el extranjero, por un lado, y el creciente compromiso de recursos en la esfera internacional, por el otro.

Alonso y Donoso (1998) explican que el paralelismo que puede existir entre la internacionalización y la innovación se basa en asimilar la decisión de internacionalización a la de realizar innovaciones.

Otros autores como Buckley y Casson (1981), Root (1987), Welch y Luostarinen (1988) y Buckley et al. (1990-1991), redefinieron y ampliaron el modelo de Uppsala.

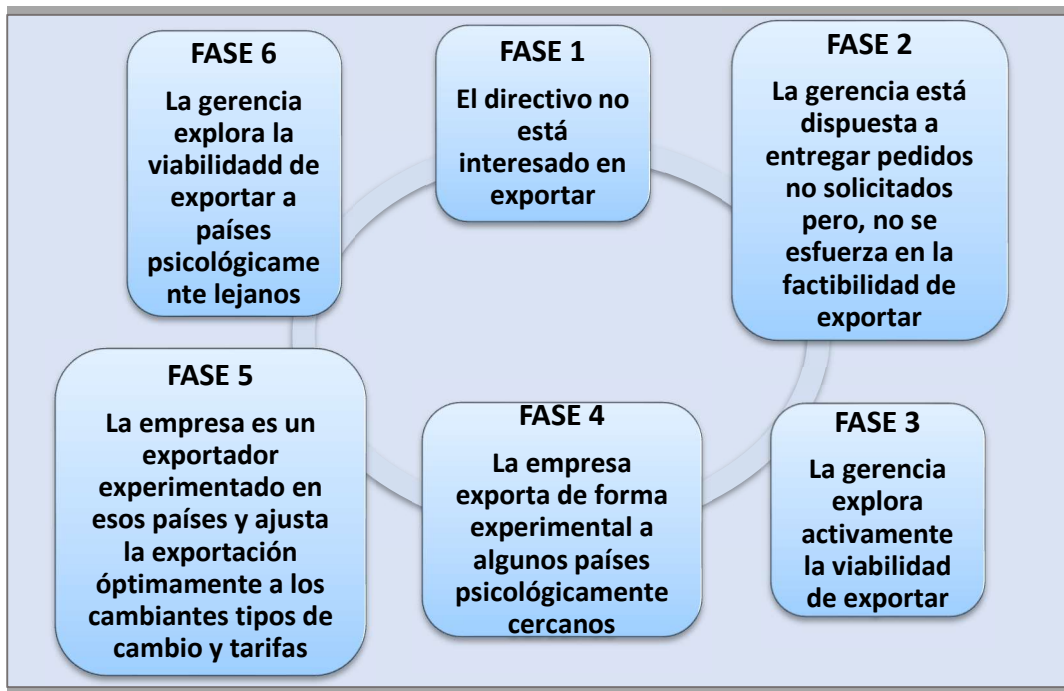
2.1.2.2- MODELO BASADO EN LA ADOPCIÓN DE INNOVACIONES

El modelo escandinavo ha sido la inspiración para el enfoque de innovación, aunque este último resalta la figura del directivo y su carácter innovador y decisorio. Así lo consideran los primeros autores que determinaron la exportación como una innovación, Simmonds y Smith (1968), los cuales hicieron referencia a las características del innovador, como una persona agresiva, competitiva y pro-activa a asumir riesgos en la toma de decisiones.

La internacionalización como un proceso de innovación empresarial que proviene de los directivos, es fundamentada también por autores como Bilkey y Tesar, Lee y Brasch, Cavusgil, 1980, 1982, 1984 y 1990; Reid, Czinkota, Mugler y Miesenböck y, Lim et al.

Bilkey y Tesar (1977), al igual que en la teoría de Uppsala, se basan en un modelo de seis etapas pero centrado en el comportamiento exportador de las pymes y, proponen la innovación del directivo como factor clave del proceso de decisión de internacionalización. El proceso se desarrolla de forma gradual, desde una primera etapa en la cual existe una total falta de interés por exportar, pasando sucesivamente por diferentes fases que van desde el aprendizaje, el compromiso y la implicación con mercados exteriores de gran distancia psicológica.

Figura5. Modelo de las seis etapas de la internacionalización- Bilkey y Tesar (1977)



Fuente: elaboración propia

Este enfoque se caracteriza por ser un proceso de toma de decisiones racional para el desarrollo de una innovación, decisiones moderadas por la antigüedad de la empresa y, para que se considere innovación es necesario que se difunda la misma a través de contactos sociales, Lee y Brasch (1978).

Para Cavusgil (1980) el proceso de internacionalización es gradual, lento y está estructurado en 5 etapas: pre-involucración, involucración reactiva (respuesta a oportunidades no solicitadas), involucración experimental, involucración activa e involucración comprometida. Cada etapa refleja un aumento en el compromiso de recursos y en el talento de los directivos. La lentitud del proceso puede ser indicativa de la aversión al riesgo de la dirección y su incapacidad para adquirir información y conocimientos relevantes (Villareal, 2007), y el proceso arranca desde el interior de la empresa, ya que es ésta la que lo impulsa.

Reid (1981) reitera la estructura del proceso de Cavusgil y que proviene del interior de la empresa y, enfatiza las características individuales de los directivos -actitud, motivación y experiencia-.

Czinkota (1982), al contrario que Cavusgil y Reid, señala la existencia de un agente externo que impulsa el inicio de las actividades de exportación debido a que la empresa no muestra interés en exportar en las primeras etapas, y sin embargo es propicia a atender órdenes de

compra no buscadas en las fases posteriores. También apuesta por un modelo de seis etapas, similar al modelo de Bilkey y Tesar.

Mugler y Miesenbock (1989) y Claver y Quer (2000-2001) enfatizan la figura del decisor (empresario y/o directivo principal) de la pyme como clave y la más relevante, y Lim, Sharkey, y Kim (1991), aparte de lo anterior, proponen un modelo de cuatro etapas y, señalan que la figura del director juega un papel decisivo en el proceso, ya que identifica la adopción de la exportación como una oportunidad y como una nueva actividad de la empresa.

Andersen (1993) apunta que en el enfoque de innovación (EI) la decisión de internacionalización es considerada como una innovación para la empresa y, son factores determinantes la falta de conocimiento del mercado y la incertidumbre. Alonso y Donoso (1998) señalan que las similitudes que existen entre la internacionalización y la innovación se fundamenta en la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional y la de realizar innovaciones en sentido amplio, es decir, considerando a ésta como el cambio producido en uno o varios factores empresariales, además de seguir un proceso de internacionalización de carácter dinámico y por etapas (Villareal, 2007).

Los modelos examinados se diferencian por el número de etapas (cuatro, cinco o seis) y por el factor relevante (el decisor, la innovación, la falta de conocimiento, la incertidumbre, ...) que propone cada uno.

2.1.2.3- MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO DE VERNON

Esta teoría, al igual que las dos anteriores, también propone una visión secuencial y por etapas del proceso, pero en este modelo la empresa va expandiéndose internacionalmente de forma progresiva en función de las fases del producto.

El modelo de ciclo de vida del producto (MCVP) de Vernon (1966) identifica las sucesivas etapas que caracterizan la producción y comercialización internacional de determinados bienes y afirma que la innovación afecta a la generación de los flujos comerciales internacionales.

En este ciclo, se diferencian cinco fases sucesivas (Gráfico 1):

Desarrollo: la innovación de un producto como origen y medio de crecimiento de la nueva empresa, basándose en las oportunidades que detecta en el mercado nacional.

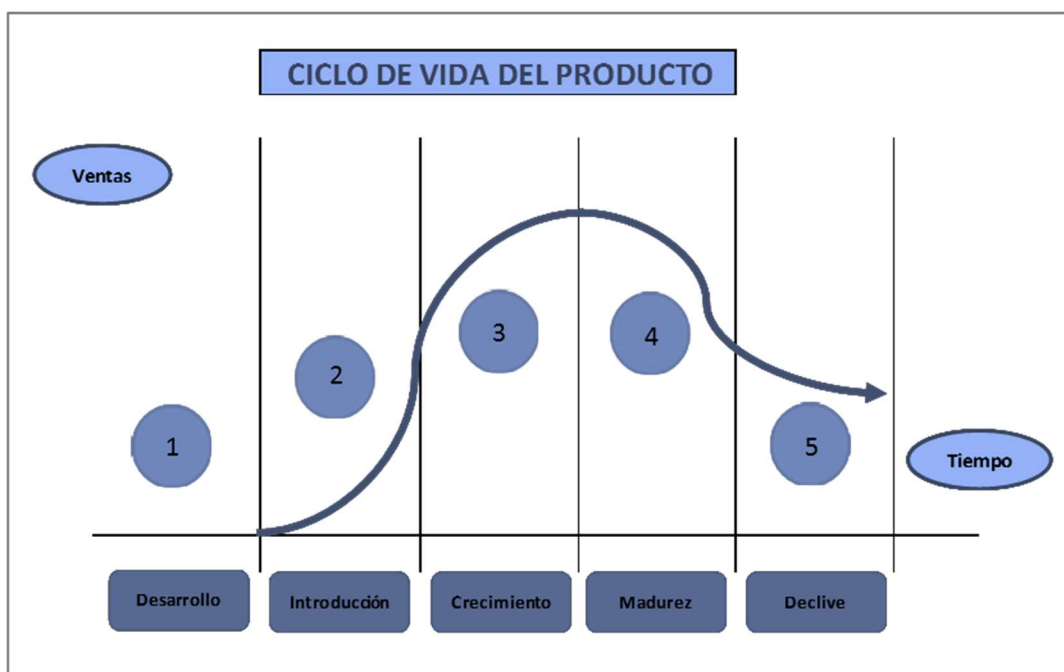
Introducción: la empresa realiza la producción en el mercado local, perteneciente a un país avanzado, con un alto grado técnico y tecnológico y, de buen tamaño y estructura.

Crecimiento: la demanda se ha consolidado, el producto se elabora a un coste más reducido y su producción se estandariza, lo que genera competencia y exportaciones a otros países desarrollados y, posteriormente se localizan nuevos centros de producción en países con mano de obra más económica.

Madurez: el producto se ha estandarizado y madurado lo que provoca una elasticidad/precio de la demanda, la aparición de nueva competencia y, el aumento de exportaciones e incluso nuevas localizaciones en países menos desarrollados.

Declive: esta fase cierra el ciclo del producto porque éste se ha estandarizado y los países innovadores ya no poseen ventaja competitiva en tecnología. Se produce una disminución de la demanda y la producción en los países avanzados, al contrario que en los menos desarrollados en los que ambas aumentan y estos países se vuelven **más competitivos**.

Gráfico 1. Modelo “Ciclo de vida del producto de Vernon”



Fuente: elaboración propia

La hipótesis de este modelo determina que la inversión directa extranjera (IDE), a través de la introducción de innovaciones y de la localización de la producción en mercados exteriores,

influyen en la demanda y en los costes de producción, que provocan una ventaja competitiva de la empresa innovadora.

El MCVP se propuso en 1966 y fue aplicable durante la época que va desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial (1945) hasta la primera crisis del petróleo a principios de los años setenta (Guisado Tato, 2002), fecha en la que EE.UU era el país líder e innovador, con altos ingresos per cápita, altos costes salariales y con fuertes incentivos para el desarrollo de nuevos productos que permitieran un ahorro en costes o que pudieran satisfacer los requerimientos de una demanda cada vez más exigente (Pla y Suárez, 2001; Pla y León, 2004).

Las hipótesis propuestas por Vernon estaban incompletas, desfasadas y fueron invalidadas posteriormente, por lo que el autor adaptó su modelo a las nuevas circunstancias del mercado internacional.

A continuación, destacamos algunas observaciones de otros autores sobre este modelo.

El modelo de Vernon (MCVP) identifica una serie de fases en el proceso de internacionalización de la empresa, basándose para ello en la localización de la producción (Martínez, 1999).

Desde esta perspectiva, encontramos una “*estrategia secuencial*”, se describe cómo se desarrolla el proceso de internacionalización de la empresa (Pla y Suárez, 2001), “*estrategia de localización*”, en el que se toman decisiones sobre dónde implantar la localización de la producción y, una “*estrategia de entrada y permanencia*”, cuál es el momento adecuado para traspasarla a una ubicación distinta (Pla, 2000; Hurtado, 2000 y López, 2004).

Las etapas del ciclo del producto condicionan las decisiones sobre la localización de la producción y, también influyen en el proceso de internacionalización de la empresa (Pla y León, 2004).

Suárez y Galván (2005) consideran que el MCVP es un modelo gradual, debido a ciertas características, que explica el proceso de internacionalización de las empresas como consecuencia de las decisiones de localización tomadas por las empresas en función de las exigencias que le requieren sus nuevos productos.

2.1.3- INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

En la literatura sobre internacionalización los modelos estratégicos no se han considerado independientes de los enfoques económicos y gradual, al contrario, han funcionado como una simplificación de los mismos. Siguiendo la línea de Aragón y Monreal (2009), el enfoque estratégico, no sólo no simplifica, sino que complementa, enriquece y subsana las limitaciones de los otros enfoques, ya que lo que justifica la decisión de internacionalización son los recursos y capacidades de los que dispone la empresa, según el análisis interno, y el entorno y los mercados internacionales, según el análisis externo.

Bajo este prisma estratégico, las empresas tienen como objetivo al internacionalizarse la creación de valor. Para su consecución, analizan y comparan tanto las ventajas y oportunidades como las desventajas y amenazas del entorno, bajo la esencial dirección del directivo que elaborará una estrategia competitiva, y desplegará todos los recursos y capacidades de los que dispone la firma.

2.1.3.1- TEORÍA DE LAS REDES SOCIALES O “NETWORK”

La teoría de redes o “network” señala que el mantenimiento del proceso de internacionalización depende de la forma en cómo la empresa organice y desarrolle sus redes interorganizativas, empresariales y sociales.

El éxito internacional de la PYME se sustenta en las relaciones que las empresas establecen con otros agentes -clientes, distribuidores, competidores, instituciones, entidades, gobierno- y es más favorable en los casos en que la empresa y el mercado poseen un grado de internacionalización muy elevado (Claver y Quer, 2000).

Según se desarrolla el proceso de internacionalización de las empresas, aumentan sus redes profesionales y los actores con los que interactúan, además de estrecharse las relaciones con éstos últimos, todo ello con la intención de disminuir los costos de búsqueda de mercados exteriores.

La escuela nórdica fue la primera a la que se atribuyó el “Enfoque de Redes” (ER) con la argumentación de Johanson y Mattsson (1988), para los cuales la internacionalización de la empresa es un proceso interactivo entre las ventajas competitivas de la empresa y las

pertenecientes a las redes en las que la empresa está inmersa y, también, entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países. En este proceso la empresa aumenta el número y la intensidad de sus relaciones con otros países y explota las ventajas intrínsecas inherentes de esas redes.

Las variables del modelo de red son el grado de internacionalización de la empresa y el grado de internacionalización de las redes a la que pertenece (Rialp y Rialp, 2005), y dependiendo de éstas variables, la empresa se posiciona y se desarrolla en los mercados exteriores, y para Johanson y Mattson (1988), Chetty y Blankenburg Holm (2000) se clasifican en cuatro categorías:

1. la empresa iniciadora
2. la empresa rezagada
3. la empresa solitaria
4. la empresa internacional junto con las otras empresas

Tabla 2. Modelo de redes de Johanson y Mattson

| | | Grado de internacionalización de la red | |
|--|-------------|--|---|
| | | Bajo | Alto |
| Grado de internacionalización de la empresa | Bajo | La empresa “iniciadora” | La empresa “rezagada” |
| | Alto | La empresa internacional en “solitario” | La empresa “internacional” junto con las otras empresas |

Fuente: elaboración propia a partir de Johanson y Mattson (1988)

La primera categoría de empresa, la “empresa iniciadora”, es similar al enfoque gradualista, y la cuarta categoría, la empresa “internacional junto con las otras” se asemeja al proceso de internacionalización acelerado de las nuevas empresas internacionales (NEI), que desarrollaremos en un apartado posterior.

Una premisa básica de esta teoría es que los negocios tienen lugar en un entorno de red, donde las diferentes empresas están interconectadas con otras a través de relaciones directas e indirectas, formales e informales (Chetty y Blankenburg, 2000). Estos autores añaden que las empresas aprenden de la experiencia y conocimientos y, toman provecho de las relaciones y los contactos de otras empresas de su red de negocio y, por otro lado, excluyen la influencia de factores externos (variables incontrolables) que impulsan a la empresa hacia la internacionalización, como la competencia local y las políticas gubernamentales del país de origen o del de destino. La posibilidad de externalizar actividades es factible ya que se produce un efecto de imitación entre empresas pertenecientes a la misma red.

El enfoque de redes desde el punto de vista de Weisfelder (2001), apunta que toda elección de mercados/socios se realiza en función de la información obtenida a través de los miembros de la red, los cuales darán a conocer a la empresa de las oportunidades que ofrezcan los mercados en cada momento. Son los directivos/gerentes los que poseen los contactos dentro de la red, que informarán de las oportunidades y de la idoneidad de los mercados (Johanson y Mattsson, 1988).

Para Ellis (2000), las relaciones sociales que mantiene la empresa/el decisor con otros individuos de la red influirán a la hora de buscar información sobre mercados particulares en los que actuar y, los beneficios de la información aumentan con la experiencia personal en las redes sociales individuales, ya que éstas necesitan tiempo para desarrollarse.

Cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en el exterior (Rialp y Rialp, 2001).

Este fenómeno evoluciona de diferentes formas:

- (1) Se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional);
- (2) Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración);
- (3) Se integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países.

En cualquiera de las formas que se realice, la internacionalización implica la explotación de la ventaja que constituyen las redes (Johanson y Vahlne, 1990).

El aprovechamiento de las oportunidades empresariales depende del tamaño de la red y de la diversificación de ésta, (Aldrich y Zimmer, 1986). Las grandes empresas tienen más oportunidades de explotar los vínculos establecidos a través de sus redes.

2.1.3.2- TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

La teoría de recursos y capacidades (TRC), en inglés Resource-Based View (RBV), es considerada como uno de los enfoques teóricos más importantes e influyentes en el campo de las estrategias de internacionalización y de la expansión internacional.

Ha ido evolucionando desde el primer autor que la fundamentó, Penrose (1959), que identificó la teoría del crecimiento de la empresa y consideró a ésta como un conjunto de recursos productivos (de naturaleza tangible y otros intangibles que presta recursos).

Pero fue Wernerfelt (1984), quien elaboró el modelo explicativo de este enfoque, y apuntó que la eficiencia de la empresa emana de los recursos y capacidades distintivos que ella misma controla y que son fuente de sinergias y de ventajas competitivas, provenientes del aprendizaje colectivo y exclusivo, originado en ella.

Entre las características intrínsecas de una organización se encuentran los recursos propios de la misma, que son generadores de valor, singulares e inimitables (Barney, 1991) que proporcionan a la empresa capacidades básicas. En otras palabras, este autor defiende que, para alcanzar una ventaja competitiva, los recursos deben ser heterogéneos, estratégicos, escasos, adecuados a las características específicas de la industria en particular, de larga duración, difíciles de sustituir o imitar por parte de competidores, y deben permitir a la empresa apropiarse de las rentas generadas.

La TRC destaca la singularidad de la empresa respecto a su entorno, para lograr sus objetivos estratégicos mediante sus ventajas competitivas (Alonso y Donoso, 1998).

Knight y Kim (2009) determinan que la RBV podrá contribuir significativamente al comercio internacional a través de la identificación de conocimientos específicos y valiosas competencias, únicas y difíciles de imitar, que permitirán producir ofertas de valor para los mercados.

Los recursos como fuente de ventajas competitivas

Para hacer referencia al término recursos, se han utilizado diversas acepciones para denominarlos: recursos estratégicos (Amit & Schoemaker, 1993b) factores estratégicos (Barney, 1986) o recursos críticos (Wernerfelt, 1984).

Barney (1991), considera que recursos son todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc... controlados por una empresa, los cuales permiten la implementación de estrategias para conseguir su eficiencia y eficacia.

Para considerarlos recursos, deben cumplir cuatro condiciones:

1.- Los recursos deben ser valiosos, deben permitir la explotación de oportunidades, implantar estrategias, mejorar la eficiencia de la empresa y neutralizar las amenazas del entorno.

2.- Los recursos deben ser escasos, únicos para conseguir ventajas competitivas y, no ser poseídos por un gran número de competidores.

3.- Difícil movilidad de los recursos, es decir, no deben ser fácilmente adquiridos o comercializados por la competencia.

4.- Los recursos deben ser imperfectamente imitables.

Como ya hemos apuntado anteriormente, los recursos pueden ser tangibles e intangibles pero la mayoría de ellos suelen ser intangibles, que combinan una mezcla de conocimiento tácito y explícito inmerso en las habilidades, capacidades y rutinas internas propias de la empresa, Grant (1991) y, este autor señala que los recursos basados en el conocimiento y en la información permiten aprovecharse de los mercados exteriores por tres razones:

1. se pueden utilizar simultáneamente en más de un mercado sin disminuir su valor en el resto.

2. no se deterioran o gastan con el uso.

3. se pueden combinar con otros elementos de las empresas para crear, a su vez, otros recursos

Para Delgado et al. (2004) los principales recursos intangibles son la experiencia de los equipos humanos, el conocimiento (know-how), la reputación, las patentes, la marca, la tecnología propia.

Los recursos intangibles son fundamentalmente los basados en conocimiento y en la información disponible por la empresa (Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2012).

Las capacidades como fuente de ventajas competitivas

Las capacidades competitivas de la empresa se definen como “el conjunto de recursos de que ésta dispone para captar la fidelidad de los clientes y enfrentarse a la acción competitiva de los mercados” (Alonso y Donoso, 1994), y entre ellas, los autores destacan las capacidades tecnológicas (que afectan a la producción), las de organización o comercialización y aquellas que permiten su posición en el mercado, como las de tamaño, poder de mercado y posicionamiento.

Entre las capacidades internas de la empresa se encuentra la capacidad innovadora, relacionada con la innovación de producto y de proceso y con la innovación tecnológica, (Hadjimanolis, 2000; Wong y Singh, 2004).

La adaptación al sector, la eficiencia global, la sensibilidad nacional, el desarrollo y transferencia de tecnología, y las habilidades directivas y organizativas son consideradas por Canals (1991), Bartlett y Ghoshal (1991), Doz y Prahalad (1988), como las capacidades básicas para competir a nivel internacional.

La TRC despertó el interés de los investigadores con la aportación de Wernerfelt (1984) en materia de dirección estratégica y, se utiliza muy frecuentemente como referencia teórica de investigaciones empíricas. Como ejemplo apuntamos que muchos de los estudios del siglo XX sobre las BG aplican la RBV y sus desarrollos conceptuales (de organización, capacidad de perspectiva, conocimientos y puntos de vista del aprendizaje) para estudiar el comportamiento de estas empresas de rápida internacionalización (Rialp et al., 2005).

Tras esta revisión de la literatura de la RBV, entendemos que este enfoque concibe que la empresa tendrá éxito en su proceso de internacionalización si posee *capacidades* (organizativas, tecnológicas o de conocimiento) y *recursos* específicos, escasos y distintivos (tangibles e intangibles), de *valor estratégico* para la organización, que, adecuadamente combinados le

proporcionan ventajas competitivas (difícilmente imitables por los competidores y de complicada movilidad) y, que consiguen gracias al aprendizaje y a las rutinas organizativas (complejos procesos de interacción), aprovecharse de las imperfecciones de los mercados extranjeros y diferenciarse de la competencia.

2.1.3.3- ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS O DINÁMICAS

El enfoque de las capacidades organizativas (ECO), también denominadas dinámicas u organizacionales, surge como una adaptación o complemento al carácter estático de la visión, en la TRC, de la existencia y crecimiento internacional de la empresa, (Madhok (1997).

La teoría de las capacidades organizativas (TCO) determina que la empresa toma sus decisiones basándose en los recursos y capacidades que posee, que para ella es crucial la posesión de recursos además de las políticas adoptadas para gestionar dichos recursos (Wernerfelt, 1984) y, que entre estas políticas destaca la estrategia.

Este enfoque aparece como una alternativa al de los costes de transacción (Aragón y Monreal, 2009), donde la empresa es un centro de recursos transferibles y estáticos que se transformarán en capacidades a través de procesos específicos y dinámicos de la organización. Estas capacidades originan ventajas competitivas (Teece, 1982), siendo crucial la gestión de dichas ventajas, entre las que destaca la estrategia, que es una expresión de la singularidad de la empresa respecto a su entorno, y debe asentarse sobre aquellas capacidades y recursos que le permiten a la organización una posición competitiva ventajosa (Alonso y Donoso, 1998).

Desde el punto de vista de la TCO, para que la empresa alcance una exitosa internacionalización, es clave que se den las siguientes condiciones:

- 1) una posición determinada de la empresa en cuanto a recursos (Penrose, 1959).
- 2) que estos recursos den lugar a capacidades organizacionales.
- 3) que existan capacidades organizacionales que originen ventajas.
- 4) que la gestión de dichas ventajas sea adecuada (Wernerfelt, 1984).
- 5) que dichas rutinas de gestión sean compatibles con aquellas necesarias para triunfar en un mercado en particular (Johanson y Vahlne, 1977; Wernerfelt, 1984).

La teoría de las capacidades organizacionales también puede ser conectada con el enfoque secuencial (Johanson y Vahlne, 1977), en lo referente al conocimiento y la experiencia, pues ambos suponen una ventaja competitiva.

Para que la empresa compita con éxito debe planificar formalmente los objetivos que quiere alcanzar, así como los recursos necesarios para alcanzarlos (Cavusgil, 1984).

En la Tabla 3 se destacan algunas de las definiciones más relevantes de este enfoque que engloban sus características esenciales.

Si tomamos como referencia las aportaciones citadas en la tabla 3, y según apuntan Bravo, Hiern, y Suñé (2014), las capacidades dinámicas son consideradas como procesos organizacionales y, para gran parte de los estudiosos de este enfoque, éstos se resumen en tres:

1.- Proceso de absorción de conocimiento:

Habilidad de la empresa para reconocer el valor de un nuevo conocimiento, asimilarlo y aplicarlo comercialmente.

2.- Proceso de integración de conocimiento:

La combinación de conocimiento de múltiples fuentes heterogéneas, tales como las redes de los sectores industriales, el conocimiento especializado del personal y el desarrollo de nuevos productos.

Estos autores concluyen que la complementariedad de recursos, la orientación al mercado y compartir información, influyen positivamente en la integración de conocimiento.

3.- Proceso de reconfiguración de conocimiento:

La habilidad de la organización para renovar su estructura, adaptar los recursos al dinamismo del mercado, la experimentación y la búsqueda de nuevas oportunidades organizacionales.

Los tres procesos organizacionales deben ser considerados por los siguientes motivos:

1.- son citados y estudiados con frecuencia en la literatura sobre las capacidades dinámicas y podrían utilizarse en futuras investigaciones.

2.- muestran como las empresas transforman la combinación de los recursos en ventajas competitivas.

3.- la combinación de los tres procesos puede ser el modelo a utilizar en la práctica por los directivos de las organizaciones para la consecución de sus objetivos.

Tabla 3. Definiciones del "Enfoque de las capacidades dinámicas"

| CAPACIDADES | CONCEPTO | AUTORES |
|-------------------------------------|---|---------------------------------|
| Capacidades organizacionales | Conjunto de rutinas que se manifiestan en todo el conjunto de la organización, tanto en los procesos y estructuras corporativas en las redes de relaciones entre los empleados. | Teece, 1982 Barney, 1986 |
| | Rutinas organizativas que determinan la eficiencia con la que una empresa transforma físicamente inputs en outputs. | Collis, 1994 |
| | Rutina de alto nivel, que junto con sus flujos de entrada, otorga a la dirección de la organización un conjunto de alternativas para producir resultados valiosos de un tipo particular. | Winter, 2003 |
| | Habilidad de adaptar, integrar y reconfigurar a nuevos mercados, tanto nuevas categorías de producto como nuevas formas de hacer negocios. | Knight y Cavusgil 2004 |
| Capacidades distintivas | " <i>Competencias distintivas</i> " (1), que son generadas a partir de los recursos y capacidades de la organización e integran a las competencias esenciales de la empresa. Son cruciales para la estrategia y el éxito competitivo de la empresa. | Prahalad y Hamel 1990 |
| | Conjunto de habilidades tecnológicas y rutinas organizativas que más contribuyen al éxito competitivo de la empresa. | Teece et al. 1997 |
| | La empresa emprende estrategias de diferenciación para competir con éxito. | Peterafñ, 1993 |
| Capacidades dinámicas | Capacidades que posibilitan a la empresa poder desarrollar estrategias novedosas anticipándose a sus competidores en entornos cambiantes. | Barney, 1991 |
| | Habilidades para aprender, adaptarse, cambiar y renovarse en el tiempo. | Teece et al. 1997 |
| | Procesos organizacionales para integrar y reconfigurar recursos, e incluso crear cambios en el mercado. Procesos específicos e identificables. | Eisenhardt y Martin 2000 |
| | Capacidades organizativas que actúan para ampliar, modificar o crear, las capacidades convencionales. | Winter, 2003 |
| Capacidades Organizativas | Capacidades superiores basadas en una habilidad singular para combinar el conocimiento, elemento determinante del crecimiento de la empresa a través de las fronteras nacionales. | Kogut y Zander 1993 |

Fuente: elaboración propia

1 Concepto utilizado por Selznick (1957) y Penrose (1959) por primera vez.

Este enfoque pone énfasis en las características intrínsecas de las capacidades organizacionales, las cuales las sitúan en un nivel superior sobre el resto de recursos de la empresa como fuente de ventaja competitiva. Esto es debido a que estas capacidades son las de más difícil imitación pues se basan en la información, la experiencia, el aprendizaje, el conocimiento y, en los procesos y estructuras organizativas.

Pla y Suárez (2001) sostienen que los límites al crecimiento de la empresa se encuentran en la competitividad de otras empresas y en la demanda de los mercados, además de en la posibilidad de que las empresas puedan replicar su ventaja mucho más rápidamente que los esfuerzos de imitación e innovación por parte de sus competidores. Por todo ello, lo que hacen las empresas es especializarse en la creación y en la transferencia interna de conocimiento especializado.

2.1.4- NUEVAS PERSPECTIVAS SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN: TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS

2.1.4.1- “BORN GLOBAL”, INICIATIVA EMPRENDEDORA INTERNACIONAL Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

En el entorno económico actual, las empresas acceden fácilmente a los mercados y negocios internacionales desarrollando estrategias, gracias a la globalización y a las nuevas tecnologías.

Hasta la fecha, las investigaciones sobre internacionalización y emprendimiento se han considerado estudios independientes y separados, hecho que ha cambiado y han dado lugar a su convergencia (Lu et al., 2010; Amoros, Etchebarne, y Felzenstztein, 2012) y a la aparición de nuevos aportes teóricos, enfocados en el estudio de las empresas nacidas globales “*Born Global*” (BG), la iniciativa emprendedora internacional o EI (EI), y la orientación emprendedora internacional (OE).

El enfoque de las “*Born Global*”, explica el rápido proceso que siguen estas empresas, ya que inician su internacionalización prácticamente en su constitución o en las fases cercanas a ella y, nacen como un nuevo campo de estudio que converge de la combinación de la creación de empresas (el emprendimiento) y los negocios internacionales. Estas empresas desde su

nacimiento, obtienen ventajas competitivas por el uso de recursos y/o la venta de productos en múltiples países (Oviatt y McDougall, 1994).

Con respecto al EI, los autores siguen el mismo enfoque anterior, pero añaden la importancia de la pertenencia a redes o “*network*”, (Madsen y Servais, 1997; Johanson y Vahlne, 2003), las motivaciones y características del emprendedor (Zahra et al., 2005) y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales (Oviatt y McDougall, 2005).

La orientación emprendedora internacional se centra en la figura del emprendedor, resaltando su visión global y orientación emprendedora y, enfatizando características tales como su proactividad, actitud innovadora y la propensión a asumir riesgos (Fillis, 2000).

Estos tres enfoques consideran también de relevancia, la experiencia y la posesión de recursos, por ejemplo el conocimiento por parte del emprendedor (Madsen y Servais, 1997; Autio et al., 2000; Knight y Cavusgil, 2004).

Tras unas breves puntualizaciones de estas corrientes teóricas, no pretendemos extender más este punto pues en el Capítulo II nos centraremos en su análisis en profundidad.

2.1.4.2- TEORÍA DE LA EMPRESA BASADA EN EL CONOCIMIENTO

En nuestra revisión de la literatura, hemos comprobado que la perspectiva basada en el conocimiento ha sido una de las más analizadas por los autores y que ha desembocado en diversas líneas de investigación.

No existe un acuerdo unánime por parte de los investigadores sobre si esta teoría es un enfoque de la teoría de la estrategia, de la teoría de la empresa o se apoya en la teoría de los recursos y capacidades.

Para Grant (1996) y Conner y Prahalad (1996), la empresa es la depositaria del conocimiento, además de poder generarlo y aplicarlo.

El aprendizaje y la creación de conocimiento son los recursos más importantes de la empresa a nivel estratégico por lo que esta teoría es una extensión de la teoría de la empresa basada en los recursos (Grant, 1996a; Spender, 1996).

Para Decarolis y Deeds (1999), los recursos incluyen a los activos intangibles de la empresa basados en el conocimiento, por lo que es una fluctuación de la teoría basada en los recursos.

Kogut y Zander (1992,1993) mantienen que el conocimiento es la posesión de *know-how* e información, los cuales permiten que las empresas sean más competitivas y desarrollen nuevos conocimientos gracias al aprendizaje experimental. Argumentan que es una ampliación de la teoría de la organización (por el aprendizaje organizacional) y de la dirección estratégica.

La visión de estos autores es que *las empresas son comunidades sociales que sirven como mecanismos eficientes para la creación y la transformación del conocimiento en productos y servicios económicamente recompensados*, que las empresas crecen cuando son capaces de crear nuevos conocimientos y transferirlos para expandir su mercado; la inversión extranjera directa es la transferencia de conocimiento dentro de la empresa y más allá de sus fronteras, y esta transferencia hace más competitivas a las empresas y es mucho más efectiva si se produce a través de subsidiarias propias (Kogut y Zander, 1993).

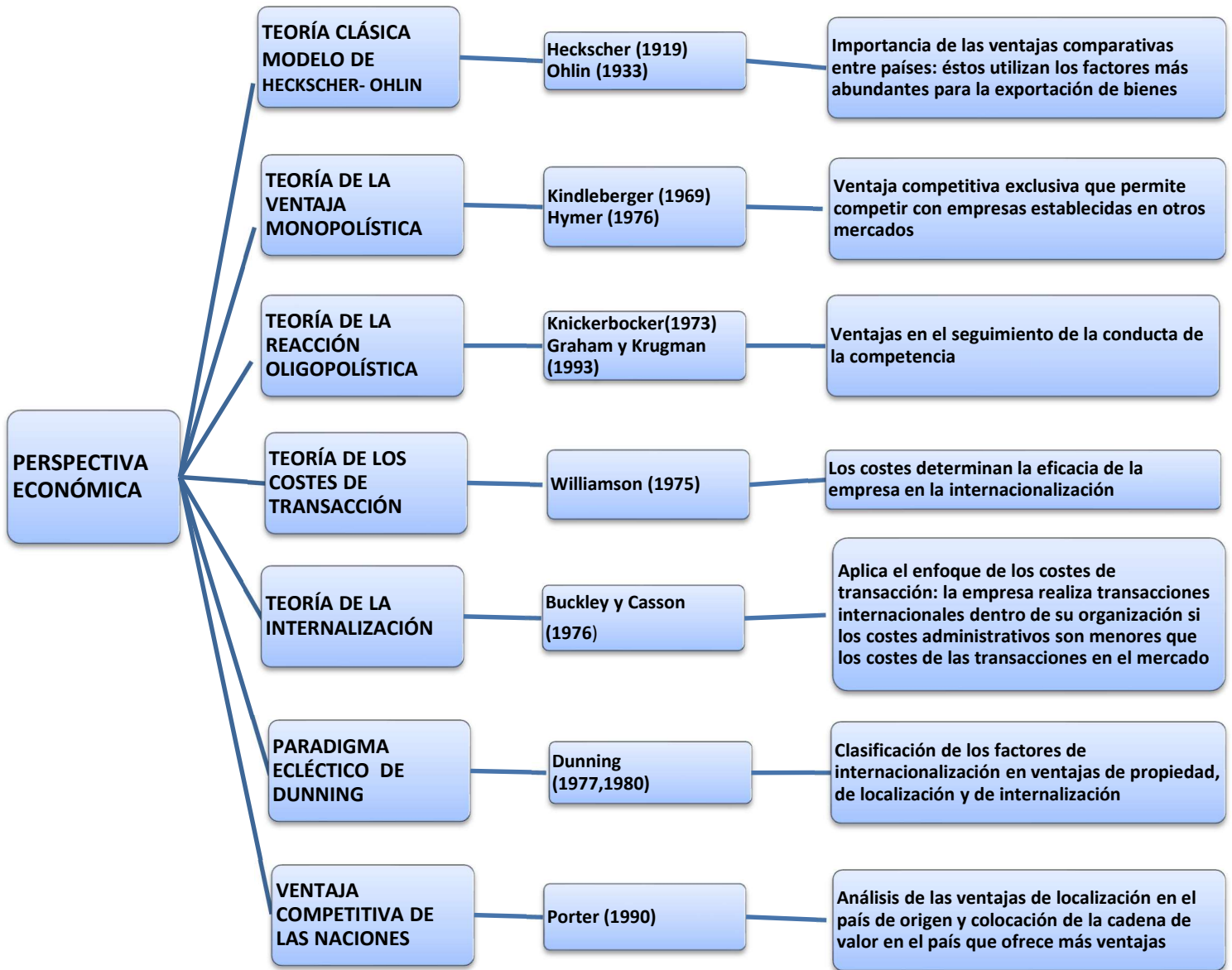
En relación con el uso de la información, la gestión y transmisión del conocimiento y su transformación en ventajas competitivas, Sapienza et al. (2005) sugieren que existen factores que inhiben estos procesos, como son el grado de internacionalización, la edad de entrada temprana en un mercado nuevo y su tendencia emprendedora, y determinar si están relacionados con la capacidad o esfuerzo de aprendizaje de la empresa.

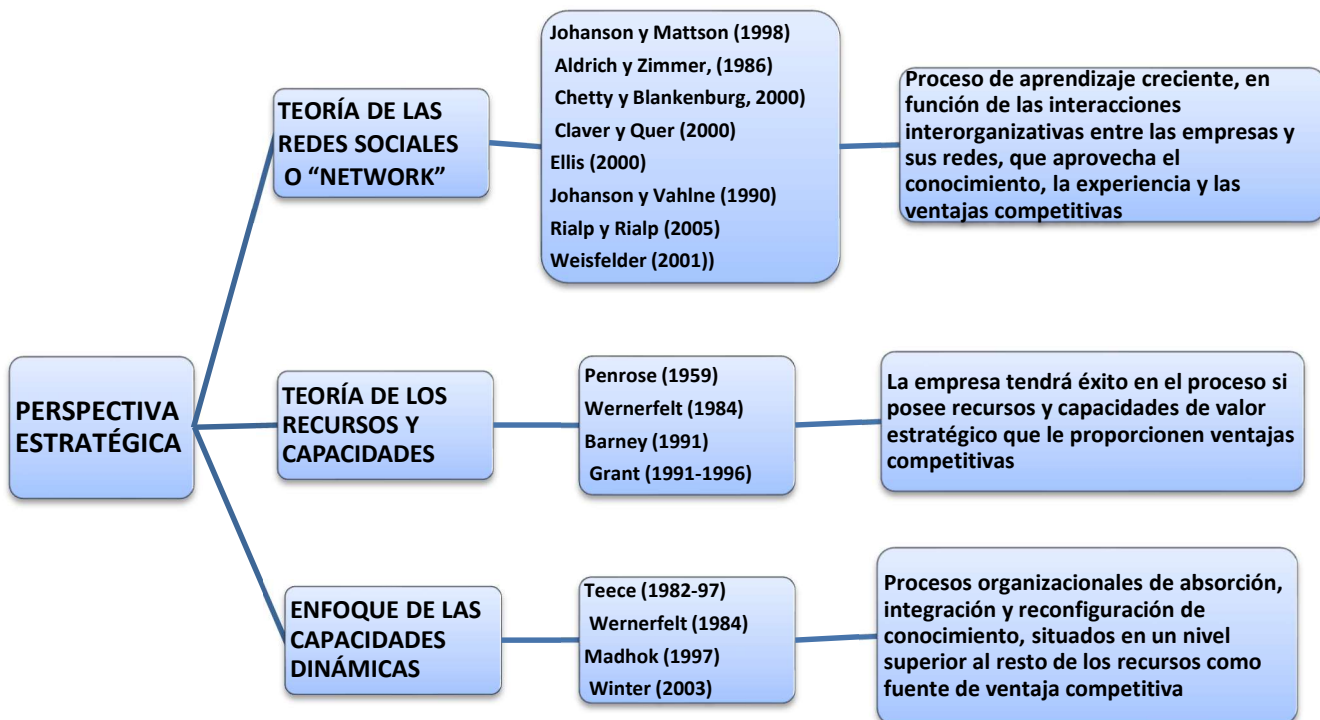
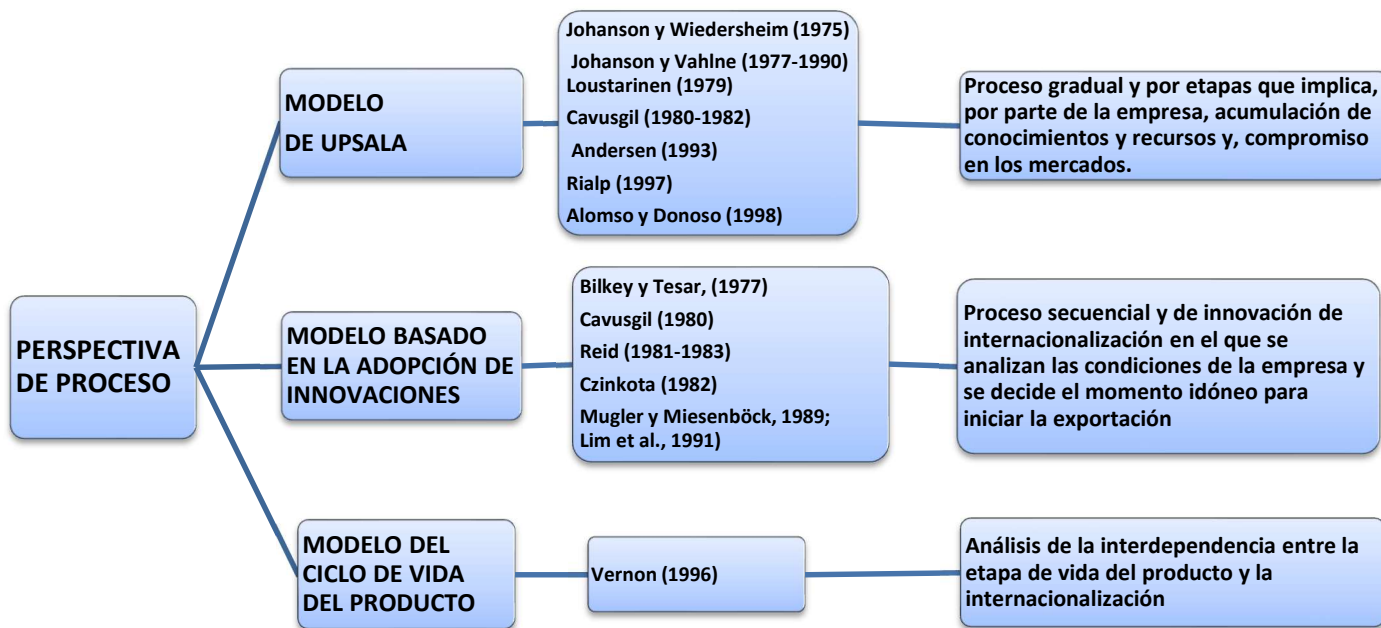
Spender (1996) relaciona al conocimiento con un proceso de carácter social y no con un recurso propiamente dicho.

Otros autores resaltan la importancia de la figura del directivo o los miembros del equipo directivo, ya que estos facilitan la adquisición de información y el proceso de creación de conocimiento aplicando las nuevas tecnologías (Knight y Liesch, 2002).

La Figura 6 que reflejamos a continuación, identifica y resume los distintos modelos empíricos, revisados en este capítulo, sobre el proceso de internacionalización.

Figura6. Enfoques y Teorías de internacionalización







Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La literatura económica que hemos revisado sobre las teorías del proceso de internacionalización se interesa en responder a las siguientes preguntas:

¿Por qué se internacionaliza una empresa? ¿Cómo se internacionaliza? ¿Dónde localiza sus actividades en el exterior? y ¿Cuáles son los factores determinantes de este proceso?

Cada una de las perspectivas analizadas y sus diversas teorías, se han desarrollado en contextos sociales y empresariales diferentes, se han centrado principalmente en las últimas seis décadas y, han tratado de explicar los diferentes comportamientos de las empresas que han optado por la decisión de internacionalizarse.

Hemos comprobado, que muchos de estos enfoques han sido redefinidos posteriormente por los mismos autores que los desarrollaron y, otras perspectivas han sido ampliadas, completadas o al contrario, refutadas por teorías posteriores.

Lo que demuestra la dificultad de la explicación del proceso de internacionalización, es la diversidad y la complejidad de los múltiples enfoques y, a su vez, comprobar que ninguna de las teorías o enfoques, individualmente, permiten explicar todos los aspectos de dicho proceso y comprender su naturaleza en toda su extensión, por lo cual es necesaria la combinación y complementación de las características intrínsecas de diferentes teorías para una comprensión más amplia y global.

La exploración realizada de las diferentes teorías, nos ha permitido constatar que para los enfoques tradicionales, la base de los estudios de la dinámica de la internacionalización se focalizó en las empresas de gran tamaño y, sin embargo, las teorías más recientes han centrado sus análisis e investigaciones en las pymes. Del mismo modo, los primeros destacaban el conocimiento y los recursos propios de la empresa como factores clave para internacionalizarse y las teorías contemporáneas resaltan como imprescindibles la pertenencia a redes profesionales y los acuerdos de cooperación empresariales. El carácter estático en los modos de entrada en unos y, el dinámico en otros, es también otro punto diferenciador de las teorías clásicas frente a las más modernas.

Dentro de la *Perspectiva Económica* se engloban las teorías de carácter estático, que conciben la internacionalización como un fenómeno puramente basado en los costes (Teoría de

los costes de transacción y la Teoría de la internalización), en las ventajas competitivas de la internacionalización (Teorías clásicas), y en las ventajas de propiedad, localización, internalización y la cadena de valor (Paradigma ecléctico de Dunning).

En segundo lugar, en la *Perspectiva de Proceso* se encuadran las teorías que explican la internacionalización como un proceso por etapas, de compromiso incremental de aprendizaje por parte de la empresa, basado en la acumulación de conocimientos, en el incremento de recursos, en el compromiso con los mercados exteriores y, en la innovación.

La empresa se expande internacionalmente de forma gradual en función de la acumulación de experiencia (Modelo de Uppsala) de las situaciones que llevan a adoptar la decisión de iniciar la exportación -Modelo de innovación- y de las fases del producto (Teoría del ciclo de vida).

En el grupo enmarcado en la *Perspectiva Estratégica*, los enfoques han conseguido complementar las perspectivas anteriores ya que han buscado la adaptación de los recursos y capacidades de la empresa a los objetivos del mercado. Para la Teoría de redes, la pertenencia a estas por parte de las empresas, les supone aprendizaje, conocimiento y experiencia de los que resultan ventajas competitivas; en la Teoría de los recursos y capacidades, el éxito internacional depende de la posesión de aquellos para la obtención de ventajas; y, en tercer lugar, el Enfoque de las capacidades dinámicas, sitúa a los procesos organizacionales de conocimiento en un nivel superior al resto de los recursos como fuente de ventaja competitiva.

En último lugar, con la aparición de las *Teorías Contemporáneas*, hemos tratado el fenómeno del EI o de las empresas “*Born global*”, organizaciones de reciente fundación que, a pesar de su falta de experiencia internacional, inician un proceso temprano de internacionalización gracias a las cualificadas capacidades distintivas del emprendedor y a la pertenencia a redes e integración en acuerdos de colaboración. Con las Teorías basadas en el conocimiento, la empresa consigue una mayor competitividad en la gestión y aplicación de éste, además de con el uso de la información y la aplicación de las nuevas tecnologías.

En la Figura 7 presentamos las características principales que definen las perspectivas anteriores.

Figura 7. Rasgos generales de las perspectivas de internacionalización



Fuente: elaboración propia

Tras lo anteriormente expuesto y para finalizar este capítulo, proponemos nuestra propia definición del significado de INTERNACIONALIZACIÓN de la empresa que conceptuamos como *“el proceso fundamentalmente estratégico influenciado por la globalización actual de la economía y de los mercados, caracterizado por la constante innovación y las TICs, e impulsado por la toma de decisiones trascendentes de la gerencia”*.

Este proceso, implica una reestructuración gradual, pero a su vez dinámica y compleja de la organización, en el que se comprometen recursos, conocimientos y experiencia, de los que resulta el establecimiento de crecientes vínculos y transacciones comerciales en el ámbito internacional con los mercados foráneos.

CAPÍTULO II

EL EMPRENDIMIENTO INTERNACIONA: ANÁLISIS DE LAS VARIABLES Y MEDIDAS DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA

INTRODUCCIÓN

Este capítulo está dedicado a el Emprendimiento Internacional (EI), base central de este trabajo y de todo el proceso de investigación, por ello, nos hemos marcado unos objetivos que serán clave para la comprensión total del trabajo.

En el primer epígrafe de este capítulo, la intención es (1) encuadrar el EI en el ámbito académico realizando un recorrido sobre sus antecedentes y su evolución hasta la actualidad y comentar algunas de las denominaciones propuestas por diferentes autores, (2) presentar una revisión de las perspectivas teóricas más relevantes en torno a la iniciativa emprendedora, desde las más clásicas hasta las más actuales, y (3) analizar el enfoque de las empresas de acelerada internacionalización.

En la segunda sección, exponemos nuestro propio marco conceptual de las variables del EI que, de forma holística, caracterizan el comportamiento emprendedor. Este modelo integrador propio que se plantea, es el resultado de el análisis de 148 artículos que tratan el tema del EI, e intentará resaltar la importancia que estas variables suponen para el tema de nuestro estudio. Nuestro modelo establece dos grupos de factores, internos (recursos, dirección y capacidades) y externos (sector/industria y país origen/destino), las estrategias adoptadas, las ventajas competitivas conseguidas y los resultados obtenidos (cualitativos y cuantitativos) por las empresas, todo ello, cómo se ha comprobado en los artículos examinados, influyen en las medidas de velocidad, alcance y grado,

Desde el tercer al sexto epígrafe, realizaremos un análisis detallado, cualitativo y meta-analítico del modelo conceptual propuesto, y expondremos desde un punto de vista descriptivo los resultados del análisis de las variables.

El séptimo epígrafe lo dedicaremos a la explicación detallada de las dimensiones de velocidad (dentro de este apartado también analizaremos el ritmo), alcance y grado.

Al final del capítulo procederemos a puntualizar unas conclusiones finales de todo lo desarrollado y contenido en él.

1. INTRODUCCIÓN PARA LA COMPRENSIÓN DEL FENÓMENO “INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP”

Los estudios teóricos de Oviatt y McDougall (1994,1999) y Madsen y Servais (1997) son, para gran parte de los académicos, los pioneros en el campo de la creación de nuevas empresas internacionales (“*international entrepreneurship*”), y según Pla y Cobos (2002) tratan de ajustar la explicación del proceso de internacionalización a las nuevas condiciones del entorno actual. Debemos añadir que, antes de estos estudios, encontramos algunos trabajos previos que trataron el tema (McDougall, 1989; Jolly et al, 1992), y son los que generaron expectativas para que surgieran otros trabajos teóricos y empíricos más relevantes (Rialp et al., 2005).

Estos primeros estudios relacionados con el EI, surgido en la década de los años noventa, resaltaron el estrecho vínculo teórico entre el emprendimiento y la investigación de negocios internacionales –NI– (Hisrich, 1988; Oviatt y McDougall, 1994; McDougall y Oviatt, 2000), , estos académicos también hicieron uso de las teorías y marcos de estrategias existentes y emergentes.

Los investigadores hicieron uso de las teorías del IB y del emprendimiento para definir y estudiar el EI, y determinaron que algunos nuevos emprendimientos son '*nacidos globales*' y se diferenciaban totalmente de los negocios que se vuelven internacionales a medida que acumulan recursos o competencias para volverse globales (Oviatt y McDougall, 1994).

El EI es un fenómeno multidimensional y, ha sido estudiado desde diversas disciplinas teóricas—económica, psicológica, sociocultural y gerencial— (Veciana, 1999 y Gartner 1988). Este marco multi-disciplinario se centra en el estudio del proceso de creación de empresas, además de enfocarse en el análisis de las condiciones económicas, de los mercados y de la dinámica de los sectores dónde se desarrolla la actividad emprendedora, el marco institucional formal, la financiación y la búsqueda de recursos, o los atributos personales y de comportamiento del emprendedor (Kantis, Ishida, y Komori, 2002).

Gartner (1990), considera la creación de empresas como el enfoque más idóneo para la investigación sobre emprendimiento.

Tras el artículo de McDougall y Oviatt (1997), aparecen desarrollos teóricos que distancian al EI de los estudios anteriores, en el sentido de no enfocarse únicamente en las pymes

emprendedoras (tamaño de la empresa) y jóvenes (edad de la empresa), sino en abarcar una comprensión teórica más general del EI

Morris (1998) no reconoce el emprendimiento como disciplina formal sino como una actividad transdisciplinar, que abarca varias disciplinas y se sitúa por encima de ellas, que no depende de una teoría universal, sino que se apoya en teorías provenientes de la economía, la ingeniería, la historia económica y empresarial, la sociología, la administración y, de la psicología.

Para Henry et al., (2005), es un campo específico de conocimiento con conceptos y metodologías aún en fase de consolidación y formación.

El estudio del proceso emprendedor se considera un campo científico polifacético en el que entran en juego multiplicidad de significados y programas de investigación (Nielsen y Lassen, 2012).

A esta variedad de enfoques teóricos hay que añadir la diversidad de definiciones aportadas, lo cual resulta un gran obstáculo para el estudio y la demarcación de la iniciativa emprendedora (Baumol, 1993; Gedeon, 2008; Herbert y Link, 1988; Montanye, 2006).

Parte del cuerpo académico que investiga sobre el EI, se centra en la búsqueda de una única teoría o enfoque que englobe todas las aportaciones, al contrario que otros, los cuales argumentan la necesidad de un cuerpo teórico múltiple para conceptuarlo (Howorth et al., 2005).

Shane y Venkataraman (2000a) *“para que un campo de las ciencias sociales tenga utilidad, debe tener un marco conceptual que explique y prediga un conjunto de fenómenos empíricos no explicados o previstos por marcos conceptuales ya existentes en otros campos. Hasta la fecha, el fenómeno del espíritu emprendedor ha carecido de un marco conceptual de este tipo”*.

Shane y Venkataraman (2000b), establecieron un vínculo entre los conceptos de iniciativa emprendedora y EI, y para ellos *“el emprendimiento involucra el estudio de: las fuentes de oportunidades, los procesos de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades y, el conjunto de individuos que los descubren, los evalúan y los explotan”*. Además, argumentan que el emprendimiento no requiere, pero puede incluir, la creación de nuevas organizaciones.

La investigación sobre “*international entrepreneurship*” ha sido modelo para la investigación sobre estrategias, al mismo tiempo que entrelaza las explicaciones del “*international business*” y del “*emprendimiento de fenómenos organizativos complejos*” (Zahra y George, 2002).

Zahra y George (2002) sugieren la siguiente pregunta: ¿Qué hace que el EI sea un área distinta de investigación académica?. Determinan que lo que hace del EI un tema de investigación único y que valga la pena, es la interacción entre los procesos de emprendimiento e internacionalización.

El EI es un área de investigación “*adolescente*” (Low, 2001), “*emergente*” (Busenitz et al., 2003), un “*campo relativamente joven*” (Cooper, 2003), con teorías “*insatisfactorias y carentes de robustez*” (Eckhardt y Shane, 2003), representa menos del 2% de las publicaciones en revistas empresariales, (Ketchen, 2003), y es “*un dominio de cuestiones muy disperso y poco relacionado*” (Ireland y Webb, 2007).

La internacionalización es el escenario natural de los emprendedores, y el EI debería crear un nuevo campo de estudio académico donde las teorías sobre IB y el espíritu emprendedor se entrelazaran (Oviatt y McDougall, 2005b), y donde la innovación sea considerada como uno de los principales rasgos distintivos y estratégicos (Styles y Seymour, 2006).

Mathews y Zander (2007) argumentan que es acuciante la necesidad de mantener actualizados los marcos utilizados en los estudios de Negocios Internacionales, por lo cual, creen en la existencia de un marco de dinámicas de EI – *international entrepreneurial dynamics* (IED) – para complementar las herramientas conceptuales actuales utilizadas en la investigación del IB, y añaden que el estudio de la dinámica empresarial se vuelve menos fructífera bajo las condiciones de la industria madura.

“*El EI es una importante e intrigante literatura de investigación y la intersección de los negocios internacionales y la teoría del emprendimiento con muchas implicaciones importantes para la gestión internacional, el espíritu emprendedor y la gestión estratégica*” (McDougall y Oviatt, 2000a; Autio, 2005) citados por Keupp y Gassmann (2009).

A nuestro parecer, Keupp y Gassmann (2009) son los autores que mejor enmarcan el emprendimiento internacional. El EI se inició a partir de la investigación fenomenológica y,

como ellos mismos apuntan, revisiones recientes han criticado la investigación del EI y, “*el campo está fragmentado y carece de integración teórica común, por lo que el progreso en este campo es bastante incierto; existen muchas brechas de conocimiento, inconsistencias teóricas y predicciones contradictorias que limitan la comprensión del EI. No hay un paradigma unificador presente en él, y hay una gran variedad en los enfoques teóricos y metodológicos* (McDougall y Oviatt, 2000). *Este problema se puede atribuir directamente a la falta de rigor de definición en lo que el EI es*”.

El marco de investigación del EI, combina el estudio sobre las nuevas empresas y la actividad emprendedora internacional, centrándose en las empresas que muestran un comportamiento emprendedor hacia la expansión internacional como estrategia de creación de valor en su organización (Rialp et al., 2010).

La iniciativa emprendedora internacional, de relevante interés y en continuo crecimiento actualmente, engloba fundamentalmente aspectos de la investigación referidos a la figura del emprendedor, a la función emprendedora y a la creación de empresas (Urbano et al., 2010).

Jones et al. (2011) destacan la influencia y la importancia del EI, y sobre todo de la figura del emprendedor, el entorno externo empresarial y el proceso emprendedor, y han definido el EI como un campo joven pero que se desarrolla rápidamente. Los autores examinaron 323 trabajos en esta área, en el periodo comprendido entre 1989–2009 y, clasificaron estos trabajos de investigación en tres tipos:

1.- la Internacionalización Emprendedora (*Entrepreneurial Internationalization*) surgida en 1989.

2.- las Comparaciones Internacionales del Emprendimiento (*International Comparisons of Entrepreneurship*) en 1990.

3.- la Internacionalización Emprendedora Comparativa (*Comparative Entrepreneurial Internationalization*) en 2001.

La falta de un marco conceptual común e integrado y de un paradigma teórico consensuado en el EI, dificulta que éste sea considerado y legitimado como una disciplina de estudio propio, diferente a otras áreas o programas de investigación científica

Según Kuhn (1970), aplicado a cualquier tipo de ciencia, es necesaria la existencia de un paradigma propio, corroborado y aprobado por la mayoría de la comunidad científica, para unificar la “*la actividad diversa y desorganizada que precede a la formación de una ciencia*”. Este paradigma está formado por enfoques teóricos, leyes, normas y técnicas, que dirigen las actividades y legitiman la ciencia.

Existe abundante trabajo investigador, tanto conceptual como teórico, para conseguir la legitimación del EI como disciplina científica y académica, pero para ello, serían necesarias las siguientes premisas:

- Diseñar un cuerpo central específico del área de investigación, para tener una visión de conjunto.
- Delimitación del objeto de investigación, que englobe los supuestos básicos a tener en cuenta en los estudios y trabajos científicos y académicos.
- Elaboración de un marco conceptual unificador, que aunque sea amplio, integre todas las definiciones existentes.
- Construcción de un paradigma teórico general y común, que englobe a todo tipo de empresas, sin distinguirlas por su tamaño ni su edad.
- Formulación de hipótesis que interpreten conceptos y enfoques y, que demuestren fenómenos no argumentados con anterioridad, ni en otros campos de investigación, además recomiendan agregar información longitudinal y la aplicación de técnicas estadísticas modernas.
- Actualización de los paradigmas y re-conceptualización de las definiciones.

En resumen, los autores que creen que el EI debe ser legitimado como campo de investigación específico, proponen el desarrollo de un marco integrador conceptual, teórico y de investigación, apoyado por grupos o comunidades de investigadores y académicos que impulsen trabajos de calidad, teóricos y empíricos.

1.1.- MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DEL EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL

EI es presentado bajo una amplia variedad de denominaciones, en las que se lo señala como un fenómeno empresarial, un comportamiento empresarial, un factor empresarial, una función empresarial, un proceso empresarial, una actividad empresarial, una iniciativa empresarial, e incluso como un “espíritu” empresarial.

Nos ha parecido muy interesante comprobar que la mayoría de los autores, tras haber leído, revisado, estudiado, comparado, discutido, corroborado e incluso criticado las definiciones de otros académicos, no han podido reprimirse y, han realizado su propia aportación en este campo, conceptualizando y teorizando sobre el EI.

1.1.1.- DEFINIENDO EI

1.1.1.1.- “LA DEFINICIÓN DE 1994” DE OVIATT Y McDOUGALL

Las primeras definiciones sobre EI (McDougall, 1989; Madsen y Servais, 1997) surgen de las críticas que se plantean al enfoque gradual de Uppsala al no considerarse del todo válido para explicar el fenómeno de las nuevas empresas internacionales. Sin embargo, a partir de estas primeras aportaciones el tópico sobre EI ha ido abordándose desde diferentes perspectivas.

A lo largo del s.XX muchos autores han mencionado en sus trabajos el EI, implícita o explícitamente, pero al igual que Autio (2005), consideramos que el punto de partida o la “explosión de popularidad” del fenómeno del EI fue el artículo de Oviatt y McDougall (1994), que se refería al estudio de la nueva empresa internacional.

Keupp y Gassmann (2009) la llamaron "la definición de 1994", y para ellos el EI se ciñe al estudio de la internacionalización de empresas recién fundadas que son necesariamente pequeñas y jóvenes.

Esta definición fue adoptada, e influyó poderosamente, en posteriores contribuciones empíricas que se desarrollaron por otros autores y por ellos mismos, y equipararon el EI al estudio de la internacionalización de nuevas pymes emprendedoras.

La alusión expresa a los primeros trabajos de Oviatt y McDougall se llevó a cabo al analizar las estrategias de entrada en el extranjero de pequeñas y nuevas empresas (Shrader, Oviatt, y Mcdougall, 2000), que realizan una internacionalización rápida (Autio et al., 2000), combinando un comportamiento innovador y proactivo y la búsqueda de riesgos más allá de las fronteras nacionales para crear valor en las organizaciones (McDougall y Oviatt 2000) y que consiguen ventas notables en mercados foráneos (Aspelund y Moen, 2005).

Mudambi y Zahra (2007), usaron la definición de 1994 para legitimar el estudio de cómo las nuevas empresas se internacionalizan.

1.1.1.2- OTRAS DEFINICIONES A TENER EN CONSIDERACIÓN

Debido a la multitud de definiciones que, como hemos comentado anteriormente, existen del término, presentamos a continuación en la Tabla 4, una recopilación de las que consideramos las definiciones más destacadas del EI, y las representamos de esta forma, para hacer menos compleja y rápida a la vez, la comprensión de las diversas acepciones aportadas por los teóricos de la materia.

Tabla 4. Conceptuación y análisis del término EI

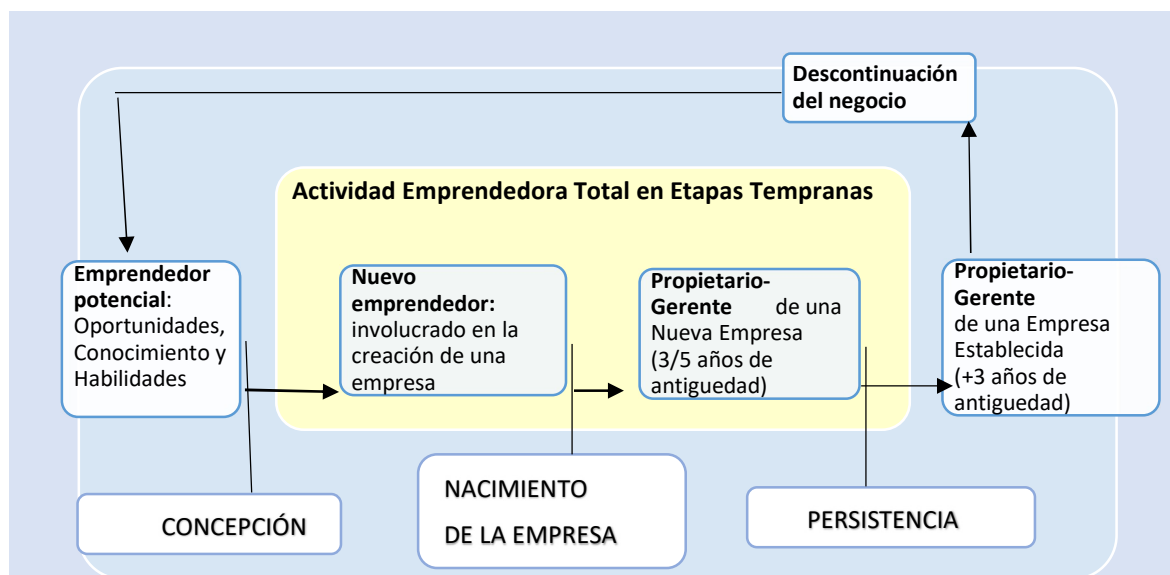
| AUTORES | EI |
|---|---|
| Schumpeter (1934-1942) | Actividad que supone una innovación en la que el empresario es considerado el promotor de la iniciativa emprendedora (básica para el desarrollo económico) y, cuando se deja de innovar también se deja de ser empresario. |
| McDougall (1989) | <i>“Es el desarrollo de nuevas empresas internacionales o start-ups que desde sus inicios se comprometen y dedican a los negocios internacionales”.</i> |
| Bull y Willard (1993) | Actividad que supone una innovación, en la introducción de un nuevo producto, de un nuevo proceso o método de producción, en la organización, en el establecimiento en un nuevo mercado organización o proceso, o en el descubrimiento de nuevas materias primas. |
| Zahra (1993) | <i>“el estudio de la naturaleza y las consecuencias del comportamiento de la toma de riesgos de una firma ya que se arriesga en mercados internacionales”.</i> |
| Oviatt y McDougall (1994) | EI asociado con las INVs: <i>“organizaciones empresariales que, desde sus comienzos, buscan obtener una ventaja competitiva significativa del uso de los recursos y la venta de productos a múltiples países”.</i> |
| Wright y Ricks (1994) | <i>“Es la actividad de negocios de una firma que cruza fronteras nacionales y se concentra en la relación entre los negocios y los entornos internacionales en los cuales funcionan”.</i> Incluye a las nuevas jóvenes empresas y a las compañías establecidas. |
| Lumpkin y Dess (1996) | <i>“el acto de entrada en el mercado por lo cual el gerente emprendedor de una firma debe decidir en qué mercados entrar, cuándo y cómo”.</i> |
| Oviatt y McDougall (1997) | <i>“Actividades nuevas e innovadoras que tienen como objetivo la creación de valor y el crecimiento en las organizaciones empresariales a través de las fronteras nacionales”.</i> No se centran en el tamaño o la edad de la empresa emprendedora. |
| Wennekers y Thurik (1999) siguiendo a Bull y Willard(1993) Lumpkin y Dess (1996) | Capacidad de los individuos, por ellos mismos o mediante equipos, dentro o fuera de organizaciones existentes de crear nuevas oportunidades económicas, productos, formas de organización, métodos de producción, e introducir sus ideas en los mercados, haciendo frente a la incertidumbre y a los obstáculos, adoptando decisiones sobre localización, forma y uso de recursos e instituciones. Se centran en el comportamiento de los emprendedores y no se refiere sólo a pequeñas empresas. |
| Autio et al (2000) | <i>“Empresas que se internacionalizan prácticamente desde sus inicios”.</i> |
| Shrader, Oviatt, y Mcdougall (2000) | EI asociado con las empresas de “internacionalización acelerada” como <i>“empresas que participan en actividades o negocios internacionales en las etapas tempranas de sus ciclos de vida organizacionales”.</i> |
| McDougall y Oviatt (2000) | <i>“Una combinación del comportamiento innovador, proactivo, y que busca el riesgo que cruza o se compara más allá de las fronteras nacionales y tiende a crear el valor en las organizaciones comerciales”.</i> El tamaño y la edad de la firma caracterizan esta definición. Excluyen las empresas no lucrativas y las gubernamentales. |

| | |
|--|---|
| Shane y Venkataraman (2000a) | <i>“El examen académico de cómo, por quién y con qué efectos se descubre, evalúan y explotan las oportunidades de crear bienes y servicios futuros”</i> . El rasgo que destacan es el descubrimiento y la explotación de oportunidades. Oviatt y McDougall (2005a) consideran esta definición muy importante y la base de investigaciones futuras. |
| Low (2001) | <i>“El proceso de identificar, evaluar y capturar una oportunidad”</i> . |
| Zahra y George (2002) | <i>“El proceso de descubrir y explotar creativamente oportunidades que se encuentran fuera de los mercados internos de una empresa en la búsqueda de una ventaja competitiva”</i> . No aluden ni al tamaño ni a la edad de la firma. En esta definición se resaltan las características más distintivas del EI: * innovación (con el término “creativamente”) * descubrimiento y aprovechamiento de oportunidades * ventaja competitiva (aludiendo a la creación de riqueza y obtención de mayores rendimientos). |
| Commission of European Communities (2003) | <i>“El emprendimiento es la actitud y el proceso de crear una actividad económica combinando la asunción de riesgos, la creatividad o innovación con una gestión sólida, en una nueva o una organización existente.”</i> |
| Ireland, Hitt, y Sirmon (2003) | “El emprendimiento es un proceso social dependiente del contexto a por el cual los individuos y equipos crean riqueza, reuniendo paquetes únicos de los recursos para aprovechar las oportunidades del mercado.” |
| Aspelund y Moen (2005) | Empresas que buscan la internacionalización desde el inicio y, que repercuten en los mercados extranjeros una parte considerable de sus ventas totales, en sus primeros años de operaciones. |
| Oviatt y McDougall (2005a) | <i>“es el descubrimiento, la actuación, la evaluación y el aprovechamiento de las oportunidades a través de las fronteras nacionales para crear productos y servicios futuros”</i> . |
| Reynolds (2005) | La puesta en funcionamiento o creación de un nuevo negocio o la expansión de una empresa ya existente, por un sólo individuo como por un equipo humano. |
| Coviello (2006) | Realizó una reconceptualización del EI definiéndolo como un proceso dinámico que evoluciona con el tiempo. |
| Montanye (2006) | Proceso mediante el cual el individuo adquiere un derecho de propiedad o rentas económicas (beneficios económicos), que lo sitúa en una mejor posición en el marco de un sistema de competencia perfecta. |
| Mathews y Zander (2007) | Distinguen 3 principios organizativos o hitos del proceso emprendedor: 1) El descubrimiento de oportunidades; 2) el despliegue de recursos en la explotación de estas oportunidades, y (3) el compromiso con competidores internacionales. |
| Ellis (2011) | Analiza la toma de decisiones, por parte de los emprendedores, para identificar y explotar oportunidades en el ámbito internacional. |
| Hitt et al. (2011) | Emprendimiento definido como un grupo de individuos que descubren, evalúan y explotan oportunidades. |
| Reynolds (2014) | El emprendimiento se considera como un tipo de mercado, que atiende a los factores que afectan la demanda y la oferta de la actividad empresarial. |

Fuente: Elaboración propia

Creemos importante resaltar la contribución de Reynolds (2005), académico del EI y fundador del **GEM1** (Global Entrepreneurship Monitor). Hace referencia a toda clase de emprendedores (grandes empresas o pymes, no las discrimina por tamaño) e incluye a equipos fundacionales (no restringe el número de participantes en la creación de la firma). Para el autor, el emprendimiento es un importante fenómeno social, en el cual las nuevas empresas tienen un papel fundamental en el cambio económico y la adaptación, aprovechan las nuevas oportunidades de negocio, y dónde es más probable la participación de jóvenes y hombres. La definición es de gran relevancia e importancia pues es la referencia del proyecto GEM.

Figura 8. El proceso emprendedor y la definición operacional del GEM



Fuente: elaboración propia a partir de Reynolds (2005)

Nota 1 La iniciativa del Programa de Investigación GEM surgió a partir de un proyecto de asociación entre la London Business School y el Babson College. Los datos iniciales se reunieron como prueba previa de cinco países en 1998, y en 2012 más de 100 países habían participado en el programa. Su objetivo era la creación de una base de datos armonizados, a partir de encuestas, sobre el emprendimiento entre distintos países, (Reynolds, Bosma, y Autio, 2005). Actualmente, sus investigaciones y datos son de un valor incalculable para la comprensión de la naturaleza y la evolución mundial del emprendimiento (incluidos países en desarrollo) y sus determinantes (Larroulet y Couyoumdjian, 2009). El GEM se ha consolidado anualmente como la iniciativa de mayor alcance en el estudio del emprendimiento global.

Siguiendo la misma línea anterior, Reynolds (2014), argumenta que si el emprendimiento se considera una característica estructural de las sociedades (similar a los procesos de socialización, matrimonio o religión), es posible considerarlo como un tipo de mercado. Como la creación de una nueva empresa generalmente se hace en una red de relaciones sociales, el emprendimiento también puede ser visto como un fenómeno social. Por todo ello, para el autor, el espíritu empresarial es mucho más que una elección de carrera individual, refleja un esfuerzo de grupo.

1.2.- PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE INICIATIVA EMPRENDEDORA

El EI empezó a ser relevante, como área de conocimiento nueva, a partir de las décadas de los años cincuenta y sesenta, tras la II Guerra Mundial, debido al auge de la creación de empresas. El EI es una disciplina emergente y aún en evolución en el ámbito global de la investigación que, al contrario que los negocios internacionales, no posee unidad de criterio ni un marco integrador de pensamientos teóricos que lo fundamente, desarrolle y que aglutine los conocimientos generados en torno a él.

Esta carencia es suplida con la adopción de teorías de otras disciplinas para explicar la naturaleza y características del EI, apoyándose sobre todo en las perspectivas propuestas para el área de los negocios internacionales, por lo cual a menudo se la identifica como una sub-disciplina de ésta.

Goldsby y Nelson (2012) apuntan que son “teorías usadas en la iniciativa emprendedora” en vez de “teorías de la iniciativa emprendedora”.

Para Morris (1998) el emprendimiento *“no es una disciplina formal sino una actividad transdisciplinaria, carente de una teoría universal y soportada mayoritariamente en teorías prestadas de la economía, la ingeniería, la historia económica y empresarial, la sociología, la administración y, recientemente, de la psicología”*.

El EI es un fenómeno relativamente nuevo y prometedor, que quiere conseguir legitimidad como área de investigación académica, y puede constatarse que el número de publicaciones sobre el emprendimiento se ha multiplicado de forma significativa en los últimos 10 años.

Diferentes autores son los que han realizado una compilación de las teorías relacionadas con la iniciativa emprendedora, pero entre ellos vamos a destacar a Veciana (1999) que sintetiza las teorías sobre los emprendedores, relativas a la creación de empresas, desde cuatro enfoques distintos: económico, psicológico, sociocultural o institucional y gerencial (Tabla 5).

Tabla 5. Enfoques teóricos sobre el estudio de la función empresarial y la creación de empresas

| NIVEL DE ANÁLISIS | ENFOQUE ECONÓMICO | ENFOQUE PSICOLÓGICO | ENFOQUE SOCIOCULTURAL O INSTITUCIONAL | ENFOQUE GERENCIAL |
|--|---|--|---|--|
| MICRO (Nivel individual) | <ul style="list-style-type: none"> • La función empresarial como 4º factor de producción • Teoría del beneficio del empresario • Teoría de la elección ocupacional | <ul style="list-style-type: none"> • Teoría de los rasgos de personalidad • Teoría psicodinámica de la personalidad del empresario | <ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la marginación • Teoría del rol • Teoría de redes | <ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la eficiencia - X de Leibenslein • Teoría del comportamiento del empresario • Modelos del proceso de la creación de empresas |
| MESO (Nivel de empresa) | <ul style="list-style-type: none"> • Teoría de los costes de transacción | | <ul style="list-style-type: none"> • Teoría de redes • Teoría de la incubadora • Teoría evolucionista | <ul style="list-style-type: none"> • Modelos del éxito de la nueva empresa • Modelos de generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores ("Corporate Enlrepreneurship") |
| MACRO (Nivel global/regional de la economía) | <ul style="list-style-type: none"> • Teoría del desarrollo económico de Schumpeter • Teoría del desarrollo regional endógeno | <ul style="list-style-type: none"> • Teoría del empresario de Kirzner | <ul style="list-style-type: none"> • Teoría del desarrollo económico de Weber • Teoría del cambio social • Teoría de la ecología poblacional • Teoría institucional | |

Fuente: Veciana (1998)

Enfoque 1: Económico

Las teorías incluidas bajo este enfoque “*pretenden explicar la función del empresario y la creación de empresas sobre la base de la racionalidad económica*”.

Enfoque 2: Psicológico

“*Las investigaciones empíricas se centraron en determinar cuáles son los rasgos psicológicos o atributos definitorios de los empresarios*”.

Enfoque 3: Sociocultural

Las teorías se basan en el supuesto de que *“la decisión de convertirse en empresario y, por tanto, la creación de nuevas empresas está condicionada por actores externos o del entorno”*.

Enfoque 4: Gerencial

Para estas teorías *“la creación de empresas es fruto de un proceso racional de decisión en el cual son decisivos los conocimientos y las técnicas de conocimiento de la economía y dirección de empresas. No intentan explicar las causas de la creación de nuevas empresas sino de generar conocimientos y crear modelos prácticos”*.

Gracias a estas teorías, se pusieron de relevancia las características más relevantes del emprendedor, que podemos aplicar al emprendedor internacional.

Para Shane (2000) la investigación sobre emprendimiento se concentra en tres escuelas de pensamiento:

1.- Teorías del equilibrio neoclásico: reconocen que todo el mundo es capaz de reconocer oportunidades emprendedoras y, que los atributos fundamentales de las personas son los que determinan quien puede llegar a ser un emprendedor.

2.- Teorías psicológicas: al igual que las anteriores, apuntan que los atributos personales determinan al emprendedor y, además que el proceso emprendedor está determinado por la habilidad de las personas y por su disponibilidad de actuar activamente.

3.- Teorías austríacas: asumen que no todos pueden reconocer oportunidades para emprender, que la información sobre oportunidades es más importante que los atributos personales y, que el proceso depende de otros factores, que no son ni la habilidad ni la voluntad para actuar.

Las corrientes de pensamiento más recientes, enfocan el emprendimiento desde el estudio de las características individuales del emprendedor o en el reconocimiento y explotación de nuevas oportunidades.

Adicionalmente a estas primeras aportaciones, vamos a abordar el tópico del EI desde otras perspectivas:

▪ Un primer grupo de trabajos aborda *el EI según la naturaleza y características de las organizaciones que compiten internacionalmente*. Así, los primeros trabajos se centran en el tópico empresas domésticas vs. internacionales (McDougall et al., 2003), discutiendo sobre la existencia de nueva tipología de empresas que son capaces de competir internacionalmente desde sus inicios (Rennie, 1993), distinguiendo entre start-up export-import, distribuidores multinacionales, start-up focalizadas geográficamente y start-up globales (Oviatt y McDougall, 1994). En torno a este grupo de trabajos se acuña el término nuevas empresas internacionales, organizaciones que desde muy temprano se orientan a los mercados internacionales en busca de nuevas oportunidades, con elevadas necesidades de crecimiento y dispuestas a asumir los riesgos y la incertidumbre de una internacionalización temprana (Kuemmerle, 2002). También se acuña el concepto de *born global* –BG-, empresa cuya internacionalización es temprana y rápida, siendo capaces de competir y coordinar recursos en varios países simultáneamente (Knight y Cavusgil, 1996). En este primer grupo se incluye los estudios que consideran al tamaño y a la edad de la empresa como los factores determinantes del proceso de búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados internacionales. Así, algunos trabajos se han centrado en intentar explicar cómo pequeñas y jóvenes empresas emprenden internacionalmente (Li et al., 2012; Zhou et al., 2007). En otros trabajos, la atención se ha centrado en organizaciones de mayor tamaño y antigüedad (Yiu et al., 2007; Zahra y Garvis, 2000). En este contexto, los trabajos de Jones et al. (2011) y Zahra (2005) dejan claro que el EI no es una cuestión de tamaño y antigüedad empresarial, si no de proactividad en el desarrollo del proceso de internacionalización. La naturaleza del producto (vs. servicio) comercializado internacionalmente también ha centrado la atención de algunos investigadores en este primer grupo, señalando que cuanto más tangible sea el producto a comercializar en los mercados internacionales mayor facilidad existirá para emprender internacionalmente (Cloninger y Oviatt, 2007).

▪ Un segundo grupo de trabajos es el que ha entendido *el EI como un proceso de internacionalización acelerado* (Gallego y Casillas, 2014; Hughes et al., 2010; Khavul et al., 2010), siendo la velocidad de internacionalización la que principalmente determina el nivel de EI de una organización. Así, se considera que la internacionalización temprana ayuda al crecimiento de la empresa (E. Autio et al., 2000), pues contribuye a una mayor diversificación de mercados, incrementando el aprendizaje tecnológico e incidiendo positivamente a los resultados de la organización (Zahra et al., 2000). En esta línea, Oviatt y McDougall (2005a)

desarrollan un modelo que conceptualiza los determinantes de la velocidad de internacionalización, indicando que la tecnología, el nivel de competencia y la generación de inteligencia de mercados son detonantes de procesos de internacionalización acelerados. A esto, Jones y Coviello (2005) añaden que la incertidumbre y turbulencia del entorno en el que se desenvuelve la empresa también condicionan la velocidad a la que se internacionalizan las organizaciones. Sin embargo, hay trabajos que argumentan que la velocidad de internacionalización afecta negativamente a los procesos de internacionalización pues la empresa controla en menor medida el proceso de entrada y consolidación en los mercados exteriores (Gassmann y Keupp, 2007; Nummela et al., 2004). En cualquier caso, hay trabajos que señalan que la velocidad de internacionalización no puede ser la única variable a tener en cuenta para determinar el EI, pues esto excluye las actuaciones y comportamientos empresariales una vez que la organización se ha internacionalizado (Khan y Lew, 2018; Navarro et al., 2015)

- Un tercer grupo de trabajos es que ha abordado *el EI según la cultura, las orientaciones y percepciones directivas*. Así, una cultura donde prevalezcan los valores asociados a la innovación, la motivación, el aprendizaje y conocimiento, la aceptación de riesgos, etc., es más proclive a emprender internacionalmente (Dimitratos y Plakoyiannaki, 2003). En esta línea, cuando la dirección muestra una orientación emprendedora *per se* aumentan las posibilidades de internacionalizarse pues la empresa buscará oportunidades comerciales allá donde existan (Freeman y Cavusgil, 2007), repercutiendo positivamente en la diversificación de mercados y en la adopción de estrategias más globales (Knight, 2000; Ripollés-Meliá et al., 2007). Por otra parte, los riesgos percibidos en los mercados exteriores suele condicionar que la empresa se oriente local o internacionalmente (Acedo y Jones, 2007; Boehe, 2009; Ibeh, 2005; Shrader et al., 2000). Igualmente, la proactividad de la dirección de la empresa para innovar y acometer nuevas actividades determina el nivel de EI, que también puede venir determinado por las percepciones asociadas a las capacidades del capital humano para que la empresa pueda acometer con garantías su proceso de internacionalización (McNaughton, 2001; Yli-Renko et al., 2002). Entre estas capacidades destaca la orientación al mercado –exterior- de la organización que es permite coordinar interfuncionalmente a la organización, captar información relevante sobre los mercados extranjeros, diseminarla en las áreas de toma de decisiones y responder de una forma rápida y ágil a las necesidades cambiantes de los consumidores en cada país-mercado donde la empresa actúa (Cadogan et al., 2012), moderando

además la interrelación existente entre la adaptación del marketing-mix y los resultados internacionales (Navarro et al., 2014).

- Un cuarto grupo de estudios es el que ha analizado *el EI desde la óptica de los recursos y las capacidades dinámicas*, principalmente asociadas al I+D+i, la producción y el marketing (Weerawardena et al., 2007). En este contexto, algunos autores han señalado que la experiencia internacional es uno de los principales recursos que condiciona el proceso y ritmo de la internacionalización (Spence y Crick, 2009), aunque aún más importante se considera los recursos asociados a la generación de conocimiento sobre los mercados internacionales (Filatotchev et al., 2008). Por otra parte, hay autores que señalan que garantizar la supervivencia y el crecimiento de la empresa en los mercados extranjeros exige el desarrollo de ciertas capacidades que de una forma dinámica permiten a la empresa adaptarse a las necesidades cambiantes de los mercados internacionales (Sapienza et al., 2006). En esta adaptación puede jugar un papel clave la capacidad asociada a la inteligencia de mercados pues reduce la denominada distancia cultural, fomenta la orientación internacional de la organización y contribuye a adaptar el marketing-mix a las exigencias de los mercados exteriores, impulsando positivamente los resultados empresariales (Navarro et al., 2016a). También la capacidad para desarrollar de una forma temprana y amplia redes empresariales es un determinante del nivel de EI, fomentando la colaboración cross-cultural (Chetty y Campbell-Hunt, 2004). Este tipo de empresas se caracteriza por un estilo de aprendizaje agresivo, son innovadoras, tolera el fracaso inicial y busca soluciones inmediatas a los problemas que surgen en los mercados internacionales. En esta línea, el desarrollo de relaciones con los distribuidores internacionales basadas en la flexibilidad, la cooperación y el continuo intercambio de información, como mecanismos de gobierno de la relación contribuye positivamente al logro de mejores resultados internacionales (Navarro et al., 2016b). Particularmente, el intercambio continuo de información con los distribuidores extranjeros se considera una capacidad muy factible gracias a las nuevas tecnologías de la información –Internet-, proporcionando un buen soporte –virtual- para el EI (Glavas y Mathews, 2014). También las capacidades de absorción y aprendizaje han sido señalada en algunos trabajos como elemento moderadores de la relaciones entre EI y resultados empresariales (Zahra y Hayton, 2008). Por otra parte, las capacidades tecnológicas también han sido indicadas en algunos estudios como determinantes del nivel de EI (Kocak y Abimbola, 2009).

Finalmente, *el efecto del entorno sobre el EI* ha sido el epicentro de un grupo de trabajos más recientes. En el entorno se distingue entre interno y externo. En el interno ha centrado la atención de los investigadores como el clima de trabajo, la comunicación y la coordinación del capital humano puede favorecer el EI (Dar y Mishra, 2019). Por su parte, el entorno externo viene determinado por tres dimensiones: a) turbulencia de mercado asociado al nivel de incertidumbre de los mercados extranjeros que obliga a la empresa a una adaptación estratégica continua para adaptarse a las necesidades cambiantes de los mercados internacionales (Gaur et al., 2011); b) turbulencia tecnológica representada por el nivel de innovación y cambio tecnológico en los sistemas productivos o en el propio producto. En este sentido, en sectores donde la turbulencia tecnológica es mayor las empresas buscan diversificar geográficamente sus actividades para disminuir dichos riesgos, fomentando el EI (Cadogan et al., 2012; Navarro et al., 2014); c) intensidad competitiva definido por la rivalidad y competencia en el mercado doméstico y/o en los mercados extranjeros. Así, la incertidumbre, madurez e intensidad competitiva del mercado doméstico fomenta el EI (Fernhaber et al., 2008). Igualmente, una mayor intensidad competitiva en los mercados internacionales aumenta las posibilidades de que la empresa aumente su alcance internacional, diversifique mercados y muestre un mayor compromiso para adaptar el marketing-mix en su proceso de internacionalización (Navarro et al., 2014).

1.3- LAS EMPRESAS DE ACELERADA INTERNACIONALIZACIÓN

1.3.1- TIPOLOGÍA Y DEFINICIONES

En este apartado se incluye el fenómeno más estudiado en las dos últimas décadas junto con el EI, el de las empresas de temprana y acelerada internacionalización. Estas empresas aparecieron con la globalización y los avances tecnológicos y en comunicación, surgidos en la década de los 80. En la mayoría de los casos, estos estudios se refieren a las pymes que se internacionalizan casi desde sus inicios y se ha constatado, como resultado de numerosos análisis y discusiones académicas, que este fenómeno está siendo objeto de exhaustivas y diversas revisiones, en muchos casos por los mismos autores que lo definieron.

Estas empresas de reciente creación o de internacionalización acelerada, han sido denominadas, etiquetadas y definidas de forma muy diversa en la literatura, de las cuales destacamos algunas en la Tabla 6:

Tabla 6. Empresas de acelerada internacionalización: denominación, autor y definición

| DENOMINACIÓN | AUTORES | DEFINICIÓN |
|---------------------|--|---|
| BORN GLOBALS | Hannan y Freeman (1984) | Son empresas nuevas que poseen limitados negocios internacionales y conocimiento institucional y sufren el riesgo de lo nuevo. Estas empresas carecen de operaciones domésticas y referencias. Están expuestas a elevados niveles de incertidumbre en lo concerniente a clientes potenciales y, a sus necesidades y demandas. |
| | Welch y Luostarinen (1988) | Firmas de exportación que <i>“tienen la intención de exportar inmediatamente después de sus inicios”</i> . |
| | McKinsey y Co. (1993) Rennie (1993) | Empresas de exportación intensiva en al menos 1 país extranjero desde los 2 años de su constitución, con un promedio del 75% de sus ventas totales o un mínimo de ventas exteriores de 12 mill.\$ australianos. El mundo es su mercado y, su mercado doméstico es solo un soporte a sus negocios internacionales. La dirección de la empresa está comprometida con la internacionalización. |
| | Knight y Cavusgil (1996) | <i>“son empresas pequeñas, orientadas a la tecnología que actúan en mercados internacionales desde los días más tempranos de su establecimiento”</i> . Pequeñas empresas de -500 empleados, con ventas/año inferiores a 10 mill.\$, deben comenzar a exportar uno o varios productos 2 años después de su establecimiento y, al menos el 25% de su producción total. Formadas por emprendedores comprometidos y activos e inmersas en algún proceso o producto orientados a la tecnología. |
| | Madsen y Servais (1997) | <i>“las firmas que procuran obtener ventajas significativas del uso de recursos de o la venta de productos y servicios a múltiples países/continentes desde su nacimiento legal”</i> . |
| | Knight y Cavusgil (2004) | <i>“son las organizaciones empresariales que, desde o cerca de su fundación, buscan resultados superiores de los negocios internacionales de la</i> |

| | | |
|---------------------------------------|--|---|
| | | <i>aplicación de los recursos basados en el conocimiento por la venta de los bienes y servicios en múltiples países”.</i> |
| | Knight, Madsen, y Servais (2004) | Las firmas que tienen “ <i>menos de 20 años, se han internacionalizado 3 años después de su inicio y han generado al menos el 25% de sus ventas de exportación</i> ”. |
| | Aspelund y Moen (2005) | Empresas forzadas a una internacionalización rápida y extensa debido a las insuficiencias de su mercado doméstico y a las aparentes oportunidades de crecimiento y beneficios que existen en los mercados extranjeros. Poseen ventajas tecnológicas frente a sus competidores y productos de más alta calidad y beneficios. |
| | Rialp, Rialp y Urbano (2005) | “ <i>Firmas emprendedoras cuya administración parece percibir el mundo entero como su mercado desde su nacimiento</i> ”. Estas empresas se crean con una proyección internacional que no encuentra barreras locales ni nacionales, su entorno es internacional ya desde la creación de las mismas. |
| | León Darder y Brenes Leiva (2008) | Pymes jóvenes y emprendedoras que surgen tanto en sectores de alta tecnología como en los tradicionales. Las empresas de alta tecnologías hacen uso y aplicación intensiva del conocimiento y del proceso de imitación de las tecnologías; en las empresas tradicionales la tecnología no es elemento indispensable para producir los bienes o servicios. |
| INTERNATIONAL NEW VENTURES | Oviatt y McDougall (1994-1997-2005) | <i>"organizaciones empresariales que, desde sus comienzos, buscan obtener una ventaja competitiva significativa del uso de los recursos y la venta de productos y servicios en múltiples países”.</i> |
| | McDougall, Shane, y Oviatt (1994) | La característica fundamental es que desde sus orígenes son internacionales. Se centran en la edad de la firma y no en el tamaño, son muy activas internacionalmente, sobre todo en las alianzas estratégicas para el uso de los recursos y obtener ventajas competitivas y la creación de valor. |
| | Shrader, Oviatt, y McDougall (2000) | <i>"empresas que participan en actividades o negocios internacionales en las etapas tempranas de sus ciclos de vida organizacionales".</i> |
| | Zahra, Ireland, y Hitt (2000) | Empresas que entran en los mercados exteriores a través de más pedidos, y aprenden sobre las nuevas tendencias tecnológicas. Los gerentes integran los conocimientos adquiridos en esos mercados y, consiguen ventajas en sus inversiones, rentabilidades futuras más altas y crecimiento. |

| | | |
|------------------------------------|----------------------------------|---|
| HIGH TECHNOLOGY START-UPS | Jolly et al. (1992) | Firmas que se internacionalizan desde el principio, debido a su alto nivel tecnológico, y que apuntan con sus estrategias hacia nichos de mercados globales. El fundador posee experiencia internacional. |
| | Paul y Gupta, 2014 | “Las empresas de tecnología de la información tienen una capacidad especial para obtener conocimiento que impulsa su proceso de internacionalización”. Los autores descubrieron que la mayoría de las empresas se internacionalizan gradualmente y no inmediatamente desde su inicio. |
| INTERNATIONAL ENTREPRENEURS | Jones (1999) | Firmas con alta tecnología y una gran red profesional internacional desde su fundación. La internacionalización de las firmas a menudo comienza con redes, que no tienen nada que ver con las ventas. |
| GLOBAL START-UPS | Oviatt y McDougall (1994) | Es la manifestación más radical de las INVs. La firma consigue <i>“ventaja competitiva significativa de la coordinación extensiva entre actividades organizacionales múltiples y las ubicaciones que están geográficamente ilimitadas. Estas firmas responden a mercados que se globalizan y, proactivamente actúan en las oportunidades para adquirir recursos y en vender sus productos en cualquier lugar del mundo donde tengan mayor valor”</i> . |
| INNATE EXPORTERS | Ganitsky (1989) | Firmas orientadas internacionalmente desde su nacimiento. La gerencia es muy flexible y con un alto grado de visión internacional. Están limitadas por su falta de experiencia y de recursos. |

Fuente: elaboración propia

Al igual que Loustarinen y Gabriellsson (2002), tras la revisión bibliográfica encontramos otros términos que se referían al fenómeno de las empresas de acelerada internacionalización.

- New technology-based firms (Autio et al. 1989; Luostarinen et al. 1994; Autio 1995)
- Export/Import Start-ups and Multinational Traders (Oviatt y McDougall, 1994)
- Born internationals (Majkgård y Sharma 1998)
- Instant Exporters (McAuley, 1999)
- Global knowledge intensive firms (Almor 2000)
- Gazelles (Vahcic 1995, Birch y Medoff 1994)
- Instant Internationals (Preece et al., 1999; Fillis, 2001)
- Infant Multinationals (Rasmussen y Madsen, 2002)

- Early Internationalizing Firms (Knight et al., 2004)
- Empresas nacidas globales - ENGs (Rialp et al., 2010)
- International Entrepreneurs
- New International Market Makers

Con respecto a estas denominaciones y las definiciones de algunas de estas empresas, cabe destacar a las *International New Ventures*, uno de los términos más populares y de los más utilizados en la literatura, y las *Born Global*, estas últimas definidas como otro tipo de empresa internacional en el trabajo de Knight & Cavusgil (2004) y otro de los conceptos dominantes en la literatura sobre EI (Autio & Sapienza, 2000; Cavusgil & Knight, 2015; Coviello, 2015; Kuivalainen et al., 2007). Los aspectos que caracterizan a todas es que se refieren a empresas de acelerada internacionalización que nacen globales y que desarrollan sus negocios en múltiples países aprovechando las oportunidades de nichos globales de mercados. El inconveniente de las firmas en el momento de internacionalizarse es la falta de experiencia, la escasez de recursos y, la incertidumbre y los riesgos a los que se exponen. El factor básico de estas empresas es la edad y no su tamaño. Para Rasmussen y Madsen (2002) las empresas de internacionalización acelerada son muy activas en sus redes profesionales y en incorporarse en nuevos mercados.

Sin embargo, hay trabajos que cuestionan que las BG sean una tipología única. Así, Bell, McNaughton y Young (2001), introducen el concepto de “*born again global firms*”, que se caracterizan por una repentina y rápida internacionalización después de ejercer su actividad sólo en el mercado doméstico durante un determinado periodo de tiempo –normalmente más de 5 años-. Este proceso de internacionalización repentino y rápido de las *born again global* puede ser tan estructurado, proactivo y flexible como el de las empresas de nueva creación. También, Olejnik y Swoboda (2012) distinguen entre BG and *born again global*. Las BG son empresas de internacionalización temprana -3 primeros años- y se caracterizan por actuar en múltiples países y continentes, teniendo a la exportación como principal forma de entrada, pero acometiendo FDI en algunos casos, alcanzando una propensión internacional habitualmente por encima del 25% y en muchos casos por encima del 50%. Las *born again global* son empresas de internacionalización tardía –superior a 50 años en muchos casos-, que han estado centradas en su mercado doméstico, pero que cuando se internacionalizan lo hacen a un ritmo rápido, empleando FDI como principal forma de entrada en los mercados internacionales y logrando

un elevado grado de internacionalización –propensión internacional cercana o superior al 50%- en poco tiempo. En su trabajo, Olejnik y Swoboda (2012) también se refieren a “traditional international firms” que se caracterizan por ser empresas de internacionalización tardía –más de 10 años-, siendo la exportación la principal forma de entrada y cuyo ratio de ventas extranjeras, normalmente concentrada en países cercanos geográficamente, no supera el 50%.

1.3.2.- ENFOQUES TEÓRICOS DE LAS EMPRESAS NACIDAS GLOBALES

Muchos investigadores han tratado de interpretar el fenómeno de las empresas nacidas globales (ENG) a partir de las teorías tradicionales de internacionalización de las empresas (Oviatt y McDougall, 1994) y, de las teorías de los negocios internacionales y del emprendimiento pero, aunque hay una relación con ellas, no pueden justificar el surgimiento de estas empresas.

Coviello y McAuley (1999) apuntan que el proceso de internacionalización de las ENG debe explicarse a través de varias teorías, de forma holística y, no utilizando teorías, como la de inversión directa o el enfoque de redes, de forma autónoma.

La teoría de la internalización para Oviatt y McDougall (1994) no acredita tampoco la presencia de las ENGs pues no obtienen siempre los menores costes para las actividades que realizan.

Oviatt y McDougall (2005b) y Zahra (2005) argumentan que teorías como el modelo de Uppsala, la teoría de la ventaja monopolística y la del ciclo de vida del producto no demuestran la aparición y existencia de las nuevas empresas que son globales desde sus inicios, ya que estas teorías determinan que las empresas desarrollan sus negocios en sus mercados domésticos antes de internacionalizarse (por etapas y de forma gradual y lenta), y McDougall et al., (2003) que las ENGs desde su nacimiento incurrir en mercados foráneos aún antes de hacerlo en sus mercados domésticos,

Encontramos varias perspectivas teóricas que aportan razonamientos sobre la aparición y la sostenibilidad de las nuevas empresas internacionales:

I.- Oviatt y McDougall (1994) proponen un marco teórico basado en una combinación de las teorías sobre la creación de empresas, la gestión de los negocios internacionales y la dirección estratégica. Este enfoque teórico necesita de cuatro elementos necesarios y suficientes:

Elemento 1 - Internalización de algunas transacciones.

Elemento 2 - Estructuras de gobierno alternativas para acceder a los recursos.

Elemento 3 - Ventajas de localización en el extranjero.

Elemento 4 - Recursos únicos.

II.- El enfoque de redes.

Varios investigadores se basan en esta teoría para apoyar la internacionalización de las ENGs.

Los autores, Madsen y Servais (1997) y Johanson y Mattsson (1988) creen que existe una correlación entre las empresas nacidas globales, el enfoque de redes y la teoría económica evolucionista de la empresa.

Sharma y Blomstermo (2003), sugieren que los conocimientos adquiridos en las redes permiten la entrada en mercados internacionales.

Las redes facilitan oportunidades empresariales y minimizan los riesgos en el momento de decidir su entrada en mercados extranjeros, Mort y Weerawardena (2006).

Coviello (2006) determina que los recursos que las redes proporcionan a las empresas (financiación, contactos, canales de distribución clientes,...) permiten el proceso de internacionalización y el acceso a otros mercados y, estos recursos se generan y desarrollan simultáneamente al proceso, Coviello y Cox (2006).

III.- La teoría de los recursos y capacidades. Alude a la existencia de recursos tangibles e intangibles en la empresa que suponen una ventaja competitiva en el proceso de internacionalización y en los resultados conseguidos por ésta. Estos recursos son únicos, valiosos y difícilmente imitables, sobre todos los intangibles (la tecnología, la información, el conocimiento, la experiencia, la cultura organizativa, las redes,...). Facilitan la creación de pequeñas y jóvenes empresas globales y su incursión exitosa en el ámbito internacional, Knight y Cavusgil (2005).

Rialp et al. (2005) proponen un modelo basado en los recursos y capacidades y, consideran imprescindibles los recursos intangibles de la empresa para una rápida internacionalización y un comportamiento estratégico de ésta.

Rialp y Rialp (2007) consideran que el capital intelectual es esencial para el éxito de las ENGs. El capital intelectual está formado por: (1) el capital estructural (tecnológico, organizacional y relacional) y (2) los recursos humanos.

IV.- La perspectiva de las capacidades dinámicas.

Las capacidades dinámicas son las competencias organizativas de la empresa adquiridas por su propio aprendizaje interno y por la influencia de las redes y de los mercados. En esta perspectiva, el papel de los directivos es fundamental, pues su conocimiento, habilidades, experiencia y, su aptitud y actitud en la gestión empresarial, facilitan estrategias competitivas para aplicar los recursos intangibles, aprovechar oportunidades globales y lograr beneficios empresariales, Knight y Cavusgil (2004).

Weerawardena et al. (2007) afirman que los directivos con visión emprendedora global y alta cualificación son la clave para desarrollar las capacidades de la empresa, las relaciones con las redes, el aprendizaje interno y de los mercados y, capacidades internacionales de marketing. Todo ello facilita la creación de productos innovadores que permite una internacionalización acelerada.

2. MARCO INTEGRADOR DE LAS VARIABLES Y MEDIDAS DEL EI

En esta segunda sección se presentan las variables y las medidas determinantes del EI, que servirán de base para nuestro estudio empírico. Estas variables o factores se han extraído del análisis de la bibliografía.

Se ha seguido un "proceso de revisión sistemática" de la literatura para identificar, evaluar, interpretar y sintetizar todas las investigaciones existentes y relevantes sobre el EI, y para ello hemos elegido el método original de Kitchenham (2004) para realizar una búsqueda de palabras clave a través de los siguientes gestores y buscadores:

- “ProQuest”, gestor de información, y sobre todo en su base de datos especializada en el área de economía y empresa “ABI/Inform”.
- “JSTOR”, depósito virtual de revistas impresas, publicadas por instituciones diversas, escaneadas para que puedan consultarse en formatos pdf o tiff.
- “Mendeley”, gestor de referencias bibliográficas.
- “Google Scholar”, buscador académico de gran impacto.
- “ResearchGate”, red social dirigida a científicos e investigadores.

Gracias a estos buscadores se han revisado libros, tesis doctorales, “*reports*” y artículos de alto impacto, que versan sobre el tema de investigación, de las más importantes revistas científicas, las cuales mencionamos a continuación: Academy of Management Journal (AMJ), Academy of Management Review (AMR), Administrative Science Quarterly (ASQ), Entrepreneurship & Regional Development (E&RD), Entrepreneurship Theory & Practice (ET&P), International Business Review (IBR), International Marketing Review (IMR), Journal of Business Venturing (JBV), Journal of International Business Studies (JIBS), Journal of International Entrepreneurship (JIE), Journal of International Management (JIMgmt), Journal of International Marketing (JIMktg), Journal of Management (JOM), Journal of Management Studies (JMS), Journal of Small Business Management (JSBM), Journal of World Business (JWB), Management International Review (MIR), Management Science (MS), Organization Science (OS), Small Business Economics (SBE), and Strategic Management Journal (SMJ).

Para las palabras clave se han utilizado los idiomas español e inglés, siendo algunos ejemplos de éstas: “Entrepreneurship”, “International Entrepreneurship”, “Entrepreneurial”, “Born globals”, “Global startups”, “New ventures”, “International new ventures”,

“Startup/start-ups” “Speed, degree and scope”, “Firm size and age”, “Networks”, “Entrepreneurial and global orientation”, “Strategies”, “Competitive advantages”, y sus traducciones al español.

Se han analizado más de 200 artículos publicados entre los años 1994-2020, tomando como referente “la definición de 1994” sobre EI de Oviatt y McDougall en su artículo “*Toward a theory of international new ventures*”.

La mayoría de los artículos examinados son empíricos, en los que se analizan datos tanto de forma cualitativa como cuantitativa y se exponen hipótesis y resultados, otros son teóricos y muy pocos de ellos son estudios de casos. Gran parte de los artículos se basan en su muestreo en firmas pequeñas y jóvenes. Los autores (para la investigación, análisis y resultados), han llevado a cabo múltiples revisiones de la literatura, y han realizado encuestas, cuestionarios, muestreos multisectoriales y han usado diferentes metodologías. Las firmas objeto de sus estudios están ubicadas en una región, estado o país en algunos casos, y en otros se han tomado referencias de empresas de diferentes países e incluso continentes, pues muchos de los autores (procedentes de diferentes universidades o instituciones sitas en distintos lugares) han colaborado conjuntamente en la ejecución y publicación de sus trabajos.

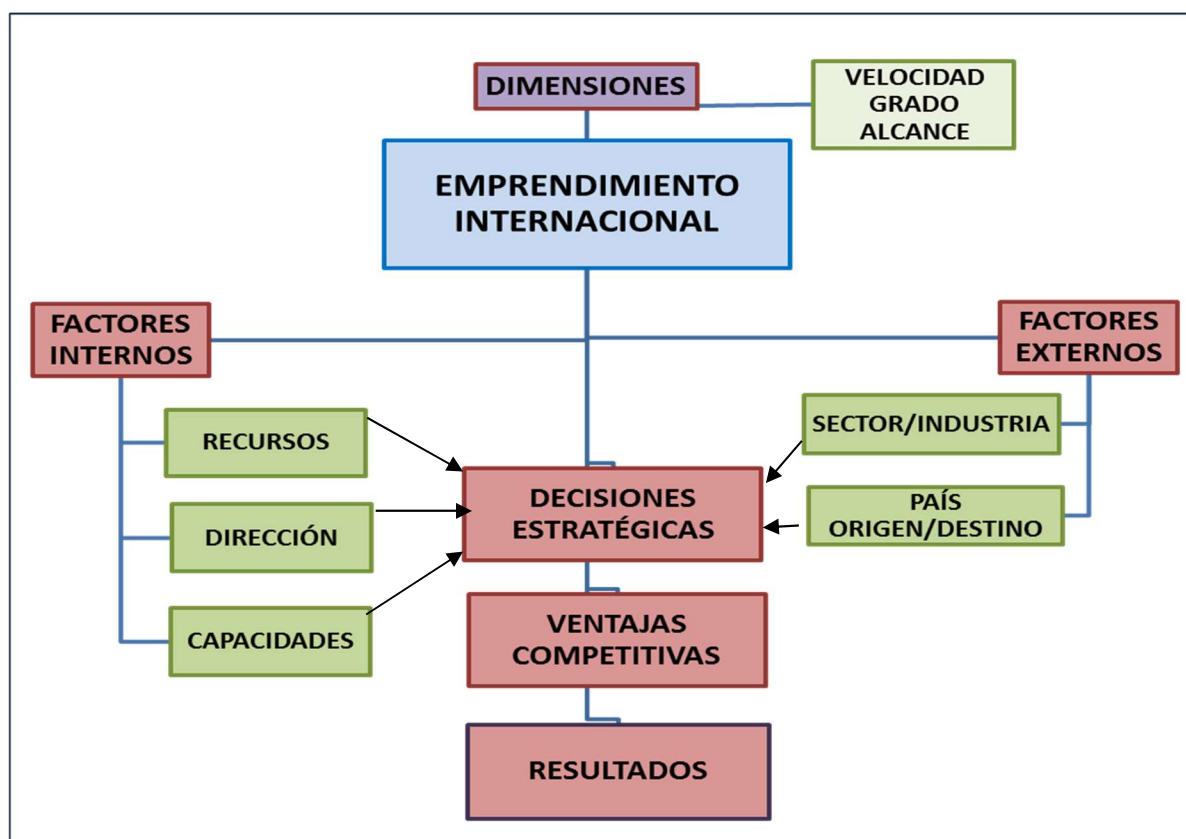
2.1- MODELO CONCEPTUAL DEL EI

Tras el análisis de la bibliografía previamente realizado, presentamos nuestro modelo conceptual del EI, que se representa en la Figura 9.

Después de presentar nuestro modelo, en el que se exponen las distintas variables y medidas del comportamiento emprendedor de las empresas, se va a plantear y analizar cada una individualmente, además de la relación existente entre ellas, así como su influencia sobre las decisiones estratégicas de la empresa en el proceso emprendedor, y las ventajas competitivas y resultados conseguidos.

Debemos puntualizar, que en las siguientes tablas procederemos a reflejar y comentar únicamente algunas de las variables, aquellas que son más influyentes en las investigaciones, pues han sido mencionadas en >10 artículos de los totales revisados.

Figura 9. Modelo conceptual planteado del EI



Fuente: Elaboración propia

Con el modelo propuesto, se pretende analizar e interpretar la importancia e influencia del EI a través de las medidas de velocidad, grado y alcance; para ello determinaremos cuáles son los factores **internos** (recursos, dirección y capacidades), **externos** (sector/industria y país origen/destino), las **decisiones estratégicas** empleadas por los directivos emprendedores para alcanzar las **ventajas competitivas** y los **resultados** (cualitativos y cuantitativos).

La literatura nos sugiere que las medidas de velocidad, grado y alcance son las determinantes del emprendimiento exportador internacional, aunque existe otra medida sugerida como es el ritmo, el cual también será objeto de un breve análisis.

En los artículos analizados hemos comprobado que el EI depende de múltiples variables, y según nuestro propio enfoque, presentamos el siguiente modelo conceptual:

Los **factores internos** los dividimos en (1) recursos, (2) dirección y (3) capacidades. Entendemos los recursos, como los activos que posee la firma y que les facilita el camino o proceso de internacionalización. Con respecto a la dirección y capacidades, nos referimos

a las características objetivas y subjetivas de los directivos o emprendedores, y a las capacidades que éstos poseen o han desarrollado para alcanzar sus objetivos empresariales (Tablas 7, 8 y 9).

Los **factores externos** están detallados en dos bloques, el primero corresponde a las variables que provienen de un (1) sector o tipo de industria determinado y, en el segundo las que se refieren (2) al país tanto de origen como de destino de las actividades emprendedoras, centrándonos en las características de mercado doméstico o local por un lado, y por otro las referentes al mercado exterior o foráneo (Tablas 10 y 11).

Las **decisiones estratégicas** las clasificamos en: estrategias genéricas, funcionales, de entrada, y de marketing (Tablas 12, 13, 14 y 15).

Las ventajas competitivas se reflejarán de diferentes formas, ya que pueden consistir en ventajas que generan diferenciación, ventajas en costes, en ubicación, en marketing, en el uso efectivo de la tecnología, etc... (Tabla 16).

Los resultados distinguirán a los financieros o cuantitativos de los no financieros o cualitativos (Tablas 17 y 18).

Los resultados obtenidos en el siguiente epígrafe de este trabajo, servirán para los análisis de datos que se efectuarán en el siguiente capítulo.

3. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE CONDICIONAN EL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR INTERNACIONAL

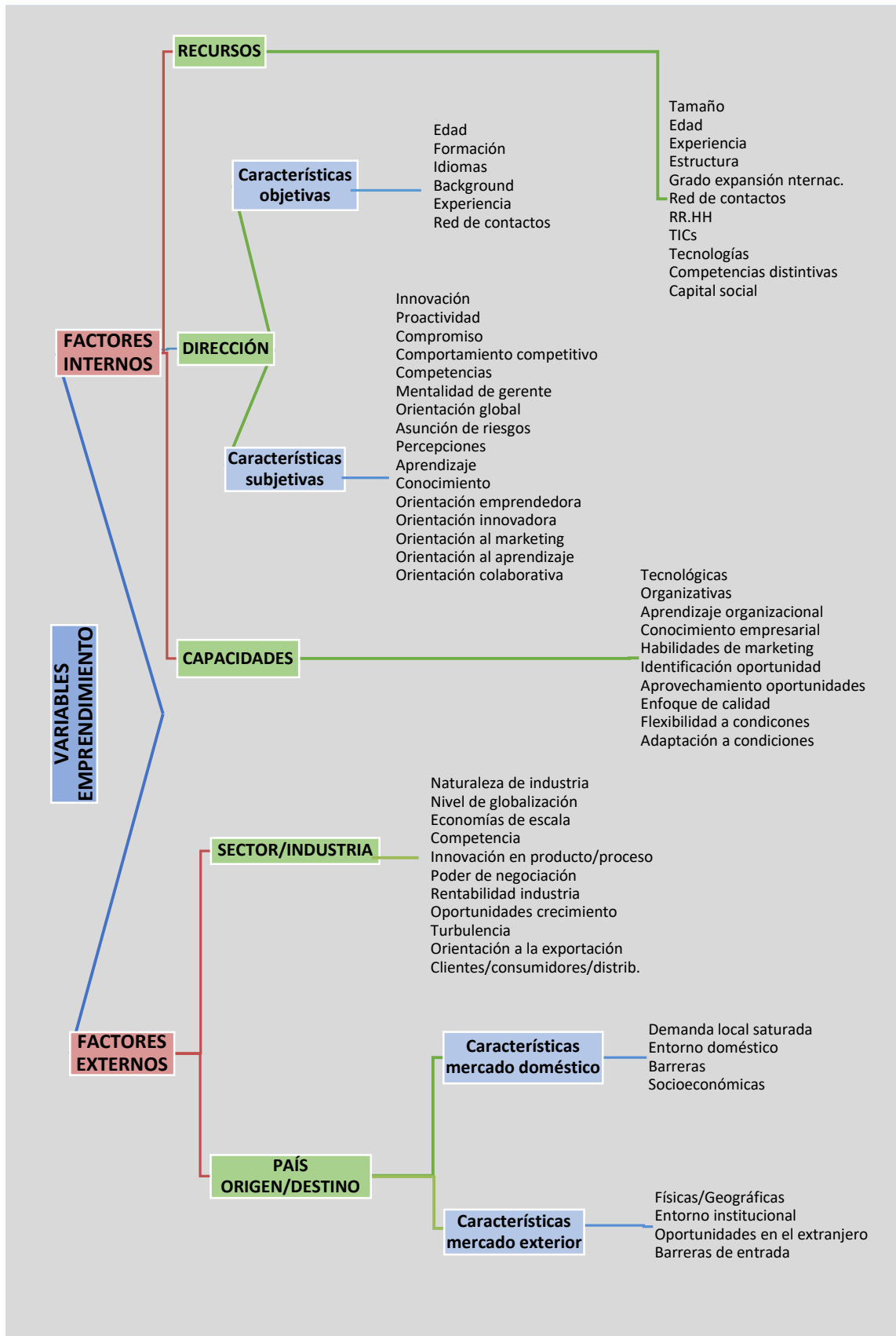
La mayoría de los autores opinan que el EI no es una figura independiente, al contrario, pertenece a un proceso influenciado por los factores y las decisiones estratégicas, que proporciona a las empresas una serie de ventajas con respecto a sus competidores que les permiten la consecución de unos resultados.

En los siguientes epígrafes, procederemos a realizar un análisis de las variables de: los factores internos y externos, las estrategias, las ventajas competitivas y los resultados del EI que han surgido de la revisión bibliográfica. Para hacer más comprensible este análisis procederemos a reflejar todas las variables en diferentes tablas (Tablas 7 a 18), y posteriormente serán descritas con más detalle. Se ha homogeneizado la nomenclatura de las variables, ya que son citadas de forma diversa por los diferentes autores consultados.

Para Jones y Coviello (2005) las dos dimensiones centrales en el modelo general de EI son el tiempo y el comportamiento de internacionalización, y argumentan que los constructos clave para incluir junto con esas dimensiones son los resultados, la empresa, el entorno y, específicamente, el empresario.

En la siguiente Figura 10 representamos el marco integrador de las variables correspondientes a los factores internos y externos del EI.

Figura10. Variables de los Factores internos y externos del EI



Fuente: Elaboración propia

3.1- FACTORES INTERNOS: RECURSOS, DIRECCIÓN Y CAPACIDADES

Comenzamos el análisis de los factores internos del EI con **LOS RECURSOS** de la empresa (Tabla 7).

Los recursos tienen diferentes definiciones, y para Black y Boal (1994) son las existencias de activos que maneja la empresa o las materias primas disponibles para la exportación; para Knight y Cavusgil (2005) son los activos, las capacidades, los procesos de organización, de información, de conocimiento, y las tecnologías, sobre todo el liderazgo tecnológico en dos materias: la primera son los productos y métodos, y la segunda son otras producciones y las tecnologías en comunicaciones; Keupp y Gassmann (2009) sugieren que se necesitan recursos especializados para las actividades emprendedoras. El uso de los recursos es uno de los aspectos que caracterizan la velocidad de las empresas en la internacionalización (Cesinger et al., 2012). Kuivalainen et al., (2012) manifiestan que a nivel de empresa, los recursos, el conocimiento y las estrategias afectan las decisiones de entrada en el extranjero, y algunos de estos antecedentes apoyan la internacionalización, mientras que otros pueden inhibir a una empresa de entrar en los mercados internacionales. Los recursos principales facilitadores de la velocidad de internacionalización (para entrar en los mercados extranjeros y consolidar sus operaciones allí) son las ventajas en el transporte, las infraestructuras de comunicación y la tecnología digital, además hay otros dos recursos: la intensidad de conocimiento del producto o servicio y las redes sociales internacionales (Kazlauskaitė et al., 2015).

Tabla 7. Factores internos: Recursos

| RECURSOS |
|---|
| Tamaño de la empresa |
| Edad o antigüedad de la empresa |
| Experiencia y Estructura organizacional de la empresa |
| Grado de expansión internacional: filiales o sucursales |
| Red de contactos: profesional, proveedores, clientes, alianzas |
| RRHH: Dpto. de exportación, producción, marketing, ventas, I+D+i |
| TICs: tecnologías de la información y la comunicación |
| Tecnologías: I+D+i, transporte, logística, distribución, producción, producto |
| Competencias distintivas: producto, producción, tecnología, reputación |
| Capital social: Interno, externo, activos únicos o retornables, adquisiciones, recursos financieros |

El **tamaño** de la empresa, para muchos autores, es uno de los recursos más influyentes en la decisión y proceso de internacionalización, pero desde un punto de vista totalmente opuesto, otros autores piensan que el tamaño de la empresa no incide en el emprendimiento, y por lo tanto no existe consenso unánime sobre la influencia de este factor. Entre los autores que mencionan el tamaño de la empresa se encuentran Vermeulen y Barkema (2002) que afirman que las empresas con 10 filiales extranjeras tienen un rendimiento de sus activos más alto que cuando eran empresas puramente nacionales; Zahra y George (2002) indican que los factores organizacionales (que incluyen las variables relacionadas con la empresa como el tamaño y la edad) influyen significativamente en el impulso de una empresa para internacionalizarse y, por lo tanto, se modelan como antecedentes del EI. Knight y Cavusgil (1996) estudian a las BG en su artículo, como pequeñas empresas, de < 500 empleados y ventas/año inferiores a \$100 millones y entre 1/3 años desde su establecimiento. El tamaño de la empresa se asocia positivamente con el grado de internacionalización (Bloodgood et al., 1996) y con la velocidad y el grado de internacionalización (Zahra et al., 2000), sin embargo para Reuber y Fischer (1997) se asocia negativamente con el grado de internacionalización.

La **edad** de la firma es un factor objeto de múltiples y diferentes análisis por los académicos. El EI se desarrolla fundamentalmente en empresas jóvenes y de nueva creación, y algunos consideran que las PYMES se internacionalizan desde su constitución o en un periodo corto de tiempo desde ésta (Oviatt y McDougall, 1994; Knight y Cavusgil, 1996, 2004). Según el estudio de León Darder y Brenes Leiva (2008), las empresas se caracterizan por ser pequeñas y medianas, jóvenes y emprendedoras, por lo tanto, se refieren al tamaño y a la edad. El factor clave para una INV es la edad y no el tamaño en la opinión de Toral Pla (2009). En su definición de EI, Zahra y George (2002) no se centran en la edad ni en el tamaño de la firma. La edad de la empresa se asocia positivamente con el grado de internacionalización para Zahra et al. (2000). En cuanto al tiempo que transcurre desde la constitución de la empresa hasta que ésta se introduce en mercados extranjeros, algunos autores difieren y consideran que el espacio de tiempo es hasta los dos años (Knight y Cavusgil, 2005), otros que tres años (Rasmussen y Madsen, 2002) y otros hasta cinco o seis años (Zuchella, 2002). Mientras que el tiempo es una verdadera medida de la edad de la empresa, no es una medida de su madurez, ni es un indicador de la competitividad global o de las estrategias de internacionalización (Etemad, 2018).

Los recursos relacionados con la **experiencia** y la **estructura** son dos de los factores internos de los que depende el emprendimiento exportador (Navarro et al., 2015).

Muchos estudios confirman el papel fundamental de la experiencia internacional, y que las empresas con una gestión con más experiencia internacional (Nummela et al., 2005) o una mentalidad global (Nummela et al., 2004), u orientación empresarial (Jantunen et al., 2005; Kuivalainen et al., 2007) tienen más probabilidades de seguir un camino que se caracteriza por actividades internacionales más tempranas, más rápidas y de mayor escala y alcance (Kuivalainen et al., 2012). Debido a la mayor capacidad como resultado de la adquisición de conocimientos, los gerentes con experiencia internacional pueden detectar y explotar las oportunidades de crecimiento en los mercados extranjeros con mayor facilidad que aquellos sin experiencia internacional previa (Baum et al., 2011).

Con respecto a la estructura de la empresa Jones y Coviello (2005) se refieren al nivel de formalización, centralización y coordinación de procesos de la empresa (orgánico vs mecanicista). Lumpkin & Dess (1996) realizan muchas referencias sobre la estructura, y señalan que los autores sobre gestión estratégica se han preocupado por la relación existente entre variables clave, entre ellas la estructura organizativa de la empresa. Además afirman que la teoría de contingencia sugiere que el ajuste entre variables clave (como el entorno, la estructura y la estrategia) es fundamental para obtener un rendimiento óptimo. Por otro lado, factores como la industria, las variables del entorno o las características estructurales de una empresa existente, influyen en cómo se configurará una orientación empresarial para lograr un alto rendimiento. Y opinan que las empresas con una orientación empresarial que utilizan una estructura orgánica tendrán un mayor rendimiento en comparación con aquellas que no utilizan una estructura orgánica.

Sobre el grado **expansión internacional** de las empresas, Vermeulen y Barkema (2002) predicen que la velocidad, el alcance y la irregularidad del proceso de expansión reducirán el efecto beneficioso de las filiales extranjeras en la rentabilidad de la empresa, y que el efecto de la variable "número de filiales extranjeras" es positivo y significativo, y argumentan que en promedio, las empresas de su muestra experimentaron un aumento en la rentabilidad debido a su expansión internacional.

La organización de la empresa debe ser efectiva, por eso deben actuar al unísono varios recursos de vital importancia como, por ejemplo, la red de contactos profesional de la firma y

el equipo humano, que deben cooperar en sintonía para conseguir que la I+D+i de las tecnologías consigan el buen funcionamiento de los procesos internos (producción, producto, distribución, marketing, etc.) y, satisfacer las necesidades del mercado/clientes. En relación a la **red de contactos**, observamos que la red profesional (incluyendo a proveedores, distribuidores, clientes, *partners*, e incluso las redes sociales, como a las alianzas mantenidas con todos ellos), es un activo muy importante que potencia la actividad emprendedora internacional. La asociación o cooperación con socios externos y la constitución de alianzas estratégicas, permiten a la empresa el descubrimiento y la adquisición de nuevos conocimientos y recursos, que no podrían lograr sin éstos acuerdos de colaboración. Muchas de las empresas, hacen uso de servicios de *outsourcing* o externalizados, de consultores y subcontrataciones globales, para que realicen funciones, les presten recursos o les provean de servicios, que no forman parte de la función o procesos clave de la organización, lo que proporciona un aumento de la cadena de valor de la empresa. Keupp y Gassmann (2009) indican que las relaciones sociales y las redes profesionales ayudan al acceso a los recursos y al conocimiento. Kuivalainen et al. (2012) se refieren a las redes de clientes y las redes sociales, al igual que Coviello (2015) que además menciona a las redes profesionales de proveedores y socios, Kuivalainen y Saarenketo (2012).

Otro factor clave para el éxito empresarial son los **recursos humanos** de la firma. Contar con personal cualificado, especializado y con múltiples habilidades fortalece la gestión de la dirección. Para la opinión mayoritaria, es de importancia entre el personal, el que se dedica exclusivamente al impulso de la exportación internacional, sin olvidar que debe haber una sinergia con los restantes profesionales, dedicados al desarrollo de las funciones de producción, marketing, comunicación y ventas. Oviatt y McDougall (1994), Madsen y Servais (1997), Knight y Cavusgil (2004) hacen referencia a los RRHH en general, Zahra y George (2002) al equipo directivo, Loustarinen y Gabrielsson (2002) al personal con habilidades múltiples, Morgan-Thomas y Jones (2009) y Navarro et al., (2015) al departamento de exportación, Ramos et al., (2011) destacan la importancia de la cualificación académica del personal y, Reuber y Fischer (2011) a las dinámicas del equipo de recursos humanos. Vuorio et al., (2020) examinan el impacto en la rentabilidad de la innovación en los servicios de internacionalización de las pymes, al tiempo que destacan los diferentes impactos de la orientación empresarial y el capital humano como antecedentes de ambos. El departamento dedicado a I+D+i es también de vital importancia, pues la contratación de expertos con mentalidad y capacidades innovadoras, que

se complementan con el resto del personal, provoca una óptima producción y comercialización de los productos/servicios, diferenciación de éstos con respecto a los de la competencia, aumento de la cuota de mercado, de la expansión internacional y del dinamismo del mercado y, resultados (financieros y no financieros) exitosos.

Se considera de vital importancia el uso de las **TICs** y otro tipo de **tecnologías** por parte de la empresa, tanto en el comienzo como en todo el proceso emprendedor. Tanto las **TICs** como la tecnología puntera en los procesos de innovación y desarrollo del **producto, producción, transporte y distribución**, son una de las fuentes de recursos más utilizada por las firmas para su rápido acceso y éxito en los mercados internacionales (Oviatt y McDougall, 1994; Knight y Cavusgil, 2004). Del mismo modo, Knight y Cavusgil (2004), Cavusgil y Knight (2015) consideran que la rápida y temprana internacionalización no solo existe en las industrias de alta tecnología, las investigaciones sugieren que es aplicable a las mayoría de las industrias. León Darder y Brenes Leiva (2008), determinan que las empresas surgen tanto en sectores de alta tecnología como en los tradicionales; las empresas de alta tecnologías hacen uso y aplicación intensiva del conocimiento y del proceso de imitación de las tecnologías. Reuber y Fischer (2011) indican que los sistemas de información de la dirección deben identificar los recursos empresariales que están asociados con la búsqueda exitosa de oportunidades internacionales en los mercados habilitados para Internet. Estos recursos a nivel de empresas están relacionados con Internet y son la reputación en línea, las capacidades tecnológicas en línea y las comunidades de marca en línea. Las redes tecnológicas están asociadas positiva y significativamente con el estado, la **velocidad y el grado** de internacionalización, y este efecto es mayor para las nuevas empresas con un alto gasto en I+D+i (Zahra et al., 2000b).

Los artículos también se refieren a las **competencias distintivas** de la empresa o activos únicos, como la reputación, las redes de contacto o el gasto en I+D+i (Zahra y George, 2002) un alto grado de conocimientos y aplicación de la tecnología en diseño y calidad del producto o servicio y, un *know-how* único, predominan entre el resto de competencias. Loustarinen y Gabriellsson (2002) precisan que las BG se fundan debido al alto grado de tecnología, diseño, servicio, know-how y a los sofisticados sistemas de negocio. Las capacidades o competencias distintivas de la firma son su tamaño, la productividad del trabajo y la variedad del producto (Kuivalainen et al., 2012).

En último lugar, encontramos el **capital social** como otro de los recursos mencionados (Jones et al., 2011; Prashantham y Young, 2011; Coviello, 2015;), y otros artículos hacen hincapié en los activos únicos (Oviatt y McDougall, 1994), que pueden ser retornados a la empresa y, en el número de las adquisiciones en el extranjero (Vermeulen y Barkema, 2002). El capital social, tanto interno como externo, contribuye en la adquisición y la creación de conocimiento (Yli-Renko et al., 2002).

El segundo bloque de los factores internos está dedicado al **DIRECTIVO** de la empresa (Tabla 8), debido a la importancia de su figura y al destacado papel que juega en el proceso emprendedor.

En la figura del directivo distinguimos entre sus características objetivas y las subjetivas.

Tabla 8. Factores internos: Directivo

| DIRECCIÓN |
|---|
| CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS |
| Edad, Formación, Idiomas |
| Experiencia general e internacional |
| Background |
| Red de contactos: social o profesional |
| CARACTERÍSTICAS SUBJETIVAS |
| Innovación |
| Proactividad: personalidad, orientación, comportamiento |
| Competencias: ambiciones, motivación, iniciativa, auto-confianza |
| Comportamiento competitivo: agresividad, tolera la ambigüedad |
| Comprometido internacionalización, clientes, orientación a proveedores |
| Asunción de riesgos |
| Percepciones: incertidumbre, riesgo, rentabilidad, satisfacción |
| Conocimiento: producto, servicio, mercado, operaciones, clientes |
| Aprendizaje: cognición emprendedora, actitud |
| Mentalidad y actitud de gerente |
| Orientación emprendedora |
| Orientación global: internacional, globalización, crecimiento internacional |
| Orientación innovadora |
| Orientación al marketing |
| Orientación al aprendizaje |
| Orientación colaborativa |

Los investigadores en el campo de las estrategias han mantenido durante mucho tiempo que las características de los directivos pueden marcar la diferencia entre el éxito y su fracaso de la empresa (Zahra y George, 2002).

Con respecto a las **Características objetivas**, vamos a distinguir la edad, formación, idiomas, el *background*, la experiencia general e internacional, y la red de contactos del empresario.

En el análisis de la **edad, formación y los idiomas** de los directivos, Madsen y Servais (1997) apuntan que para comprender el fenómeno de las BG, debemos examinar los antecedentes del fundador, pues tienen una gran influencia en los pasos seguidos para la internacionalización, al igual que factores como la educación, la experiencia de vivir en el extranjero, la experiencia de otros trabajos de orientación internacional.

La juventud de los fundadores, gerentes y otro personal de las BG en general y de las relacionados con las TICs en particular, conlleva a un stock limitado de conocimiento sobre la gestión global y el marketing global (Luostarinen y Gabrielsson, 2002).

Bloodgood et al. (1996) encontraron una relación positiva entre los gerentes que reciben **educación** fuera de USA y la expansión internacional de las nuevas empresas. Burgel y Murray (1998) expusieron que un porcentaje más alto de gerentes de empresas que se internacionalizaron recibieron educación en el extranjero que los de las nuevas empresas que no se internacionalizaron. Coviello (2015) señala que el EI generalmente investiga el capital humano en forma de variables demográficas como la edad, el género, la educación y la experiencia previa internacional (Evald et al., 2011; Javalgi y Todd, 2011), y Reuber y Fischer (1997) estudian la experiencia y la educación del equipo.

La experiencia general está relacionada con el conocimiento por parte del manager de la actividad empresarial del sector empresarial en el que se incluye y tiene su competencia (Zou & Stan, 1998). Poseer este tipo de experiencia permite que la empresa comience su proceso de emprendimiento con una base sólida, reduciendo los riesgos, la improvisación y la toma de decisiones inadecuadas (Nemkova et al., 2012) e implantando estrategias enfocadas a aumentar el alcance -nº de países- y el grado -% de ventas en el exterior- que se propone el negocio emprendedor (Ruzo et al., 2011).

La **experiencia internacional** del directivo, supone también conocimiento pero, sobre los mercados extranjeros y sus competidores globales (Fischer & Reuber, 2003). La importancia de las características del directivo, como la experiencia laboral en el extranjero, la educación extranjera, los antecedentes y la visión en relación con la internacionalización son destacadas por Zahra y George (2002). Estos hallazgos los corroboran mediante análisis de casos, Oviatt y McDougall (1995) y McDougall y Oviatt, (1996), y por estudios empíricos Bloodgood et al. (1996) y Burgel y Murray (1998). Los recursos en cuanto a la experiencia y la existencia de un departamento responsable de la actividad de exportación afectan positivamente el nivel de Emprendimiento Exportador (Navarro et al., 2015). También contribuyen positivamente a un mayor grado de EE, la experiencia laboral previa y la experiencia internacional según Ibeh (2003, 2004), Acedo y Casillas (2007), y Navarro (2016). Además, esta experiencia internacional, genera procesos de aprendizaje, reduce las barreras percibidas y fortalece el EE (Julian & Ahmed, 2012; Zucchella, et al., 2007). La percepción de incertidumbre sobre los mercados nacionales de las INV es menor debido a que los fundadores y otros empleados poseen experiencia internacional antes del establecimiento de la empresa (Toral Pla, 2009). Según Kuivalainen et al., (2012) son numerosos estudios los que confirman el papel fundamental de la experiencia internacional del emprendedor y / o la alta dirección en las INV (por ejemplo, Reuber y Fischer, 1997), y que las empresas con una gestión más experimentada internacionalmente (Nummela et al., 2005) son más probables que sigan un camino que se caracteriza por una actividad internacional más temprana, rápida y de mayor escala y alcance.

El **background** del empresario lo entendemos como la formación (académica y profesional) o experiencia previa, ya que implica que ha adquirido habilidades y capacidades para el desarrollo del negocio. El emprendedor utiliza su sólida formación y experiencia externa en casi todas las áreas de la compañía, poniéndolas al servicio de ésta. Madsen y Servais (1997) opinan que un alto grado de *background* y las características del fundador/emprendedor ejercen una gran influencia en el comienzo y desarrollo de las BG. Estos autores aseguran también que factores como la educación, experiencia de vivir en el extranjero y de otros empleos internacionales, etc. moldean la mente del fundador y disminuyen considerablemente las distancias psíquicas de los mercados. La experiencia previa y el conocimiento, hace que extienda su red profesional y le abre nuevas posibilidades de negocio. Los gerentes centran sus esfuerzos en los mercados nacionales o internacionales basados en su formación académica o experiencias previas de vivir en otros países (Perks, 2009). Gracias a su *background*, el

directivo ha tomado contacto con diversas redes profesionales, ha identificado oportunidades de negocio y nuevos nichos de mercado y, ha ido desarrollando una nueva idea de negocio o producto, que pondrá en práctica rodeándose de un equipo de profesionales (expertos en negocios globales, en alta tecnología, en finanzas, altamente cualificados en su mayoría. La experiencia predispone al empresario a adoptar una orientación emprendedora y colaborativa.

Oviatt y McDougall (1995) encontraron en su estudio empresas con su propia **red de contactos** que les permite identificar oportunidades, ofrecer asesoramiento comercial, ayudar en las negociaciones y, a veces, prestar su nombre y reputación a los negocios. Knight y Cavusgil (1996) y Toral Pla (2009) se refieren a una amplia red de contactos globales, y Knight y Cavusgil (2004) a relaciones sólidas con distribuidores extranjeros. En las empresas jóvenes que se internacionalizan son clave dos características del emprendedor: su experiencia y sus redes profesionales (Cavusgil y Knight, 2009; Madsen y Servais, 1997; Mathews y Zander, 2007; Zhou, et al., 2007; Sleuwaegen y Onkelinx, 2013). Toral Pla (2009) también indica que los fundadores poseen unas fuertes relaciones personales y de negocio que incluye a clientes, distribuidores, inversores y proveedores. El directivo ha aprendido y adquirido información de su red de contactos profesional que le será muy provechosa para identificar nuevas oportunidades de negocio y acceder a nuevos mercados, realizando una planificación exportadora para adaptarse a las necesidades de estos nuevos mercados y clientes y, para aumentar su orientación emprendedora y facilitar su posicionamiento internacional. Además, también supone una reducción de riesgos y barreras a través de estrategias enfocadas en el modo de entrada, la reducción de costes y la diferenciación.

Las **Características subjetivas** engloban las aptitudes y actitudes personales del empresario y las diferentes posturas que éste proyecta frente al emprendimiento.

En cuanto a sus aptitudes, al directivo se le identifica con un comportamiento **innovador** (Ibeh & Young, 2001; Zahra y George, 2002; Knight y Cavusgil, 2005; Jones y Coviello, 2005; Acedo y Florin, 2006; Mathews y Zander, 2007; Zhou, et al., 2007; Toral Pla, 2009; Morgan-Thomas y Jones, 2009), con **personalidad proactiva** (Knight y Cavusgil, 1996, 2004, 2005; Ibeh & Young, 2001; Jones y Coviello, 2005; Acedo y Florin, 2006; Acedo y Jones, 2007; Toral Pla, 2009; Morgan-Thomas y Jones, 2009; Jones et al., 2011; Ramos et al., 2011; Kuivalainen et al., 2012; López et al., 2013; Navarro, 2016), **motivado y ambicioso** (Madsen y Servais, 1997), **sumamente competitivo** a veces rozando la agresividad (Knight y Cavusgil,

2005; Acedo y Florin, 2006), **tolerante a la ambigüedad** (Acedo y Florin, 2006; Acedo y Jones, 2007) posee **iniciativa propia** (Jones et al., 2011), y una fuerte **auto-confianza** en sí mismo y en las posibilidades presentes y futuras del éxito de sus actividades (Acedo y Florin, 2006).

Los emprendedores deben ser proactivos, lo que implica pensar y actuar de diferentes formas para superar las limitaciones de recursos (Corsini et al., 2018; Turpin & Shier, 2020).

Zahra (2020) se centra en el papel del EI en un mundo post-Covid19 y señala que en situaciones de recursos limitados, los emprendedores llevan a cabo una innovación frugal, ya que es la forma más viable de innovación y ayuda a generar una transformación junto con el desarrollo regional. Por lo tanto, un emprendedor social tiene que resolver el problema reduciendo el costo incurrido y haciendo un producto de buena calidad rápidamente utilizando las habilidades, conocimientos, competencias y recursos existentes.

El directivo está **comprometido internacionalmente** para vender en mercados internacionales (Knight y Cavusgil, 1996; Reuber y Fischer, 2011). Para Navarro (2016), uno de los factores personales que condiciona e influye en el nivel de EI es el compromiso exportador, que él define como la actitud o voluntad de los que toman las decisiones para asignar recursos financieros, humanos y administrativos apropiados para la actividad de exportación. Navarro et al. (2016) proponen y prueban un modelo conceptual que relaciona algunas variables, entre ellas el compromiso del exportador (actitud gerencial), y señalan que la intensidad competitiva tiene un efecto directo en el compromiso de exportación organizacional.

Hay autores que opinan que el emprendedor **asume riesgos** cuando percibe oportunidades de negocios (Ibeh & Young, 2001; Zahra y George, 2002; Knight y Cavusgil, 2004; Jones y Coviello, 2005; Mathews y Zander, 2007; Zhou, et al., 2007; Toral Pla, 2009; Morgan-Thomas y Jones 2009; Ramos et al., 2011; Kuivalainen et al., 2012; López et al., 2013), y otros creen que poseen **percepción de incertidumbre** (Madsen y Servais, 1997). En términos de incertidumbre, (Altig et al., 2020) estudiaron una variedad de medidas de incertidumbre económica tanto objetivas como percibidas y encontraron que "*todos los indicadores muestran enormes saltos de incertidumbre como reacción a la pandemia y sus consecuencias económicas*" (Bergenholtz et al., 2021).

La acumulación de todo tipo de **conocimientos** (sobre el mercado, sus clientes, los productos y servicios, ...) por parte del directivo, es una actitud fundamental para el crecimiento internacional (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997). El conocimiento es catalogado en varios tipos (basado en la experiencia del gerente, de los mercados, recursos, productos...). Yli-Renko et al. (2002) se refieren al “*organizational knowledge*”, y precisan que el conocimiento organizacional se puede crear tanto a través del aprendizaje empírico como a través de la adquisición de información y el procesamiento.

Morgan-Thomas y Jones (2009) exponen en su investigación que las empresas que son intensivas en conocimiento, que además dependen de las TIC y que utilizan una variedad de estrategias de canales de ventas internacionales, es probable que se internacionalicen más rápidamente que otras empresas y que ingresen en una gama más amplia de países.

El “*conocimiento intensivo*” es también mencionado por otros autores como Autio et al. (2000) que lo definen como el grado con el cual una empresa depende del conocimiento inherente a sus actividades y productos como fuente de ventaja competitiva, y es una precondición para la rápida internacionalización de las empresas (Autio et al., 2000; N. Coviello & Munro, 1997; Sharma & Blomstermo, 2003; Zahra et al., 2000a).

Yli-Renko et al. (2002) también mencionan el “*organizational learning*” o **aprendizaje organizacional**, que es la capacidad de absorción que implica compartir información entre las personas y la firma, la transferencia de conocimiento externo y la combinación de conocimientos externo e interno. El aprendizaje organizacional está influenciado por el compromiso, la visión compartida, la mentalidad abierta, la orientación empresarial, los procesos internos y la naturaleza de los mercados extranjeros (Zahra et al., 2000; Zhou y Wu, 2014). Weerawardena et al. (2007) otorgaron un papel importante al aprendizaje y a la orientación del aprendizaje entre las empresas BG. Argumentaron que la capacidad de aprendizaje centrada en el mercado, la capacidad de aprendizaje interno y el conocimiento obtenido de las relaciones de la red de contactos de la empresa, son fundamentales para el desarrollo del conocimiento intensivo de los productos que fomentan la internacionalización acelerada. Jantunen et al. (2008) muestran que los resultados de las empresas de internacionalización temprana están asociados con la orientación al aprendizaje.

El directivo emprendedor demuestra tener una **actitud y mentalidad gerencial** (Knight y Cavusgil, 2004 y 2005; Kuivalainen et al., 2012; López et al., 2013), **orientación global y al**

crecimiento (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Zahra y George, 2002; Knight y Cavusgil, 2004; Acedo y Florin, 2006), y **orientación al cliente** como clave del éxito (McKinsey, 1993; Knight y Cavusgil, 1996). Las empresas con gestores que poseen una mentalidad global Nummela et al., 2004, o una orientación empresarial (Jantunen et al., 2005; Kuivalainen et al., 2007) son más probables que sigan un camino que se caracteriza por una actividad internacional más temprana, rápida y de mayor escala y alcance.

Las actitudes de los gerentes de exportación son un elemento esencial en el progreso de la empresa en los mercados extranjeros (Lages et al., 2008), y pueden influir en el grado de la **orientación emprendedora** (Acedo y Galán, 2011). Con una perspectiva u orientación emprendedora (Knight y Cavusgil, 2004; Jones y Coviello, 2005; Jantunen et al., 2005; Kuivalainen et al., 2007; Toral Pla, 2009; Kuivalainen et al., 2012; Etemad, 2019, 2020), el gerente se centra en la búsqueda de oportunidades, despliega sus habilidades y capacidades personales en el uso de todos los recursos que ostenta la firma, para desarrollar estrategias empresariales que generen ventajas competitivas y den lugar a la creación de riqueza. Para Lumpkin y Dess (1996), la orientación emprendedora es el proceso de toma de decisiones y acciones que fomentan el emprendimiento y para su medición toman en consideración la proactividad, la asunción de riesgos, la innovación, la agresividad competitiva y la autonomía. Toral Pla (2009) se refiere también a la orientación al marketing y a la colaborativa.

La eficacia del emprendimiento y el grado de su impacto en los resultados no sólo dependen de la orientación emprendedora (OE) inicial de la firma, incluye también la **orientación innovadora** (OI), la **orientación al marketing** (OM), la **orientación al aprendizaje** (OA) y la **orientación colaborativa** (OC) a fin de ajustar correctamente las estrategias para el éxito (Etemad, 2015).

McDougall y Oviatt (2000a), Jones y Coviello (2005), y Acedo y Jones (2007) indican que la forma de internacionalización emprendedora de carácter proactivo, innovador y que busca el riesgo, generalmente asociada con las INVs, influyen en la **velocidad** y **alcance** de internacionalización. Jones et al. (2011), opina que el **grado** está influenciado por la orientación internacional del emprendedor y por las percepciones de los riesgos del entorno profesional.

El último apartado de los factores internos se centra en las **CAPACIDADES** (Tabla 9), que son los procesos organizacionales por los cuales los recursos disponibles son desarrollados,

combinados y transformados en ofertas de valor para el mercado de exportación (Amit & Schoemaker, 1993).

Tabla 9. Factores internos: Capacidades

| CAPACIDADES |
|---|
| Capacidades tecnológicas, organizativas, en innovación |
| Aprendizaje organizacional: capacidad de absorción |
| Conocimiento empresarial: mercado, competencia, clientes,... |
| Habilidades de Marketing |
| Identificación y explotación de oportunidad de negocio |
| Enfoque de calidad |
| Flexibilidad y adaptación a las condiciones y demandas del extranjero |

Knight y Cavusgil (2004, 2005), señalan que los resultados de las BG provienen de las cuatro capacidades que ellos identifican: competencia tecnológica global, productos únicos, enfoque de calidad y aprovechamiento de las competencias de los distribuidores extranjeros.

Weerawardena et al. (2007) sostienen que cuatro capacidades dinámicas influyen en la velocidad, el alcance y el grado de internacionalización: 1) una capacidad de aprendizaje centrada en el mercado, 2) una capacidad de marketing (en relación con el acceso al mercado y el posicionamiento), 3) una capacidad de aprendizaje centrada internamente, y 4) una capacidad con la red de contactos.

Algunas investigaciones han analizado el papel de las **capacidades tecnológicas** en el proceso de internacionalización (Lall, 1980; Grubaugh, 1987; Pearce, 1993; Pugel, 1978, 1981). Dunning (1988) expone la importancia de las capacidades tecnológicas de una empresa para su estrategia internacional. Wakelin (1998) señala que estas capacidades tecnológicas han sido la base principal para la aparición de empresas con internacionalización acelerada. La peculiar característica de las BG de ser internacional casi desde su constitución, se asocia con la capacidad de hacer uso de las capacidades tecnológicas y la elección de sus estrategias (Crick y Jones, 2000). Ramos et al. (2011) sugieren que las capacidades tecnológicas pueden actuar como un recurso que genera una ventaja competitiva, que se considera importante para el desarrollo tecnológico, y que la innovación es el resultado del uso de la tecnología. Knight y Cavusgil (2004) señalan que la competencia tecnológica global se refiere a la capacidad tecnológica de la empresa en relación con las empresas de su misma industria y los avances

tecnológicos en producción facilitan la fabricación a pequeña escala y de bajo costo que permite a las empresas de menor escala atender eficientemente las necesidades especializadas de nichos de mercado en todo el mundo.

Knight y Cavusgil (2004, 2005), afirman que las empresas de internacionalización temprana, aprovechan sus recursos como la **innovación**, el **conocimiento y las capacidades** que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su efectividad y eficiencia y, obtener ventajas diferenciales y un considerable éxito en los mercados extranjeros. La literatura ha tendido a centrarse en la probabilidad de que el comportamiento exportador de una empresa depende de su innovación (Ramos et al., 2011).

Existen estudios centrados en los temas de conocimiento y capacidades, además de en el esfuerzo de **aprendizaje** en los mercados internacionales y nacionales, todo ello, influenciado positivamente por la orientación emprendedora de la empresa y su entrada temprana en los mercados extranjeros (Sapienza et al., 2006) que además argumentan las relaciones entre internacionalización empresarial, capacidades, supervivencia y crecimiento. Estos argumentos resaltan la importancia del **conocimiento** adquirido de los fundadores y el equipo directivo antes de la creación de la empresa y dentro de la propia empresa, así como el conocimiento experiencial y de redes (Jones et al., 2011).

Loustarinen y Gabrielsson (2002) se refieren al personal con habilidades múltiples (financieras, ventas, en productos o servicios de alta tecnología o diseño, etc.) y Cavusgil y Knight (2015) a las **habilidades de marketing**.

La identificación de **nuevas oportunidades** es destacada en muchos artículos de los artículos revisados (Loustarinen y Gabrielsson 2002; Knight y Cavusgil 2004; Acedo y Florin 2006; Morgan-Thomas y Jones 2009; Jones, Coviello, y Tang 2011; Ramos et al. 2011; Kuivalainen et al., 2012; López et al., 2013; Cavusgil y Knight 2015). Acedo y Florin (2006) señalan que tanto el nivel de la firma como las características individuales, indirectamente influyen en la extensión internacional de una firma a través de la percepción del empresario del riesgo, y subrayan la importancia de las actitudes y creencias de los empresarios en su capacidad de identificar oportunidades en mercados externos y de perseguir eficazmente aquellas oportunidades. Bloodgood et al. (1996) opinan que el equipo de alta dirección es una fuente

clave de ventaja competitiva para una empresa, y su composición puede ser un recurso crítico, "intangibles", pues una característica clave que distingue a los empresarios de otras personas es el potencial de combinar recursos de manera rentable cuando otros no son tan conscientes de estas oportunidades. Para Jones et al., 2011 el **alcance** está determinado por la identificación de la oportunidad. La identificación de oportunidades aumenta la competitividad de la empresa, permite a la firma ventajas de ubicación en el extranjero, ganar cuotas más altas de mercado, ventajas de propiedad intelectual (patentes y modelos de utilidad), y liderazgo en costes y diferenciación.

Coviello (2015) coincide con Knight y Cavusgil (2004) en que el **enfoque de calidad** influyen en los resultados de las BG, y Loustarinen y Gabrielsson (2002) señalan que las BG se fundan en diversas áreas, pero entre ellas la enfocada en negocios de servicios de alta calidad. Knight y Cavusgil (1996) opinan que las ventajas inherentes que poseen de las pequeñas empresas facilitan los esfuerzos internacionales de las BG, en el sentido de conseguir un tiempo de respuesta más rápido, más **flexibilidad** y **adaptabilidad**.

3.2-FACTORES EXTERNOS: SECTOR-INDUSTRIA Y PAÍS ORIGEN-DESTINO

Las vías para la internacionalización están influenciadas por las interacciones entre empresario / equipo de gestión, empresa y el entorno en el que opera una empresa (Jones y Coviello, 2005). Hessels et al. (2008) consideran la estructura de la industria como un factor que influye en las aspiraciones emprendedoras. Perks (2009) propone que el **ENTORNO INDUSTRIAL** en el que opera la empresa actuará con una fuerte influencia en la elección del modo de entrada en el mercado internacional de los emprendedores. Al igual que Navarro (2016), el cual opina que entre los **factores externos** que influyen en el EE se encuentran todos aquellos factores de contingencia relacionados con el **entorno** de la organización, ya sea vinculados al **país, nacional o extranjero**, o al **sector, la industria**, en el que trabaja la empresa de exportación (Tablas 10 y 11).

Tabla 10. Factores externos: Sector/Industria

| SECTOR/INDUSTRIA |
|---|
| Naturaleza/estructura/características de la industria |
| Nivel de globalización |
| Economías de escala: complejidad de la producción |
| Competencia: Intensidad, nº competidores |
| Innovaciones en productos y procesos, patentes |
| Poder de negociación |
| Rentabilidad de la industria |
| Oportunidades de crecimiento |
| Turbulencias/Barreras: mercado / tecnológicas |

Los factores de la industria son analizados por algunos autores (Almeida y Bloodgood, 1996; Bloodgood et al., 1996). En el estudio de Coombs et al. (2009) se expone que lo que motiva la creación de una nueva empresa depende de las condiciones y **características de la industria**, y que el éxito de las empresas puede no depender únicamente de los recursos del directivo y de la firma sino que también pueden intervenir factores del entorno.

Según Sleuwaegen y Onkelinx (2013), el entorno del sector o industria en los mercados domésticos y extranjeros (la demanda, el crecimiento y el número de competidores) influye en la elección de las estrategias de entrada rápida en los mercados foráneos.

Para Zahra y George (2002) existen una serie de “*condiciones que hacen a la internacionalización más atractiva o lucrativa que las operaciones domésticas*”; en el modelo que estos autores proponen, se incluyen los **factores del entorno**, y entre ellos se encuentran las fuerzas competitivas (número de **competidores**, **poder de negociación**,...), las **oportunidades de crecimiento**, las **economías de escala**, la **rentabilidad de la industria** y el entorno regulador e institucional en el que se encuentra la empresa. McDougall (1989) apunta que las nuevas empresas internacionales prevalecen en industrias caracterizadas por una mayor intensidad de competencia internacional. Los hallazgos de Omorede (2020) enfatizan que incluso después de la experiencia y el aprendizaje del fracaso, los emprendedores vuelven a buscar nuevas oportunidades comerciales o se involucran en empresas comerciales similares a las que fracasaron.

En lo referente al sector, la **intensidad competitiva** y el **nivel de globalización**, son factores que fomentan el EI pues promueven las oportunidades de crecimiento internacional,

provocado por las menores posibilidades de crecimiento interno (Mittelstaedt, et al., 2006). En sus estudios de casos, Coviello y Munro (1995) mostraron que la intensidad de la competencia global en la industria fue un factor importante para explicar la rápida internacionalización de las nuevas empresas de alta tecnología.

Kuivalainen et al., (2012) opinan que *“los factores ambientales pueden afectar la internacionalización de las empresas, ya sea empujándolas hacia los mercados internacionales o formando barreras de entrada. Por ejemplo, las condiciones de la industria que requieren una presencia internacional para ser competitiva tenderán a empujar a las empresas a internacionalizarse (Bloodgood et al., 1996) mientras que las **turbulencias** ambientales pueden inhibir la internacionalización debido a la limitación de recursos y conocimientos.*

En la tabla 11 se diferencian los factores que intervienen en los mercados doméstico y extranjero, y que posibilitan o no que el proceso emprendedor sea más ágil y efectivo.

Tabla 11. Factores externos: País de origen/Destino

| PAÍS DE ORIGEN/DESTINO |
|--|
| CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DOMÉSTICO |
| Demanda local: saturada/limitada |
| Entorno doméstico: dinámico, complejo, con turbulencia, limitaciones, barreras |
| Socioeconómicas: nivel de crecimiento, seguridad |
| CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO EXTRANJERO |
| Físicas / Geográficas (distancia del mercado) |
| Entorno institucional: político, legal, cultural,... |
| Existencia de oportunidades en mercados extranjeros |
| Barreras de entrada, turbulencias |

En el **MERCADO DOMÉSTICO**, y concretamente con respecto a la **demanda local limitada**, Karagozoglu y Lindell (1997) mostraron que las empresas de su estudio respondieron sobre la saturación de su mercado doméstico, y que la insuficiencia de las ventas nacionales para lograr niveles competitivos de I+D+i fue una motivación clave para la internacionalización.

En el mercado del país de origen de la empresa, las posibilidades de internacionalización en el exterior son numerosas y aumenta la orientación emprendedora de los gerentes si el entorno empresarial es **complejo, dinámico** y repleto de **turbulencias** (Kuivalainen et al., 2012; Navarro et al., 2014; Sui & Baum, 2014), si existen **barreras** y limitaciones (López et al., 2013; Navarro, 2016), si las oportunidades de crecer son limitadas, las **socioeconómicas** son escasas y existe una alta intensidad de la competencia doméstica (Zahra y George 2002). Hessels et al. (2008) opinan que las variables socioeconómicas son elementos que influyen en las aspiraciones emprendedoras.

Con respecto al **MERCADO EXTRANJERO** en el país de destino, el nivel de crecimiento económico, la escasez de **barreras de entrada** y la **cercanía geográfica y cultural**, acortan las distancias percibidas por los gerentes de exportación y son factores que estimulan el EE (Hessels y Van Stel, 2011).

Kuivalainen et al., (2012) sugieren que deben tenerse en cuenta los factores ambientales, como la **turbulencia** ambiental del país de destino, que inicialmente pueden impedir la adopción de algunos modos de entrada y explicar con más detalle los cambios en los modos de funcionamiento.

Tres componentes del entorno externo están particularmente relacionados con la actividad exportadora (Kaleka y Berthon, 2006): las turbulencias del mercado, las tecnológicas y la intensidad competitiva, y Navarro et al., (2014) opinan que influyen positivamente en el grado de adaptación del programa de marketing mix de la actividad exportadora.

Según Mitchell et al. (2000) los **entornos institucionales** influyen significativamente en el espíritu empresarial internacional, y las nuevas empresas internacionales compiten en industrias que exhiben niveles significativamente más altos de protección y regulaciones gubernamentales (McDougall, 1989).

Farjoun (2002) y Ekeledo y Sivakumar (2004) observan que el directivo, teniendo en cuenta su stock de recursos únicos, las **oportunidades del mercado extranjero** y las limitaciones externas, se interesa más por satisfacer las demandas de internacionalización que en regirse por la estructura de su industria.

De la misma opinión son Perks y Hughes (2008) pues reflejan que, la mayoría de las teorías sobre internacionalización tanto en EI como en NI expresan que la oportunidad de entrada en el mercado internacional está determinada por los factores del entorno externo.

3.3- DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA DESARROLLAR EL PROCESO EMPRENDEDOR

A pesar de que la mayoría de los artículos se han centrado en el estudio de las variables internas y externas del EI y la medición de éstas a través de las dimensiones de velocidad, alcance y grado, otros muchos autores se centran en la importancia que tiene la toma de decisiones estratégicas ya que proporcionan ventajas competitivas, aumentan la supervivencia internacional y la consecución de resultados de la firma.

Algunos estudios se han enfocado en una sola estrategia, mientras que en otros, los autores barajan la convergencia de varias estrategias para la minimización de los riesgos y barreras y la maximización de beneficios. Miesenbock (1988) y Leonidou et al. (2002) opinan que las variables de Marketing-mix que influyen en el rendimiento exportador son: las estrategias de promoción, de fijación de precios, de distribución, y de producto de exportación.

Las estrategias aplicadas por las firmas emprendedoras difieren de las empleadas por las empresas maduras, debido a los diversos recursos que poseen, a las características del directivo y a los factores externos. Las características del directivo afectan significativamente tanto a las elecciones estratégicas de las empresas (Finkelstein & Hambrick, 1996), como a la internacionalización (Calof y Beamish, 1994; Carpenter y Fredrickson, 2001).

Las variables analizadas en los apartados anteriores (factores internos y externos), permiten que se produzca una intensa competitividad entre los diferentes actores del sector, que a su vez, causa un complejo dinamismo en el mercado que motiva al emprendedor a la toma de diferentes decisiones estratégicas. Todo está conectado, pues los factores influyen en el sector y en las estrategias, y la existencia de una fuerte competencia engendra una serie de estrategias empresariales, sobre todo las de marketing orientadas a los clientes y a crear sinergias, las estrategias funcionales que se centran en la I+D+i, las genéricas para descubrir nuevas oportunidades de negocio y, las estrategias de entrada, apostando por la diversificación frente a la concentración.

Johnson et al. (2006) utilizan las estrategias genéricas para competir en el mercado (lo que ellos denominan “*reloj estratégico*”), y proponen estrategias de diferenciación (Tabla 12).

Tabla 12. “Reloj estratégico”

| Estrategias Genéricas | Necesidades / riesgos |
|----------------------------------|---|
| Híbridas | Costes reducidos y reinversión en bajos precios y diferenciación |
| Diferenciación | |
| a) Sin prima de precio | Valor añadido percibido por el usuario que permite obtener ventajas en cuota de mercado |
| b) Con prima de precio | Valor añadido percibido suficiente para respaldar la prima |
| Diferenciación segmentada | Valor añadido percibido en un segmento en concreto que permite una prima en el precio |

Fuente: Johnson *et al.* (2006)

Zahra y George (2002) denominan a las estrategias como variables o factores estratégicos clave y, en este trabajo seguimos la línea propuesta por ellos que sugieren que “*estas variables cubren estrategias genéricas, funcionales y de entrada*”; nosotros hemos añadido, tras la revisión de la literatura, las estrategias de marketing (Tablas 13, 14, 15 y 16).

Porter (1980) fue pionero cuando propuso una clasificación de las **estrategias genéricas** que usan las empresas para conseguir ventajas competitivas:

- 1) Diferenciación. Está destinada a ofrecer productos con un valor superior al cliente.
- 2) Enfoque. Dirige su actividad con una de las estrategias de costes o diferenciación en un determinado segmento buscando un nicho en el mercado.
- 3) Liderazgo de costes. Pretende diseñar, producir y vender sus productos de forma más eficiente que los competidores.

Tabla 13. Estrategias genéricas

| ESTRATEGIAS GENÉRICASS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación en: <ul style="list-style-type: none"> Productos Procesos Liderazgo en costes |
| <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento internacional: <ul style="list-style-type: none"> Acelerar el proceso de Internacionalización Aumentar la orientación emprendedora Planificación exportadora Búsqueda de oportunidades de negocio |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de enfoque: <ul style="list-style-type: none"> de calidad de tarifas |

Los estudios de casos de Knight y Cavusgil (2005) sugieren que las BG aplican en su internacionalización al menos dos de estas estrategias clave, la estrategia de diferenciación y la de enfoque. Estos mismos autores describieron **la estrategia de diferenciación** como la que refleja la creación y comercialización de un producto que se percibe como único en toda la industria. Igualmente se refieren a la estrategia de diferenciación Oviatt y McDougall (1994). Más tarde Zahra y George (2002) encontraron que estaba compuesta por tres factores: bajos costes, productos únicos y diferenciación en productos, además observan una relación positiva con la internacionalización. Mientras que Knight y Cavusgil (2004, 2005 y 2015) se refirieron al desarrollo de productos o procesos únicos que posee la empresa, y también diferenciaron las estrategias genéricas en diferenciación, enfoque y liderazgo en costes.

La estrategia de crecimiento internacional es mencionada por Oviatt y McDougall (1994), Vermeulen y Barkema (2002), Knight & Cavusgil (2004), Villarreal, (2005), Bueno et al., (2006), Perks y Hughes (2008), Morgan-Thomas y Jones (2009), Sleuwaegen y Onkelinx (2013), Navarro et al., (2015), y Coviello (2015).

Según Vermeulen y Barkema (2002), las empresas pueden aumentar su rentabilidad debido a la expansión internacional. Sin embargo, de acuerdo con su teoría, también descubrieron que las empresas de su muestra solo se dieron cuenta de este potencial si habían seleccionado una estrategia de crecimiento equilibrada con respecto a la **velocidad, el alcance** y la regularidad del proceso de expansión (**ritmo**).

La estrategia de crecimiento internacional se desarrolla a través de los distribuidores extranjeros según Knight y Cavusgil (2004), cuando expresan que los emprendedores tienden a aprovechar la destreza tecnológica, sus productos relativamente únicos y un fuerte enfoque de calidad para vender sus ofertas a través de distribuidores independientes en los mercados de todo el mundo.

La internacionalización es una de las estrategias de crecimiento y desarrollo empresarial más compleja, vinculante, impactante y difícilmente reversible, que puede establecer una organización empresarial desde el enfoque de Villarreal (2005). Para este autor la estrategia de crecimiento es la forma de entrada en un mercado exterior por parte de la empresa, y planteó

un concepto de internacionalización, en el cual uno de los componentes principales que la caracterizan es la estrategia de crecimiento por diversificación geográfica internacional.

La estrategia de crecimiento interno ha sido la más utilizada en los procesos de desarrollo empresarial, y para Bueno et al., (2006) está basada en el desarrollo de productos y mercados generando nuevas inversiones en el seno de la empresa; la estrategia de crecimiento externo se materializa adquiriendo capacidades ya existentes, de otras empresas. Oviatt y McDougall (1994), la citan como “estrategia internacional proactiva” con una clara orientación internacional; Morgan-Thomas y Jones (2009) y Sleuwaegen y Onkelinx (2013) la referencian como los nichos de mercados globales, y Navarro et al., (2015) sugieren con esta estrategia la diversificación de mercados, desarrollar una cultura de mercado extranjero, buscar oportunidades de negocio e incrementar el EI.

Coviello (2015) apuesta por una orientación internacional explorando nuevas oportunidades de negocio, del mismo modo que Perks y Hughes (2008) que se refieren a la estrategia de búsqueda de nuevas oportunidades gracias al uso de los recursos y de sus redes, sobre todo de las conexiones del emprendedor con el cliente.

Sobre las **estrategias de enfoque**, Knight y Cavusgil (2004) exponen que las BG aprovechan su capacidad de innovación y conocimiento para desarrollar ofertas de calidad relativamente superiores; por otro lado, poseer una orientación emprendedora internacional genera el desarrollo de estrategias clave, de las cuales su investigación revela que el enfoque de calidad es un componente clave.

El enfoque de calidad refleja los esfuerzos para desarrollar productos que cumplan o superen las expectativas del cliente con respecto a las características y el rendimiento. Representa un concepto de base amplia que potencialmente abarca la gama completa de actividades de valor agregado de la empresa (Aaker y Jacobson, 1994; McGuinness et al., 1991; Mohr-Jackson, 1998).

Las **Estrategias funcionales** son las relativas al modo de organización interna de la empresa, y facilitan ventajas organizativas, de adquisición de conocimiento y de aprendizaje que, crean valor en los productos, satisfacen tanto a los gerentes como a los clientes y, proporcionan respuestas a las expectativas y necesidades del mercado (Tabla 14).

Tabla 14. Estrategias funcionales

| ESTRATEGIAS FUNCIONALES |
|---|
| • Producción y Producto: creación, adaptación, desarrollo, adquisición y explotación de recursos únicos e inimitables |
| • Distribución/cadenas de ventas |
| • I+D, Innovación, Inversión, Desarrollo de nuevas tecnologías globales |
| • Desarrollar nuevos negocios / habilidades / estrategias-información de mercados |
| • Mayor capacidad financiera |

Los estudios de casos de Knight y Cavusgil (2004) sugieren que las BG son empresas altamente innovadoras cuya posesión de las capacidades fundamentales de la orientación emprendedora internacional y la orientación de marketing internacional engendra el desarrollo de una colección específica de estrategias organizacionales, y las más importantes y empleadas por las BG que surgieron en su investigación fueron la competencia tecnológica global, el desarrollo de productos únicos, el enfoque de calidad y el aprovechamiento de las competencias de los distribuidores extranjeros. Estos autores indican que el **desarrollo de productos únicos** produce como beneficios una estrategia de diferenciación, que implica crear lealtad del cliente al satisfacer de manera única una necesidad particular (la capacidad para desarrollarlos deriva de las capacidades innovadoras e intensivas en conocimiento de estas empresas).

El **aprovechamiento de las competencias de los distribuidores extranjeros** expresa la tendencia de las BG a confiar en los distribuidores independientes extranjeros, y las competencias específicas de esos distribuidores para maximizar los resultados de rendimiento asociados con las actividades comerciales en el extranjero.

Se hace referencia también a la **competencia tecnológica global** que facilita la creación de productos superiores y la mejora de los productos existentes. Los líderes tecnológicos mundiales tienden a aprovechar las tecnologías de la información y las comunicaciones para interactuar de manera más eficiente con los miembros del canal y los clientes, y para obtener otros beneficios (Clark, 1987; Zahra et al., 2000).

Las estrategias funcionales influyen principalmente en el grado o intensidad de internacionalización de la firma (ventas de exportaciones/ventas totales).

Tabla 15. Estrategias de marketing

| ESTRATEGIAS DE MARKETING |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Estrategias orientadas al mercado extranjero: a los clientes y a los consumidores• Creación de valor para clientes extranjeros |
| <ul style="list-style-type: none">• Crear sinergias para descubrir nuevas oportunidades o nuevos nichos de mercado |
| <ul style="list-style-type: none">• Uso de recursos y redes profesionales:<ul style="list-style-type: none">- Alianzas transfronterizas- Cadenas de ventas internacionales- Aprovechar las competencias del distribuidor-socio extranjero |
| <ul style="list-style-type: none">• Adaptación internacional al programa de Marketing |

Loustarinen y Gabrielsson (2002) se refieren a las estrategias de marketing como “*estrategias de producto, operación y mercado*” (POM).

Proporcionar **ofertas valiosas y de calidad** mejorada es uno de los enfoques estrechamente asociados con fuertes capacidades de marketing (Szymanski et al., 1993).

Como una estrategia de marketing importante, es probable que las empresas fuertemente orientadas al marketing internacional también promuevan un enfoque de calidad, y tenderán a buscar **intermediarios extranjeros** competentes porque, en los mercados internacionales, las fuertes capacidades de distribución facilitan una promoción superior, la gestión de la relación con el cliente y otras actividades de marketing posteriores (Knight y Cavusgil, 2004). En la misma línea, Kuivalainen et al. (2012) creen que el modo de entrada no juega un papel importante y que los factores cruciales de éxito son seguir una estrategia de nichos de mercado y la adquisición de **clientes** clave importantes. Perks y Hughes (2008) señalan que la decisión para internacionalizarse se comienza por una estrategia de seguimiento del cliente y respondiendo a sus necesidades y demandas por la disponibilidad de recursos internos adecuados y también por las fuertes relaciones con los clientes. Khojastehpour y Johns (2014) resaltan el compromiso con los mercados y la satisfacción de los clientes a través de las estrategias de adaptación del programa de marketing-mix, la creación de sinergias principalmente con una comunicación fluida con los clientes y el uso de recursos y redes profesionales.

Los resultados de la investigación de Navarro et al., (2014) determinan que en ambientes turbulentos, las firmas exportadoras **adaptando el programa de marketing-mix** a las necesidades de los mercados extranjeros obtienen un mejor rendimiento de exportación en mercados muy competitivos y psicológicamente distantes.

Adoptando decisiones estratégicas de marketing, la compañía pretende acceder a los mercados extranjeros de forma rápida, ya sea a través de operaciones de inversión directa o indirecta y, pretende minimizar el conjunto de limitaciones (geográficas, políticas, económicas, culturales,...) que supone dicho acceso. Con las estrategias adecuadas, la empresa consigue ventajas de ubicación en el extranjero, la atenuación de riesgos y de barreras y, un incremento de la cuota de mercado.

En el caso de las estrategias de marketing, éstas juegan un importante papel en la **velocidad** con la cual una empresa emprende su proceso de internacionalización y tiene acceso a los mercados internacionales.

Como observamos en la tabla 15, las estrategias de marketing se enfocan en las redes profesionales a las que pertenece la empresa, en la creación de alianzas y sinergias, además de la adaptación del programa de marketing a los gustos y necesidades de los clientes internacionales.

Tabla 16. Estrategias de entrada

| ESTRATEGIAS DE ENTRADA |
|---|
| Cuotas objetivo/nichos de mercado: |
| •Concentración del mercado |
| •Diversificación del mercado |

Con respecto a las **Estrategias de Entrada** (Tabla 16), la elección de la política de expansión de mercados es una decisión estratégica clave para la empresa que quiere emprender internacionalmente. Una vez tomada la decisión de aplicar estrategias que aumenten su crecimiento internacional, la empresa debe dilucidar cuál debe ser su modo de entrada en los mercados globales. Para ello debe identificar primero los mercados potenciales a los que quiere acceder, el orden de entrada a ellos, y el tiempo y los esfuerzos de marketing que dedicará, entre otras decisiones.

Navarro (2002) indica que no existe consenso sobre qué tipo de estrategia, concentración o diversificación, conduce a mejores resultados, señalándose como una de las posibles causas que no existe una relación directa entre la estrategia de expansión a mercados exteriores y el resultado de las exportaciones (Piercy, 1981), ya que la elección de aquella depende de factores del mercado, del producto y de la empresa (Ayal y Zif, 1979; Madsen, 1989; Louter et al., 1991; Bradley y O'Rreagain, 1998; Nicolau et al., 2000).

La **estrategia de concentración** implica un crecimiento internacional lento, gradual, dilatada pero creciente en el tiempo, lo que permitirá el acceso a un menor número de mercados (habitualmente cercanos cultural y geográficamente) en los que se centralizarán todos los esfuerzos y se consolidará su presencia, para posteriormente penetrar en otros mercados. Esta estrategia implica que consiguiendo una elevada penetración en pocos mercados se logran mayores beneficios a largo plazo (Attiyed & Wenner, 1981; Day, 1976; Robinson, 1967; Tessler, 1977; Tookey, 1975).

Al contrario, **la estrategia de diversificación** persigue la entrada simultánea de la empresa en un elevado número de mercados, lo cual conlleva que el nivel de penetración en cada mercado inicialmente es bajo, su rapidez de expansión posterior es elevado, pero que puede dar lugar al abandono de alguno de los mercados por la dedicación de menos esfuerzos y recursos, y el resultado de menos beneficios o beneficios negativos. Esta estrategia se basa en que tener presencia internacional en numerosos mercados permite el crecimiento internacional deseado por la empresa (Hirsch & Lev, 1973; Hamermesh et al., 1978; Piercy, 1981; Airakinsen, 1982; Jung, 1984).

Ambas estrategias de modo de entrada en el proceso de EI precisan de los recursos que posee la empresa, en especial la pertenencia a una red profesional o de contactos, y mantener alianzas es de trascendencia, pues contribuye a la diversificación de sus negocios en múltiples países. Los factores externos relacionados con el sector/industria y con mercados de los países de destino, también influyen en el modo de entrada, porque las distancias psicológicas, físicas, políticas y demás, pueden inclinar a la empresa a concentrar sus operaciones en mercados más afines al propio.

Siguiendo la propuesta de los autores anteriores, Lee y Yang (1990) plantean tres categorías de estrategias como podemos observar en la siguiente tabla.

Tabla 17. Estrategia de expansión internacional

| Experiencia Internacional | Nº de Países | Ratio esfuerzo de marketing sobre ventas exportación | Tipo de estrategia |
|----------------------------------|----------------------|---|-------------------------------|
| PRIMERA Y SEGUNDA ETAPA | | | |
| ≤ 5 años | ≤ 5 países | | Concentración |
| ≤ 5 años | > 12 países | | Diversificación |
| > 5 años | > 20 países | | Diversificación |
| > 5 años | ≤ 12 países | | Concentración |
| TERCERA ETAPA | | | |
| ≤ 5 años | Entre 6 y 12 países | > 1 | Concentración |
| ≤ 5 años | Entre 6 y 12 países | < 1 | Concentración-Diversificación |
| > 5 años | Entre 13 y 20 países | > 1 | Concentración-Diversificación |
| > 5 años | Entre 13 y 20 países | < 1 | Diversificación |

Fuente: elaboración propia a partir de Lee y Yang (1990)

Ayal y Zif (1979) eligen el tipo de estrategia tomando como referencias la experiencia internacional de la empresa, el número de países a los que exporta y el esfuerzo de marketing que dedica a sus mercados objetivo.

En la revisión bibliográfica hemos encontrado que el EI opta por emplear mayoritariamente las dos grandes alternativas estratégicas de expansión: las de concentración y las de diversificación del mercado.

Así lo sugieren Ayal y Zif (1979) y Yeoh (2004), cuando afirman que en relación al alcance de los mercados existen dos tipos de estrategias de internacionalización comúnmente discutidas en la literatura, la concentración del mercado (con un alcance geográfico estrecho) y la diversificación del mercado (con un alcance geográfico amplio).

Katsikeas y Leonidou (1996) y Lee y Yang (1990) sugieren que las Pymes tienden a limitar su expansión a un pequeño número de mercados extranjeros, a menudo cerca de su mercado doméstico o a extender sus esfuerzos al ingresar rápidamente en un gran número de mercados; estas estrategias son conocidas como de concentración versus difusión y, evocan diferentes

niveles de participación en el mercado exterior (Piercy, 1981). La concentración pretende focalizar esfuerzos en mercados clave con el objeto de incrementar la penetración en mercados, construir cuotas de mercado y aumentar la rentabilidad en un corto periodo de tiempo, a operar en mercados que están relacionados psicológicamente cerca de su mercado local Katsikeas et al. (2005).

Por otra parte la difusión de mercados implica niveles más bajos de intervención en cada mercado individual porque los recursos se reparten entre un gran número de mercados enfatizando más en el desarrollo de las ventas que en la rentabilidad (Lee y Yang, 1990).

Morgan-Thomas y Jones (2009) indican que la evidencia empírica sugiere que ni la concentración ni la difusión representan con precisión el patrón de crecimiento de las empresas que se internacionalizan rápidamente, pero por otro lado que las empresas de rápida internacionalización persiguen la concentración y la diversificación internacional simultáneamente, y además no es necesario seleccionar mercados de países psicológicamente cercanos.

Kuivalainen et al. (2012) analizan en su artículo varios modelos de BG que adoptan tanto estrategias de concentración como de diversificación del mercado, aunque la mayoría de las BG de su investigación se enfocan en los nichos de mercado globales y en el uso de redes profesionales y socios.

Leonidou et al. (2002) focalizaron su estudio meta-analítico en la concentración, diversificación y segmentación de los mercados, y los resultados revelaron que el uso de la estrategia de concentración del mercado estaba relacionado positivamente con los resultados de exportación en general; la concentración del mercado indicó una influencia positiva significativa en los indicadores de rendimiento basados en las ventas (volumen de ventas de exportación, crecimiento e intensidad). Estos hallazgos respaldan la justificación del uso de esta estrategia, que depende de un conocimiento superior del mercado y la distribución, de una mayor oportunidad para explotar la ventaja competitiva sin precio, y del aumento de las ventas a través de una mejor calidad en los esfuerzos de venta.

Después de exponer los anteriores argumentos, deducimos que el objetivo principal de ambas estrategias es que la empresa centre sus esfuerzos en el enfoque internacional, consiguiendo nuevos nichos de mercado o aumentando su participación en los que ya está asentada.

3.4- VENTAJAS COMPETITIVAS

La globalización de los mercados ha aumentado e intensificado la competitividad internacional. Las empresas pretenden obtener ventajas competitivas a través de una organización eficiente de los recursos y capacidades que poseen, que les permitirá alcanzar los resultados deseados. El gerente debe contar con una orientación global, emprendedora e innovadora, y el proceso implica la adopción de decisiones y actuaciones coordinadas y sincronizadas a través de estrategias empresariales orientadas a la consecución de esas ventajas.

La internacionalización de las actividades que añaden valor permite a una organización acceder y desarrollar los recursos y capacidades de forma que no son posibles en su país «de origen», mejorando así su ventaja competitiva y su posición competitiva (Johnson et al., 2006).

Si una empresa tiene una mayor dotación de recursos, es capaz de perseguir estrategias que pueden ser difíciles de copiar para sus competidores, lo que crea una ventaja competitiva (Sui y Baum, 2014).

La empresa posee una ventaja competitiva cuando posee una característica particular que la diferencia de la competencia, que puede consistir en generar una ventaja en diferenciación en costes, en ubicación, en el uso efectivo de la tecnología, en adquirir experiencia internacional, etc...(Tabla 18).

Además del rasgo de particularidad única que caracteriza a la ventaja, ésta debe ser apreciada y valorada, tanto por los clientes como por los competidores y, para que la empresa no pierda su posición de superioridad, la ventaja debe mantenerse el máximo tiempo posible y no ser de fácil imitación por la competencia, pues de todo ello depende lograr elevados beneficios y óptimos resultados.

Tabla 18. Ventajas competitivas

| VENTAJAS COMPETITIVAS: comportamiento / acciones |
|--|
| Creación de aprendizaje / Adquisición, desarrollo y explotación de conocimiento |
| Tecnología / innovación / ciencia / diseño |
| Aumento de la experiencia internacional, de las cuotas de mercado, de la cooperación y apoyo con los distribuidores y clientes, de la competencia intercultural y de la lealtad a la marca de los consumidores |
| Sobresale en diferenciación, en exclusividad, calidad y liderazgo (costes, precios más bajos) |
| Ventaja en marketing, organizativa, de ubicación en el extranjero, en la concentración de recursos limitados |
| Agilidad estratégica de la organización para adaptarse a los cambios |
| Atenúa los riesgos y las barreras a la exportación |

Dos ventajas de relevancia son las de aprendizaje y conocimiento adquiridas por las empresas durante todo el proceso de internacionalización.

*“La intensidad de conocimiento es definida como el grado por el cual una firma depende del conocimiento inherente en sus actividades y su volumen de producción como una fuente de ventaja competitiva, representa una importante condición previa para la internacionalización rápida. La movilidad de **conocimiento y las ventajas de aprendizaje** del conocimiento intensivo de la firma, permiten transferirse y combinarse con otros activos de bajo coste para generar ventajas competitivas en cualquier parte del mundo”* (E. Autio et al., 2000).

Los hallazgos de Yli-Renko et al. (2002) demuestran que la adquisición y creación de conocimiento se transforma en ventajas competitivas basadas en el conocimiento, y que el capital social es un regulador clave del aprendizaje y, por lo tanto, de la ventaja competitiva basada en el conocimiento (McEvily y Marcus, 2000). Otros autores que tratan sobre las ventajas competitivas referentes al aprendizaje y el conocimiento adquirido en los mercados internacionales son Eriksson et al. (1997), De Clercq et al. (2012), Kuivalainen et al. (2012) y Sleuwaegen y Onkelinx (2013).

Los beneficios estratégicos a largo plazo derivados de las actividades emprendedoras son la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de capital humano y el aprendizaje organizacional (Urbaniec y Żur, 2020).

Son importantes la configuración, el desarrollo y la comercialización de la **tecnología y el diseño** e innovación de nuevos productos o servicios. La diferenciación o valor agregado que se le añade a un producto/servicio, permite a la empresa ventajas en tecnología, diferenciación e incluso en costes. Ramos et al. (2011) en referencia a los recursos tecnológicos opinan que es

más rápido y más barato adquirir una tecnología existente que desarrollar una internamente, y que las relaciones de cooperación tecnológicas son una fuente de competitividad internacional.

La **experiencia internacional** del fundador significa que una BG está en mejores condiciones de conseguir la ventaja de una mayor experiencia internacional y de competencias interculturales entre personas (Madsen y Servais, 1997). Tener una red de alianzas internacionales para acceder a recursos vitales en lugar de poseer esos recursos directamente es la forma cada vez más preferida de realizar negocios internacionales (Oviatt y McDougall, 1995). McEvily y Marcus (2000) mostraron que la integración con los proveedores mejoró la adquisición de capacidades competitivas. La elección de una estrategia de diversificación por parte de las *start-up* tiene como objetivo ganar rápidamente una posición sólida en el mercado y una ventaja competitiva en los mercados extranjeros (Kalish et al., 1995; Stremersch y Tellis, 2004), y esto debería dar como resultado una tasa de crecimiento fuerte en las ventas al exterior.

Una de las ventajas que se consiguen siendo líder en costes es lograr una alta participación en el mercado (Porter, 1980, 1991; White, 1986). Las empresas que siguen una estrategia de enfoque, sobresalen en **diferenciación o liderazgo de costes**, pero solo en su mercado objetivo. El enfoque no excluye una alta participación de mercado, pero generalmente significa que la empresa se concentra en un mercado relativamente pequeño (Porter, 1980; White, 1986), y estos autores además opinan que la diferenciación, debido a que generalmente requiere la creación de una percepción de exclusividad, a menudo impide ganar una alta participación en el mercado. La reducción de los costes se produce por la velocidad, la calidad y la eficacia de las comunicaciones y el transporte internacional (Porter, 1990) e implica ventajas diferenciadoras. Oviatt y McDougall (1994) también se refieren a **las ventajas de diferenciación o costo** gracias al conocimiento privado, y destacan ventajas competitivas en costes, por localización en el extranjero y por la concentración de recursos limitados. Knight y Cavusgil (2004 y 2005) señalan que centrarse en la calidad supone procesos de innovación y diferenciarse de la competencia, y mencionan que las empresas consiguen ventajas porque sobresalen en diferenciación (producto, marca, diseño, servicio,...), en liderazgo de costes, en exclusividad, y sus consumidores son leales a su marca.

En relación a las ventajas de marketing, la literatura sobre estrategias identifica la orientación al mercado como una **capacidad de marketing**, un recurso estratégico clave que potencialmente proporciona a las empresas una ventaja posicional y mejora el éxito empresarial

(Hult y Ketchen, 2001; Hult et al., 2005). Oviatt y McDougall (1994 y 1995) determinan que la empresa consiguen ventajas gracias a sus **ubicaciones** en el extranjero debido al seguimiento de sus clientes a otros países y a la concentración de **recursos** limitados. Zahra y George (2002) examinan el efecto de la ubicación, y creen que proporciona a las empresas conocimientos y recursos únicos que pueden intensificar la internacionalización.

El compromiso, la voluntad, y la disposición de los gerentes que deciden exportar y asignar recursos financieros, humanos y administrativos apropiados a la actividad exportadora de las empresas, **atenúa los riesgos y las barreras a la exportación** que las empresas perciben y aumenta su predisposición a ofrecer un mayor apoyo a los distribuidores extranjeros (Styles y Ambler, 2000).

Las empresas con más recursos tienen más opciones estratégicas y puede **adaptarse mejor a los cambios del entorno** y atenuar las barreras a la exportación lo que le permite ventajas competitivas (Sui y Baum, 2014). Navarro et al. (2015) afirman que la adaptación internacional al programa de Marketing-mix atenua los riesgos de exportación, y que la diversificación de mercados desarrolla una cultura y conductas orientadas al mercado extranjero y permite un fuerte apoyo a los distribuidores extranjeros. Navarro, (2016) expone que las ventajas competitivas que se consiguen al adaptarse al programa de Marketing-mix son **agilidad estratégica** de la organización para adaptarse a los cambios y aumentar el dinamismo del mercado.

Otros factores que influyen en la competitividad son los externos (sector/industria y país origen/destino) , pues al contrario que los factores internos (recursos y capacidades), los externos son de difícil control por la empresa y, como ejemplo citamos el entorno económico dinámico y volátil, las características de la demanda, y las barreras que suponen la entrada a los mercados internacionales (políticas, geográficas, culturales, etc.).

La principal interpretación que hemos extraído sobre las ventajas competitivas, es que está asociada positiva y significativamente con las 3 medidas: con la **velocidad**, pues cuanto menor es el tiempo transcurrido entre la creación y el acceso al mercado internacional, mayores son las ventajas competitivas que logrará la firma; con el **alcance**, porque con el uso de sus recursos, el conocimiento y el aprendizaje, pueden minimizar riesgos, eliminar barreras y adaptarse a los

cambios del entorno, y con el **grado**, pues las empresas consiguen un ratio de crecimiento fuerte en las ventas al exterior gracias a la experiencia internacional, a la diferenciación en costes y a las ventajas en marketing.

3.5- RESULTADOS OBTENIDOS POR LA EMPRESA

La definición y análisis de los resultados empresariales, ha sido ampliamente estudiada y plasmada en la literatura económica sobre internacionalización, emprendimiento y exportación.

Hemos observado que no existe unificación acerca de qué se consideran “resultados”, pues para algunos autores (Cavusgil y Zou, 1994; Navarro et al., 2014; Navarro, 2016) son los resultados derivados de las ventas de exportación (EP-Export performance), para otros están relacionados con el crecimiento en ventas (Morgan-Thomas y Jones, 2009; Kuivalainen et al., 2012) o con la rentabilidad (Coviello, 2015; López et al., 2013), y finalmente, algunos los señalan como resultados financieros y no financieros (Knight y Cavusgil, 2004; Jones y Coviello, 2005). Zahra y George (2002), determinan que los resultados son indicadores de los rendimientos financieros y no financieros.

Cavusgil y Zou (1994) definieron resultado de exportación como la medida o el grado en que las empresas logran sus objetivos, ya sean económicos (beneficios, ventas, costes, etc.) o estratégicos (rentabilidad, el retorno de la inversión, expansión del mercado, respuesta competitiva, etc.), al exportar un producto a un mercado extranjero, a través de la planificación y ejecución de su estrategia de marketing internacional; estos autores piensan también que las variables de marketing, las competencias de la empresa y el compromiso del directivo tienen un impacto directo en los resultados de exportación, y este hallazgo clave respalda la afirmación de que el éxito de las empresas en los mercados de exportación dependen de los directivos.

Para Zou et al., (1998), Rose y Shoham (2002) y Sousa (2004), el resultado de exportación es un concepto multidimensional, que se evalúa a través de medidas cuantitativas (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.) y de medidas cualitativas (éxito percibido, satisfacción, logro de objetivos, etc.).

La internacionalización de las empresas jóvenes permite un rendimiento internacional mayor que el de las empresas más maduras independientemente de la velocidad de internacionalización de estas últimas (Verdier et al., 2010).

Los resultados son el producto de las exportaciones, sobre todo las que son de una intensidad alta (Jinyu et al., 2009; Morgan-Thomas y Jones, 2009).

Navarro (2001) recopila datos sobre la “*performance de exportación*” (Tabla 19) en el periodo entre 1979-1999, y la literatura revisada por él abarca estudios empíricos.

Tabla 19. Determinantes de la *performance de exportación*

| EFEECTO POSITIVO Y ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVO | |
|---|---|
| Planificación de la actividad exportadora | Ventajas percibidas en la exportación |
| Organización de la actividad exportadora | Intercambios relacionales |
| Adaptación del producto | Experiencia internacional de los directivos |
| Grado de diferenciación del producto | Formación de los directivos |
| Tipo de canal de distribución empleado | Capacidades en el ámbito internacional |
| Adaptación del precio | Capacidades generales de la empresa |
| Compromiso exportador de la empresa | Intensidad tecnológica del sector |
| Orientación internacional | Entorno nacional |
| EFEECTO NEGATIVO Y ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVO | |
| Barreras percibidas a la exportación | Obstáculos al comercio exterior |
| RELACIÓN NO SIGNIFICATIVA | |
| Estrategia de expansión internacional | Tecnología |
| Investigación de mercados | Tamaño |
| Empleo intensivo de la comunicación | Edad |
| Empleo de precios competitivos | |
| NECESIDAD DE CONTAR CON MAYOR NÚMERO DE ESTUDIOS PARA DETERMINAR EL TIPO DE EFECTO | |
| Adaptación de la comunicación | Inestabilidad del sector |
| Método de determinación del precio | Nivel de competitividad |
| Adaptación de los canales de distribución | Atractivo de los mercados exteriores |
| Características generales de la empresa | |

Fuente: Navarro (2001)

El autor estructura la “*performance de exportación*” en dos dimensiones:

1- la primera la denomina “Resultado cuantitativo”, y evaluó cuantitativamente los avances de la firma internacionalmente, a través del crecimiento de las ventas exteriores en los últimos tres años (medida objetiva) y de la satisfacción de la dirección (medida subjetiva).

2- la segunda dimensión son los “Logros de objetivos”, con los cuales valoró cualitativamente el logro y la satisfacción percibida por los directivos de los objetivos, y para su medición empleó el porcentaje de objetivo alcanzado en los tres últimos años.

Ventajas de internalización (I) –Internalization– por las cuales la empresa extiende sus actividades pero ejerciendo el control y, le resulta más rentable y beneficioso explotar ella misma estas ventajas en lugar de cederlas a terceros para, por ejemplo, reducir costos, proteger la calidad de sus productos o controlar sus precios.

Navarro et al., (2015) y Navarro y Pérez-Ortiz (2015) afirman que el Emprendimiento Exportador afecta los resultados de exportación en sus dos dimensiones: cuantitativamente (crecimiento de las ventas de exportación) y cualitativamente (satisfacción del gerente).

La revisión de la literatura, nos demuestra que los resultados dependen directamente tanto de los factores internos como de los externos.

De los factores internos que influyen en los resultados, Madsen y Servais (1997) destacan la red de contactos y entre las características del directivo su *background* (educación, idiomas, experiencia internacional); Cavusgil y Zou (1994) opinan que es su orientación emprendedora y su compromiso internacional con distribuidores y clientes; dicha orientación, para Toral Pla (2009), hace que una empresa sea más innovadora, proactiva y que esté dispuesta a asumir mayores riesgos que sus competidores.

De los factores externos en la consecución de los resultados contribuyen: (1) la existencia de un entorno doméstico dinámico, complejo y turbulento, (2) el grado o intensidad de la competencia, (3) la distancia con los restantes mercados, y (4) el número de países y de subsidiarias en el extranjero, que según Vermeulen y Barkema (2002) dependen de los beneficios fiscales, del costo de la mano de obra y de los costos de transacción.

En las Tablas 20 y 21 reflejamos las variables correspondientes a la sección “Resultados” del cuestionario, en las cuales nos referimos a los no financieros como “cualitativos”, y a los financieros como “cuantitativos”. Los resultados cualitativos son los logros que la firma consigue y la percepción de éstos (su cuantificación contable es compleja), y los cuantitativos son fácilmente reflejados en porcentajes o números en los informes contables de la empresa.

Los resultados son uno de los constructos relevantes para el modelo general de internacionalización emprendedora, y como medidas financieras se encuentran el crecimiento y la rentabilidad, y como medidas no financieras el aprendizaje y la creación de conocimiento (Jones y Coviello, 2005).

En la siguiente Tabla 20, pasamos a reflejar los **Resultados cualitativos**.

Tabla 20. Resultados no financieros o “cualitativos”

| RESULTADOS CUALITATIVOS |
|--|
| Creación de aprendizaje y adquisición y desarrollo de conocimiento |
| Desarrollo de capacidades: en innovación, tecnológicas, nuevas categorías de productos o productos únicos |
| Reputación y desarrollo de la imagen o marca |
| Nuevas oportunidades de negocios y formas de hacer negocios |
| Expansión y posición internacional: Diversificación de mercados, adquisición de nuevas cuotas de mercado, acceso a nuevos clientes, redes profesionales, contactos clave, facilita la comunicación de redes |
| Reducción de riesgos o barreras y de decisiones erróneas o improvisadas |
| Conseguir información de: mercados externos, compradores, clientes, competidores y países |
| Satisfacción de la dirección o de los clientes y respuesta a las expectativas del mercado |
| Aumento de valor en el producto o servicio y valor añadido del mercado |
| Aumento de las ventajas competitivas y de las posibilidades de supervivencia |

Madsen y Servais (1997) exponen una diversidad de resultados empresariales como pueden ser las **nuevas oportunidades de negocios** que comportan nuevos nichos de mercados con la consecuente **expansión internacional**, las **redes de contactos** profesionales, la **obtención de información** de los mercados internacionales, la **reducción de barreras** y de los costes en transportes y comunicaciones, el conocimiento profundo sobre las preferencias de los consumidores lo cual conlleva a un servicio especializado de las necesidades de éstos y a su satisfacción con el producto/servicio.

En la misma línea se pronuncian otros autores, mencionando la **reducción de riesgos** y barreras y, evitar adoptar **decisiones erróneas o basadas en la improvisación** (López et al., 2013; Sleuwaegen y Onkelinx 2013; Khojastehpour y Johns 2015; Navarro 2016).

Con la ayuda de la red de contactos y aplicando las estrategias adecuadas, se consigue más fácil y rápidamente información sobre otros mercados, países, clientes y compradores y, algo muy ventajoso para la empresa que es información sobre la competencia. Zahra y George (2002) sugieren como resultados el **conocimiento y aprendizaje**, conseguir información, la expansión global y la creación de valor, y Knight y Cavusgil (2005) aluden al intercambio instantáneo de información como resultados empresariales, y Navarro (2016) al conocimiento y aprendizaje organizacional. Etemad (2015) sugiere que el aprendizaje también puede mejorar la respuesta de la empresa a las expectativas del mercado y la tendencia hacia una mayor satisfacción del cliente.

Para Acedo y Florin (2006) los resultados se identifican con **el nivel de innovación**, conseguir información y las ventajas de las nuevas oportunidades de negocio.

La capacidad del directivo de identificar nuevas oportunidades de negocio y las estrategias que la empresa aplica para ello, permiten que la firma diversifique sus operaciones en forma de nuevos negocios que no realizaba antes de su proceso emprendedor. Con lo anterior, se consiguen nuevos nichos de mercado, lo que facilita su posición y expansión internacional, se adquieren nuevas **capacidades**, conocimientos y aprendizaje y, la **reputación y desarrollo de su imagen o marca** aumenta notablemente (Navarro et al., 2014, 2015; Reuber y Fischer, 2011).

Navarro y Pérez-Ortiz (2015) tienen en cuenta las percepciones del directivo (**satisfacción de la gerencia**) con varias medidas vinculadas al éxito de la empresa en los mercados extranjeros (reputación e imagen, expansión internacional, participación de mercado, etc.).

Knight y Cavusgil (2005) consideran que los resultados internacionales se obtienen, además de por otras vías, con el enfoque de calidad, con el que se consigue **satisfacer las necesidades específicas de los compradores**. Sus hallazgos implican que la orientación emprendedora internacional es especialmente importante para las BG porque parece

impulsarlas a desarrollar **productos** de alta calidad que son **distintivos** y tecnológicamente avanzados, y que están asociados a su vez con el éxito internacional de estas empresas; la orientación de marketing internacional facilita el mejor conocimiento de los clientes, el desarrollo y adaptación de productos, así como la manipulación meticulosa de elementos tácticos clave de marketing para dirigirse a clientes extranjeros con productos diferenciados y de calidad.

Oviatt y McDougall (1994) se refieren a la **creación de valor** de bienes y productos innovadores y valiosos; Knight y Cavusgil (1996) a la creación de valor en los productos gracias a la calidad, la alta tecnología y el diseño de productos diferenciados, y Madsen y Servais (1997) a productos innovadores a nivel mundial. En el mismo sentido sobre la percepción por parte de la empresa del aumento de valor de su producto o servicio que se traduce en un valor añadido al mercado se pronuncian Kuivalainen et al. (2012), Knight y Cavusgil (2015) y Navarro et al. (2016). Etemad (2015) y Madsen y Servais (1997) se refieren a la satisfacción que se produce en sus clientes, en el propio mercado y, en la organización interna de la firma, sobre todo en los responsables de la dirección. Para Toral Pla (2009) la posesión de una ventaja en tecnología o en conocimiento, capacita a la empresa para entrar en nichos de valor en los mercados mundiales y ofrecer algo de valor a los posibles socios de alianza.

Keupp y Gassmann (2009) afirman que una dirección estratégica usa los recursos y capacidades para generar y comercializar **ventajas competitivas** y la creación de riqueza. Etemad (2015) menciona que las redes profesionales son indispensables para el desarrollo de oportunidades y para mejorar también la eficiencia y la competitividad global, y el autor apunta también que la innovación de la empresa, respaldada por su propia I+D+i, puede servir como una fuente única de competitividad y fomentar la internacionalización. Ito y Pucik (1993) sugieren que el gasto en I+D+i influye en la competitividad de la empresa y, por tanto, en su comportamiento exportador. Audretsch y Keilbach (2004) puntualizan que el emprendimiento contribuye al crecimiento económico a través de la generación y transmisión de conocimiento, y el aumento de la competitividad y la diversidad.

El número y tipo de mercados extranjeros en los que la firma desarrolla su actividad pueden provocar resultados a largo plazo, y según Hitt et al. (1994) un amplio alcance del mercado

internacional aumenta las **posibilidades de supervivencia**. Mudambi y Zahra (2007) y Kuivalainen et al. (2012) también incluyen supervivencia en los resultados.

Los **Resultados cuantitativos** se detallan a continuación en la Tabla 21.

Tabla 21. Resultados financieros o “cuantitativos”

| RESULTADOS CUANTITATIVOS |
|--|
| Crecimiento en ventas |
| Aumento e intensidad en las exportaciones y en los compradores extranjeros, y participación en nichos de mercado |
| Rentabilidad : maximización de los ingresos, reducción de costes |
| Retorno de las inversiones y creación de riqueza |

La entrada de una empresa en mercados extranjeros permite su crecimiento, una ventaja competitiva y sostenible y resultados financieros superiores al de sus competidores (Kuivalainen y Sundqvist, 2006).

Zahra y George (2002) mencionan como resultados no financieros el **crecimiento de ventas** internacionales y la rentabilidad. De la misma manera, Yli-Renko et al. (2002) se refieren al aumento del crecimiento de las ventas, a la rentabilidad, la superioridad técnica, y a la maximización del valor de la empresa para una adquisición potencial, la estabilidad y longevidad de la empresa. Acedo y Florin (2006) apuntan también el crecimiento de las ventas.

La **rentabilidad** de la empresa es una variable dependiente que se mide a través del rendimiento de los activos de la empresa (Venkatraman y Ramanujam, 1986; Hitt, M 1997; Vermeulen y Barkema, 2002). Las empresas incrementan su rentabilidad debido a la expansión internacional según Vermeulen & Barkema (2002), y se obtiene gracias a los beneficios fiscales, a beneficiarse de compras comunes, a explotar fuentes de bajo costo de mano de obra y por evitar altos costes de transacción, y su investigación muestra que la rentabilidad de una empresa no solo depende de su postura estratégica actual, como su diversificación internacional, sino también de cómo se construyó. Yli-Renko et al. (2002) opinan que el aumento de la rentabilidad es debido a sus precios competitivos por la puesta en práctica de estrategias de liderazgo en costes y de tarifas y, a la maximización de sus ingresos.

Knigh y Cavusgil (2004) realizan un estudio de casos exploratorios de empresas BG, con entrevistas cualitativas y encuestas a emprendedores con una fuerte orientación internacional al marketing y al emprendimiento, y el resultado son logros económicos como la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, la **participación en las cuotas de mercado** y el éxito internacional en general. Para estos autores, en las empresas BG los resultados obtenidos en los mercados internacionales provienen fundamentalmente de (1) la competencia tecnológica global, (2) el desarrollo de productos únicos, (3) el enfoque de calidad, y (4) el aprovechamiento de las competencias de los distribuidores extranjeros.

Según Morgan-Thomas y Jones (2009), las TICs estimulan el desarrollo de las ventas y la reducción de costes, facilitan la comunicación de redes, las relaciones con los proveedores o la colaboración entre socios comerciales, lo cual acelera el crecimiento y produce una mejora de los resultados de exportación. Para estos autores la concentración de mercados produce rentabilidad y la diversificación produce desarrollo de las ventas, y el rápido desarrollo de estas ventas internacionales está asociado con la intensidad de conocimiento del producto, no con su sofisticación tecnológica o su complejidad.

Kuivalainen et al. (2012) determinan que la intensidad en las exportaciones es otro de los resultados conseguidos por las empresas, y Navarro (2016) además añade la diversificación de mercados.

Desde una perspectiva de gestión estratégica puede ser útil analizar cómo la empresa utiliza recursos y capacidades para generar, proteger y comercializar ventajas competitivas mediante un proceso emprendedor de internacionalización y, por lo tanto, **crea riqueza** (Keupp y Gassmann, 2009).

El resultado se relaciona con expectativas sobre el logro de los objetivos de las empresas como la rentabilidad y el **retorno de la inversión** (Cavusgil y Zou, 1994). Knight y Cavusgil (2005) también señalan el retorno de las inversiones.

Algunos trabajos han demostrado que el **alcance internacional** de la empresa exportadora, evaluado a través del número de países en los que está presente, influye en el resultado de la exportación (Navarro, 2002; Ruzo et al., 2011).

Otros trabajos han demostrado que el desarrollo de **procesos de internacionalización acelerados**, que generalmente indican una mayor internacionalización de la organización e incluso una visión más global de los negocios internacionales, tiene una influencia positiva en los resultados logrados por la empresa en los mercados extranjeros. Esto se ha demostrado, desde la perspectiva de la exportación, en los trabajos de Zahra et al. (2000), Kuivalainen et al. (2012) y Powell (2014).

Que el crecimiento se identifique con el aumento de las **ventas al exterior**, es un indicador que se ha utilizado de manera bastante consistente en una variedad de estudios (Chandler & Hanks, 1993; Cavusgil y Zou, 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995; Bloodgood et al., 1996; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Oviatt y McDougall, 1997; Ljungquist y Ghannad, 2015; Verdier et al., 2010).

4. MEDIDAS DEL EI: VELOCIDAD, ALCANCE Y GRADO

La literatura relacionada con las empresas de rápida internacionalización, las “*Born Globals*” y el EI, ha venido desarrollando desde hace varias décadas numerosos estudios e investigaciones sobre lo que se denominan medidas o dimensiones de las empresas de rápida o temprana internacionalización: velocidad, alcance y grado (*speed, scope and degree*).

Encontramos a diversos autores (Zahra y George, 2002; Jones y Coviello, 2005; Oviatt y McDougall, 2005b; Mathews y Zander, 2007) que determinan a estas medidas como las tres características principales del fenómeno de las empresas de acelerada interenacionalización.

En nuestro trabajo, y entre las “*keywords*” o palabras clave que se han utilizado para la búsqueda de artículos relacionados con el EI, hemos incluido éstas tres medidas, pues entendemos, que son primordiales para calibrar la trascendencia y el interés que supone, en la actualidad, el fenómeno del EI. Gran parte de los artículos y trabajos revisados, mencionan explícitamente y se centran en el análisis de estas dimensiones, entretanto en otros descubrimos que su referencia es tácita.

Como ejemplo, podemos citar a Oviatt y McDougall (1994) que definen a las INVs como las organizaciones empresariales que "*desde el inicio, buscan obtener ventajas competitivas significativas mediante el uso de recursos y la venta de productos en múltiples países*".

Knight y Cavusgil (1996) consideran que las empresas BG son "*pequeñas empresas, generalmente de tecnología enfocadas a operar en los mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento*".

Ambos conceptos recogen la dimensión de velocidad y, además Oviatt y McDougall también se refieren a el grado de internacionalización.

Zahra y George (2002) se refieren a ellas como las tres dimensiones clave del EI.

Jones, Coviello, y Tang (2011) argumentan lo siguiente:

- La velocidad se produce gracias a la tecnología, es motivada por la competencia, moderada por la intensidad de conocimiento y por las redes internacionales de la firma.
- El grado está influenciado por la orientación internacional del empresario y por las percepciones de riesgo del entorno.
- El alcance está determinado por la identificación de oportunidad.

En algunos estudios los autores han utilizado otras dimensiones para medir el EI pero, en este estudio solo vamos a enumerarlas: edad, tamaño, localización, origen, orientación al crecimiento, escaneo del entorno y fuerza financiera de la firma.

A continuación, vamos a realizar un breve análisis de las tres dimensiones o medidas principales del EI.

4.1- VELOCIDAD

Antes de profundizar en la dimensión de la velocidad, debemos apuntar que “el tiempo” es también un factor clave para poder distinguir entre diferentes tipos de empresas según el proceso de internacionalización que desarrollan (Coviello, 2015). Tiempo de internacionalización y velocidad son las dos principales medidas de tiempo empleadas para identificar comportamientos emprendedores internacionalmente, permitiendo diferenciar entre empresas que desarrollan procesos de internacionalización tempranos y/o acelerados de las que no lo hacen (Autio et al., 2000; Jones & Coviello, 2005), siendo claves para identificar verdaderas empresas globales (Kuivalainen & Sundqvist, 2007; Kuivalainen et al., 2012).

El tiempo de internacionalización es el resultado de calcular el periodo de tiempo que transcurre entre la fecha de creación de la empresa y el momento en que ésta se internacionaliza, comenzando a obtener ventas procedentes de uno o varios mercados extranjeros a la vez (Acedo & Jones, 2007). Es un aspecto intrínsecamente ligado al compromiso y al aprendizaje, siendo esencial para la generación de conocimiento sobre los mercados exteriores (Chetty et al., 2014).

La velocidad es la variable de medición del EI que ha sido más estudiada, y según Schwens et al., (2018) la dimensión del EI que más interés ha suscitado en los investigadores y académicos en la última década, siendo considerada esencial en la definición de las INV, procesos de internacionalización acelerados o BG. La velocidad requiere tener en cuenta el

“international post-entry”, es decir, el ritmo al que la empresa crece y se desarrolla en los mercados extranjeros (Kuivalainen et al., 2012). Suele medirse como el cociente entre el número de países en los que la empresa está presente y los años de internacionalización (Li et al., 2012; Vermeulen & Barkema, 2002). El deseo de acceder a mercados no domésticos proviene, en la mayoría de los casos de EI, del descubrimiento de una oportunidad de negocio o de un nicho de mercado aún por explotar por la competencia.

La velocidad de internacionalización es uno de los factores clave para definir a las *Born Global* (Knight y Cavusgil 1996; Madsen y Servais 1997; Zahra y George 2002).

Vermeulen y Barkema (2002) opinan que la velocidad indica cuántas expansiones en el extranjero emprende una empresa en un período de tiempo determinado. Estos autores también indican que la velocidad se puede medir a través de la variable "*número de años desde la primera expansión extranjera de la empresa*", es decir, cuántos años le llevó a la empresa alcanzar su posición internacional actual.

La velocidad según el modelo de internacionalización de Jones y Coviello (2005) se refiere no sólo a la velocidad de pre-entrada sino también a la velocidad de post-entrada del desarrollo de las actividades de los negocios internacionales (Morgan-Thomas y Jones, 2009).

Navarro (2016) considera que el tiempo transcurrido entre la creación de la firma y el comienzo de su actividad exportadora –velocidad o tiempo de entrada– es un factor decisivo en el emprendimiento exportador.

Para determinar la velocidad de internacionalización, los académicos utilizan términos como rápida o temprana, lenta o tardía, e incluso precocidad en la internacionalización. Existen autores que para definir la internacionalización como precoz estiman que ésta debe realizarse en un tiempo determinado después de su fundación. Con respecto a la precocidad, parte de la literatura apunta que es la característica temporal clave que diferencia a las empresas de rápida internacionalización de las tradicionales. Para Zucchella et al. (2007), la precocidad se refiere al comienzo temprano de la internacionalización, mientras que la velocidad se refiere a su efectividad.

El factor clave para determinar la velocidad en el EI, y diferenciarlo de las empresas de internacionalización tradicional, es la edad de la firma y no su tamaño. Encontramos contradicciones en la doctrina, en determinar el número de años que necesita una empresa para considerarse de precoz o acelerada internacionalización; la cifra puede comenzar en 0 años (la firma inicia sus actividades domésticas e internacionales al mismo tiempo, en el momento de su creación). En la literatura se identifican desde 2 a 15 años (Dzikowski, 2018), dos años para Moen y Servais (2002), y una propuesta muy aceptada en la literatura es la establecida por Knight y Cavusgil (2004) que establecen el punto de corte en tres años. Tres años es también el tiempo de internacionalización considerado en otros estudios (Glaister et al., 2014; Zhou et al., 2007), y cinco años para Acedo y Jones (2007).

Tras la revisión de la literatura, comprobamos que la velocidad está influenciada por los siguientes factores:

a) internos: los recursos (*networks*, RR.HH y TICs), las características objetivas y subjetivas del gerente (experiencia, carácter emprendedor, proactivo, tomador de riesgos, identificación de oportunidad de negocio) y, sus capacidades intrínsecas (reconocimiento, identificación y explotación de nuevas oportunidades de negocio).

b) externos: la competencia en el mercado doméstico y las barreras de los mercados extranjeros. En el primer caso, se favorece la velocidad de internacionalización, y en el segundo, son obstáculos para un proceso rápido de entrada en otros mercados.

Por consiguiente, la velocidad de acceso a los mercados internacionales está marcada también por las estrategias aplicadas por la empresa, y a su vez propicia la consecución de ventajas competitivas durante el proceso emprendedor.

4.1.1. RITMO

Dentro de este epígrafe debemos aludir al “**ritmo**”, conceptuándolo como la regularidad con la cual una organización consigue su crecimiento y desarrollo en el entorno internacional (Vermeulen y Barkema, 2002). Estos autores, para medir la velocidad, calcularon el número promedio de subsidiarias extranjeras por año, es decir, el número de subsidiarias extranjeras dividido por el número de años desde la primera expansión extranjera de la empresa.

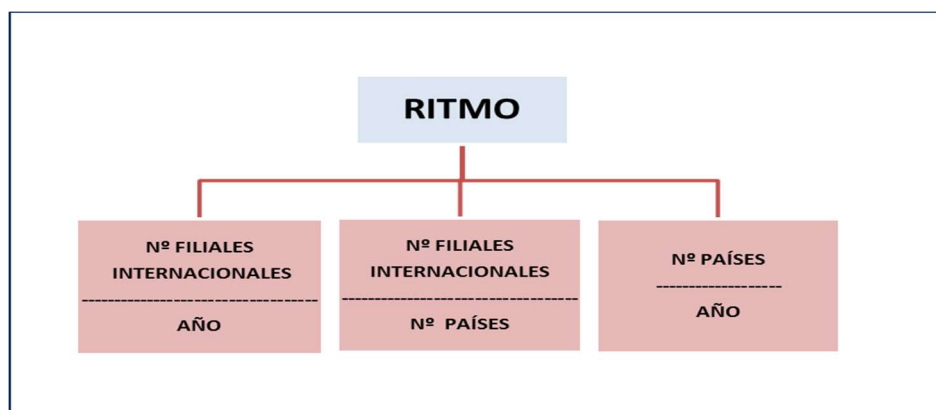
Las empresas que mantienen un ritmo constante o regularidad en su proceso de internacionalización consiguen mejores resultados de exportación, plasmados sobre todo, en mayores beneficios financieros y rentabilidad. Es la dirección de la empresa un factor clave, pues marca el ritmo de internacionalización y el número de filiales o franquicias que establece la firma en el extranjero.

Un mayor ritmo de expansión internacional obligará a la empresa a desarrollar estructuras, rutinas y procesos organizacionales que le permiten adaptarse en mayor medida a los requerimientos de los mercados internacionales, condicionando el logro de ventajas competitivas sostenibles y, en consecuencia, los resultados empresariales (Schwens et al., 2018). Aunque en la literatura no existe ningún punto de corte que se pueda tomar como referencia, el ritmo de expansión internacional dependerá de si la empresa desarrolla estrategias de diversificación de mercados o de concentración de mercados. En todo caso, consideramos que un ritmo de expansión internacional de 1-2 países por año puede considerarse elevado, siendo muy elevado en el caso de que sean 3 o más.

El ritmo en el proceso de internacionalización se calcula tomando como referencia una de las siguientes variables:

1. El total de filiales internacionales que la firma consigue por año.
2. El número de subsidiarias implantadas en un determinado número de países.
3. Evaluando el número de países en los que la empresa comienza sus actividades anualmente.

Figura 11. Ritmo



Fuente: Elaboración propia

4.2- ALCANCE

La dimensión del alcance hace referencia a el número de países extranjeros o regiones geográficas en la cual la firma lleva a cabo actividades comerciales internacionales (De Clercq et al., 2005), es decir, es la medida de la diversidad geográfica, del número de mercados internacionales donde se desarrollan las operaciones de la firma, gracias a los cuales ésta obtiene un porcentaje (muchas veces elevado) de sus ventas totales.

Para determinar el alcance de una empresa emprendedora internacionalmente, se proponen diferentes baremos de cuantificación: algunos autores como Oviatt y McDougall (1994) piensan que la firma debe actuar, no sólo en varios países, sino en varios continentes simultáneamente; Vermeulen y Barkema (2002) utilizan, para medir el alcance geográfico del proceso de expansión, el número de países en los que una empresa establece subsidiarias registradas durante su expansión internacional; Knight y Cavusgil (2004) opinan que el conocimiento fomenta el desarrollo de productos únicos y permite que las BG sirvan a mercados específicos, lo que da lugar a una mayor cuota de mercado; Jones y Coviello (2005) determinan que el número de países a los que una empresa exporta es una medida general del alcance de la internacionalización, pero rara vez actúa como un indicador de diversificación dentro de un marco temporal específico, y que en el período posterior a la entrada, se deben realizar esfuerzos para profundizar en la penetración del mercado mediante la adquisición de nuevos clientes y la ampliación del alcance del país.; Jones et al. (2011) refieren que el alcance está determinado por la identificación de una oportunidad; Kazlauskaitė et al. (2015) creen que los recursos principales y facilitadores de la rápida internacionalización (para entrar en los mercados extranjeros, y consolidar sus operaciones extranjeras) son: las ventajas en el transporte, las infraestructuras de comunicación y la tecnología digital; según Navarro (2016), el alcance determina el número de mercados extranjeros (países) en el que la empresa exportadora genera ventas internacionales.

La medida del alcance del EI resulta de la cantidad de países exteriores con los cuales la firma mantiene relaciones empresariales.

Según el punto de vista de algunos autores, para determinar el alcance de una empresa emprendedora internacionalmente, se proponen diferentes baremos de cuantificación:

- el mayor o menor número de países, regiones y continentes: a mayor número, mayor alcance, es decir, a favor de la diversificación contra la concentración.

- en la lejanía o proximidad de los países: cuanto más lejanos estén los mercados exteriores del doméstico, mayor será el alcance.

Se ha evidenciado en la literatura, que la diversificación y la concentración son aplicadas como 2 estrategias de marketing enfocadas en el modo de entrada y en el alcance de internacionalización de la empresa (Morgan-Thomas y Jones 2009; Kuivalainen et al. 2012). La estrategia de diversificación pretende alcanzar más presencia internacional al conseguir nuevos mercados, al contrario que la de concentración, que centra sus esfuerzos en mantener los ya existentes y aumentar sus ventas en éstos.

Las localizaciones geográficas de las filiales en el extranjero de las empresas pueden establecerse tanto en naciones grandes y ricas como en economías pequeñas y abiertas, (Loustarinen & Gabrielsson, 2002).

Prashantham y Young (2011) indican que el alcance del mercado y el compromiso internacional son medidas de la velocidad de post-entrada; que en el período de post-entrada en un mercado, los esfuerzos se deben hacer profundizando en la penetración en el mercado, adquiriendo nuevos clientes y ampliando el alcance del país, y que el alcance depende de las características tanto del mercado exterior como del doméstico.

El alcance está influenciado por el entorno de la industria (demanda local limitada), el crecimiento de oportunidades y el número de competidores, (Sleuwaegen y Onkelinx, 2013).

El alcance depende tanto de los recursos internos de la empresa como de los factores externos (que inciden tanto positiva como negativamente), de la identificación de nuevas oportunidades fuera de su entorno doméstico, y además de la elección de las estrategias adecuadas para conseguir un exitoso EI.

4.3- GRADO

El factor imprescindible en el grado de las actividades emprendedoras internacionales reside en la existencia de una determinada cantidad de ventas en mercados extranjeros.

El grado determina el nivel de propensión internacional de la firma. Se mide por la ratio ventas internacionales respecto a las ventas totales y es un indicador del nivel de orientación hacia los mercados exteriores, en relación al doméstico, de la empresa (Kuivalainen et al., 2007). Una mayor escala internacional permite a la empresa tener una visión más global de los negocios internacionales, fomentando el desarrollo de prácticas de inteligencia de mercados en la organización (Navarro-García, Peris-Oritz, et al., 2016). También suele aumentar el compromiso y la proactividad directiva en la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados extranjeros, contribuyendo al desarrollo de estructuras (ej. departamento internacional) que facilitan la expansión internacional de la empresa. Todo ello puede aumentar los niveles de competitividad internacional de la organización, reduciendo los costes vía economías de escala e impulsando el logro de mejores resultados empresariales (Zhou & Wu, 2014).

En lo que no hay consenso en la literatura es sobre cuál es el nivel adecuado de ese ratio para que se considere que la empresa es emprendedora internacionalmente o para que sea considerada una born global, aunque Oviatt y McDougall (1997) determinan que esta cantidad debe ser significativa, mientras que otros autores señalan que debe existir un alto porcentaje de ventas en el exterior con respecto a la cantidad total de ventas de la empresa. En este sentido, hay autores que han establecido la cantidad en torno al 20% (Pla-Barber, y Alegre, 2007). Otros estudios han considerado que para hablar de BG export deben alcanzar una propensión internacional superior al 70% en los primeros años de internacionalización (Moen & Servais, 2002). En todo caso, el criterio más aceptado ha sido situar la propensión internacional por encima del 25% (Madsen et al., 2000; Knight & Cavusgil, 2004; Kuivalainen et al., 2007, 2012). Parece claro que una propensión internacional por encima del 50% si refleja una mayor orientación –o dependencia- de los mercados extranjeros respecto al doméstico para el desarrollo y crecimiento presente y futuro de la empresa (Navarro, 2016).

Zahra et al. (2000b) afirman que los activos intangibles como la reputación y las redes pueden influir significativamente en la velocidad y el grado de internacionalización

Loustarinen y Gabrielsson (2002) clasifican las Born Globals en diferentes categorías según su etapa de desarrollo y por los diferentes porcentajes de sus ventas (grado) que se realizan en continentes diferentes al de su mercado doméstico.

Otras investigaciones miden el grado según el modo de operación de las firmas (exportación, inversión extranjera directa, filiales...) o según la cantidad de activos que posee la firma en el exterior.

Según Vermeulen & Barkema (2002): *“el grado de internacionalización de una firma puede ser medido de varios modos, por ejemplo, a través de sus operaciones extranjeras (el número de localizaciones o establecimientos en el extranjero) o el grado de esas operaciones (el número de países extranjeros donde la firma está operando)”*.

Según Belso Martínez (2003), las nuevas empresas globales deben alcanzar una cifra de actividad exterior superior al 25% de sus ventas durante sus tres primeros años. La intensidad en las exportaciones es usada como medida y, para ello, muchos teóricos han utilizado ratios para cuantificarlas que se encuadran desde el 25% hasta el 75% de ventas en el exterior.

De Clercq et al. (2005) consideran que el grado de internacionalización refleja tanto la medida de actividades en el extranjero de una empresa, como la importancia de estas actividades internacionales en comparación con las actividades desarrolladas en el mercado nacional.

Kuivalainen y Sundqvist (2007) determinan que una empresa es INV si el porcentaje de ventas en el exterior es superior al 25% del total.

Toral Pla (2009) opina que el tiempo transcurrido desde que la empresa se crea hasta que empieza a exportar, el volumen de estas exportaciones y el número de mercados servidos constituyen un indicador del grado de internacionalización de la empresa y de la trayectoria seguida a lo largo del tiempo, y por tanto de la aceleración o no del proceso de internacionalización.

Jones et al. (2011) señalan que las influencias del entorno son relevantes en la intensidad o grado, que éste está influenciado además por la orientación internacional del emprendedor y las percepciones de los riesgos del entorno profesional, y que el 25% de las ventas de exportación es el punto de corte para medir el grado.

Navarro et al. (2015a) afirman que el Emprendimiento Exportador afecta a los resultados de exportación cuantitativamente (crecimiento en las ventas), y del mismo modo Navarro y Pérez-Ortiz (2015) indican que el resultado exportador tiene una dimensión cuantitativa: el crecimiento y las ventas de exportación.

Navarro (2016) determina que el grado se evalúa por la relación (%) entre las ventas de exportación y las ventas totales, y que la clave es qué porcentaje se toma como referencia; para el autor, los exportadores que logren al menos el 25% de sus ventas en los mercados exteriores (normalmente desarrollando una estrategia de diversificación de mercados) y que hayan comenzado a exportar en sus primeros años de existencia (primeros exportadores) pueden catalogarse como exportadores nacidos globales (BG), y son los que poseen el mayor nivel de Emprendimiento Exportador.

Los estudios referentes al grado del EI se centran mayoritariamente en las actividades exportadoras y, en menor escala en las actividades de la cadena de valor de la empresa. Los resultados de la firma están estrechamente relacionados con el grado de su actividad, pues cuanto más alto es el compromiso que adquiere con los mercados internacionales, más elevados serán los resultados que obtenga.

Como conclusión de este epígrafe 4, apuntamos que los recursos internos de las empresas, y variables como el “*background*” del gerente, la experiencia y la identificación de oportunidades, tienen un papel fundamental en las 3 medidas, pues las empresas que posean estas características tienden a desarrollar una internacionalización temprana y rápida (velocidad), lo cual permite abarcar una gran cantidad de mercados extranjeros (alcance) y también un mayor volumen de ventas en el exterior (grado).

CONCLUSIONES

La revisión de la literatura nos ha permitido observar que el EI es un fenómeno que goza de gran popularidad y de relevante interés, un campo específico de conocimiento que se emplaza en un marco holístico, englobando una gran diversidad de investigaciones y múltiples puntos de vista de los autores que han tratado el tema.

A la multiplicidad de enfoques teóricos hay que sumar la variedad de definiciones y metodologías, que aunque para muchos autores suponen un obstáculo porque fragmentan y no unifican el marco del EI, creemos que son enriquecedoras para una comprensión amplia de él; además, estamos convencidos de que animarán a los investigadores a rellenar las inconsistencias y los vacíos actuales, tanto de conocimiento como de investigación, y permitirán que el fenómeno del EI no se considere como un área emergente, sino que se consolide como un campo científico autónomo, con sus propios paradigmas teóricos y conceptualizaciones, reconocido y legitimado globalmente por todos los académicos de la materia y, por los organismos políticos y empresariales involucrados en este campo.

La mayoría de las investigaciones del EI se han enfocado en los factores, las estrategias directivas y en los resultados conseguidos por las empresas con orientación emprendedora. Tratan de explicar el modo en el que estos factores y decisiones inciden en el inicio y desarrollo del proceso de internacionalización (influenciados por la velocidad, alcance y grado), y destacan cuáles son los diferentes logros conseguidos por las firmas con la adecuada utilización de sus recursos y la adopción de estrategias.

Proponemos una definición de **EI** como *“el proceso dinámico desarrollado por una empresa para desde una perspectiva estratégica en la mayoría de los casos innovadora aprovechar, a partir de sus recursos y capacidades disponibles, las oportunidades comerciales que surjan en los mercados internacionales, y en el cual las dimensiones de velocidad, alcance y grado adquieren un papel fundamental a lo largo de todo el proceso”*.

Se ha propuesto un concepto extenso pues no se desea descartar ningún factor relevante o particularidad que permitan caracterizar y definir en toda su amplitud el EI. Toda nueva definición implica la creación de alguna combinación, característica distintiva o particularidad que no exista previamente y, en nuestra definición, consideramos que en el proceso

emprendedor internacional son relevantes las dimensiones de velocidad, alcance y grado, pues estamos convencidos que no se puede entender el término sino es relacionándolo con las variables para su medición.

Al contrario que en las empresas con un modelo de internacionalización tradicional, las empresas emprendedoras internacionalmente no realizan el proceso en varias etapas, y la diferencia fundamental es que éstas últimas lo desarrollan desde su constitución o en las fases previas a ella, por lo que a la mayoría de las empresas emprendedoras se las caracteriza por su rápida y temprana internacionalización, y se condensa en un periodo de tiempo más corto.

Aunque consideramos que no es un proceso por etapas, si creemos relevante la existencia de una serie de fases en las que van apareciendo las 3 dimensiones clave. En una primera fase del EI predomina la velocidad con la cual la empresa inicia y desarrolla sus actividades en ciertos países extranjeros. Posteriormente, la firma extiende su negocio a otros países foráneos, y es dónde la dimensión del alcance adquiere protagonismo. En la fase final del proceso emprendedor, la empresa ya implantada y funcionando en múltiples países extranjeros, consigue ventas en el exterior y obtiene resultados, por lo cual el grado de internacionalización es lo más relevante. Con estas observaciones, destacamos pues la importancia de estas medidas o dimensiones, y la interconexión entre ellas en el proceso de EI.

Como se ha señalado en nuestra definición, el proceso se caracteriza por la necesidad de identificación de oportunidades nuevas, pero se necesita del desarrollo y posterior control de un plan de negocios (que implica tanto al gerente como al resto del equipo humano), de los recursos internos y externos de la empresa y, de la implantación de unas estrategias empresariales que serán cruciales para el éxito internacional. Un factor clave en el proceso emprendedor es la innovación, que lo diferencia de otras actividades o procesos empresariales.

El comportamiento y la orientación emprendedora de la firma (representada en la figura del empresario, ya sea individual o corporativo) es otro de los factores clave para el éxito del proceso emprendedor y de las operaciones internacionales llevadas a cabo. El empresario emprendedor es el conductor del proceso, ya sea individualmente o apoyado por un equipo de personas implicadas en él, y con la ayuda de una amplia red de contactos. Toma la decisión de

a qué mercados debe dirigirse, en qué momento y, cuál será el modo de entrada e implantación en los mercados foráneos.

De todo lo anteriormente expuesto, se entiende que el emprendedor internacional aplica una serie de estrategias empresariales, que pretenden obtener ventajas competitivas y resultados financieros que impliquen mejores beneficios empresariales y permitan crear valor en su empresa.

Queremos reseñar que de los artículos que hemos analizado, los más lejanos en fecha de publicación se centran en el estudio de pequeñas firmas, al contrario que los artículos más recientes que no distinguen en sus estudios a las empresas por su tamaño y, reflejan tanto a pequeñas, medianas como a grandes empresas.

El fenómeno del EI afecta a todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, independientemente de su tamaño o edad, es un proceso que puede desarrollarse tanto en pymes como en firmas de gran tamaño y, en empresas de reciente creación o en otras ya firmemente establecidas.

En resumen, el EI se representa como un proceso dinámico, que interactúa y se relaciona con múltiples factores y variables de su entorno y que se desarrolla a través de las dimensiones de velocidad, alcance y grado.

CAPÍTULO III

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA
INVESTIGACIÓN**

INTRODUCCIÓN

Según Aaker et al (2003), todo proceso de investigación consta de tres fases diferenciadas: planificación, diseño e implementación (ver Figura 14).

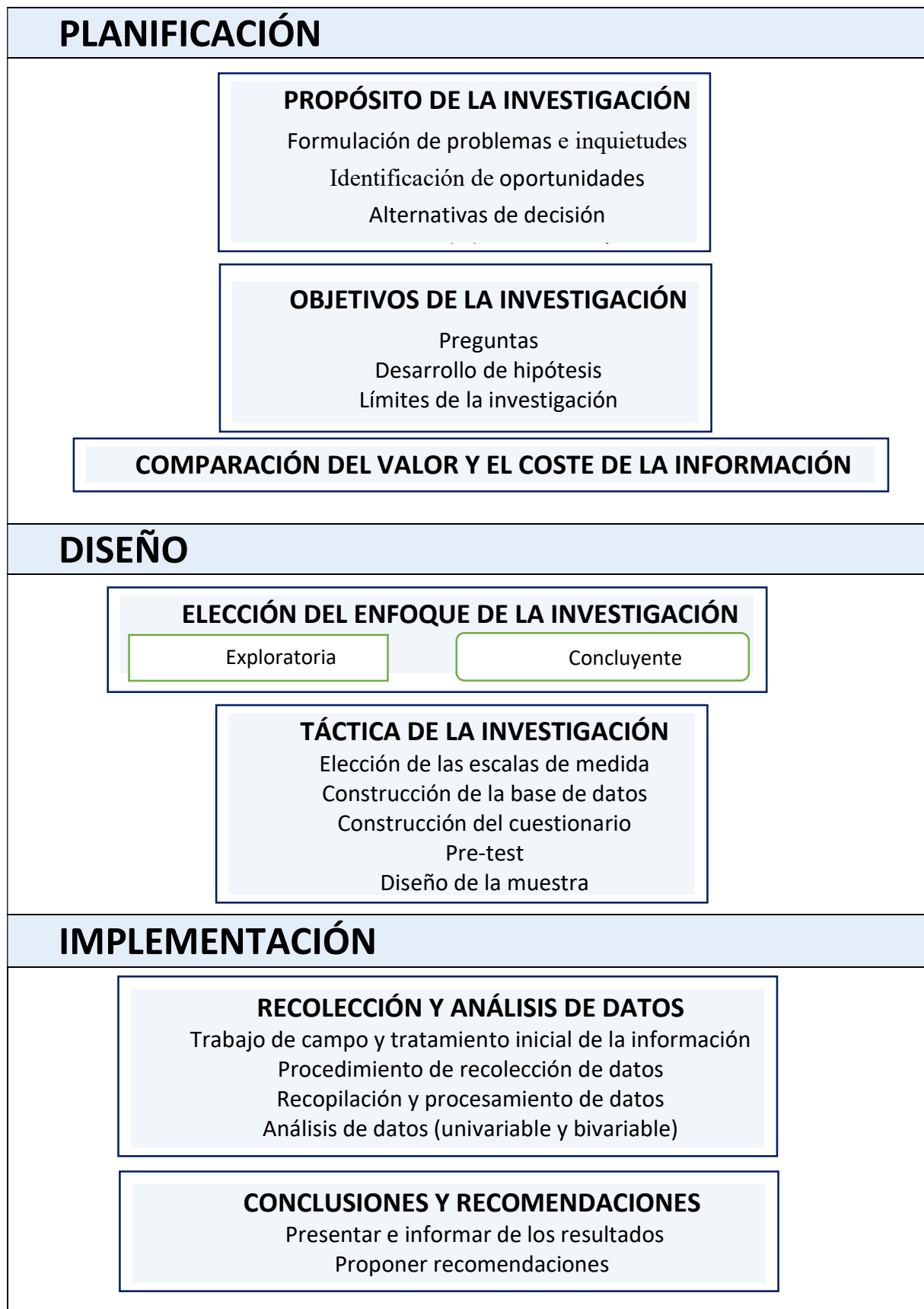
Siguiendo el proceso secuencial, con un orden lógico y racional, de las fases que deben seguirse en un trabajo de investigación, ya hemos tratado la planificación de nuestro trabajo: delimitado el propósito, establecimos los objetivos y preguntas de investigación, seguidamente revisamos la literatura y plasmamos las principales teorías (sobre internacionalización y EI), además de plantear nuestro propio modelo conceptual del EI.

En este Capítulo III, se desarrolla el diseño y la implementación de la investigación para verificar la utilidad empírica del modelo propuesto.

Para ello, en la parte dedicada al diseño metodológico, se elabora un plan para probar las hipótesis que puedan surgir, se selecciona un instrumento de medida y una muestra.

A continuación, en la fase de implementación, se recolectan datos con el instrumento de medición elegido para, posteriormente procesar esos datos con el procedimiento estadístico elegido, y finalmente aplicar los diversos análisis con ayuda del programa estadístico.

Figura 12. Fases del proceso de investigación



Fuente: elaboración propia adaptado de Aaker, Kumar y Day (2003)

1.- MATERIALES Y MÉTODOS

Este epígrafe muestra cómo se ha diseñado la metodología de la investigación empírica, para ello se divide en varios epígrafes:

- 1) detalla el área geográfica en la que se ha realizado el estudio
- 2) se representa la población objeto de la investigación
- 3) se explica el instrumento empleado en el estudio empírico (el cuestionario)
- 4) se describe el procedimiento utilizado para la recogida de datos, es decir, cómo se tomaron las muestras

1.1.- ÁREA DE ESTUDIO

Previamente a la exposición y discusión de los resultados de la investigación de las empresas emprendedoras andaluzas, creemos relevante contextualizar el marco geográfico en el que dichas empresas desarrollan su actividad. Hemos incluido ciertos datos de información general, pero la mayoría son específicos y relacionados con la actividad internacional y exportadora de las empresas andaluzas.

Nuestro estudio está centrado en la Comunidad Autónoma de Andalucía, constituida por ocho provincias, que abarcan una superficie de 87.599 km² y representan el 17,31% de España (INE, 2021). De acuerdo con los datos definitivos del Padrón Municipal de habitantes del INE, la población de derecho en Andalucía se cifró, a 1 de enero de 2021, en 8.465.236 personas, 825 personas más que el año anterior, el cuarto año consecutivo de subida, lo que la convierte en la región más poblada de España, representando el 17,9% del total nacional, el 2,5% de la Eurozona y el 1,6% de la Unión Europea.

Los siguientes datos han sido extraídos del Informe Económico de Andalucía 2020, publicado por la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad de la Junta de Andalucía.

Según la Encuesta de Población Activa (EPA), se contabilizaron en Andalucía 3.021.125 millones de personas ocupadas en 2020, 98.612 menos que en 2019.

Con datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, el número de trabajadores en ERTE en Andalucía, a 31 de diciembre de 2020, se cifró en 102.623 personas, el 3,3% de los afiliados al cierre del mes, porcentaje siete décimas inferiores a lo que suponían en el conjunto de España (4%).

Según las cifras de paro registrado en las oficinas del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), y a noviembre de 2021 reflejaron una trayectoria de caída, con 800.248 parados registrados en Andalucía.

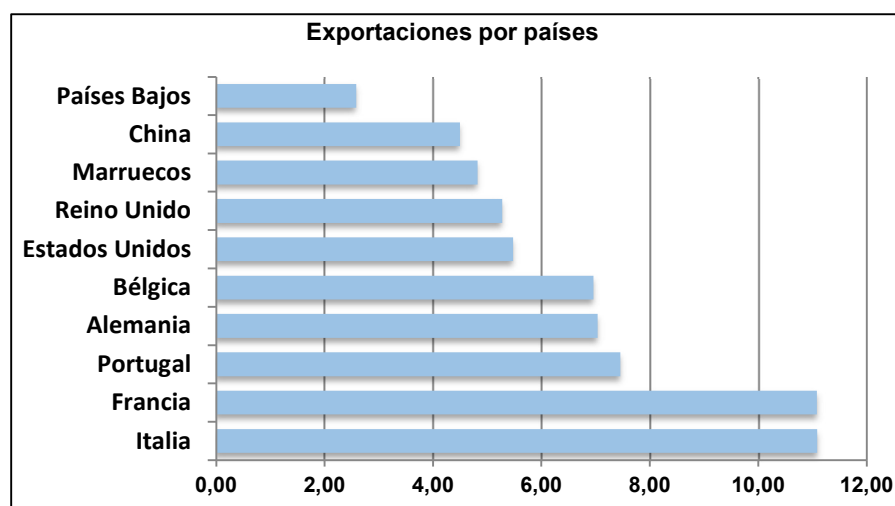
La evolución de la economía andaluza en 2020, al igual que lo observado a nivel mundial y en las economías de su entorno, estuvo marcada por el impacto de la crisis sanitaria de la COVID-19, que conllevó un confinamiento de la población y la paralización de gran parte de las actividades económicas en el segundo trimestre del año. De acuerdo con la Contabilidad Regional Trimestral de Andalucía que elabora el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA), en el conjunto de 2020, la economía andaluza registró un descenso histórico del PIB, el -10,3% en términos reales, no obstante, medio punto más moderado que en el conjunto de España (-10,8%), a diferencia de lo ocurrido en anteriores etapas recesivas en las que Andalucía había caído por encima del promedio nacional. Esta reducción fue en torno a cuatro puntos superior a la registrada por la Unión Europea y la Zona Euro (-6,2% y -6,6%, respectivamente), un comportamiento relativamente más negativo que el entorno europeo.

El PIB generado por la economía andaluza se cifró en 156.892 millones de euros, un 9,5% inferior al del año anterior, retrocediendo a los niveles de 2016. Este nivel de PIB de Andalucía representa el 14% del total nacional, y el 1,4% de la Eurozona. La contracción de la economía andaluza en 2020 se explicó por los **sectores no agrarios**, que cayeron en términos reales un -11% en su conjunto respecto al año anterior, mientras que el **sector primario** creció un 6,1%, ocho décimas más que en España (5,3%). El mayor descenso relativo correspondió a **la construcción** (-15,4%), casi un punto superior a la media nacional (-14,5%), seguido de **la industria** (-12,1%), más afectada que el promedio en España (-9,6%) por las ramas de suministros energéticos, ya que la industria manufacturera experimentó la misma caída (-10,7% tanto en Andalucía como en España). En **los servicios**, la reducción fue del -10,4%, siete décimas más moderada que a nivel nacional (-11,1%), registrando las mayores caídas las actividades más vinculadas al consumo social como las **actividades recreativas, artísticas y**

de ocio (-24,4%), y el **comercio, transporte y hostelería** (-23,2%); por el contrario, aumentaron las **actividades financieras y de seguros** (2,5%) y la **Administración Pública, sanidad y educación** (1,6%), debido a los refuerzos de los servicios públicos para hacer frente a la crisis del coronavirus.

En el **comercio de bienes con el extranjero**, según los datos de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA), las exportaciones de bienes de Andalucía se cifraron en 27.831,9 millones de euros, siendo la tercera CC.AA. que más exportó al extranjero en 2020, por detrás de Cataluña (66.265,4 M€) y próxima a Madrid (29.254,2 M€). Unas exportaciones que se situaron un 12,3% por debajo del año anterior; caída más intensa que en la economía española (-10%), la UE (-7,9%) y a nivel mundial (-9,8% en euros). Andalucía exportó en 2020 mercancías por valor de 15.659,9 millones de euros a la UE, el 56,3% del total exportado, un -7,1% menos que en el año precedente. Más específicamente, las exportaciones a la Zona Euro, que suponen casi la totalidad (91,3%) de las realizadas a la UE, se redujeron en menor medida, un -4,4% respecto al año anterior. Los principales países de destino de las exportaciones de Andalucía en 2020 fueron miembros de la UE, concretamente: Italia, Francia, Portugal, Alemania y Bélgica; le siguieron EE.UU y Reino Unido, concentrando entre los siete más de la mitad (54,4%) de todo lo exportado por la región. Tras ellos se situaron Marruecos, China y Países Bajos, con porcentajes sobre las exportaciones totales entre el 5% y el 3%. Gráfico 2

Gráfico 2. Ranking de países - % sobre el total de Exportaciones



Fuente: Extenda

Considerando la **clasificación de productos por grandes sectores y subsectores** del comercio exterior de bienes, que elabora y publica el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, las exportaciones de Andalucía de productos de “Alimentación, bebidas y tabaco” alcanzaron en 2020 la cifra de 11.120,9 millones de euros un 40% del total (con un aumento del 0,8% respecto a 2019) el único sector con tasas positivas. Tras ellos, se situaron las exportaciones de “Semi-manufacturas” (5.358,3 M€), que, suponiendo el 19,3% del total, registraron un descenso del -4,9%. Le siguieron: “Bienes de equipo” (16,1% del total exportado), con una caída del -14,9%, y un importe de 4.493,5 millones de euros; “Productos energéticos” (3.135,4 M€), tras reducirse un -38% en el contexto de caída del precio del petróleo anteriormente comentada; y “Materias primas” (1.527,6 M€), con una disminución del -32,3% respecto al año anterior.

A un mayor nivel de desagregación, **diferenciando por tipo de producto**, encabeza la clasificación las ventas de “*Refino de petróleo*”, seguido por el “*Aceite de oliva y demás aceites derivados*”. En tercer lugar, se situaron las exportaciones de “*Aviones y demás aeronaves*”. Le siguió un grupo heterogéneo de productos: “Pimientos”, “Productos de acero inoxidable”, “Tomates frescos”, “Cobre refinado”, “Minerales de cobre”, “Aparatos de alumbrado para automóviles”, “Pepinillos”, “Fresas”, “Aceitunas”, “Partes de aviones y demás aeronaves” y “Manufacturas de cemento, hormigón y piedra artificial”.

Estos resultados reflejan la notable diversificación por productos que presentan las exportaciones de Andalucía, ya que casi el sesenta por ciento (58,2%) de las ventas al extranjero en 2020 correspondieron a 36 productos.

Según los datos recogidos en el Registro de Inversiones Extranjeras del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, las operaciones de inversión bruta total andaluza en el extranjero disminuyó un -97,9%, hasta los 17,8 millones de euros, siendo en su totalidad igualmente inversión productiva, con un descenso del -95,3% respecto al año anterior (382,6 M€), en un entorno de aumento en el conjunto de España (2,2%).

En relación al **tejido empresarial**, según los últimos datos publicados del Directorio Central de Empresas (DIRCE) elaborado por el INE y que están referidos a 1 de enero de 2020, en Andalucía se contabilizaban un total de 531.045 empresas pertenecientes a los sectores no

agrarios. Comparado con el 1 de enero de 2019 se registró un aumento de 12.513 empresas, lo que supone que en 2019 se produjo un incremento relativo del tejido empresarial en Andalucía del 2,4%, el doble del incremento registrado en España (1,2%), acumulando seis años consecutivos de crecimiento. Con este resultado, Andalucía sigue siendo la tercera Comunidad Autónoma con mayor tejido empresarial, tras Cataluña y Madrid, con el 15,6% del total de empresas de España.

Según la información disponible del DIRCE a 1 de enero de 2020, el tejido empresarial en Andalucía está formado principalmente por empresas sin asalariados (más de la mitad de las empresas -54,6%-) siendo este porcentaje ligeramente inferior a la media de España (56,2%). En Andalucía, este tipo de empresas creció a lo largo de 2019 un 3,1%, casi el doble que el aumento medio registrado en España (1,6%). Por su parte, las empresas con asalariados experimentaron una subida del 1,6%, también el doble que lo observado a nivel nacional (0,8%), representando 45,4% del total de las empresas andaluzas, frente al 43,8% del conjunto de España. Más concretamente, los mayores crecimientos relativos en 2019 se registraron en las empresas de mayor dimensión, mostrando las empresas con 1.000 y más trabajadores un aumento del 13%, más del triple que en el conjunto de España (4,2%). Le siguieron las empresas de 200 a 1.000 asalariados, con un incremento del 7,8%, y las de 50 a 200 trabajadores, con una subida muy similar (7,7%), en un contexto de menor crecimiento a nivel nacional (5,4% y 4,7%, respectivamente). Igualmente, presentaron un crecimiento notable las empresas de 10 a 50 asalariados, cuyo número aumentó un 4,6%, el doble que de media en España (2,3%).

La distribución de las empresas andaluzas según el sector económico a 1 de enero de 2020 era la siguiente: 444.712 se dedican al sector servicios, 57.938 pertenecen a la construcción y, 28.395 son del sector industrial.

La economía andaluza ha visto como en los primeros meses del año 2020 se ha interrumpido de forma brusca este proceso de crecimiento económico y convergencia con los niveles medios nacionales y europeos que se registró en 2019, debido a la crisis económica mundial desatada por la expansión de un nuevo coronavirus, el Covid-19, que ha provocado una pandemia a nivel global.

1.2.- POBLACIÓN DE ESTUDIO

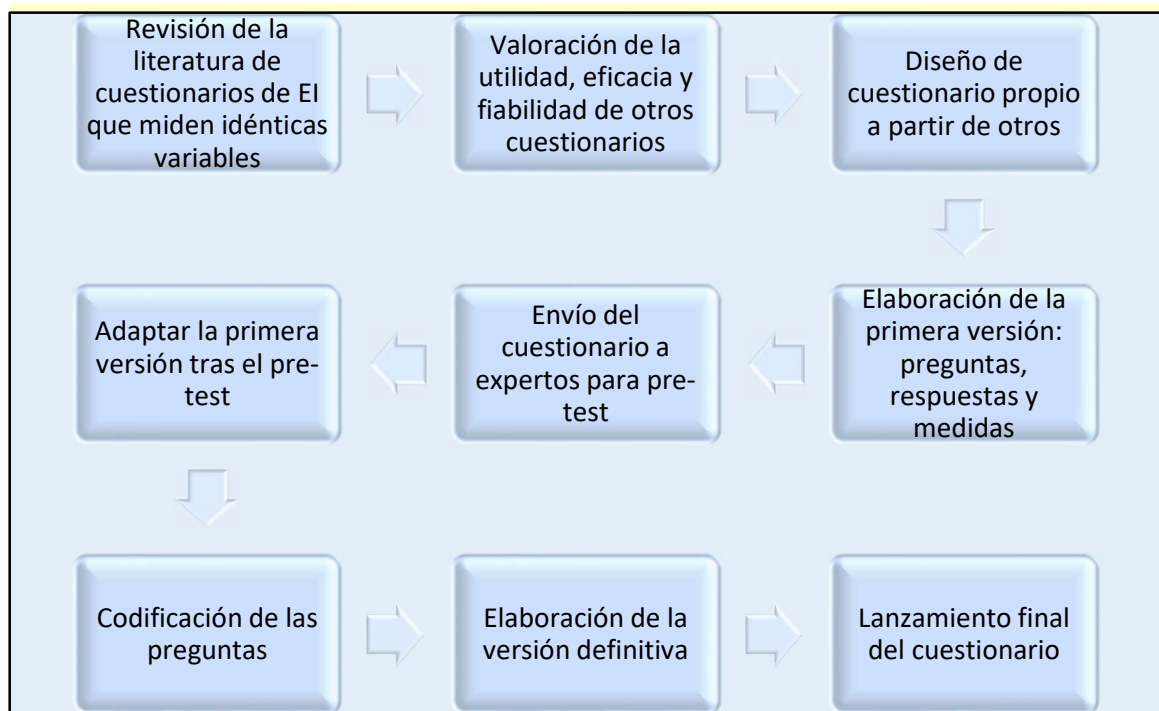
El universo objeto de este estudio han sido 1.561 empresas pertenecientes a la Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A. (EXTENDA), elegidas aleatoriamente por ésta entre las 11.474 sociedades que conforman su directorio.

El listado de las empresas se obtuvo gracias a la firma de un convenio suscrito con EXTENDA en octubre de 2018.

1.3.- EL CUESTIONARIO

La figura 13 representa cuál ha sido el proceso en etapas de creación del cuestionario de esta investigación.

Figura 13. Fases de elaboración del cuestionario



Fuente: elaboración propia

1.3.1.- ELECCIÓN DEL TIPO DE CUESTIONARIO

El objeto de este estudio es analizar el nivel de EI, desde un punto de vista empírico, a partir de una muestra de empresas andaluzas internacionalizadas. Bajo el enfoque cuantitativo-

deductivo, planteamos un problema de estudio definiendo un objetivo y su pregunta de investigación. El objetivo es **conocer los factores que influyen y determinan el EI en las empresas**, y la pregunta de investigación, **¿qué factores influyen y determinan el EI en las empresas?**

En relación a las características que destacan en el enfoque cuantitativo de la investigación, según Hernández Sampieri et al. (2004): *“un estudio cuantitativo regularmente elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de éstas deriva hipótesis y variables; desarrolla un plan para probarlas; mide las variables en un determinado contexto; analiza las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis”*.

La investigación llevada a cabo en este capítulo tiene carácter cuantitativo, y para ello hemos realizado una encuesta de población activa con la pretensión de recopilar datos válidos, representativos y fidedignos.

De las diferentes técnicas cuantitativas, elegimos la denominada ***encuesta ad hoc***, diseñada específicamente para obtener una información determinada, en la cual, la población, la muestra y las preguntas necesarias para recoger la información son específicas para el hecho investigado (Miquel, S. et al, 1997).

Todas las investigaciones en general, deben cerciorarse que los instrumentos de medición que utilizan sean apropiados, fiables, y carentes de desviaciones. Se ha optado por la utilización del cuestionario pues proporciona las ventajas de recabar de manera sencilla una gran muestra de datos, en un periodo relativamente corto, con el consiguiente ahorro en costes; además, elimina sesgos al no basarse en comentarios personales; otra de las ventajas es su gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico, con lo cual los resultados obtenidos son altamente precisos y fáciles de graficar. Por otra parte, el uso del cuestionario presenta también inconvenientes como el error o la mala interpretación de las preguntas por los encuestados y un índice de respuestas no elevado.

La encuesta usada en esta investigación ha sido diseñada a partir de los estudios previos de Rialp, A et al. (2005), Navarro (2016) y Navarro et al. (2014).

Para conseguir los objetivos del estudio se eligió un cuestionario estructurado, teniendo especial cuidado en su diseño, para facilitar al encuestado la cumplimentación del cuestionario y conseguir un número representativo de respuestas, las cuales nos proporcionarían datos cuantificables y concluyentes. Con tal fin, el formato o aspecto formal del cuestionario se elaboró teniendo en cuenta las siguientes pautas:

- En la parte preliminar del cuestionario, se proporcionó instrucciones a los entrevistados para la cumplimentación del cuestionario, se les aseguró su anonimato y se les garantizó la confidencialidad de sus respuestas
- Se realizaron preguntas relevantes a la investigación y no demasiado rígidas. Se formularon de manera breve y de sencilla comprensión (evitando palabras ambiguas)
- Se proporcionaron respuestas flexibles y de fácil contestación
- Se organizó el cuestionario para su posterior procesamiento y análisis de los datos

En relación al fondo o contenido de las preguntas, se plantearon tomando como base el modelo conceptual planteado del EI representado en la Figura 9 del Capítulo II y las variables que conforman este modelo, resultantes de la revisión de la literatura. Tal y como reflejamos en el capítulo II, solo tuvimos en cuenta para el análisis del EI las variables que fueron mencionadas en ≥ 10 artículos de los totales revisados, y en este capítulo, hemos seguido esa misma línea y sólo contamos con las citadas variables para el diseño del cuestionario y el desarrollo de las preguntas.

1.3.2.- REDACCIÓN DEL TEXTO INTRODUCTORIO

Con el propósito de motivar a los encuestados y ganar su confianza para que respondieran con más libertad y garantizarles su anonimato y confidencialidad, el cuestionario se acompañó por un texto de presentación, al igual que planteaba León et al (2002).

Además, en este texto introductorio se precisaba la finalidad de la encuesta, el objetivo principal y la relevancia del tema de la investigación, los datos identificadores del estudio, del investigador principal y de las organizaciones e instituciones implicadas, y se detallaba el contexto académico en el que se emplazaba. También se agradecía a los encuestados el tiempo dedicado a responder el cuestionario y lo inestimable de su colaboración (Salkind, 1999; Martínez-Olmo, 2002; León y Montero, 2003).

Era imprescindible y de importancia que también incluyera las instrucciones y condiciones prácticas de su desarrollo: instrucciones claras y explícitas sobre cómo rellenarlo, plazo de respuesta, y garantía de anonimato y confidencialidad (Salkind, 1999; Hernández Sampieri et al., 2004;).

1.3.3.- ELECCIÓN DEL TIPO DE PREGUNTAS Y DISEÑO FORMAL

“La función de todo cuestionario es que sepa plasmar en una serie de cuestiones los objetivos perseguidos en una investigación, así como estimular, en la medida de lo posible, a los encuestados para que cooperen. Desde esta perspectiva, resulta fundamental saber preguntar, ya que cualquier pregunta formulada, entendida o contestada de forma incorrecta plantea graves problemas de análisis e interpretación de la información” (Navarro, 2001).

“Existen preguntas abiertas y preguntas cerradas, el uso de cada una de ellas depende del tipo de investigación que se esté llevando a cabo, ya que cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, lo que da lugar a que en cada caso el tipo de preguntas sea diferente” (Hernández et al, 2003).

En el **cuestionario** utilizamos un total de **122 preguntas** abiertas y cerradas; las preguntas abiertas fueron diseñadas para las cuestiones de carácter general, y las preguntas cerradas (las más numerosas), se formularon para cuestiones más específicas por varias razones: en primer lugar porque era preciso incluir las variables que influyen en el EI para analizarlo, y para ello necesitamos realizar preguntas con sus correspondientes respuestas definidas y delimitadas; además, las preguntas cerradas son más fáciles de contestar, toman menos tiempo y esfuerzo de contestación por los encuestados, y son más sencillas de codificar y analizar estadísticamente.

Se trata de un cuestionario auto-administrado, enviado por correo electrónico, el cual fue contestado directamente por los destinatarios marcando las respuestas. En el cuestionario encontramos los siguientes categorías de respuestas de preguntas cerradas, que según Miquel et al. (1997), se clasifican en:

- Dicotómicas: se elige entre dos alternativas, Si o No y en ocasiones Ns/Nc.

- Opción múltiple: se escoge una única respuesta de un conjunto de alternativas.
- Respuesta múltiple: tiene la opción de elegir más de una respuesta de las facilitadas.

En el planteamiento del cuestionario se siguió un orden lógico, acorde con el fin de la investigación, que partía de las cuestiones generales a las más específicas, para facilitar su cumplimentación y generar confianza desde el principio a los entrevistados. Se evitó la formulación de preguntas de forma negativa, ya que podían inducir a error, por lo cual todas las preguntas propuestas eran de carácter positivo, claras y de fácil comprensión. Las preguntas se definieron de manera precisa, para impedir tanto su ambigüedad como a que incitaran a los encuestados a responder de una forma coaccionada.

En muchas de las preguntas, dimos instrucciones a los respondientes para facilitar su cumplimentación. Representamos una pregunta del cuestionario como ejemplo:

| | | | | |
|---|------------------------|-------------------|----------------------------|-----------------------|
| <i>“Indique la importancia de las siguientes ESTRATEGIAS de su empresa en su proceso internacional de emprendimiento: (Empleando una escala de 1 a 5)”:</i> | | | | |
| <i>Nada importante</i> | <i>Poco importante</i> | <i>Importante</i> | <i>Bastante importante</i> | <i>Muy importante</i> |
| <i>(1)</i> | <i>(2)</i> | <i>(3)</i> | <i>(4)</i> | <i>(5)</i> |

El ejemplo anterior es un prototipo de pregunta en la que empleamos el método de escalamiento Likert, pretendiendo conseguir mayor objetividad en el tratamiento de los datos.

Las escalas Likert se componen de afirmaciones u oraciones llamadas “ítem”. Los ítems deben formularse como enunciados y no como preguntas, además de expresarse en tiempo presente, reflejar una sola idea, y ser breves (Namakforoosh, 2000), preferentemente de menos de 20 palabras. La escala tipo Likert es una técnica que tiene en cuenta la consistencia y la amplitud de las respuestas actitudinales, y es una escala de actitud de intervalos que a primera vista son iguales. Dentro de los diferentes tipos de escalas, se la considera una escala ordinal que se basa en clasificar a los individuos en función de los atributos que poseen, es decir, se ordenan a los individuos en categorías, sin disponer de una medida para conocer cuál es la distancia que los separa (no se sabe la distancia entre un individuo que contesta “bastante importante” de otro que contesta “muy importante”).

Se han empleado las escalas Likert para medir diferentes objetivos:

- El nivel de importancia que se atribuye a un determinado factor
- El grado de acuerdo con una afirmación
- El grado de satisfacción con un resultado
- El grado de frecuencia o repetición frente a un elemento
- La valoración de diversos factores

En el momento de diseñar estas categorías de respuestas, transformamos las escalas ordinales (cualitativas) en escalas de intervalo (cuantitativas), para ello, asignamos un criterio de valoración propio e individual a cada una de nuestras respuestas y asociamos de forma automática valores de escalas nominales a indicadores ordinales. Nuestras respuestas con escala Likert se componen de ítems de 5 niveles (siendo 1 la puntuación asignada para el valor más bajo posible, y 5 el valor asignado para la puntuación más alta posible). Las respuestas posibles son simétricas, con igual número de categorías positivas y negativas y un punto intermedio para respuestas neutrales o indecisas.

Las mejores medidas que se pueden emplear para interpretar los datos de la escala de Likert son el modo o la respuesta más frecuente, además de representar la visualización de las respuestas en tablas o gráficos con porcentajes (como se ha realizado en este trabajo).

El cuestionario (Anexo 1) se ha estructurado en varias secciones, con determinados bloques de preguntas en cada una:

- I) Los factores internos
- II) Los factores externos
- III) Estrategias
- IV) Ventajas competitivas
- V) Resultados.

I) Los **FACTORES INTERNOS** del EI se han analizado en:

La **Sección A – Características y recursos de la empresa** – que tiene como objetivo obtener información general sobre la empresa, con 12 cuestiones de la A1 a A12: A7 y A9 se dividen en 2 apartados.

La **Sección B – Características del Directivo** – se ha enfocado en obtener datos sobre el directivo de la empresa, con 8 cuestiones de la B1 a B8: B6 y B7 con 3 apartados cada una y B8 con 12 apartados.

II) Los **FACTORES EXTERNOS** encuadrados en:

La **Sección C – Entorno de negocios** – pretende recabar cuales son los factores que influyen en la actividad empresarial, con 3 cuestiones: la C1 con 6 apartados, y la C2 y la C3 con 8 apartados respectivamente.

III) La **Sección D – Estrategias del negocio emprendedor** – se ha enfocado en las decisiones estratégicas empleadas por los directivos emprendedores, se compone de 1 sola cuestión -D1- con 10 apartados de la A-J.

IV) La **Sección E –Ventajas competitivas** – tiene como finalidad averiguar cuáles son las ventajas competitivas obtenidas en la actividad emprendedora y la posición de la empresa con respecto a sus competidores, con 4 cuestiones: la E1 y la E2 ambas con 10 apartados, la E3 y E4 con 8 y 7 apartados cada una.

V) La **Sección F – Resultados de la actividad emprendedora** – para identificar qué rendimientos, financieros y no financieros, obtienen las empresas. Se compone de 4 cuestiones: la F1 con 14 apartados, la F2 con 2, y las F3 y F4 con un apartado cada una.

1.3.4.- ENVÍO DEL PRE-TEST Y ELECCIÓN DE EXPERTOS

Tras la finalización del diseño del cuestionario y antes de su lanzamiento final, procedimos a realizar un pre-test a una muestra de 10 jueces-expertos, investigadores y profesionales del sector académico universitario, directivos de empresas con probada experiencia profesional, y técnicos de Extenda, todos ellos con reconocido conocimiento en materia de emprendimiento.

Siendo conscientes de que hay diversos métodos valiosos de prueba previa de un cuestionario, se eligió el pre-test al grupo de expertos (dirigido individualmente y de forma anónima), ya que éstos podían con sus opiniones mejorar el instrumento de medida y proporcionarnos información de las tres posibles fuentes de error de medición: el cuestionario, el entrevistador y el encuestado. La selección de los expertos para el pre-test de nuestro cuestionario se realizó por la cercanía o facilidad de acceso a ellos y, por la afinidad con la investigadora y sus tutores.

En lo referente a la determinación del número adecuado de expertos, no existe un acuerdo unánime en la materia y, tal como apunta Ortega (2008) *“El tamaño del panel de expertos a emplear se encuentra fuertemente influenciado por aspectos como el ámbito geográfico, la diversidad de los colectivos y las áreas específicas de desempeño de los mismos”*.

Con el envío del pre-test a los expertos y el análisis posterior de éstos, se pretendía determinar si entendían, del mismo modo que los autores del cuestionario, las preguntas, las respuestas, el resultado que se pretendía con ellas, y si causaban confusión en su formulación o eran difíciles de contestar. Solicitamos a los expertos que revisaran y valoraran la encuesta, exponiendo sus dudas con respecto a la formulación de las preguntas o la determinación de las respuestas, e incorporando o proponiendo nuevas o reformulando las ya existentes, en aras de mejorar y hacer comprensible el cuestionario al futuro encuestado.

Recibidos todos los pre-test, los expertos nos sugirieron pequeños ajustes en relación a la formulación de alguna pregunta, y nos recomendaron adecuar todos los ítems del cuestionario con escalas Likert ordinal en un mismo rango. Con relación a la cumplimentación del cuestionario, nos comentaron que no resultaba extenso ni difícil de completar, y que las secciones y preguntas nos proveerían de una gran riqueza de datos y respuestas con las que trabajar en el futuro análisis estadístico.

Tenidas en cuenta las opiniones de este grupo de expertos, y realizando unas leves modificaciones para mejorar las inconsistencias y reducir el error de medición, no estimamos necesario realizar un segundo pre-test, por lo cual procedimos seguidamente al lanzamiento final del cuestionario a través de la aplicación *“Google Docs”*.

1.4.- EL MUESTREO

Se trató de un muestreo aleatorio simple, ya que partimos de un listado de empresas emprendedoras andaluzas facilitadas por EXTENDA.

El cálculo del tamaño muestral (n) se obtuvo mediante la fórmula:

$$N = \frac{Z^2 pq}{L^2} \frac{N}{N-1} + Z^2 pq$$

Donde Z es el valor de la t Student (1,96 para un nivel de confianza de 95%); p la ocurrencia del suceso; q la no ocurrencia del suceso ($1-p$); L es el error absoluto aceptado y N es el tamaño de la población (Miquel et al., 1997).

Debido a la inexistencia de estimaciones previas se utilizó una ocurrencia del suceso de 50% en la que la desviación estándar es máxima. Asumiendo un nivel de confianza de 95% y un error máximo de 8,1%, se determinó que se deberían recibir un mínimo de 134 cuestionarios.

El proceso de envío del formulario se desarrolló por espacio de cuatro semanas entre los meses de febrero y marzo de 2019, y fue dirigido online al responsable de las actividades internacionales de las empresas andaluzas.

Las fases de envío del cuestionario fueron las siguientes:

- 1) Se realizó un primer envío por correo electrónico a las empresas.
- 2) A los quince días transcurridos desde el primer envío, se realizó un primer recordatorio y volvimos a remitir la encuesta.
- 3) Cumplido un mes desde el primer lanzamiento, efectuamos un segundo recordatorio y envío final.

1.5.- ANÁLISIS DE DATOS

Recibidos todos los cuestionarios, y con los datos resultantes ya codificados, se procedió a un análisis pormenorizado de éstos. Para tal fin, se empleó el programa estadístico IBM SPSS STATISTICS 26.0.

1.- En primer lugar, se realizó un **análisis descriptivo** de las empresas, partiendo del estudio de las frecuencias de aparición del total de las variables obtenidas en el cuestionario.

2.- En una segunda fase, las respuestas se sometieron a un análisis de agrupamiento o **análisis clúster jerárquico**, porque se pretendía obtener clasificaciones (clusterings).

3.-En tercer lugar, se procedió a realizar un **análisis no jerárquico** para correlacionar las respuestas de las variables con las agrupaciones.

4.- En cuarto lugar, realizamos un **análisis discriminante**.

La principal diferencia entre el análisis clúster y el discriminante estriba en que en el análisis clúster se desconoce la pertenencia de los individuos a los distintos grupos, es decir, no existe ningún tipo de clasificación a priori (Bisquerra, 1989), ni tampoco se hipotetizan relaciones de dependencia entre las variables utilizadas (Kinnear y Taylor, 1999); al contrario, en el análisis discriminante los grupos son conocidos, y lo que pretendemos es saber en qué medida las variables disponibles nos discriminan esos grupos y nos pueden ayudar a conocer su comportamiento en las distintas agrupaciones.

1.5.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Una vez finalizado el proceso de recogida de datos en la investigación se procederá a crear una matriz, estructura en forma de tabla en la que se colocarán a las variables en columnas y a los individuos en filas.

Previamente al análisis propiamente dicho, para conseguir exactitud y fiabilidad de los datos, es recomendable revisar los posibles errores que contenga la matriz (errores en la transcripción de los datos en la matriz o errores en la corrección del instrumento de medida), y se realiza una depuración de la matriz de datos. Esta depuración se basará principalmente en calcular algunos estadísticos descriptivos de todas las variables: las frecuencias absolutas (para verificar que no existe ningún valor ajeno a los valores lógicos de las variables), el número de individuos de cada variable (para corroborar que sean correctos, que no se ha olvidado ninguno o que no hay duplicidades), y el mínimo y el máximo (para verificar que no existan valores extremos que sobrepasen o no lleguen al rango lógico de la variable).

Posteriormente a la depuración de la matriz de datos, se efectuará un análisis exploratorio EDA (Exploratory Data Analysis) basado en el análisis descriptivo de cada variable que permitirá describir las características de los individuos. Se exponen los indicadores estadísticos resultantes, y para hacer este análisis más atractivo visualmente se insertan, figuras, tablas y representaciones gráficas.

1.5.2.- ANÁLISIS CLÚSTER JERÁRQUICO

El análisis clúster es una técnica multivariante de análisis estadístico que parte de un conjunto de datos que contiene información sobre una muestra de entidades (individuos), y pretende reorganizarlas en grupos por algún criterio de homogeneidad a los que se denomina conglomerados (clústers). Según Miquel et al. (1997), dentro de los grupos se reúnen las observaciones o individuos más homogéneos, y en cambio, los diferentes grupos obtenidos serán los más heterogéneos posible entre sí. Pero antes de aplicar este análisis, se deben tomar varias decisiones como elegir las variables, las medidas de asociación, y los métodos de agregación que según Miquel et al. (1997) son las normas que deben cumplir las observaciones para ser agrupadas en un clúster.

Un aspecto interesante a tener en cuenta en este tipo de análisis es la falta de restricciones o condiciones previas que deban cumplir los datos antes de aplicar la técnica analítica. Por ello, se puede proceder a realizar análisis tipo “cluster” casi con cualquier tipo de datos y casi sin preparación previa de los mismos (Miquel et al., 1997).

1.5.2.1.- ETAPAS DEL ANÁLISIS CLÚSTER JERÁRQUICO DEL ESTUDIO

Se aplicará un análisis jerárquico, ya que no exige la definición *a priori* del número de “clusteres”, y permitirá además la representación gráfica de los resultados. Para efectuar el análisis de conglomerados jerárquico, se utilizará una lista de **Variables** y se solicitará que se formen los clústers según **Casos**.

Se optará por un **método jerárquico aglomerativo**, ya que éstos comienzan con tantos clusteres como individuos tengamos que clasificar, se recalculan las distancias entre los grupos existentes y se van uniendo los grupos más similares o menos disimilares, hasta llegar a tener todos los casos en un mismo grupo.

El desarrollo de las fases del análisis estadístico se describe en los siguientes epígrafes:

1.- Obtención de la matriz de datos a partir de las respuestas (conjunto de p variables) del cuestionario de las 136 empresas (conjunto de n individuos).

2.- Selección de las variables para identificar a los grupos. Una de las decisiones fundamentales antes de iniciar un análisis clúster jerárquico es la elección de las variables que estén relacionadas con el objetivo que se pretenda lograr con la investigación, pues de lo contrario, el análisis carece de sentido e introducir las que sean irrelevantes aumenta la posibilidad de errores.

En este estudio, las variables que se utilizarán para obtener los clústeres son las enumeradas en los **factores internos del EI** analizados en la Sección A (del cuestionario) “*Características y recursos de la empresa*” que consta de 12 cuestiones.

Hemos omitido la cuestión A.2 “*Tipo del principal producto/servicio comercializado*” porque es una pregunta abierta, con multitud de respuestas diferentes y muy difíciles de codificar, y la A.11 “*Indique en qué grado está de acuerdo con la siguiente afirmación: “la red de contactos es clave para el éxito de su actividad exportadora”*” pues en una cuestión anterior se pregunta si la empresa posee red de contactos.

La cuestión A7 “*Número de filiales en el extranjero*” se ha dividido en dos: filiales comerciales y filiales productivas.

Por otro lado, las cuestiones A.4 “*Año de constitución de la empresa*” y A.5 “*Año de inicio de la actividad internacional*” se han fusionado en la variable denominada “**Velocidad de internacionalización**”. Además, se han agrupado las cuestiones A.8 “*¿Existe en la empresa un departamento de exportación?*” y A.9 “*En caso de existir Departamento de exportación: ¿Cuántos lleva operando?*” en la nueva variable “**Departamento de exportación= Si/No y n° de años en funcionamiento**”.

Las variables que resultaron finalmente para obtener la clasificación clúster en la que pretendemos agrupar las empresas son:

- A1. Sector al que pertenecen
- A2. Tamaño de la empresa (n° de empleados)
- A3. Velocidad de internacionalización
- A4. Alcance de la internacionalización

A5. Grado de internacionalización

A6. Departamento de exportación y nº de años operando en la empresa

A7. Nº de filiales comerciales

A8. Nº de filiales productivas

A9. Red de contactos

3.- Elección de la medida de similitud o proximidad (o bien de divergencia) para construir una matriz de similaridades que nos posibilite relacionar la semejanza de los individuos entre sí, y clasificarlos en diversos grupos; la obtención de los clústeres que se forman lo hacen en base a las proximidades entre variables e individuos, según el criterio o distancia considerados.

Una vez establecidas las variables (A1 a A9) y las empresas (136) a clasificar, el siguiente paso consistirá en establecer una medida que cuantifique el grado de proximidad entre ellas. Ya que existen muchos índices de similitud o divergencia para medir, pueden darse resultados diversos para los mismos datos, por ello es muy importante la elección de la medida y su correcta aplicación.

Seleccionar el método de medición de similitud o de distancia entre los individuos dependerá de si los datos son cuantitativos o cualitativos:

Datos métricos: Medidas de correlación y medidas de distancia

Datos no métricos: Medidas de asociación.

Se utilizará el *“Coeficiente de Correlación de Pearson”* como índice de similitud, por ser éste el considerado más adecuado, debido a que en el cuestionario realizado la mayor parte de las variables se encuentran prácticamente en su totalidad definidas en términos de variables continuas, y a que los grupos resultantes contendrán individuos con una alta similaridad entre ellos.

4.- Elección de un algoritmo de clasificación para establecer la estructura de agrupación de los individuos en conglomerados o en clúster, que se puede aplicar de diferentes maneras según (Bisquerra, 1989). Para la elección del método de agregación se tendrá en cuenta que estos no prejuzguen o sesguen las posibles agrupaciones.

El método de agrupación en clústeres elegido es el “*Enlace entre grupos*” pues mide la proximidad entre dos grupos, calculando la media de las distancias entre individuos de ambos grupos o la media de las similitudes entre individuos de ambos grupos.

5.- Obtención del Dendrograma, que constituye la representación visual de los pasos de una solución de conglomeración jerárquica que muestra, para cada paso, los conglomerados que se combinan y los valores de los coeficientes de distancia (Pérez López, 2007).

Según Miquel et al. (1997), el dendrograma permite de forma sencilla, con tan solo trazar una línea vertical sobre la gráfica, saber el número de “clústeres” que se obtienen contando las intersecciones con las líneas horizontales. Debe tenerse en cuenta que para su obtención se procede a un cambio de escala (de 0 a 25), no pudiéndose determinar en valores absolutos las distancias a las que se producen los procesos de agregación.

Es complicado decidir sobre el número de clúster apropiados para su interpretación, y esto depende del criterio del investigador.

Para De la Fuente Fernández, (2011), *“la decisión sobre el número óptimo de clústeres es subjetiva, especialmente cuando se incrementa el número de objetos pues si se seleccionan pocos, los clústeres resultantes son heterogéneos y artificiales, mientras que si se seleccionan demasiados, la interpretación de los mismos suele resultar complicada. Para tomar una decisión sobre el número de clústeres se suelen representar los distintos pasos del algoritmo y la distancia a la que se produce la fusión. En los primeros pasos el salto en las distancias es pequeño, mientras que en los últimos el salto entre pasos será mayor. El punto de corte será aquel en el que comienzan a producirse saltos bruscos”*.

Gallardo, J. (2011), explica que el problema de determinación del número de clústeres en el dendrograma es un campo aún por resolver, debido a la inexistencia de una hipótesis nula apropiada o a la naturaleza compleja de las distribuciones muestrales multivariantes. Se han desarrollado algunos métodos enfocados a resolver este problema. El primero se basaría simplemente en cortar el dendrograma de forma subjetiva tras visualizarlo, el cual no es nada conveniente puesto que la opinión del investigador estaría sesgada. Otra técnica consistiría en la existencia de pequeños saltos o discontinuidades en los niveles de fusión.

En el estudio y análisis de nuestro dendograma, y observando las distancias y agrupaciones existentes, se trazará la línea que nos permitirá obtener el número de agrupaciones.

1.5.3.- ANÁLISIS CLÚSTER NO JERÁRQUICO

Tras la reasignación de las empresas en los clústers resultantes, como resultado de la aplicación de análisis jerárquico y la obtención del dendograma, se realizará un segundo **análisis no jerárquico** o también denominado **método de agrupación de casos de “K-medias”**. Este método requerirá que se proponga previamente el número de clústeres que se desea obtener, dónde las empresas se ubicarán por afinidad en cada uno de ellos.

El resultado de aplicar el análisis K-medias nos proporcionará la *tabla de análisis de varianza* ($p \leq 0,05$) de las variables empleadas, indicando cuáles de estas *variables* son *significativas*, y que facilitará posteriormente la interpretación de las distintas agrupaciones.

1.5.4.- ANÁLISIS DISCRIMINANTE

“El Análisis Discriminante es una técnica estadística multivariante cuya finalidad es analizar si existen diferencias significativas entre grupos de objetos respecto a un conjunto de variables medidas sobre los mismos para, en el caso de que existan, explicar en qué sentido se dan y facilitar procedimientos de clasificación sistemática de nuevas observaciones de origen desconocido en uno de los grupos analizados” (De la Fuente Fernández, 2011b). Estas observaciones se realizan en grupos previamente fijados por el investigador.

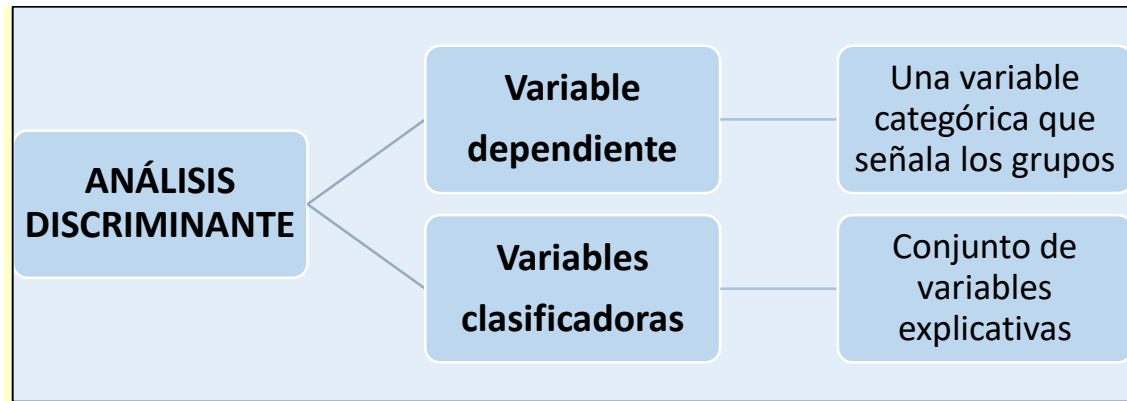
El Análisis Discriminante explica la pertenencia de cada individuo a uno u otro clúster preestablecido, tomando como referentes a las variables de su perfil, y a la vez, calcula el peso de cada una de ellas en la discriminación; ayuda a comprender las diferencias entre los clústeres, y tiene dos fines: uno descriptivo, que analiza las diferencias significativas, y otro predictivo que proporciona procesos de clasificación de observaciones.

El Análisis Discriminante se compone de una matriz de datos de *n individuos* (clúster o Variable dependiente), y de *p variables* (Variables clasificadoras) que analizan el perfil de cada individuo:

Variable dependiente o categórica: una variable que marca la pertenencia de un individuo a uno u otro grupo.

Variables clasificadoras: un conjunto de variables independientes o explicativas que proporcionan una información con funciones discriminantes que se utilizan para clasificar a los individuos.

Figura 14. Análisis Discriminante



Fuente: elaboración propia

Se procede a detallar cuantas variables explicativas hemos utilizado, y porqué y cuáles han resultado significativas.

Ya se explicó en “Material y Métodos” que nuestro cuestionario consta de un total de **122 cuestiones**, repartidas en **6 secciones (A - F)**.

En el **análisis jerárquico**, se utilizan las variables resultantes de las respuestas correspondientes a la **Sección A**, que aunque en el cuestionario constaba de 14 respuestas, para el análisis estadístico omitimos algunas sin importancia y otras las agrupamos, por lo que contamos con un total de **n=9** para obtener los 4 clústeres, por lo tanto, desde este punto, partimos para el análisis discriminante con 108 variables explicativas (Secciones B a F).

Además, de la Sección B omitimos la pregunta B1 *¿Cuál es su cargo en la empresa?*, por la multitud de respuestas diferentes y por su carácter simplemente informativo, por lo cual finalmente aplicamos 107 variables, **análisis discriminante n=107**.

CONCLUSIONES

En este capítulo se han descrito los materiales y métodos utilizados para la investigación.

Han quedado bien definidas el área y la población de estudio.

Se ha explicado el cuestionario estructurado (técnica cuantitativa elegida para la recogida de datos), el por qué se ha elegido este formato, además de detallar su diseño formal –el texto introductorio, la formulación y codificación de sus preguntas, la escala de valoración de las respuestas–. También se ha expuesto el método de prueba del cuestionario –el envío de un pre-test y la correspondiente elección de expertos para testarlo–. Además, se ha detallado el sistema de muestreo, sus fases, y el cálculo del tamaño muestral.

Para finalizar, y una vez codificados los datos resultantes del cuestionario enviado, se describe el proceso de análisis pormenorizado que hemos realizado. El programa informático estadístico empleado para tal fin, ha sido IBM SPSS STATISTICS 26.0. Se razona y se justifica que, para analizar las mediciones obtenidas, se emplean diferentes análisis de forma consecutiva:

- 1) Análisis descriptivo
- 2) Análisis clúster jerárquico
- 3) Análisis clúster no jerárquico (K-medias)
- 4) Análisis discriminante

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se van a analizar los principales resultados conseguidos de la muestra.

Para tal fin se comenzará con el (1) **análisis descriptivo** de los datos obtenidos.

Posteriormente, se presentará (2) el **análisis clúster**, y dentro de éste se detallará primero el análisis jerárquico seguido del análisis no jerárquico.

Para finalizar esta fase de la investigación, se desarrollará (3) el **análisis discriminante**, para validar los grupos obtenidos en el análisis clúster.

1.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO

El análisis descriptivo es el inicial en el proceso de análisis de datos, y nos proporciona una idea general de los resultados obtenidos del cuestionario y de cómo se distribuyen, además de ofrecer unos estadísticos de tendencia central (media y mediana y moda) y de dispersión (desviación típica, mínimo y máximo).

Las respuestas totales recibidas tras el envío del cuestionario fueron 136, lo que corresponde a un 8,37% del total de nuestro universo (véase Tabla 22).

Tabla 22. Ficha técnica del estudio

| | |
|--------------------------------|---|
| POBLACIÓN | Empresas andaluzas internacionalizadas Base de datos inicial integrada por 1625 empresas Base de datos de envío final formada por 1561 Empresas Alcance territorial: CC.AA Andalucía |
| MUESTRA | 136 respuestas válidas Nivel de respuesta: 8,37% |
| REALIZACIÓN DEL ESTUDIO | Febrero a Marzo de 2019 |
| MÉTODO DE ENCUESTACIÓN | Cuestionario online dirigido al responsable de las actividades internacionales de la empresa andaluza |

Fuente: elaboración propia

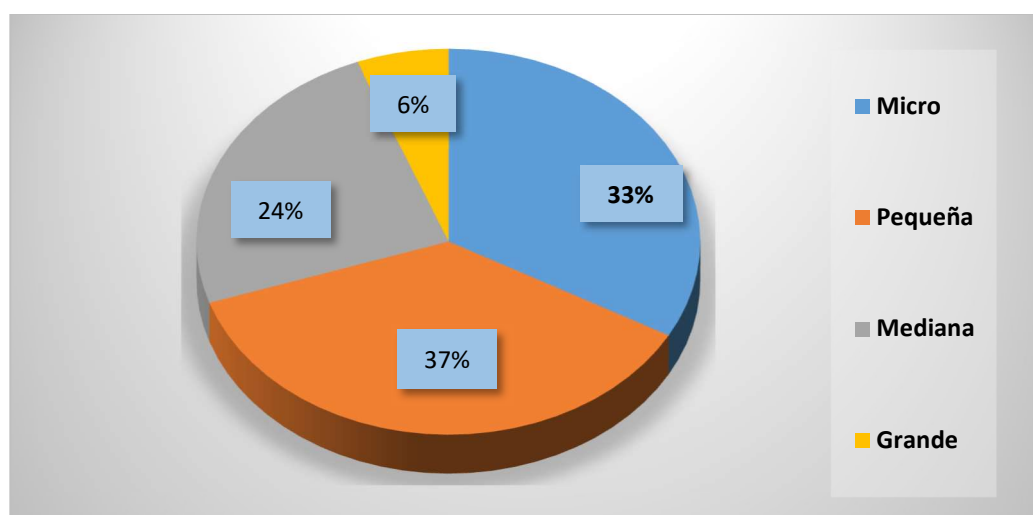
SECCIÓN A – CARACTERIZACIÓN Y RECURSOS DE LA EMPRESA

En esta primera sección nos centramos en las características empresariales de las empresas encuestadas (Tabla 23), que se engloban en los siguientes cuatro *sectores*: los que predominan son el Industrial/Tecnológico 33,82% (n=46) y el Agroalimentario/Bebidas 31,61% (n=43), seguidos por el de Bienes de consumo 21,32% (n=29) y, finalmente, el sector Servicios 13,23% (n=18).

Para la clasificación del *tamaño de las empresas*, se ha seguido el criterio establecido en la Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial que define microempresa a aquella que tiene hasta diez trabajadores, pequeña empresa a la que tiene un máximo de 50 trabajadores, las medianas son las que tienen menos de 250 trabajadores, mientras que las grandes son aquellas que sobrepasan estos parámetros.

El *tamaño* de la muestra oscila entre 1 y 1.100 empleados, siendo la *mediana* 20 y el *tamaño medio* de 64,77 empleados. Los resultados muestran que el 33% de las empresas son microempresas, el 61% son pymes –37% pequeñas y el 24% medianas empresas– y, tan sólo un 6% se pueden considerar como grandes empresas. Es destacable que las empresas con menos de 50 trabajadores supongan el 70% de las empresas andaluzas analizadas. (Gráfico 3)

Gráfico 3. Porcentaje de empresas según número de empleados

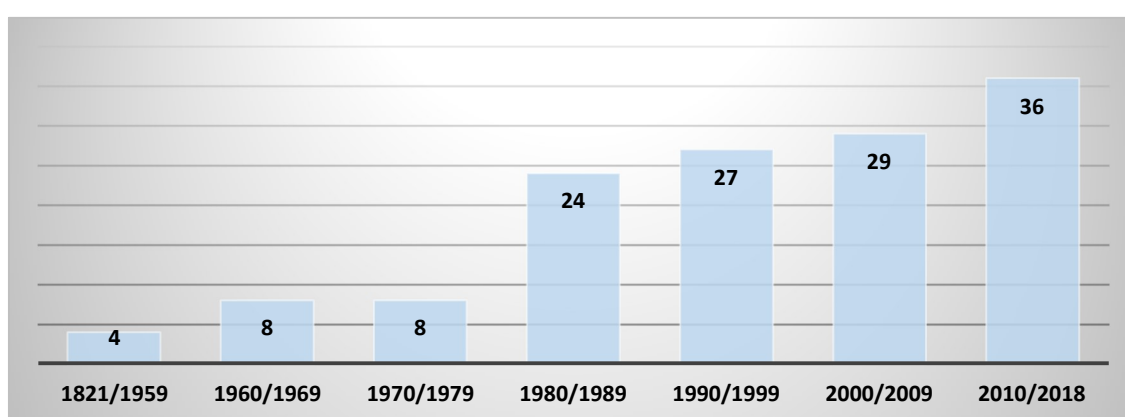


Fuente: elaboración propia

Navarro et al., (2016) apuntan que el número de empleados y directivos que trabajan en las actividades exportadoras afectan positivamente al compromiso exportador y a las estrategias de marketing-mix.

El año fundacional de la compañía más antigua fue 1821 y las tres compañías más recientes fueron constituidas en 2018. La muestra tiene una *experiencia general* considerable –el 52,2% (71 empresas) tiene una antigüedad superior a los 19 años–, situándose la media de edad de las compañías en torno a los 23 años. (Gráfico 4)

Gráfico 4. Años de constitución de las empresas



Fuente: elaboración propia

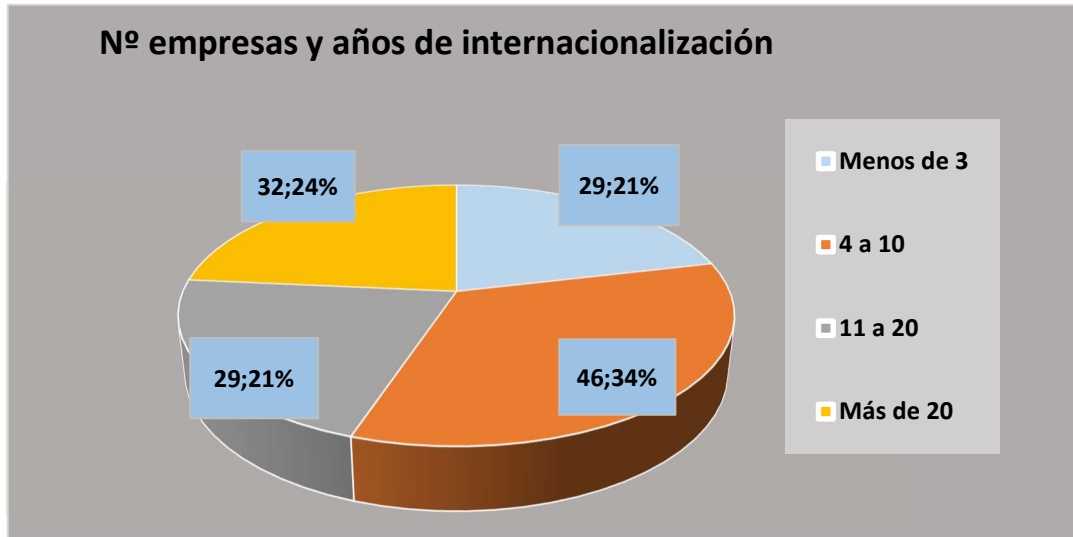
La *experiencia internacional* media de las empresas encuestadas es de 12,76 años, distinguiéndose el 21,33% (29) de ellas que se fundan con carácter exportador e inician sus operaciones en menos de 3 años. El 33,82% (46) posee una experiencia internacional superior a 4 años e inferior a los 10 años; las empresas que llevan exportando entre 11 y 20 años suponen el 21,32% (29), frente a otro grupo mucho más experimentado en los mercados extranjeros, el 23,53% (32) que tiene una experiencia internacional superior a los 20 años. (Gráfico 5).

Para la mayoría de las empresas de la muestra es importante la existencia de una estructura que soporte específicamente la toma de decisiones internacionales; así, el 79,41% dispone de un *departamento internacional*.

De las 108 empresas que tienen departamentos de exportación, 81 han respondido a la pregunta cuántos años llevan en funcionamiento. En el 20,98% (17) de los casos, el departamento internacional fue creado hace más de 20 años, en el 16,06% (13) su antigüedad

oscila entre 11/20 años, otro 22,22% (18) poseen un departamento de 6/10 años, y el 40,74% restante (33) tiene menos de 5 años.

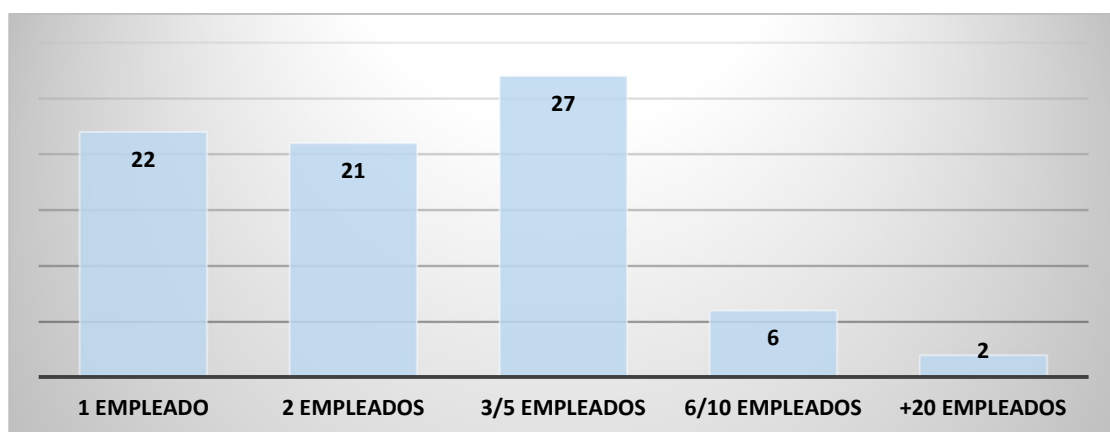
Gráfico 5. Experiencia internacional de las empresas andaluzas



Fuente: elaboración propia

A la cuestión sobre el tamaño del departamento de exportación (en relación al número de empleados) recibimos 78 respuestas, de las cuáles 70 nos comentan que son entre 1/5 empleados los que se dedican a las labores de internacionalización, siendo la media de 1,6 empleados. (Gráfico 6)

Gráfico 6. Nº de empleados en el Departamento de exportación



Fuente: elaboración propia

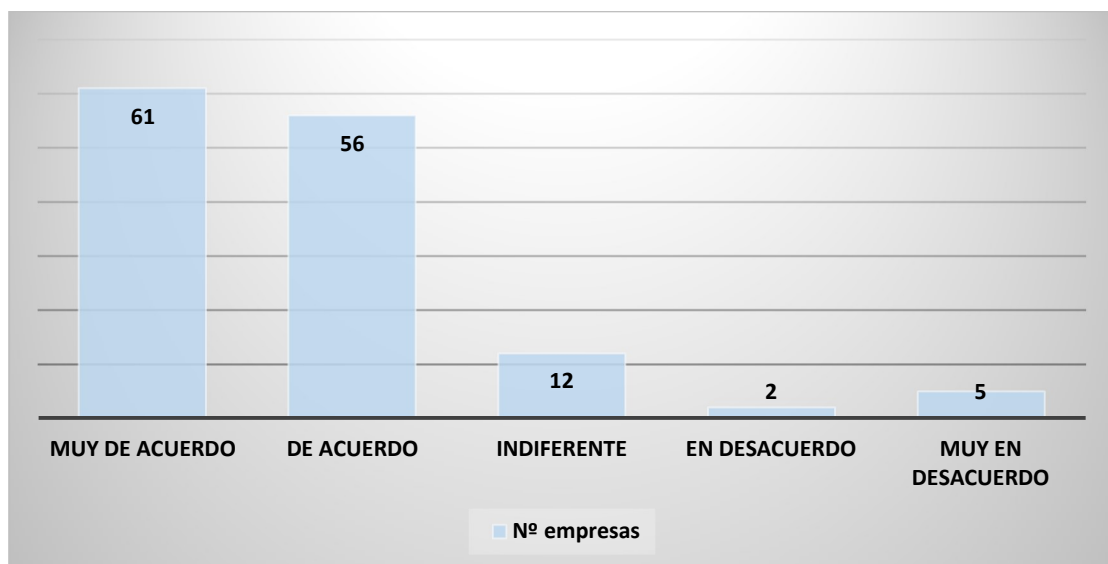
También preguntamos a las compañías por su presencia física en el extranjero a través de *filiales productivas y comerciales*. Un porcentaje muy alto de ellas no poseen ni una ni otras.; a continuación, desglosamos los datos resultantes:

Filiales productivas: 119 no tienen ninguna, 9 empresas tienen 1 filial, 6 de ellas tienen entre 2/5, y 2 empresas con 10 y 11 filiales respectivamente.

Filiales comerciales: 111 empresas declaran que no tienen, 14 tienen sólo 1 y, de las restantes destacamos a 1 empresa con 10 filiales y a 2 empresas con 11 filiales cada una.

Igualmente es importante la disposición de una **red de contactos** profesionales que pueda facilitar la búsqueda y explotación de oportunidades en los mercados extranjeros (el 77,94% dispone de esta red profesional). Relacionado con lo anterior, se preguntó si poseer una red de contactos profesional es un factor clave para el éxito de sus actividades en el exterior; el 86% (117 empresas) piensan que sí, frente a un 14% (19 empresas) que responden que es indiferente o están muy en desacuerdo. (Gráfico 7)

Gráfico 7. Opinión de las empresas sobre la importancia de una red de contactos



Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla detallamos todos los datos analizados de la Sección A, y correspondientes a las características de las firmas andaluzas.

Tabla 23. Características empresariales de las empresas andaluzas internacionalizadas

| CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES | | | | |
|---|--|--------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| Sector | Sector | Nº empresas | Porcentaje (%) | |
| | Agroalimentario | 43 | 31,61 | |
| | Bienes de consumo | 29 | 21,32 | |
| | Industrial y tecnológico | 46 | 33,82 | |
| | Servicios | 18 | 13,23 | |
| | | 135 | 100,00 | |
| Tamaño | Nº empleados | Nº empresas | Porcentaje (%) | Autores |
| <i>Número de empleados</i> | < 10 empleados | 45 | 33,08 | Knight y Cavusgil (1996,2015) |
| | 10 ≤ empleados < 50 | 50 | 36,76 | |
| | 50 ≤ empleados < 250 | 33 | 24,26 | Coviello y Jones (2004) |
| | 250 ≤ empleados | 8 | 5,88 | Acedo y Florín (2006) |
| | | 136 | 100,00 | Coombs et al (2009) |
| Experiencia en el sector | Experiencia general | Nº empresas | Porcentaje (%) | Autores |
| <i>Número de años desde su constitución</i> | Menos de 5 años | 22 | 16,17 | Morgan-Thomas y Jones (2011) |
| | De 6 a 10 años | 23 | 16,91 | |
| | De 11 a 15 años | 13 | 9,55 | Navarro (2016) |
| | De 16 a 20 años | 16 | 11,76 | |
| | Más de 20 años | 62 | 45,58 | |
| | 136 | 100,00 | | |
| Experiencia internacional | Experiencia internac. | Nº empresas | Porcentaje (%) | Autores |
| <i>Número de años desde que se internacionalizó</i> | Menos de 3 años | 29 | 21,33 | Cavusgil y Knight (2015) |
| | De 4 a 5 años | 22 | 16,18 | |
| | De 6 a 10 años | 28 | 20,59 | Navarro (2016) |
| | De 11 a 15 años | 15 | 11,02 | |
| | Más de 15 años | 42 | 30,88 | |
| | 136 | 100,00 | | |
| Departamento internacional | Si posee Dpto. internacional: 108 empresas (79,41%) | | | Morgan-Thomas y Jones (2009) |
| | No posee Dpto. internacional: 28 empresas (20,59%) | | | |
| | | | | Navarro, Calvo-Mora, y Rey (2015) |
| Red de contactos profesional | Si posee red de contactos: 106 empresas (77,94%) | | | Coviello (2015) |
| | No posee red de contactos: 30 empresas (22,06%) | | | |
| | | | | Kuivalainen et al. (2012) |
| | | | | Jones et al (2011) |

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Estadísticos descriptivos Sección A

| | Válido | Perdidos | Media | Mediana | Moda | Desviación típica | Rango | Mínimo | Máximo |
|---|--------|----------|-------|---------|------|-------------------|-------|--------|--------|
| Tamaño de la empresa (nº empleados) | 136 | 0 | 64,77 | 20 | 1 | 139,07 | 1099 | 1 | 1100 |
| Año de constitución de la empresa | 136 | 0 | 1995 | 1999 | 2010 | 23,53 | 197 | 1821 | 2018 |
| Año de inicio de la actividad internacional | 136 | 0 | 2005 | 2010 | 2014 | 13,16 | 95 | 1923 | 2018 |
| Experiencia internac. | 136 | 0 | 12,59 | 8,50 | 4 | 13,16 | 95 | 0 | 95 |
| Velocidad | 136 | 0 | 10,67 | 4 | 0 | 18,06 | 149 | 0 | 149 |
| Ritmo | 136 | 0 | 2,71 | 1 | 0,4 | 4,71 | 29,99 | 0,01 | 30 |
| Alcance | 136 | 0 | 12,54 | 6 | 2 | 15,93 | 109 | 1 | 110 |
| Grado | 136 | 0 | 38,75 | 31,5 | 20 | 30,96 | 99 | 1 | 100 |
| Filiales comerciales | 136 | 0 | 0,35 | 0 | 0 | 1,44 | 11 | 0 | 11 |
| Filiales productivas | 136 | 0 | 0,35 | 0 | 0 | 1,43 | 11 | 0 | 11 |

Fuente: elaboración propia

Seguidamente, procedemos a analizar los resultados descriptivos de las medidas o niveles de EI –*velocidad (ritmo), alcance y grado*– de la muestra de empresas andaluzas internacionalizadas.

El tiempo transcurrido entre la creación de la firma y el comienzo de su actividad exportadora –*velocidad o tiempo de entrada*– es un factor decisivo en el emprendimiento exportador (Navarro 2016).

Centrándonos en los datos obtenidos, señalar que *la media* que tarda una empresa andaluza en internacionalizarse es de 10,67 años. Sin embargo, 80 empresas de la muestra (58,82%) han desarrollado un proceso de *internacionalización acelerada*, mostrando una elevada *velocidad de internacionalización* –pues se han internacionalizado en los cinco primeros años desde su constitución–. Debemos destacar, pues nos parece muy relevante el dato que 31 empresas (22,79%) internacionalizaron sus operaciones el mismo año de su constitución, (podemos decir que nacieron con vocación internacional), y que la primera empresa que internacionalizó sus

operaciones lo hizo en 1923 (el mismo año de su fundación). Frente a este grupo que podemos catalogar como las más emprendedoras internacionalmente, encontramos en el otro extremo a 41 empresas (30,14%) de *lenta internacionalización*, pues han tardado más de 10 años en internacionalizarse. (Gráfico 8)

Gráfico 8. Velocidad de internacionalización



Fuente: elaboración propia

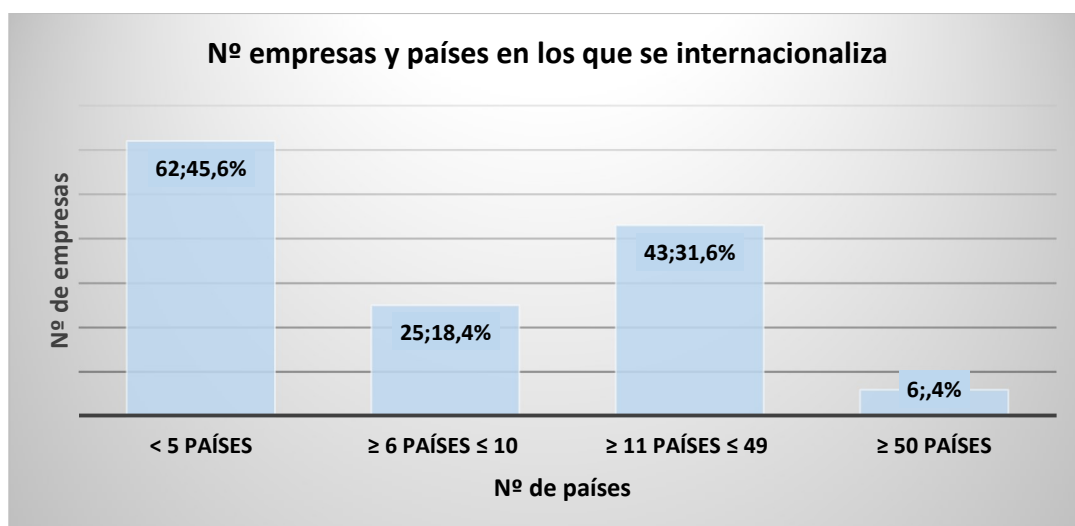
Para la mayoría de los autores, el factor clave para determinar la velocidad en el EI, y diferenciarlo de las empresas de internacionalización tradicional, es la edad de la firma y no su tamaño. Encontramos contradicciones en la doctrina, en determinar el número de años que necesita una empresa para considerarse de precoz o de acelerada internacionalización; la cifra oscila entre 0 años (la firma inicia sus actividades domésticas e internacionales al mismo tiempo, en el momento de su creación), 2/3 años, 5 años, e incluso hasta 7 años, para algunos académicos; para Moen y Servais (2002) son dos años, tres años para Knight y Cavusgil (2004) y cinco años para Acedo y Jones (2007).

Si analizamos el *ritmo de internacionalización*, su media es de 1,64 países/año, y distinguimos entre el grupo de empresas proactivas internacionalmente que lo hace a un ritmo mínimo de 2 países por año (el 30,15% - 41 empresas-), y las que se muestran mucho más conservadoras y se internacionalizan a un ritmo inferior a 1 país por año (el 49,26% -67 empresas-).

Vermeulen & Barkema (2002) se refieren al “*ritmo*”, conceptuándolo como la regularidad con la cual una organización consigue su crecimiento y desarrollo en el entorno internacional.

Indicar que para la muestra de empresas analizadas, la media en cuanto al *alcance internacional* se sitúa en los 12,54 países. Observamos como un grupo de empresas está apostando por la diversificación de mercados (49 empresas -36,03%- están presente en ≥ 10 países) frente a otro grupo (62 empresas -45,59%- menos de 5 países) cuya opción estratégica está centrada en la concentración de países-mercados; encontramos un grupo intermedio (25 empresas -18,38% - entre 6 y 10 países) que aun teniendo presencia en pocos países, están dando pasos hacia su apertura a nuevos mercados. Destacamos que 6 empresas de las encuestadas operan en más de 50 países (Gráfico 9).

Gráfico 9. Alcance internacional



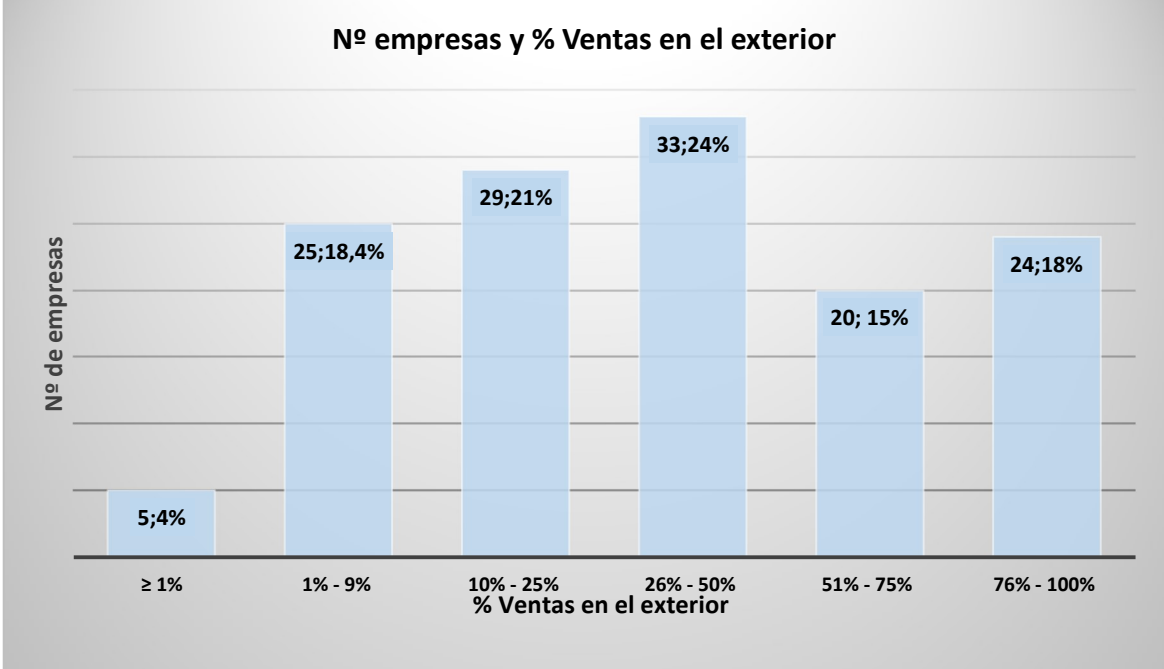
Fuente: elaboración propia

El alcance es la medida de la diversidad geográfica, el número de mercados internacionales donde se desarrollan las operaciones de la firma, gracias a los cuales ésta obtiene un elevado % de sus ventas totales (Dirk De Clercq et al., 2005).

Los resultados muestran grandes diferencias en los niveles de EI tomando como referencia la intensidad o **grado de internacionalización**, cuya media se sitúa en el 38,75% - porcentaje de ventas internacionales comparado con el total de facturación -. Resulta notable que 24 sociedades (18%) facturan entre el 76/100% de su producción a países extranjeros. Existe un grupo de 20 empresas (15%) que muestra un elevado nivel de EI –propensión de ventas

internacionales por encima del 50%, y el grupo mayoritario (92 empresas; 67,65%) cuyo grado de internacionalización está por debajo del 50% (Gráfico 10).

Gráfico 10. Grado de internacionalización



Fuente: elaboración propia

No existe unanimidad en la doctrina con respecto al *grado de internacionalización*. Oviatt y McDougall (1997) determinan que la cantidad de ventas en mercados extranjeros (para medir el grado) debe ser “significativa”, mientras que otros autores señalan que solo debe existir un alto porcentaje de ventas en el exterior con respecto a la cantidad total de ventas de la empresa. Para Belso Martínez (2003) las nuevas empresas globales deben alcanzar una cifra de actividad exterior superior al 25% de sus ventas durante sus tres primeros años.

En la Tabla 25 sintetizamos los datos analizados anteriormente sobre las medidas del EI.

Tabla 25. Niveles de EI

| DIMENSIONES DEL EI | | | | |
|--|--|--------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Velocidad de internacionalización | Nº de años que tarda en internacionalizarse | Nº empresas | Porcentaje (%) | Autores |
| <i>Año de internacionalización – año de constitución</i> | Mismo año de creación | 31 | 22,7 | Moen y Servais (2002) |
| | De 1 a 5 años | 49 | 36,03 | |
| | De 6 a 10 años | 15 | 11,03 | Knight y Cavusgil (2004) |
| | De 11 a 25 años | 26 | 19,12 | |
| | De 26 a 50 años | 11 | 8,09 | |
| | Más de 50 años | 4 | 2,94 | Acedo y Jones (2007) |
| | | 136 | 100,00 | |
| Ritmo de internacionalización | Nº de países por año internacionalizada | Nº empresas | Porcentaje (%) | Autores |
| <i>Número de países/ Número de años internacionalizada</i> | Más de 3 países/año | 22 | 16,18 | Vermeulen y Barkema (2002) |
| | De 2 a 3 países/año | 19 | 13,97 | |
| | De 1 a 2 países/año | 28 | 20,59 | Luostarinen y Gabrielsson (2002) |
| | Menos de 1 país/año | 67 | 49,26 | |
| | | 136 | 100,00 | |
| Grado de internacionalización | % Ventas internac. / Ventas totales | Nº empresas | Porcentaje (%) | Autores |
| <i>% de Ventas internacionales/ Ventas totales</i> | 1% < ventas ≤ 9 | 30 | 22,06 | Oviatt y McDougall (1997) |
| | Del 10 al 25% | 29 | 21,32 | |
| | Del 26 al 50% | 33 | 24,26 | Belso Martínez (2003) |
| | Del 51 al 75% | 20 | 14,71 | |
| | Del 76 al 100% | 24 | 17,65 | |
| | | 136 | 100,00 | |
| Alcance internacional | Nº de países | Nº empresas | Porcentaje (%) | Autores |
| <i>Número de países en los que se actúa</i> | ≤ 5 países | 62 | 45,59 | De Clercq et al., (2005) |
| | 6 < países ≤ 10 | 25 | 18,38 | |
| | 11 < países ≤ 49 | 43 | 31,62 | Luostarinen y Gabrielsson (2002) |
| | 50 ≤ países | 6 | 4,41 | |
| | | 136 | 100,00 | |

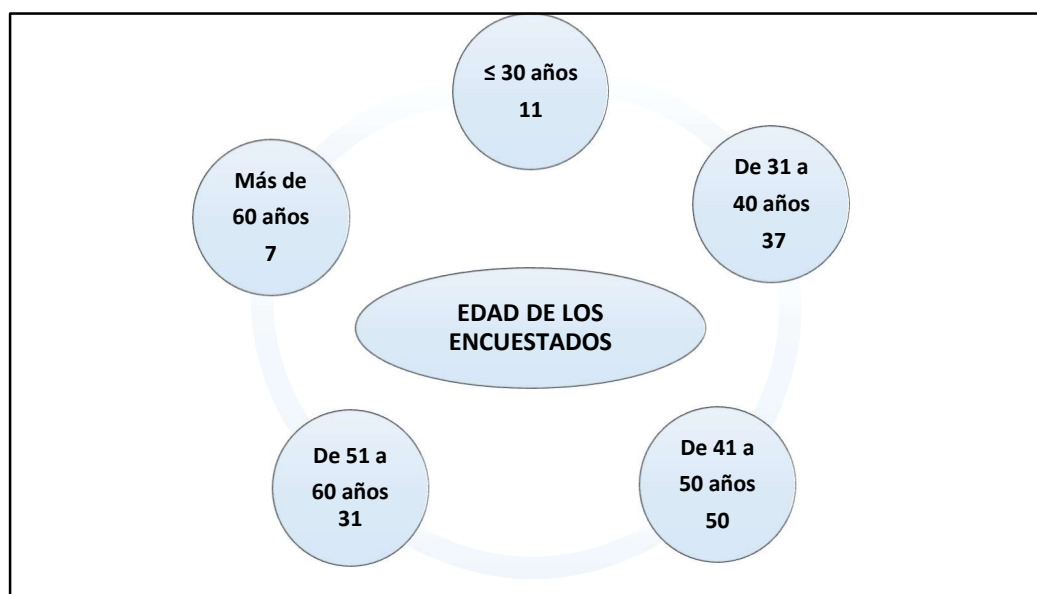
Fuente: elaboración propia

SECCIÓN B – PERFIL DEL DIRECTIVO

Las cuestiones de esta sección tienen como objetivo obtener información general sobre el directivo de la compañía, que es el encargado de dirigir y enfocar la actividad internacional en la empresa. Empezamos preguntando cuál es el cargo en la empresa de esta persona, y nos facilitaron entre otras respuestas las siguientes: CEO, gerente, propietario, socio/fundador, director general, director comercial, director de marketing, director de exportación, international business development, overseas sales, export manager, project manager, etc...

En cuanto al *perfil directivo*, señalar que desde el punto de vista del **género** predominan los directivos hombres (92) con un 68% frente a las mujeres (44) con un 32% (Tabla 22). La media de *edad* es de 44,31 años; los hombres de menor y mayor edad tienen 27 y 71 años y las mujeres 25 y 61 años. (Figura 16)

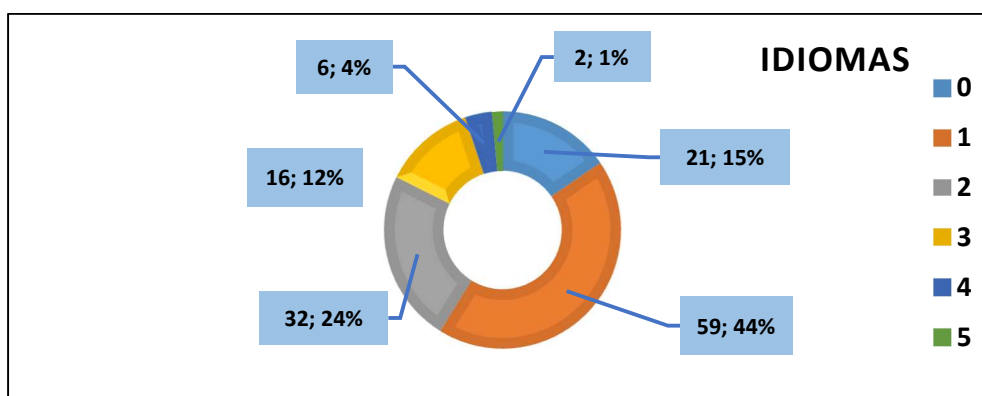
Figura 15. Edad de los directivos responsables en internacionalización



Fuente: elaboración propia

El *nivel de formación* es muy elevado, pues el 85,29% tiene estudios universitarios, y de estos últimos el 32,35% son postgraduados. El resto de los encuestados suponen el 14,71%, y tienen estudios primarios y secundarios. Su nivel educativo se complementa con su nivel de *conocimiento de idiomas*, que podemos calificar como muy aceptable, pues el 80% (108 entrevistados) habla entre 1 y 3 idiomas, además del español, y 2 directores (66 y 54 años) responden que dominan 5 idiomas. (Gráfico 11 y Tabla 22)

Gráfico 11. Número de idiomas hablados por los entrevistados

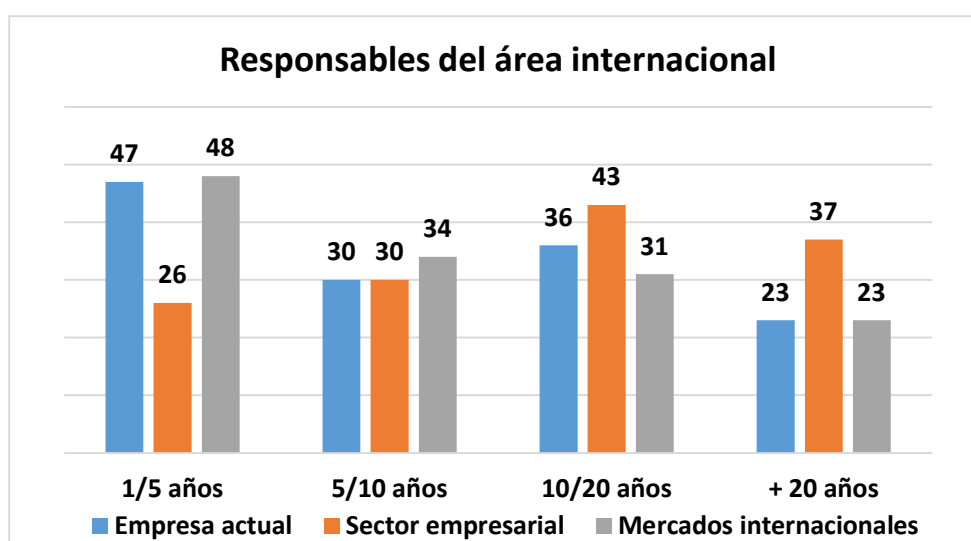


Fuente: elaboración propia

A continuación, les preguntamos sobre el número de años que hace que trabajan en la empresa (1), en el sector empresarial en el que desarrollan su actividad (2) y con mercados internacionales (3) -incluyendo empleos anteriores-.

En general, son directivos con una elevada *experiencia profesional* – el 43,38% lleva más de 10 años trabajando en su empresa y el 58,83% en el sector – y por lo que respecta a su *experiencia internacional* – el 39,7% lleva más de 10 años desarrollando su actividad en el ámbito internacional – (Gráfico 12 y Tabla 26).

Gráfico 12. Años de dedicación empresarial de los responsables internacionales



Fuente: elaboración propia

“Las investigaciones sobre EI típicamente investigan el capital humano en forma de variables demográficas como edad, género, educación y experiencia internacional previa” (Coviello, 2015).

Investigadores sugieren que un alto nivel formativo y la experiencia internacional previa de los gerentes de firmas exportadoras, facilitan la internacionalización de las pymes, influyen en el grado de internacionalización positivamente, y les consiguen mayores resultados económicos (Barney, 1991; Javalgi y Todd, 2011).

En la siguiente tabla, desglosamos los datos obtenidos sobre el perfil profesional de los directivos de las firmas andaluzas (Tabla 26).

Tabla 26. Perfil del directivo

| PERFIL DEL DIRECTIVO | | | | |
|-----------------------------|------------------------|----------------------|------------------|---------------------------|
| Género | 92 hombres (68%) | | 44 mujeres (32%) | |
| Edad | Edad | Número de directivos | Porcentaje (%) | Autores |
| | ≤ 30 años | 11 | 8,09 | Coviello (2015) |
| | De 31 a 40 años | 37 | 27,21 | |
| | De 41 a 50 años | 50 | 36,76 | |
| | De 51 a 60 años | 31 | 22,79 | |
| | Más de 60 años | 7 | 5,15 | |
| | | 136 | 100,00 | |
| Nivel de estudios | Formación | Número de directivos | Porcentaje (%) | Autores |
| | Sin estudios | 0 | 0 | Oviatt y McDougall (1997) |
| | Primarios | 7 | 5,15 | Belso Martínez (2003) |
| | Secundarios | 13 | 9,56 | |
| | Graduado Universitario | 72 | 52,94 | Coviello (2015) |
| | Posgraduado | 44 | 32,35 | |
| | | 136 | 100,00 | |

| | | | | |
|----------------------------------|--|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| Conocimiento de idiomas | Número de idiomas | Número de directivos | Porcentaje (%) | Autores |
| | Ninguno | 21 | 15,44 | Madsen y Servais (1997) |
| | 1 idioma | 59 | 43,38 | Zahra y George (2002) |
| | 2 idioma | 32 | 23,53 | |
| | 3 idioma | 16 | 11,77 | |
| | 4 idioma | 6 | 4,41 | |
| | 5 idioma | 2 | 1,47 | |
| | | 136 | 100,00 | |
| Experiencia profesional | Años en la Empresa | Número de directivos | Porcentaje (%) | Autores |
| | Menos de 5 años | 47 | 34,56 | López et al (2013) |
| | De 6 a 10 años | 30 | 22,06 | Perks y Hughes (2008) |
| | De 11 a 20 años | 36 | 26,47 | Toral Pla (2009) |
| | Más de 20 años | 23 | 16,91 | Morgan y Jones (2009) |
| | | 136 | 100,00 | |
| | Años en el Sector | Número de directivos | Porcentaje (%) | Autores |
| | Menos de 5 años | 26 | 19,11 | Kuivalainen et al (2012) |
| | De 6 a 10 años | 30 | 22,06 | Sleuwaegen y Onkelinx (2013) |
| | De 11 a 20 años | 43 | 31,62 | |
| Más de 20 años | 37 | 27,21 | | |
| | 136 | 100,00 | | |
| Experiencia internacional | Experiencia en mercados internacionales (3) | Número de directivos | Porcentaje (%) | Autores |
| | Menos de 5 años | 48 | 35,29 | Navarro, Calvo-Mora, y Rey (2015) |
| | De 6 a 10 años | 34 | 25,00 | |
| | De 11 a 20 años | 31 | 22,79 | |
| | Más de 20 años | 23 | 16,91 | |
| | 136 | 100,00 | | |

Fuente: elaboración propia

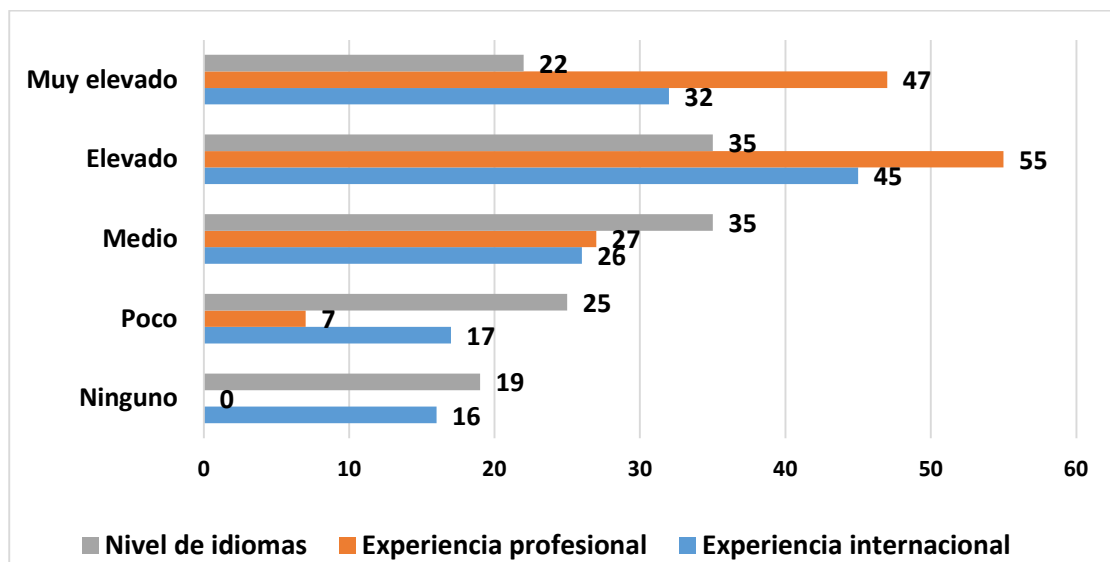
En la siguiente cuestión no se pretendía saber el número, sino que los encuestados clasificaran, de forma totalmente subjetiva, los siguientes ítems:

- a) Su nivel de conocimiento de idiomas extranjeros
- b) Su grado de experiencia profesional en la actividad a la que se dedican
- c) Su grado de experiencia internacional (ej.: viajar-vivir- trabajar en el extranjero)

Para tal fin y para conseguir objetividad en las respuestas, empleamos el método Likert, utilizando una escala de 1 a 5, siendo 1= Ninguno y 5= Muy elevado.

Del Gráfico 13 se deduce que el 67,65% (92) considera que su *conocimiento de idiomas* está entre medio o muy elevado frente al 32,35% (44) que tienen poco o ninguno. *Profesionalmente* el 75% (102) dice poseer experiencia elevada o muy elevada, y nadie respondió no tener experiencia; en el ámbito internacional algo más de la mitad de los encuestados, el 56,62% (77), piensan que su experiencia es elevada o muy elevada; por otro lado, el 24,26% admite tener ninguna o poca *experiencia internacional*.

Gráfico 13. Nivel de idiomas y en experiencia profesional e internacional



Fuente: elaboración propia

En el último bloque de la sección B, se recaba información sobre los principales rasgos que definen la personalidad del responsable en emprendimiento y de las actividades internacionales.

Como en este bloque también pretendíamos conseguir la mayor objetividad en las contestaciones, y medir el nivel de importancia que los encuestados asignan a sus propias características subjetivas, utilizamos los ítems del método Likert, considerando una escala de 1 a 5 siendo 1= Nada importante y 5= Muy importante.

En la Tabla 27 se muestran los apartados del bloque y se contabilizan los resultados relativos a las *características subjetivas del directivo* de las empresas analizadas.

Tabla 27. Características subjetivas del directivo

| | Nada importante | Poco importante | Importante | Bastante importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|------------|---------------------|----------------|
| 1. ACTITUD ABIERTA A LA INNOVACIÓN | 0 | 0 | 24 | 44 | 68 |
| 2. PROACTIVO | 0 | 0 | 23 | 43 | 70 |
| 3. COMPROMETIDO (con la internacionalización, clientes, proveedores,...) | 0 | 1 | 19 | 34 | 82 |
| 4. COMPETITIVO | 0 | 5 | 32 | 49 | 50 |
| 5. AMBICIOSO Y CON AUTO-CONFIANZA | 1 | 6 | 33 | 53 | 43 |
| 6. ACTITUD DE GERENTE | 0 | 9 | 41 | 49 | 37 |
| 7. ASUME RIESGOS | 0 | 7 | 48 | 41 | 40 |
| 8. ACTITUD ABIERTA AL APRENDIZAJE (a experiencias y prácticas nuevas) | 0 | 0 | 15 | 44 | 77 |
| 9. CONOCIMIENTO (de su producto/servicio, mercado, clientes, competencia) | 0 | 1 | 16 | 47 | 72 |
| 10. ORIENTADO A LOS MERCADOS GLOBALES | 0 | 8 | 26 | 55 | 47 |
| 11. ORIENTADO AL EMPRENDIMIENTO | 0 | 6 | 32 | 55 | 43 |
| 12. IDENTIFICA Y EXPLOTA OPORTUNIDADES DE NEGOCIO | 0 | 4 | 28 | 54 | 50 |

Fuente: elaboración propia

Tal y como apuntamos en el capítulo anterior, las características subjetivas engloban las aptitudes y actitudes personales del empresario y las diferentes perspectivas o posturas que éste proyecta frente al emprendimiento. Como se puede observar, la mayoría de ellas son valoradas muy positivamente, y estos directivos se identifican con comportamientos emprendedores, y valoran el nivel de importancia como “bastante o muy importante” el ser *proactivos* (83,09%),

innovadores (82,35%), *comprometidos gerencialmente* (85,29%), *predispuestos al aprendizaje* (88,97%) y *conocedores del entorno empresarial* en el que desarrollan su actividad (87,5%).

Zahra y George (2002) otorgan especial importancia a la innovación, y McDougall y Oviatt (2000a), Jones y Coviello (2005) y Acedo y Jones (2007) al carácter proactivo e innovador.

Yli-Renko, Autio, y Tontti (2002) hacen alusión al “*organizational knowledge*” -conocimiento organizativo-, y también mencionan el “*organizational learning*” -aprendizaje organizativo- que implica compartir información entre las personas y la firma, la transferencia de conocimiento externo y la combinación de conocimientos externo e interno.

SECCIÓN C – EL ENTORNO DE NEGOCIOS

Esta sección se divide en 3 bloques – (1) sector empresarial, (2) mercado doméstico, y (3) mercado extranjero–, y se centra en los factores externos que influyen en la actividad empresarial y favorecen o limitan el EI.

La Tabla 28 representa los resultados obtenidos de las preguntas enfocadas en conocer en qué grado influyen ciertos factores en los productos o servicios de la industria a la que pertenece cada una de las firmas. Se vuelve a utilizar el método Likert, empleando una escala de 1 a 5 siendo 1= Muy Bajo y 5= Muy Alto.

Tabla 28. Factores que influyen en el sector empresarial

| | Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|---|----------|------|-------|------|----------|
| a) Nivel de desarrollo económico e industrial | 29 | 65 | 35 | 4 | 3 |
| b) Nivel de globalización | 32 | 63 | 29 | 8 | 4 |
| c) Innovaciones tecnológicas | 32 | 60 | 31 | 10 | 3 |
| d) Competitividad de la industria | 41 | 52 | 33 | 9 | 1 |
| e) Normativa legal | 46 | 45 | 35 | 5 | 5 |
| f) Oportunidades de crecimiento | 30 | 73 | 28 | 4 | 1 |

Fuente: elaboración propia

Todos los factores externos cuestionados influyen – en un grado alto o muy alto – en el entorno del tipo de industria en el que se encuadra la empresa (70% aprox.). Para las empresas andaluzas, las nuevas *oportunidades de negocio* 75,74% (103), la constante *innovación* en productos y procesos 67,65% (92), y el *desarrollo económico* 69,12% (94) y *global* 69,85% (95), influyen en un grado alto o muy alto, y provocan un fuerte *comportamiento competitivo* que causan un complejo dinamismo en el mercado. Todas estas variables están conectadas entre sí e influyen en el sector empresarial.

Para Zahra and George (2002), Andersson (2004, 2006), Fernhaber et al. (2007), y Evers (2010, 2011), el impacto de los factores de la industria ha recibido muy poca atención en el ámbito del EI.

A pesar de ello, Zahra y George (2002) proponen un modelo en el que se incluyen los factores del entorno, y entre ellos las fuerzas competitivas (número de competidores), las oportunidades de crecimiento, y el entorno regulador e institucional en el que se encuentra la empresa; para estos autores existen una serie de “condiciones que hacen a la internacionalización más atractiva o lucrativa que las operaciones domésticas”.

La naturaleza de la industria, o el entorno en el que opera la firma, puede tener un impacto significativo en la internacionalización de la firma (Porter, 1980; Oviatt and McDougall, 1994).

Sleuwaegen y Onkelinx (2013) plantean que el entorno del sector o industria en los mercados domésticos y extranjeros (la demanda, el crecimiento y el número de competidores) influyen en la elección de las estrategias de entrada rápida en los mercados foráneos.

Los dos apartados siguientes (Tablas 29 y 30) versaron sobre la influencia de determinadas variables en el mercado local (Andalucía/España) y en los mercados internacionales. Se realizaron idénticas preguntas en ambos bloques pero enfocadas en los diferentes mercados (doméstico y extranjero). Se utilizan escalas de 1 a 5 siendo 1= Muy Bajo y 5= Muy Alto.

Tabla 29. Factores que influyen en el mercado local

| MERCADO DOMÉSTICO/LOCAL (Andalucía/España) | | Muy alto | Alto | Medio | Bajo | Muy bajo |
|---|--|----------|------|-------|------|----------|
| a) Saturación del mercado local | | 32 | 51 | 37 | 11 | 5 |
| b) Dinamismo del mercado local | | 18 | 58 | 49 | 7 | 4 |
| c) Normativa legal | | 29 | 33 | 52 | 14 | 8 |
| d) Financiación externa | | 16 | 36 | 40 | 30 | 14 |
| e) Políticas de emprendimiento | | 17 | 36 | 56 | 20 | 7 |
| f) Competitividad en el mercado local | | 37 | 54 | 34 | 5 | 6 |
| g) Oportunidades de crecimiento | | 25 | 65 | 34 | 10 | 2 |
| h) Ayudas y subvenciones nacionales o internacionales | | 23 | 42 | 33 | 26 | 12 |

Fuente: elaboración propia

El *dinamismo del mercado* (78,67%), las *oportunidades de crecimiento* (72,79%) y las *políticas de emprendimiento* (67,65%) son considerados para las firmas, los factores que tienen más influencia en su mercado doméstico -en un grado medio/alto- para impulsar o frenar su proceso emprendedor.

Las posibilidades de internacionalización en mercados foráneos son numerosas y aumenta la orientación emprendedora de los gerentes si en el mercado del país de origen de la empresa el entorno empresarial es complejo y dinámico (Kuivalainen et al., 2012, Navarro et al, 2014, y Sui y Baum, 2014), y si las oportunidades de crecer y las socioeconómicas son escasas (Zahra y George, 2002).

Tabla 30. Factores que influyen en el mercado internacional

| MERCADOS INTERNACIONALES | | | | | |
|---|----------|------|-------|------|----------|
| | Muy alto | Alto | Medio | Bajo | Muy bajo |
| a) Saturación del mercado extranjero | 27 | 51 | 40 | 13 | 5 |
| b) Dinamismo del mercado extranjero | 33 | 62 | 32 | 7 | 2 |
| c) Normativa legal del país extranjero | 47 | 44 | 35 | 6 | 4 |
| d) Financiación externa | 22 | 37 | 47 | 23 | 7 |
| e) Políticas de emprendimiento | 32 | 50 | 47 | 19 | 5 |
| f) Competitividad en el mercado extranjero | 45 | 64 | 19 | 6 | 2 |
| g) Oportunidades de crecimiento | 42 | 61 | 27 | 4 | 2 |
| h) Ayudas y subvenciones nacionales o internacionales | 24 | 40 | 35 | 29 | 8 |

Fuente: elaboración propia

En cambio, con respecto al mercado internacional, las empresas creen que los mismos factores inciden en un grado alto o muy alto, y entre ellos cabe destacar la *competitividad en el mercado internacional* (80,15%), las *escasas oportunidades de negocio en el extranjero* (75,73%), el *dinamismo del mercado foráneo* (69,85%), y las *barreras legales* (66,91%), los cuales dificultan el emprendimiento y la expansión internacional de las firmas.

SECCIÓN D – ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO EMPRENDEDOR

Las decisiones estratégicas empleadas por los directivos emprendedores son el objeto de esta Sección del cuestionario, que sólo consta de un apartado en el cual se solicita que indiquen el grado de importancia de las diferentes *estrategias* que lleva a cabo la empresa en su proceso internacional. En los ítems Likert se emplea una escala de 1 a 5 siendo 1= Nada importante y 5= Muy importante.

Como señalamos en el Cap. 2, seguimos la línea propuesta por Zahra y George (2002) que sugieren variables o factores estratégicos clave, y que “*estas variables cubren estrategias genéricas, funcionales y de entrada*”; además nosotros añadimos las *estrategias de marketing*.

Para la inclusión de cuestiones sobre estrategias en nuestro formulario, de los cuatro tipos de estrategias mencionadas en el párrafo anterior, compilamos las más mencionadas en la revisión de la literatura, y confeccionamos el listado de estrategias relacionadas en la siguiente (Tabla 31).

Tabla 31. Estrategias implantadas en la actividad internacional

| | Nada importante | Poco importante | Importante | Bastante importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|------------|---------------------|----------------|
| a) Diferenciación: en producto, producción o en costes | 3 | 5 | 31 | 32 | 65 |
| b) Crecimiento: internacional, emprendedor, exportador | 1 | 2 | 46 | 46 | 41 |
| c) Estrategias: de calidad, tarifas, RR.HH o de nuevas oportunidades | 4 | 0 | 46 | 56 | 30 |
| d) Estrategia de producción y producto: creación, adaptación, desarrollo | 2 | 5 | 34 | 52 | 43 |
| e) I+D+i: desarrollo de nuevas tecnologías globales | 2 | 11 | 43 | 44 | 36 |
| f) Desarrollo de nuevos negocios, mercados y habilidades | 3 | 9 | 41 | 49 | 34 |
| g) Creación de sinergias, alianzas transfronterizas o redes profesionales | 3 | 7 | 40 | 46 | 40 |
| h) Adaptación internacional del programa de Marketing | 4 | 7 | 41 | 51 | 33 |
| i) Concentración del mercado | 3 | 14 | 61 | 45 | 13 |
| j) Diversificación del mercado | 3 | 10 | 43 | 55 | 25 |

Fuente: elaboración propia

Al no ser significativo el número de empresas que consideran nada o poco importante las estrategias enumeradas, vamos a centrarnos en los porcentajes que se encuentran en un rango entre importante y muy importante.

Las **estrategias genéricas** son las relacionadas en los puntos **a), b) y c)** de la tabla anterior y en un 97,79%, las empresas afirman que la estrategia de ***crecimiento internacional*** es relevante. Esta estrategia implica acelerar el proceso de internacionalización y emprendimiento, y aumentar la planificación exportadora por parte de las empresas.

En ese mismo nivel de importancia se encuentran las estrategias de ***diferenciación*** (94,12%) que han sido mencionadas por Oviatt & McDougall (1994), y que según Knight y Cavusgil (2004, 2005 y 2015), se refiere a los productos o procesos únicos que posee la empresa los cuales significan ventajas competitivas para la firma en tecnología, diseño, propiedad intelectual, y por supuesto, en diferenciación.

Las **estrategias funcionales** corresponden a los apartados **d), e) y f)**, y son las relativas al modo de organización interno de la empresa. Son denominadas estrategias organizativas por Knight y Cavusgil (2004), y en su estudio enumeran, entre otras el desarrollo de productos únicos y las competencias de los distribuidores extranjeros.

A través de estrategias centradas en la ***creación o adaptación de los productos*** (muy relevantes para un 94,85% de las empresas), la ***innovación y la tecnología*** (90,44%), y el ***desarrollo de nuevos negocios*** (91,18%), las compañías adquieren ventajas organizativas, como la adquisición de conocimiento y de aprendizaje que crean valor en los productos y satisfacen a los clientes y las necesidades del mercado. Todas estas estrategias influyen en el grado de internacionalización de la firma.

Las **estrategias de marketing** equivalen a las casillas **g) y h)** – ***redes profesionales*** a las que pertenece la empresa, ***creación de alianzas y sinergias*** y ***adaptación internacional al programa de marketing*** –.

En el estudio de Navarro, Arenas-Gaitán, y Rondán-Cataluña (2014) se sugiere que “*en ambientes turbulentos, las firmas exportadoras adaptando el programa de marketing-mix a las necesidades de los mercados extranjeros obtienen un mejor rendimiento de exportación en mercados muy competitivos y psicológicamente distantes*”.

Gracias a las estrategias de adaptación del programa de marketing-mix, la creación de sinergias y el uso de recursos y redes profesionales, existe un compromiso con los mercados y la satisfacción de los clientes, Khojastehpour y Johns (2014) . Al igual que todos estos autores, las empresas andaluzas –en un 91,91% – otorgan mucha importancia a la adaptación internacional al programa de marketing y –en un 92,65% – a las redes profesionales y la creación de sinergias.

Las **estrategias de entrada** de las letras **i) y j)** son las últimas a analizar en este bloque. Como podemos observar en la Tabla 27, las firmas otorgan a ambas estrategias – las de *concentración* y las de *diversificación* – un alto grado de importancia en un porcentaje muy similar (87,5% y 90,44%).

La estrategia ***de concentración*** accede a un número menor de mercados en los que focaliza su actividad y todos sus esfuerzos ya que persigue un crecimiento internacional lento, gradual y dilatado en el tiempo. Al contrario, la ***diversificación*** llega a un número mayor de mercados, gracias a su rapidez de expansión en las primeras etapas, pero que puede dar lugar al abandono de alguno de éstos por la dedicación de menos esfuerzos y recursos, y por el resultado de menos beneficios o beneficios negativos.

Morgan-Thomas y Jones (2009) plantean que las empresas de rápida internacionalización persiguen la concentración y la diversificación internacional simultáneamente.

Siguiendo la propuesta de los autores anteriores, Kuivalainen et al., (2012) analizan diversos modelos de *Born Globals* que admiten tanto estrategias de concentración como de diversificación del mercado. Además, estos autores piensan que el modo de entrada no es decisivo y que los factores trascendentales son seguir una estrategia de nichos de mercado y la adquisición de clientes clave importantes.

El tipo de estrategia se elige tomando como referencias la experiencia internacional de la empresa, el número de países a los que exporta y el esfuerzo de marketing que dedica a sus mercados objetivo, según Ayal y Zif (1979).

Lee y Yang (1990) plantean tres categorías de estrategias: 1) concentración, 2) diversificación, y 3) concentración-diversificación.

SECCIÓN E – VENTAJAS COMPETITIVAS

Considerando la actividad exportadora de cada una de las empresas y los países extranjeros en los que las desarrollan, se solicitó que clasificaran cada uno de los ítems propuestos en relación a las Ventajas Competitivas obtenidas en el proceso de internacionalización, empleando una escala de 1 a 5, 1= Ninguna, 5= Muchas. (Tabla 32)

Tabla 32. Ventajas competitivas

| | Ninguna | Pocas | Suficientes | Bastantes | Muchas |
|---|---------|-------|-------------|-----------|--------|
| a) Tecnología e innovación | 10 | 13 | 46 | 38 | 29 |
| b) Creación de aprendizaje y adquisición de conocimiento | 3 | 11 | 45 | 52 | 25 |
| c) Aumento de la cooperación con los distribuidores o clientes | 5 | 9 | 39 | 56 | 27 |
| d) Atenuación de los riesgos y de las barreras en la internacionalización | 4 | 15 | 51 | 47 | 19 |
| e) Desarrollo de la lealtad a la marca de los consumidores | 7 | 13 | 47 | 39 | 30 |
| f) Sobresale en diferenciación y en costes: percepción de exclusividad y de liderazgo | 4 | 13 | 50 | 47 | 22 |
| g) Ventajas de ubicación en el extranjero y de concentración de recursos | 10 | 32 | 49 | 35 | 10 |
| h) Agilidad estratégica y flexibilidad de la empresa para adaptarse a los cambios | 2 | 7 | 49 | 45 | 33 |
| i) Aumento de las cuotas de mercado | 2 | 9 | 48 | 58 | 19 |
| j) Costes | 7 | 11 | 45 | 53 | 20 |

Fuente: elaboración propia

Centrándonos en las respuestas obtenidas, señalar que los encuestados perciben que consiguen bastantes ventajas competitivas en *aprendizaje y adquisición de conocimiento* (52 empresas – 38,24%), *aumento de la cooperación con distribuidores y clientes* (56 empresas – 41,18%), *aumento de las cuotas de mercado* (58 empresas – 42,65%) y en *costes* (53 empresas – 38,97%).

Para Autio et al. (2000), “*las ventajas de aprendizaje del conocimiento intensivo de la firma, permiten transferirse y combinarse con otros activos de bajo coste para generar ventajas competitivas en cualquier parte del mundo*”.

Sleuwaegen y Onkelinx (2013) también aluden al conocimiento adquirido en mercados internacionales, y a las ventajas en aprendizaje, como Morgan-Thomas y Jones (2009).

Autores como Navarro et al (2015, 2016), hacen referencia a la mejor y más fuerte cooperación con distribuidores extranjeros

Al igual que en el bloque anterior de preguntas, teniendo en cuenta la actividad exportadora y los países en los que la llevan a cabo, pedimos que nos indicaran la posición competitiva de su empresa – de los conceptos propuestos – respecto a sus principales competidores (Tabla 36). La escala que se utiliza para medir los ítems es de 1 a 5, siendo 1= Mucho peor y 5= Mucho mejor. (Tabla 33)

Tabla 33. Posición empresarial frente a sus competidores

| | Mucho peor | Peor | Igual | Mejor | Mucho mejor |
|---|------------|------|-------|-------|-------------|
| a) Producto | 5 | 3 | 34 | 67 | 27 |
| b) Precio | 4 | 10 | 63 | 38 | 21 |
| c) Tecnología | 7 | 13 | 51 | 42 | 23 |
| d) Reputación e imagen | 8 | 4 | 42 | 56 | 26 |
| e) Aprendizaje y conocimiento | 5 | 5 | 53 | 48 | 25 |
| f) Experiencia internacional | 6 | 15 | 48 | 40 | 27 |
| g) Red de contactos | 8 | 16 | 45 | 49 | 18 |
| h) Cuotas de mercado | 9 | 24 | 63 | 31 | 9 |
| i) Agilidad organizativa | 6 | 4 | 55 | 49 | 22 |
| j) Flexibilidad de adaptación a los cambios | 5 | 3 | 44 | 55 | 29 |

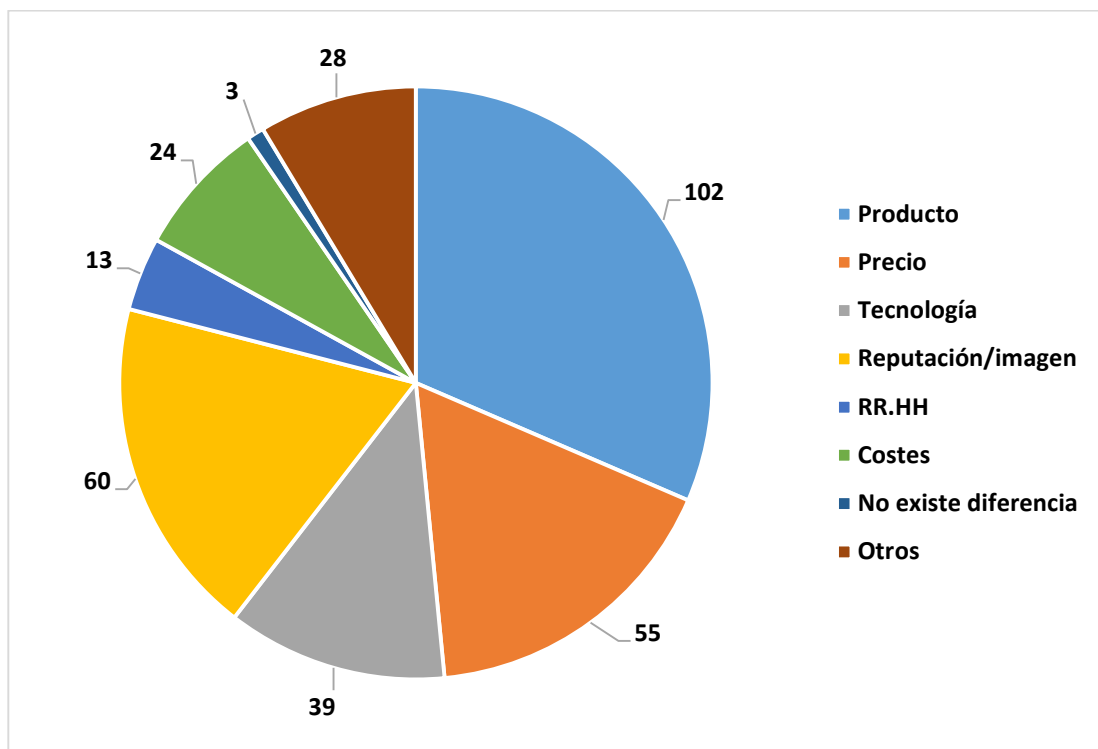
Fuente: elaboración propia

Las firmas opinan mayoritariamente que se encuentran en una posición superior frente a su competencia. Así se demuestra en sus respuestas, en las cuales observamos que se valoran en un nivel *mejor y mucho mejor* en cuanto a **producto** un 69,11% de las empresas (94), en **reputación e imagen** un 60,29% (82), y en **flexibilidad ante los nuevos cambios** un 61,76% (84).

Navarro (2016), alude en su artículo a la agilidad estratégica de la organización para adaptarse a los cambios.

En el siguiente apartado, se les propuso marcar cuántas opciones consideraran oportunas sobre sus principales diferencias respecto a la competencia. En el Gráfico 14, se puede observar que 102 de los encuestados (75%) consideran que se diferencian en su *producto*, 55 (40,44%) en el *precio*, 39 (28,68%) en *tecnología*, y 60 (44,12%) en su *reputación/imagen*.

Gráfico 14. Diferencias respecto a sus competidores directos



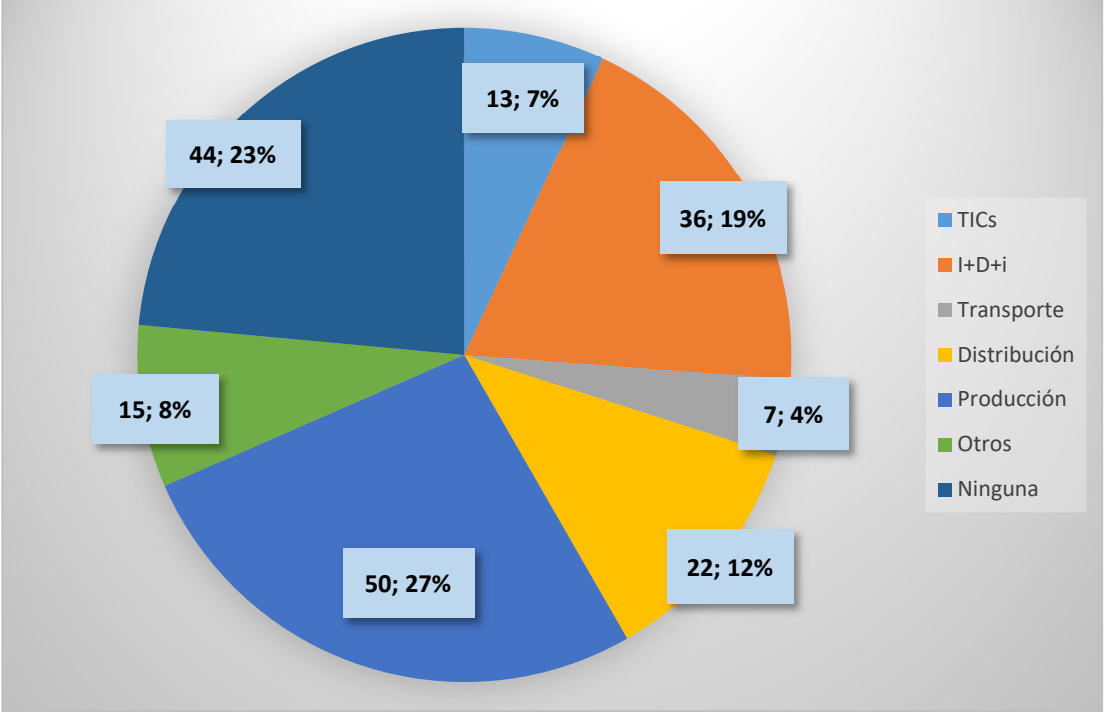
Fuente: elaboración propia

En el último apartado de esta sección, se pregunta que indiquen cuál es su tecnología diferenciadora en caso de disponer de ella, y que eligieran una o varias de las alternativas propuestas.

En el Gráfico 15 sobre la tecnología diferenciadora, observamos mucha disparidad en las respuestas. Destacamos que el 27% de las empresas (50) responden que poseen tecnología diferenciadora en el *proceso productivo*, el 19% (36 empresas) son mejores que sus

competidores en *I+D+i*, y que el 23% (44 empresas) nos indican que **no poseen ningún tipo de tecnología diferenciadora** de la que posee su competencia directa.

Gráfico 15. Tecnología diferenciadora de la competencia



Fuente: elaboración propia

SECCIÓN F – RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA

Las cuestiones de esta sección solicitan información sobre los resultados alcanzados en la actividad emprendedora.

Existen diferencias de opiniones entre los autores de lo que entienden como resultados, pues algunos los relacionan con el crecimiento en ventas, otros con los resultados financieros o la rentabilidad, y para otros son los rendimientos resultantes de la exportación (Export performance-EP). Cavusgil y Zou (1994), hacen referencia al EP como la medida o el grado en que las empresas logran sus objetivos económicos (beneficios, ventas, costes, etc.) o estratégicos (expansión del mercado, respuesta competitiva, etc.), al exportar un producto a un mercado extranjero.

En el primer apartado de esta sección, se requiere que indiquen el **grado de satisfacción** con los resultados de su actividad (producto/servicio) en los últimos tres años para los 14 ítems relacionados. Se emplea una escala de 1 a 5, siendo 1= Nada satisfecho y 5= Muy satisfecho.

Tabla 34. Grado de satisfacción con los resultados obtenidos

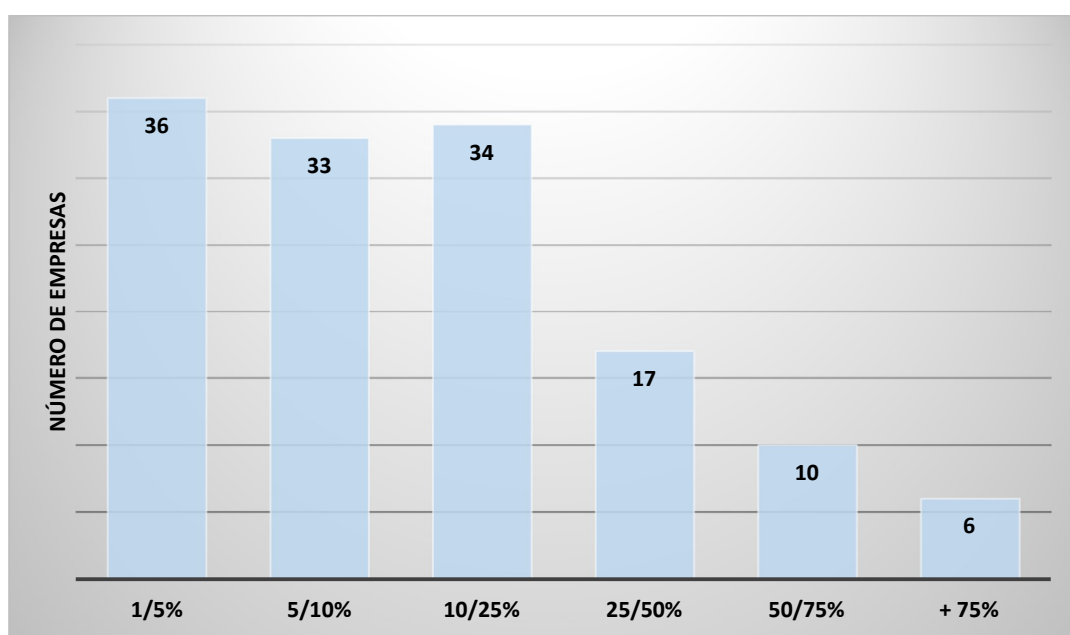
| | Nada satisfecho | Poco satisfecho | Satisfecho | Bastante satisfecho | Muy satisfecho |
|--|--------------------|--------------------|------------|------------------------|-------------------|
| a) Creación de aprendizaje y adquisición y desarrollo de conocimiento | 4 | 5 | 47 | 54 | 26 |
| b) Desarrollo de capacidades: en innovación, productos nuevos y únicos | 5 | 11 | 44 | 47 | 29 |
| c) Nuevas oportunidades de negocio, de nichos globales | 5 | 10 | 43 | 55 | 23 |
| d) Expansión y posición internacional | 7 | 13 | 47 | 45 | 24 |
| e) Acceso a nuevos clientes | 4 | 9 | 46 | 45 | 32 |
| f) Reducción de: riesgos, barreras, decisiones erróneas, improvisación | 4 | 19 | 63 | 38 | 12 |
| g) Obtención de información de mercados externos, clientes, competidores | 6 | 13 | 46 | 54 | 17 |
| h) Satisfacción directiva o de los clientes/Respuesta a expectativas del mercado | 4 | 8 | 47 | 60 | 17 |
| i) Creación valor en el producto o servicio / Valor añadido del mercado | 3 | 6 | 55 | 47 | 25 |
| j) Aumento de las ventajas competitivas | 6 | 10 | 48 | 55 | 17 |
| k) Rendimientos financieros | 6 | 20 | 63 | 37 | 10 |
| l) Aumento en la intensidad de las exportaciones | 6 | 17 | 43 | 53 | 17 |
| m) Crecimiento en ventas / Creación de riqueza / Retorno de las inversiones | 7 | 13 | 54 | 45 | 17 |
| n) Rentabilidad: maximización de los ingresos, reducción de costes | 8 | 16 | 59 | 44 | 9 |

Fuente: elaboración propia

Respecto al grado de satisfacción sobre los resultados obtenidos (Tabla 34), un total de 101 firmas (74,26%) se sienten satisfechas o bastantes satisfechas porque *eliminaron riesgos, redujeron barreras, tomaron menos decisiones equivocadas* y consiguieron que sus *productos o servicios aumenten de valor*; 107 de ellas (78,68%) percibieron una *satisfacción en la gerencia, los clientes y en el mercado*; 100 empresas (73,53%) obtuvieron más *rendimientos financieros*; 103 empresas (75,74%) lograron una *mayor rentabilidad* (aumentando ingresos o disminuyendo costes) y vieron crecer sus *ventajas competitivas* en general.

Siguiendo la propuesta del apartado anterior en lo que respecta a resultados obtenidos en los últimos tres años, se aplicó una escala de 6 porcentajes diferentes para averiguar qué **crecimiento en ventas** (Gráfico 16) y qué **rentabilidad** (Gráfico 17) aproximada consiguieron.

Gráfico 16. Crecimiento en ventas en los últimos 3 años

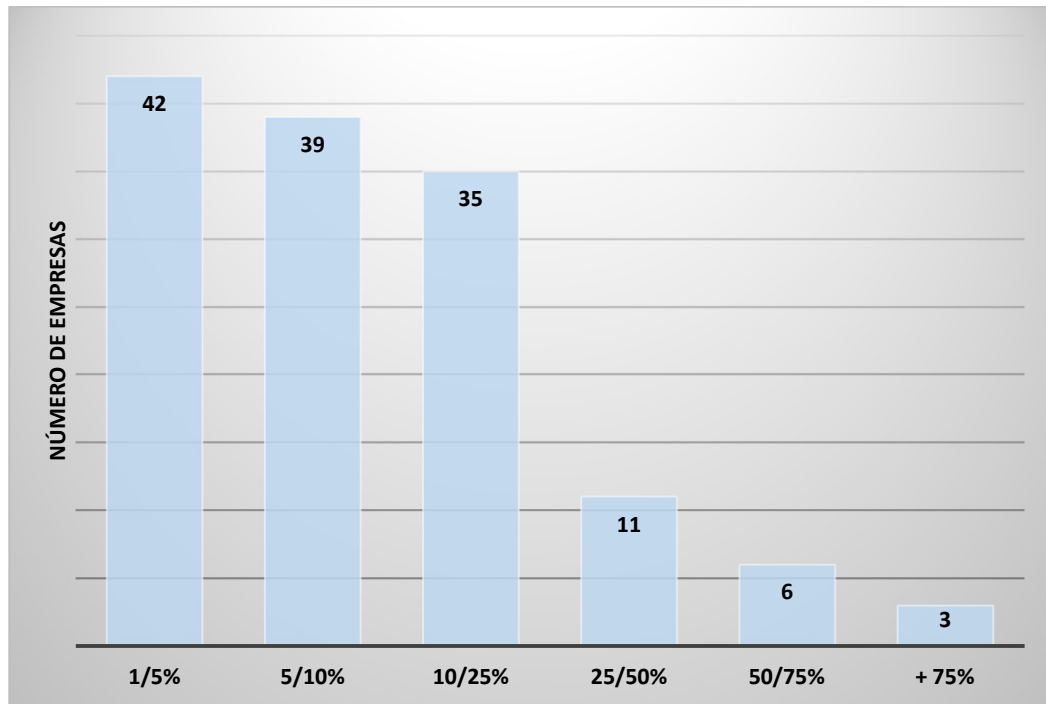


Fuente: elaboración propia

El primer dato importante a resaltar es que todas las empresas han crecido; 103 de las firmas (75,74%) han tenido un crecimiento inferior al 25%, y destacan 6 empresas con un crecimiento superior al 75%.

En el Gráfico 17 observamos también que todas las firmas han sido rentables. El 85,29% (116 empresas) han obtenido rentabilidades inferiores al 25%, distinguiéndose 3 empresas con una rentabilidad superior al 75%.

Gráfico 17. Rentabilidad en los últimos 3 años

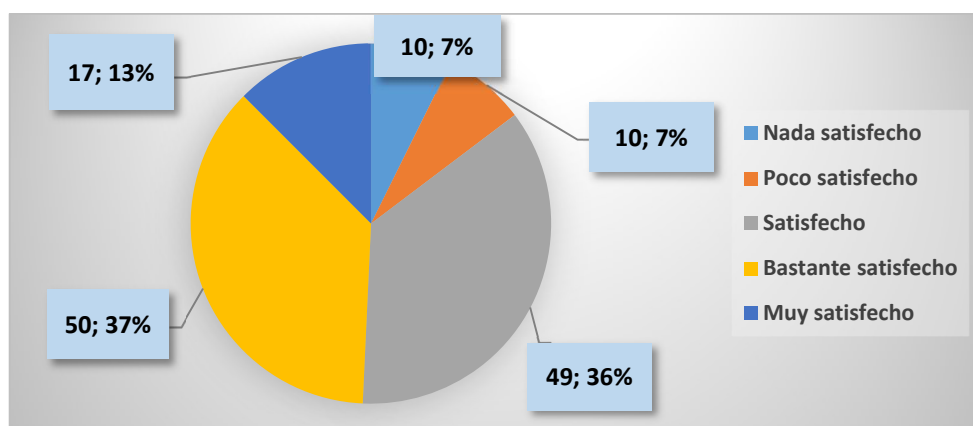


Fuente: elaboración propia

Se pretende averiguar también cuál es el **grado de satisfacción con el resultado global** de su actividad internacional durante los últimos tres años. La escala empleada para las respuestas se encuadra entre 1= Nada satisfecho y 5= Muy satisfecho.

Más de 2/3 de las empresas (99 que suponen el 73%) responden que se encuentran satisfechas o bastante satisfechas sobre el resultado global de su actividad internacional. (Gráfico 18)

Gráfico 18. Nivel de satisfacción con el resultado global de la internacionalización

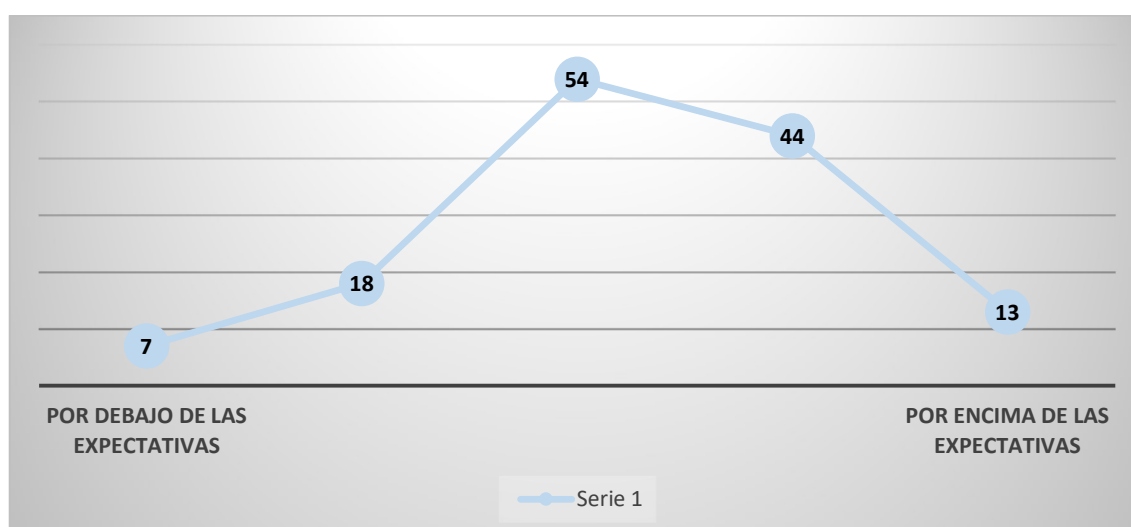


Fuente: elaboración propia

En la última pregunta del cuestionario, se emplaza a los encuestados a que indiquen hasta qué punto la actividad emprendedora correspondió a sus expectativas iniciales (Gráfico 19). Se delimitaron las respuestas posibles con un baremo del 1 al 5, en el que 1= Por debajo de las expectativas y 5= Por encima de las expectativas.

El resultado a la pregunta de si las empresas han *superado sus expectativas* fue que un 9,56% de las sociedades encuestadas (13) perciben que las actividades internacionales emprendidas y realizadas por ellas han conseguido resultados muy por encima de las expectativas iniciales, y por el contrario un 5,14% (7) han respondido que han estado por debajo de las expectativas. (Gráfico 19)

Gráfico 19. Percepción de las expectativas empresariales cumplidas



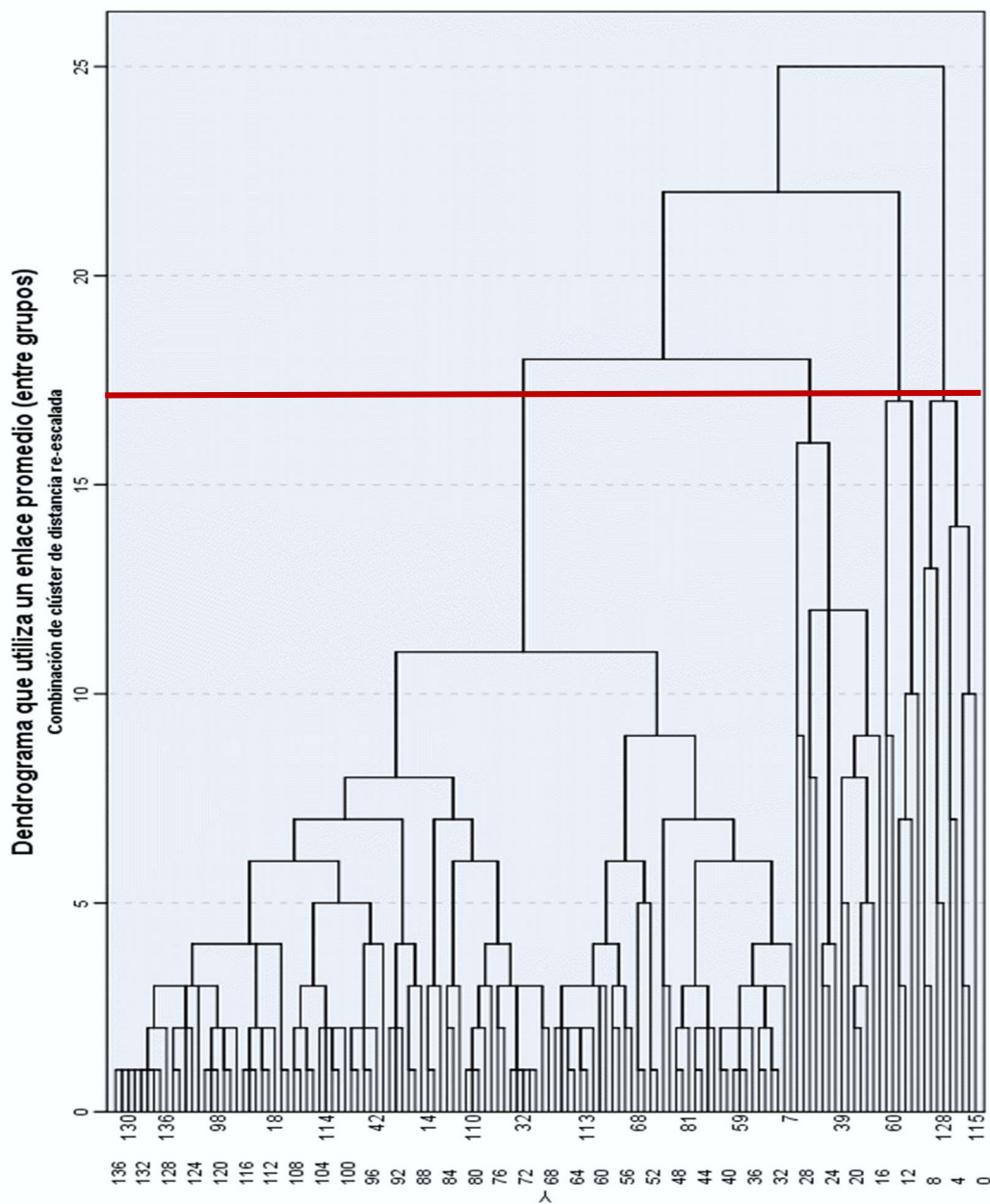
Fuente: elaboración propia

2.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS CLÚSTER JERÁRQUICO

Una vez establecidas las variables (A1 a A9) y las empresas (136) a clasificar, se realiza el **análisis jerárquico aglomerativo** para obtener como resultado el Dendrograma.

Como el número de clústers depende del sitio donde se corte el dendrograma, se debe elegir un número que sepamos interpretar. Se selecciona como punto de corte aquel dónde se percibe visualmente el salto más brusco, por lo cual se corta el dendrograma con una línea horizontal, resultando de ello **4 clústers** diferentes del conjunto total de objetos (Figura 18).

Figura 16. Dendrograma del análisis jerárquico del SPSS



3.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS CLÚSTER NO JERÁRQUICO

Tras la aplicación del **análisis no jerárquico (K-medias)**, se obtuvo una reasignación de las empresas en función del clúster al cual pertenecen. Los cuatro clúster resultantes del análisis de agregación han sido denominados Agrupaciones A, B, C y D. (Tabla 35)

Tabla 35. Número de clústers y empresas resultantes del análisis

| Clúster | Nº de casos | Porcentaje |
|--------------|-------------|---------------|
| A | 26 | 19,12 |
| B | 21 | 15,44 |
| C | 59 | 43,38 |
| D | 30 | 22,06 |
| Total | 136 | 100,00 |

Posteriormente, se consiguió la **tabla de análisis de varianza** ($p \leq 0,05$) de las variables empleadas, que indica cuáles de estas **variables** son **significativas**, y que facilitará posteriormente la interpretación de las distintas agrupaciones. (Tabla 36)

Tabla 36. Análisis de la varianza con las variables significativas que definen las empresas de la CC.AA de Andalucía

| | Clúster | | Error | | F | Sig. |
|---|------------------|----|------------------|-----|---------|------|
| | Media cuadrática | gl | Media cuadrática | gl | | |
| A.1 SECTOR al que pertenece la empresa | 6,769 | 3 | ,981 | 132 | 6,899 | ,000 |
| A.2 TAMAÑO Nº empleados en la empresa | 13,048 | 3 | ,582 | 132 | 22,419 | ,000 |
| A.3 VELOCIDAD Año constitución/ Año internacionalización | 6,807 | 3 | ,866 | 132 | 7,859 | ,000 |
| A.4 ALCANCE Nº países en los que comercializan | 15,967 | 3 | ,544 | 132 | 29,333 | ,000 |
| A.5 GRADO Volumen ventas exterior | 35,193 | 3 | ,500 | 132 | 70,440 | ,000 |
| A.6 nº FILIALES comerciales | 50,197 | 3 | ,086 | 132 | 581,120 | ,000 |
| A.7 nº FILIALES productivas | 9,132 | 3 | ,725 | 132 | 12,601 | ,000 |
| A.8 DEPT. EXPORTACIÓN | 2,643 | 3 | ,194 | 132 | 13,627 | ,000 |
| A.9 RED DE CONTACTOS | ,558 | 3 | ,164 | 132 | 3,390 | ,020 |

En la Tabla 36 se observa que la variable **A.9 RED DE CONTACTOS** no ha sido significativa ($p=0,020$), por lo cual hemos procedido a no incluirla en la futura descripción de los diferentes clústers de empresas.

Una vez conocidas las empresas que pertenecen a cada agrupación, y las variables que resultaron significativas, se analizan las características de cada agrupación en base a sus respuestas, para lo cual, en la Tabla 37 se ofrecen los resultados de las variables en los 4 clústers.

Tabla 37. Respuestas (%) a las variables significativas de cada grupo

| VARIABLES | | AGRUPACIÓN A % | AGRUPACIÓN B % | AGRUPACIÓN C % | AGRUPACIÓN D % |
|--------------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| A.1 SECTOR | Agroalimentario | 11,5 | 23,8 | 30,5 | 60 |
| | Bienes Consumo | 15,4 | 19,1 | 27,1 | 16,7 |
| | Industrial/Tecnolog. | 53,9 | 33,3 | 32,2 | 20 |
| | Servicios | 19,2 | 23,8 | 10,2 | 3,3 |
| A.2 Nº EMPLEADOS | <10 | 57,7 | 42,9 | 45,8 | - |
| | <50 | 42,3 | 19,1 | 37,3 | 23,3 |
| | <250 | - | 28,5 | 15,2 | 60 |
| | ≤250 | - | 9,5 | 1,7 | 16,7 |
| A.3 VELOCIDAD | Año constitución | 50 | 14,3 | 11,8 | 26,7 |
| | 1/5 años | 34,6 | 42,9 | 32,2 | 40 |
| | 6/20 años | 15,4 | 28,5 | 32,2 | 20 |
| | ≤20 años | - | 14,3 | 23,8 | 13,3 |
| A.4 ALCANCE | <5 países | 26,9 | 28,6 | 57,6 | - |
| | 6/10 países | 26,9 | 23,8 | 30,5 | 13,3 |
| | 11/49 países | 46,2 | 47,6 | 10,2 | 66,7 |
| | ≤50 países | - | - | 1,7 | 20 |
| A.5 FILIALES comerciales | 0 filiales | 100 | - | 98,3 | 3,3 |
| | ≥6 filiales | - | 95,2 | 1,7 | - |
| | ≥10 filiales | - | 4,8 | - | 3,3 |
| | ≤11 filiales | - | - | - | 93,3 |
| A.6 FILIALES productivas | 0 filiales | 96,1 | 52,4 | 95 | 10 |
| | ≥6 filiales | 3,9 | 42,8 | 5 | - |
| | ≥10 filiales | - | 4,8 | - | 3,3 |
| | ≤11 filiales | - | - | - | 86,7 |
| A.7 DEPT. EXPORT | SI | 53,9 | 62 | 35,6 | 3,3 |
| | NO | 46,1 | 38 | 64,4 | 96,7 |
| A.9 GRADO | 1/25% | - | 33,3 | 84,7 | 3,3 |
| | 26/49% | 23,1 | 42,9 | 11,9 | 33,3 |
| | 50/75% | 30,8 | 9,5 | - | 36,7 |
| | 76/100% | 46,1 | 14,3 | 3,4 | 26,7 |

Fuente: elaboración propia

AGRUPACIÓN A

Este grupo está compuesto por el 19,12% (n=26) de las empresas analizadas. Dentro de los cuatro sectores empresariales, destacan las empresas dedicadas al sector Industrial y Tecnológico (53,9%) y las empresas con menor presencia son las Agroalimentarias. Todas ellas son pymes de <50 empleados, y el 57,7% son microempresas con <10 empleados

Las firmas desarrollan una precoz internacionalización, ya que su velocidad indica que la mitad comienza su actividad internacional el mismo año de su constitución y una tercera parte en los primeros cinco años. La presencia internacional en todos los casos está por debajo de los 50 países, aunque casi la mitad está presente en ≤ 11 países.

Resulta significativo que, aun teniendo presencia internacional, carecen de filiales comerciales, y sólo una de las empresas posee una filial productiva. En el 53,9% (n=14) existe un departamento dirigido a las labores de exportación.

Esta agrupación tiene un marcado carácter exportador, ya que todas las empresas exportan por encima del 25%, y un 46,1% (n=12) exporta entre el 75/100% de sus productos/servicios al extranjero.

Este grupo se ha definido como: **“Microempresas y pequeñas empresas dedicadas fundamentalmente al sector Industrial/Tecnológico y de Servicios, con una elevada velocidad de internacionalización, ya que muchas de ellas nacen con carácter exportador. La gran mayoría, apuestan por una diversificación de mercados, aunque por el contrario no están establecidos en países extranjeros con filiales ni comerciales ni productivas. Más de la mitad de estas empresas poseen un departamento de exportación, y el porcentaje de ventas en el exterior de casi la mitad de ellas está por encima del 75%”**.

AGRUPACIÓN B

Esta agrupación es la menos numerosa con un 15,44% de las empresas entrevistadas (n=21), en las que están representados los cuatro sectores empresariales con porcentajes similares.

En este grupo aparecen empresas de todos los tamaños, aunque predominan las microempresas en un 42,9% y las pymes con un 47,6%.

La velocidad de internacionalización es notable, puesto que el 57% lo hace en los primeros cinco años. Con respecto al alcance internacional un 47,6% de las encuestadas está presente en ≤ 11 países, aunque no existe en este grupo ninguna empresa que esté presente en ≤ 50 países.

El 95,2% de las empresas poseen filiales comerciales, y la mitad de ellas poseen filiales productivas y la otra mitad no. Aproximadamente las 2/3 partes de las empresas señala que tienen un departamento exportador.

Con respecto a su grado internacional, el 76% exporta $\geq 50\%$ de sus productos/servicios, y un 24% exporta $\leq 50\%$.

En función de las características descritas se ha calificado a este grupo como: **“Microempresas y pymes, pertenecientes a los 4 sectores empresariales. Más de la mitad de ellas se han internacionalizado en el mismo año fundacional o en los primeros cinco años. Casi la mitad está presente en ≤ 11 países, y la mayoría poseen filiales comerciales y la mitad de ellas filiales productivas, por lo que apuestan por una diversificación de mercados. Las 2/3 partes de las empresas poseen departamento de exportación, y con respecto al grado, la gran mayoría tienen un volumen comercial hasta el 50%”.**

AGRUPACIÓN C

Formada por el 43,38% (n=59) de las empresas encuestadas, esta agrupación es la más numerosa. Es llamativa la casi ausencia de empresas del sector Servicios en este grupo, y los otros sectores están presentes en proporciones similares.

Este grupo se compone de microempresas y pequeñas empresas (83%), con un porcentaje muy bajo de medianas empresas, y sólo una de ellas es una gran empresa.

Acercas de la velocidad de internacionalización, esta agrupación no es precoz internacionalmente, ya que un 56% comienza sus operaciones internacionales a partir de los 6 años de su constitución y muchas de éstas sobrepasan los 20 años para internacionalizarse.

En lo que respecta al alcance internacional, más de la mitad de las empresas (57%) están sólo presentes en ≥ 5 países, y un 30,5% en ≥ 10 países, lo que se demuestra en que no tienen filiales comerciales ni productivas.

Tan sólo un tercio de las empresas nos indican que disponen de un departamento de exportación.

Con respecto al grado internacional, este grupo no es característico por su carácter exportador, ya que el 84,7% de las empresas exporta $\geq 25\%$.

Atendiendo a las características más significativas de este grupo de empresas, éstas podrían definirse como: **“Microempresas y pequeñas empresas, con ausencia de empresas dedicadas al sector Servicios. Grupo de lenta internacionalización, pues más de la mitad de ellas se internacionalizan a partir de los 6 años e incluso los 20 años de su fundación. Estrategia de concentración de mercados, ya que la mayor parte de ellas están presentes en ≥ 5 países, sin filiales comerciales ni productivas. Una tercera parte posee departamento de exportación, y su volumen internacional de ventas está por debajo del 25% en la mayoría de ellas”.**

AGRUPACIÓN D

Este grupo, el segundo más numeroso de los encuestados, incluye al 22,06% (n=30) de las empresas. Fuerte presencia de empresas del sector Agroalimentario (60%), al contrario del sector Servicios con una única empresa.

Inexistencia de microempresas dentro de este grupo, siendo la mayoría de ellas (83,33%) pymes, y 5 grandes empresas con ≤ 250 empleados (las cuales representan el 83,3% de todas las grandes empresas (6) encuestadas en este estudio).

Los datos revelan una precoz internacionalización, ya que la velocidad muestra que el 66,6% de ellas opera en el extranjero antes de transcurrir 5 años desde su constitución, y dentro del anterior porcentaje el 26,6% el mismo año fundacional.

El alcance internacional es notable ya que el 66,6% está presente en ≤ 11 países, y 6 de ellas en ≤ 50 países. Resulta muy significativo que aun teniendo un gran alcance internacional, carecen de filiales comerciales un 93,3%, y no tienen filiales productivas el 86,6%.

En esta agrupación, el 96,6% (n=29) posee un departamento de exportación, y tan sólo una empresa no tiene.

El grupo tiene un notable carácter exportador, puesto que el 63,3% exporta $\leq 50\%$ de su producción, y un 26,6% (8) exporta entre el 75/100% de sus productos/servicios al extranjero.

Este clúster ha sido interpretado como: **“Grupo caracterizado por la ausencia de microempresas, formado por Pymes y grandes empresas, dedicadas fundamentalmente al sector Agroalimentario, con la casi ausencia del sector Servicios. Acelerada velocidad de internacionalización, y muchas de ellas se fundan con carácter exportador. Una gran mayoría optan por la diversificación de mercados, aunque no la realizan con el establecimiento de filiales comerciales ni productivas, pues casi no poseen. Casi la totalidad tiene departamento de exportación. Con marcado carácter exportador ya que las 2/3 de ellas está por encima del 50% en ventas internacionales, algunas incluso alcanzando casi un 100%”**.

4.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS DISCRIMINANTE

Al aplicar el Análisis discriminante se obtuvieron **20 variables significativas** ($p \leq 0,05$) que representamos en la siguiente Tabla 38, siguiendo las Secciones de nuestro cuestionario: Perfil del directivo, Entorno de negocios, Estrategias, Ventajas competitivas y Resultados.

Tabla 38. Variables significativas resultantes del Análisis Discriminante

| Perfil del directivo | | |
|------------------------------|----|---|
| | 1 | Nivel de conocimiento de idiomas extranjeros |
| | 2 | Grado de Experiencia internacional |
| Entorno de negocios | | |
| | 3 | Nivel de Globalización |
| Sector/Industria | 4 | Normativa legal del sector/industria |
| Mercados/Países extranjeros | 5 | Saturación de los mercados extranjeros |
| | 6 | Dinamismo de los mercados extranjeros |
| | 7 | Normativa legal de los países extranjeros |
| | 8 | Oportunidades de crecimiento en el extranjero |
| Estrategias | | |
| | 9 | Diferenciación: en Producto / Producción / Costes |
| | 10 | Crecimiento: Internacional/Emprendedor/Exportador |
| | 11 | De Producción y Producto: Creación / Adaptación / Desarrollo |
| | 12 | Desarrollo de nuevos: Negocios / Mercados / Habilidades |
| Ventajas Competitivas | | |
| | 13 | Ventajas en: Diferenciación/Costes/Exclusividad/Liderazgo |
| | 14 | Posición competitiva en: Reputación e Imagen |
| | 15 | Posición competitiva en: Experiencia Internacional |
| | 16 | Posición competitiva respecto a su Red de contactos |
| | 17 | Posición competitiva en: Cuotas de mercado |
| Resultados | | |
| | 18 | Aumento en la intensidad de las Exportaciones |
| | 19 | Crecimiento en ventas/Creación de riqueza/Retorno de |
| | 20 | Satisfacción con los resultados de la actividad internacional |

Fuente: elaboración propia

4.1- PERFIL DEL DIRECTIVO

Dentro del Perfil del directivo, han resultado significativas dos variables, las cuales representan un 9% de las planteadas en el cuestionario para este apartado.

Tabla 39. Variables significativas del Perfil directivo

| PERFIL DEL DIRECTIVO | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Significación |
|---|------------------|-------------------|-----|------------------|-------|---------------|
| B.7 A) | Entre grupos | 30,379 | 3 | 10,126 | 6,971 | ,000 |
| NIVEL DE CONOCIMIENTO DE IDIOMAS EXTRANJEROS | Dentro de grupos | 191,738 | 132 | 1,453 | | |
| | Total | 222,118 | 135 | | | |
| B.7 C) | Entre grupos | 33,210 | 3 | 11,070 | 7,520 | ,000 |
| GRADO DE EXPERIENCIA INTERNACIONAL | Dentro de grupos | 194,320 | 132 | 1,472 | | |
| | Total | 227,529 | 135 | | | |

El grado de experiencia internacional es la segunda variable más nombrada en la literatura sobre EI, mientras que el conocimiento de idiomas extranjeros se menciona en menor número.

Tabla 40. Nivel de conocimiento de idiomas extranjeros por clúster

| | | | A | B | C | D | |
|--|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| B.7 A) NIVEL DE CONOCIMIENTO DE IDIOMAS EXTRANJEROS | Muy | Recuento | 3 | 3 | 13 | 0 | 19 |
| | | Recuento esperado | 3,6 | 2,9 | 8,2 | 4,2 | 19,0 |
| | | % dentro de Clúster | 11,5% | 14,3% | 22,0% | 0,0% | 14,0% |
| | Bajo | Recuento | 0 | 6 | 15 | 4 | 25 |
| | | Recuento esperado | 4,8 | 3,9 | 10,8 | 5,5 | 25,0 |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 28,6% | 25,4% | 13,3% | 18,4% |
| | Medio | Recuento | 9 | 3 | 16 | 7 | 35 |
| | | Recuento esperado | 6,7 | 5,4 | 15,2 | 7,7 | 35,0 |
| | | % dentro de Clúster | 34,6% | 14,3% | 27,1% | 23,3% | 25,7% |
| | Alto | Recuento | 7 | 6 | 10 | 12 | 35 |
| | | Recuento esperado | 6,7 | 5,4 | 15,2 | 7,7 | 35,0 |
| | | % dentro de Clúster | 26,9% | 28,6% | 16,9% | 40,0% | 25,7% |
| | Muy Alto | Recuento | 7 | 3 | 5 | 7 | 22 |
| | | Recuento esperado | 4,2 | 3,4 | 9,5 | 4,9 | 22,0 |
| | | % dentro de Clúster | 26,9% | 14,3% | 8,5% | 23,3% | 16,2% |
| Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | |
| | % dentro de Clúster | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

El **clúster A** (formado por microempresas y pymes del sector industrial y tecnológico), y el **clúster D** (compuesto de pymes y grandes empresas fundamentalmente del sector agroalimentario), actúan con una elevada velocidad de internacionalización, diversificación de mercados (alcance) y un alto grado internacional. Teniendo en cuenta estos dos clústeres, es muy congruente que los directivos o responsables de exportación de ambos grupos, un 84,46% en la agrupación A y D en un 86,6%, posean un conocimiento de idiomas extranjeros de un nivel Medio, Alto o Muy Alto (Tabla 43).

En el lado opuesto se encuentra las empresas del **grupo C** (micro y pymes sin presencia de empresas del sector servicios, con una lenta velocidad de internacionalización, concentración de mercados (alcance) y un grado por debajo del 25% de ventas internacionales), que responden en un 47,45% que su nivel de idiomas es Bajo o Muy Bajo.

Tabla 41. Grado de experiencia internacional

| | | | CLÚSTER | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------|--------|--------|--------|-------|
| | | | A | B | C | D | Total |
| B.7 C) EXPERIENCIA INTERNACIONAL | Muy | Recuento | 3 | 0 | 12 | 1 | 16 |
| | | Recuento esperado | 3,1 | 2,5 | 6,9 | 3,5 | 16,0 |
| | | % dentro de Clúster | 11,5% | 0,0% | 20,3% | 3,3% | 11,8% |
| | Bajo | Recuento | 2 | 2 | 12 | 1 | 17 |
| | | Recuento esperado | 3,3 | 2,6 | 7,4 | 3,8 | 17,0 |
| | | % dentro de Clúster | 7,7% | 9,5% | 20,3% | 3,3% | 12,5% |
| | Medio | Recuento | 5 | 4 | 12 | 5 | 26 |
| | | Recuento esperado | 5,0 | 4,0 | 11,3 | 5,7 | 26,0 |
| | | % dentro de Clúster | 19,2% | 19,0% | 20,3% | 16,7% | 19,1% |
| | Alto | Recuento | 8 | 9 | 16 | 12 | 45 |
| | | Recuento esperado | 8,6 | 6,9 | 19,5 | 9,9 | 45,0 |
| | | % dentro de Clúster | 30,8% | 42,9% | 27,1% | 40,0% | 33,1% |
| | Muy Alto | Recuento | 8 | 6 | 7 | 11 | 32 |
| | | Recuento esperado | 6,1 | 4,9 | 13,9 | 7,1 | 32,0 |
| | | % dentro de Clúster | 30,8% | 28,6% | 11,9% | 36,7% | 23,5% |
| Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | |
| | Recuento esperado | 26,0 | 21,0 | 59,0 | 30,0 | 136,0 | |
| | % dentro de Clúster | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

Al igual que en el epígrafe anterior, los **grupos A y D**, y en este caso también el **B** (microempresas y pymes de los 4 sectores, con una elevada velocidad y alcance internacional,

y con un aceptable grado internacional), estiman que poseen experiencia internacional en un grado Medio, Alto y Muy Alto, así se observa que el clúster **A** tiene un 80,77%, el **B** un 93,3%, y el **D** un 90,47% (Tabla 44). El 61% de las empresas que componen el **clúster C** opina lo contrario, que tiene una experiencia internacional Media, Baja o Muy Baja.

En resumen, son las empresas de los clústeres A y D (de los sectores Tecnológicos y Agroalimentario), las que otorgan una mayor importancia al conocimiento de idiomas extranjeros y a la experiencia internacional, y por el contrario, son las firmas del grupo C (del sector Servicios) las tienen un nivel de idiomas bajo y poca experiencia internacional.

Estas dos variables significativas (el nivel de conocimiento de idiomas extranjeros y el grado de experiencia internacional) también han sido empleadas por otros autores como Madsen y Servais (1997) y Coviello (2015) que se refieren a ellas como formación o “*background*” del directivo y la experiencia en negocios internacionales, imprescindibles para que la empresa posea una orientación emprendedora. Tanto Bloodgood et al., (1996) como Burgel y Murray (1998), encontraron una asociación positiva y significativa entre la formación de los gerentes, su experiencia laboral extranjera y la expansión internacional (grado de internacionalización) de la nueva empresa.

La importancia de la experiencia internacional del directivo, como uno de los recursos que inciden de manera positiva en el emprendimiento exportador, también ha sido objeto de muchos estudios: Reuber y Fischer (1997), McDougall y Oviatt (2000), Autio et al. (2000), Ibeh (2003, 2004), Knight & Cavusgil (2004), Morgan, et al. (2004), Shepherd y De Tienne (2005), Acedo y Casillas (2007), Kuivalainen et al. (2007), Toral Pla (2009), Dimitratos et al. (2010), López et al. (2013) , Autio et al. (2015), Kazlauskaitė et al. (2015), Navarro et al. (2015), Navarro (2016). Además, la experiencia internacional del directivo puede sustituir la falta de experiencia y capacidades de la empresa (McDougall y Oviatt, 2000, Kuivalainen et al., 2007, Shepherd y De Tienne, 2005, Dimitratos et al., 2010, López et al., 2013).

Algunos autores como Toral Pla (2009) relacionan la experiencia internacional con el porcentaje de ventas en el exterior (grado) y el número de países a los que la empresa exporta (alcance). Otros, como Ibeh (2003, 2004), Acedo y Casillas (2007) y Navarro (2016) determinan que la experiencia internacional contribuyen positivamente a mantener un mayor **grado** de emprendimiento exportador. Mientras que Autio et al. (2000), Knight y Cavusgil (2004) y Morgan, et al. (2004) la vinculan con el **alcance**, y piensan que la experiencia

internacional crea aprendizaje e información, reduce los riesgos y las barreras a la exportación e impulsa el espíritu emprendedor, lo cual permite a las firmas adaptarse a los mercados foráneos y facilita el posicionamiento internacional.

La experiencia internacional, como una de las principales fuerzas medidoras de la internacionalización temprana (**velocidad**) en las nuevas empresas de economía avanzada, es una de las características de los emprendedores (Kazlauskaitė et al., 2015), y también es un facilitador de la velocidad en economías avanzadas (Autio et al., 2015).

4.2- ENTORNO DE NEGOCIOS

Las condiciones de la industria que requieren de una presencia internacional para ser competitivas tenderán a impulsar a las empresas a internacionalizarse (Bloodgood et al., 1996), mientras que las turbulencias ambientales pueden inhibir la internacionalización debido a los recursos y conocimientos limitados (Kuivalainen et al., 2012).

Se han obtenido 6 variables significativas de los factores externos que influyen en la actividad internacional, que suponen un 27,3% de las propuestas en el cuestionario para esta Sección C.

Tabla 42. Variables significativas del Entorno de negocios

| ENTORNO DE NEGOCIOS | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Significación |
|---|------------------|----------------------|-----|---------------------|--------|---------------|
| C.1 B- NIVEL DE GLOBALIZACIÓN EN SU SECTOR EMPRESARIAL | Entre grupos | 25,026 | 3 | 8,342 | 11,080 | ,000 |
| | Dentro de grupos | 99,379 | 132 | ,753 | | |
| | Total | 124,404 | 135 | | | |
| C.1 E- NORMATIVA LEGAL EN SU SECTOR EMPRESARIAL | Entre grupos | 13,552 | 3 | 4,517 | 4,552 | ,005 |
| | Dentro de grupos | 131,007 | 132 | ,992 | | |
| | Total | 144,559 | 135 | | | |
| C.3 A- SATURACIÓN DEL MERCADO EXTRANJERO | Entre grupos | 21,339 | 3 | 7,113 | 7,746 | ,000 |
| | Dentro de grupos | 121,220 | 132 | ,918 | | |
| | Total | 142,559 | 135 | | | |
| C.3 B- DINAMISMO DEL MERCADO EXTRANJERO | Entre grupos | 11,165 | 3 | 3,722 | 5,055 | ,002 |
| | Dentro de grupos | 97,180 | 132 | ,736 | | |
| | Total | 108,346 | 135 | | | |
| C.3 C- NORMATIVA LEGAL DEL PAÍS EXTRANJERO | Entre grupos | 13,428 | 3 | 4,476 | 4,633 | ,004 |
| | Dentro de grupos | 127,514 | 132 | ,966 | | |
| | Total | 140,941 | 135 | | | |
| C.3 G- OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EXTERIOR | Entre grupos | 10,761 | 3 | 3,587 | 5,134 | ,002 |
| | Dentro de grupos | 92,231 | 132 | ,699 | | |
| | Total | 102,993 | 135 | | | |

Se describen primero las **2 variables** del entorno relativas al **sector o industria** en el que operan las empresas (Tablas 43 y 44), y posteriormente las **4 variables** que se refieren a los factores relacionados con los **mercados internacionales** (Tablas 47 a 50).

Tabla 43. Nivel de globalización

| | | | CLÚSTER | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|-------|------|
| | | | A | B | C | D | Total | |
| C.1 B- NIVEL DE GLOBALIZACIÓN EN SU SECTOR EMPRESARIAL | Muy | Recuento | 0 | 1 | 3 | 0 | 4 | |
| | | Bajo | Recuento esperado | ,8 | ,6 | 1,7 | ,9 | 4,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 0,0% | 4,8% | 5,1% | 0,0% | 2,9% |
| | Bajo | | Recuento | 0 | 0 | 8 | 0 | 8 |
| | | Recuento esperado | 1,5 | 1,2 | 3,5 | 1,8 | 8,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 0,0% | 13,6% | 0,0% | 5,9% | |
| | Medio | Recuento | 4 | 4 | 20 | 1 | 29 | |
| | | Recuento esperado | 5,5 | 4,5 | 12,6 | 6,4 | 29,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 15,4% | 19,0% | 33,9% | 3,3% | 21,3% | |
| | Alto | Recuento | 12 | 12 | 21 | 18 | 63 | |
| | | Recuento esperado | 12,0 | 9,7 | 27,3 | 13,9 | 63,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 46,1% | 57,2% | 35,6% | 60,% | 46,3% | |
| | Muy Alto | Recuento | 10 | 4 | 7 | 11 | 32 | |
| | | Recuento esperado | 6,1 | 4,9 | 13,9 | 7,1 | 32,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 38,5% | 19,0% | 11,8% | 36,7% | 23,6% | |
| Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | | |
| | Recuento esperado | 26,0 | 21,0 | 59,0 | 30,0 | 136,0 | | |
| | % dentro de Clúster | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | | |

Con respecto al nivel de globalización del sector empresarial, nos indica que el **clúster D** tiene un 96,6% de Alta o Muy Alta globalización, seguido por el clúster **A** 84,61%, y el clúster **B** 76,2%. En contraposición, **la agrupación C** (micro y pymes sin presencia de empresas del sector servicios, con una lenta velocidad de internacionalización, concentración de mercados (alcance) y un grado por debajo del 25% de ventas internacionales) sólo tiene un 47,4% de empresas con un Alta o Muy Alta globalización. (Tabla 43)

Sobre la variable Normativa legal en su sector, el 90% de las empresas del **clúster D**, en su mayoría agroalimentarias, piensan que la normativa legal que rige en su industria, influye en un grado Alto o Muy Alto en su sector. Siguen esta misma línea, pero en un porcentaje inferior, el grupo **B** con un 71,42%. (Tabla 44)

En resumen, las firmas del clúster D, en su mayoría agroalimentarias, son las que poseen un nivel de globalización mayor y en las que la normativa legal influye más, en contraposición a las del sector servicios del clúster C.

Tabla 44. Normativa legal en su sector

| | | | CLÚSTER | | | | |
|--|-----------------|---------------------|---------|--------|--------|--------|--------|
| | | | A | B | C | D | Total |
| C.1 E- NORMATIVA LEGAL EN SU SECTOR EMPRESARIAL | Muy | Recuento | 1 | 0 | 4 | 0 | 5 |
| | | Recuento esperado | 1,0 | ,8 | 2,2 | 1,1 | 5,0 |
| | | % dentro de Clúster | 3,85% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 3,7% |
| | Bajo | Recuento | 0 | 2 | 3 | 0 | 5 |
| | | Recuento esperado | 1,0 | ,8 | 2,2 | 1,1 | 5,0 |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 9,5% | 5% | 0,0% | 3,7% |
| | Medio | Recuento | 8 | 4 | 20 | 3 | 35 |
| | | Recuento esperado | 6,7 | 5,4 | 15,2 | 7,7 | 35,0 |
| | | % dentro de Clúster | 30,77% | 19,1% | 33,9% | 10,0% | 25,8% |
| | Alto | Recuento | 9 | 8 | 17 | 11 | 45 |
| | | Recuento esperado | 8,6 | 6,9 | 19,5 | 9,9 | 45,0 |
| | | % dentro de Clúster | 34,61% | 38,1% | 29% | 36,7% | 33,0% |
| | Muy Alto | Recuento | 8 | 7 | 15 | 16 | 46 |
| | | Recuento esperado | 8,8 | 7,1 | 20,0 | 10,1 | 46,0 |
| | | % dentro de Clúster | 30,77% | 33,3% | 25,4% | 53,3% | 33,8% |
| | Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 |
| | | Recuento esperado | 26,0 | 21,0 | 59,0 | 30,0 | 136,0 |
| | | % dentro de Clúster | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Las variables que se recogen en las siguientes tablas 45 a 48 (Saturación, Dinamismo, Normativa legal y Oportunidades de crecimiento en los países extranjeros) tienen relación con el entorno externo o los mercados extranjeros en los que las empresas desarrollan su actividad.

Se aprecia en las Tablas 45 a 47, que las empresas de la **agrupación D**, consideran que tanto la saturación (93,3%), el dinamismo (90%), como la normativa de los países extranjeros (86,7%), afectan notable y positivamente en su decisión de exportar y actividad emprendedora.

Tabla 45. Saturación del mercado extranjero

| | | CLÚSTER | | | | Total | |
|---|---------------------|---------------------|----------|-------|-------|-------|-------|
| | | A | B | C | D | | |
| C.3 A- SATURACIÓN DEL MERCADO EXTRANJERO | Muy | Recuento | 2 | 1 | 2 | 0 | 5 |
| | Bajo | Recuento esperado | 1,0 | ,8 | 2,2 | 1,1 | 5,0 |
| | | % dentro de Clúster | 7,7% | 4,8% | 3,4% | 0,0% | 3,7% |
| | | Bajo | Recuento | 3 | 2 | 8 | 0 |
| | | Recuento esperado | 2,5 | 2,0 | 5,6 | 2,9 | 13,0 |
| | | % dentro de Clúster | 11,5% | 9,5% | 13,6% | 0,0% | 9,6% |
| | Medio | Recuento | 10 | 5 | 23 | 2 | 40 |
| | | Recuento esperado | 7,6 | 6,2 | 17,4 | 8,8 | 40,0 |
| | | % dentro de Clúster | 38,5% | 23,8% | 39,0% | 6,7% | 29,4% |
| | Alto | Recuento | 6 | 10 | 19 | 16 | 51 |
| | | Recuento esperado | 9,8 | 7,9 | 22,1 | 11,3 | 51,0 |
| | | % dentro de Clúster | 23,1% | 47,6% | 32,2% | 53,3% | 37,5% |
| | Muy Alto | Recuento | 5 | 3 | 7 | 12 | 27 |
| | | Recuento esperado | 5,2 | 4,2 | 11,7 | 6,0 | 27,0 |
| | | % dentro de Clúster | 19,2% | 14,3% | 11,9% | 40,0% | 19,9% |
| Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | |

Tabla 46. Dinamismo del mercado extranjero

| | | CLÚSTER | | | | Total | |
|--|---------------------|---------------------|----------|-------|-------|-------|-------|
| | | A | B | C | D | | |
| C.3 B- DINAMISMO DEL MERCADO EXTRANJERO | Muy | Recuento | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | Bajo | Recuento esperado | ,4 | ,3 | ,9 | ,4 | 2,0 |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 0,0% | 3,4% | 0,0% | 1,5% |
| | | Bajo | Recuento | 0 | 1 | 6 | 0 |
| | | Recuento esperado | 1,3 | 1,1 | 3,0 | 1,5 | 7,0 |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 4,8% | 10,2% | 0,0% | 5,1% |
| | Medio | Recuento | 7 | 5 | 17 | 3 | 32 |
| | | Recuento esperado | 6,1 | 4,9 | 13,9 | 7,1 | 32,0 |
| | | % dentro de Clúster | 26,9% | 23,8% | 28,8% | 10,0% | 23,5% |
| | Alto | Recuento | 11 | 10 | 25 | 16 | 62 |
| | | Recuento esperado | 11,9 | 9,6 | 26,9 | 13,7 | 62,0 |
| | | % dentro de Clúster | 42,3% | 47,6% | 42,4% | 53,3% | 45,6% |
| | Muy Alto | Recuento | 8 | 5 | 9 | 11 | 33 |
| | | Recuento esperado | 6,3 | 5,1 | 14,3 | 7,3 | 33,0 |
| | | % dentro de Clúster | 30,8% | 23,8% | 15,3% | 36,7% | 24,3% |
| Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | |

Tabla 47. Normativa legal del país extranjero

| | | | CLÚSTER | | | | | |
|---|--------------|---------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | A | B | C | D | Total | |
| C.3 C- NORMATIVA LEGAL DEL PAÍS EXTRANJERO | Muy | Recuento | 1 | 0 | 3 | 0 | 4 | |
| | | Bajo | Recuento esperado | ,8 | ,6 | 1,7 | ,9 | 4,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 3,8% | 0,0% | 5,1% | 0,0% | 2,9% |
| | Bajo | Recuento | 2 | 1 | 3 | 0 | 6 | |
| | | Recuento esperado | 1,1 | ,9 | 2,6 | 1,3 | 6,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 7,7% | 4,8% | 5,1% | 0,0% | 4,4% | |
| | Medio | Recuento | 8 | 5 | 18 | 4 | 35 | |
| | | Recuento esperado | 6,7 | 5,4 | 15,2 | 7,7 | 35,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 30,8% | 23,8% | 30,5% | 13,3% | 25,7% | |
| | Alto | Recuento | 8 | 8 | 20 | 8 | 44 | |
| | | Recuento esperado | 8,4 | 6,8 | 19,1 | 9,7 | 44,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 30,8% | 38,1% | 33,9% | 26,7% | 32,4% | |
| | Muy | Recuento | 7 | 7 | 15 | 18 | 47 | |
| | | Alto | Recuento esperado | 9,0 | 7,3 | 20,4 | 10,4 | 47,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 26,9% | 33,3% | 25,4% | 60,0% | 34,6% |
| Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | | |

Tabla 48. Oportunidades de crecimiento

| | | | CLÚSTER | | | | | |
|--|--------------|---------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | A | B | C | D | Total | |
| C.3 G- OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO | Muy | Recuento | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | |
| | | Bajo | Recuento esperado | ,4 | ,3 | ,9 | ,4 | 2,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 0,0% | 0,0% | 3,4% | 0,0% | 1,5% |
| | Bajo | Recuento | 0 | 2 | 2 | 0 | 4 | |
| | | Recuento esperado | ,8 | ,6 | 1,7 | ,9 | 4,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 9,5% | 3,4% | 0,0% | 2,9% | |
| | Medio | Recuento | 3 | 4 | 18 | 2 | 27 | |
| | | Recuento esperado | 5,2 | 4,2 | 11,7 | 6,0 | 27,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 11,5% | 19,0% | 30,5% | 6,7% | 19,9% | |
| | Alto | Recuento | 13 | 11 | 23 | 14 | 61 | |
| | | Recuento esperado | 11,7 | 9,4 | 26,5 | 13,5 | 61,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 50,0% | 52,4% | 39,0% | 46,7% | 44,9% | |
| | Muy | Recuento | 10 | 4 | 14 | 14 | 42 | |
| | | Alto | Recuento esperado | 8,0 | 6,5 | 18,2 | 9,3 | 42,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 38,5% | 19,0% | 23,7% | 46,7% | 30,9% |
| Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | | |

Respecto a las Oportunidades de crecimiento (Tabla 48), las empresas de los **grupos D** (93,4%) y **A** (88,5%) opinan que influyen de manera muy notable a la hora de comercializar sus productos o servicios en los mercados internacionales, y ninguna de ellas las valoran en un nivel Muy Bajo o Bajo. En el grupo **C** sólo encontramos un 62,7% de empresas que piensan que esta variable influye de manera Alta o Muy Alta, y u al contrario un 40,7% de forma Media, Baja o Muy Baja.

El nivel de globalización es un factor que fomenta el emprendimiento empresarial al promover las oportunidades de crecimiento internacional –**alcance**– (Mittelstaedt, et al., 2006). Las oportunidades de crecimiento y la normativa legal o entorno regulador son algunas de las condiciones que hacen a la internacionalización más atractiva o lucrativa que las operaciones domésticas, y la exposición a mercados internacionales o prácticas de mercado influye significativamente en el impulso de la empresa para internacionalizarse (Zahra y George, 2002).

Las oportunidades de crecimiento internacional maximizan la supervivencia de los exportadores (Johanson & Vahlne, 2009), teniendo un efecto positivo en la **velocidad** de internacionalización (Alon, et al., 2013). Las filiales extranjeras pueden tener una influencia positiva en la rentabilidad de la empresa –**grado**–, pero los beneficios serán menores cuando la velocidad de expansión internacional sea alta (Vermeulen y Barkema, 2002).

Las empresas emprendedoras operan en entornos complejos y con turbulencias, por lo que requieren recursos para explorar oportunidades en el extranjero (Eriksson et al., 1997). La turbulencia del mercado se refiere al nivel de inseguridad en el entorno externo, en opinión de Gaur et al. (2011). El dinamismo del entorno internacional está influenciado por las turbulencias del mercado, las tecnológicas, y la intensidad competitiva (Kaleka & Berthon, 2006; Navarro et al., 2014).

4.3- ESTRATEGIAS

Como se expuso en el apartado de Estrategias del Capítulo II, seguimos la propuesta de Zahra y George (2002) que sugerían dividir las estrategias en tres tipos: estrategias genéricas, funcionales y de entrada. Además, añadimos un cuarto tipo, las denominadas de marketing. Todo ello dio como resultado que en el cuestionario se realizaran diez preguntas sobre estrategias, de las cuáles cuatro resultaron significativas (Tabla 49), por lo que obtuvimos un 40%.

En el grupo de las **Estrategias Genéricas**, en nuestro estudio han resultado 2 significativas: la de **Diferenciación (D.1A)** y la de **Crecimiento (D.1B)** (Tablas 50 y 51).

Tabla 49. Variables significativas de las Estrategias

| ESTRATEGIAS | | Suma de | | Media | | F | Significación |
|--|------------------|-----------|-----|------------|-------|---|---------------|
| | | cuadrados | gl | cuadrática | | | |
| D.1 A- DIFERENCIACIÓN: EN PRODUCTO, PRODUCCIÓN, EN COSTES | Entre grupos | 13,998 | 3 | 4,666 | 4,837 | | ,003 |
| | Dentro de grupos | 127,347 | 132 | ,965 | | | |
| | Total | 141,346 | 135 | | | | |
| D.1 B- CRECIMIENTO: INTERNACIONAL, EMPRENDEDOR, EXPORTADOR | Entre grupos | 11,613 | 3 | 3,871 | 5,595 | | ,001 |
| | Dentro de grupos | 91,329 | 132 | ,692 | | | |
| | Total | 102,941 | 135 | | | | |
| D.1 D- DE PRODUCCIÓN Y PRODUCTO: CREACIÓN, ADAPTACIÓN, DESARROLLO | Entre grupos | 10,702 | 3 | 3,567 | 4,530 | | ,005 |
| | Dentro de grupos | 103,938 | 132 | ,787 | | | |
| | Total | 114,640 | 135 | | | | |
| D.1 F- DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS, MERCADOS Y HABILIDADES | Entre grupos | 10,797 | 3 | 3,599 | 4,002 | | ,009 |
| | Dentro de grupos | 118,703 | 132 | ,899 | | | |
| | Total | 129,500 | 135 | | | | |

Con respecto a la **diferenciación** Knight y Cavusgil (2004) señalan que aprovechar la calidad y la excelencia tecnológica ayuda a las BG a desarrollar ofertas que atraigan a nichos de mercado en todo el mundo. Los hallazgos de estos autores implican que la orientación empresarial internacional puede ser especialmente importante para las empresas, porque parece impulsarlas a desarrollar **productos de alta calidad que son distintivos** y tecnológicamente avanzados, y que están asociados, a su vez, con el éxito internacional de las BG. A nivel de

estrategia, la competencia tecnológica global, el desarrollo de productos únicos, el enfoque de calidad y el aprovechamiento de las competencias de los distribuidores extranjeros parecen ser importantes impulsores de un rendimiento superior en el extranjero –**grado**-. Para Knight y Cavusgil (2005), la diferenciación enfatiza la creación de ofertas de productos universalmente percibidas como únicas.

Tabla 50. Diferenciación: en producto, producción o en costes

| | | | CLÚSTER | | | | Total |
|--|-------------------|---------------------|---------|-------|-------|-------|-------|
| | | | A | B | C | D | |
| D.1 A- ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN: EN PRODUCTO, PRODUCCIÓN EN COSTES | Nada | Recuento | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 |
| | Importante | Recuento esperado | ,6 | ,5 | 1,3 | ,7 | 3,0 |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 4,8% | 3,4% | 0,0% | 2,2% |
| | Poco | Recuento | 1 | 1 | 3 | 0 | 5 |
| | Importante | Recuento esperado | 1,0 | ,8 | 2,2 | 1,1 | 5,0 |
| | | % dentro de Clúster | 3,8% | 4,8% | 5,1% | 0,0% | 3,7% |
| | Importante | Recuento | 8 | 5 | 17 | 1 | 31 |
| | | Recuento esperado | 5,9 | 4,8 | 13,4 | 6,8 | 31,0 |
| | | % dentro de Clúster | 30,8% | 23,8% | 28,8% | 3,3% | 22,8% |
| | Bastante | Recuento | 6 | 8 | 11 | 7 | 32 |
| | Importante | Recuento esperado | 6,1 | 4,9 | 13,9 | 7,1 | 32,0 |
| | | % dentro de Clúster | 23,1% | 38,1% | 18,6% | 23,3% | 23,5% |
| | Muy | Recuento | 11 | 6 | 26 | 22 | 65 |
| | Importante | Recuento esperado | 12,4 | 10,0 | 28,2 | 14,3 | 65,0 |
| | | % dentro de Clúster | 42,3% | 28,6% | 44,1% | 73,3% | 47,8% |
| | Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 |

La estrategia de expansión exterior se concibe como uno de los potenciales determinantes del rendimiento que una empresa puede obtener en el desarrollo de su actividad exportadora según Lee y Yang (1990), y en una línea de pensamiento totalmente opuesta Piercy (1981) opina que no existe una relación directa entre la estrategia de expansión a mercados exteriores y el resultado de las exportaciones; para estos autores no existe una única estrategia de expansión internacional aplicable a cualquier situación. La estrategia de expansión a mercados exteriores se encuentra condicionada por diversos factores empresariales, del mercado y del producto comercializado (Ayal y Zif, 1979; Piercy, 1981; Madsen, 1989; Louter et al., 1991; Bradley y O’Rreagain, 1998; Nicolau et al., 2000). La estrategia de crecimiento es mencionada también por Oviatt y McDougall (1994), como “estrategia internacional proactiva”

con una clara orientación internacional; Morgan-Thomas & Jones (2009) y Sleuwaegen & Onkelinx (2013) mencionan los nichos de mercados globales. Perks y Hughes (2008) y Coviello (2015) apuestan por una orientación internacional explorando nuevas oportunidades de negocio, al igual que Navarro et al., (2015) que sugieren la diversificación de mercados buscando oportunidades de negocio. La tendencia a desarrollar una estrategia de diversificación de mercados aumenta cuando lo hace el tamaño y experiencia internacional de la organización, así como cuando pertenece a algún grupo empresarial (Navarro, 2002).

Tabla 51. Estrategias de Crecimiento internacional, emprendedor o exportador

| | | | CLÚSTER | | | | Total | |
|--|-------------------|---------------------|-------------------|-------|-------|-------|-------|------|
| | | | A | B | C | D | | |
| D.1 B- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO: INTERNACIONAL, EMPRENDEDOR, EXPORTADOR | Nada | Recuento | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | |
| | | Importante | Recuento esperado | ,2 | ,2 | ,4 | ,2 | 1,0 |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 0,7% | |
| | Poco | Recuento | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | |
| | | Importante | Recuento esperado | ,4 | ,3 | ,9 | ,4 | 2,0 |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 0,0% | 3,4% | 0,0% | 1,5% | |
| | Importante | Recuento | 8 | 8 | 26 | 4 | 46 | |
| | | Recuento esperado | 8,8 | 7,1 | 20,0 | 10,1 | 46,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 30,8% | 38,1% | 44,1% | 13,3% | 33,8% | |
| | Bastante | Recuento | 9 | 7 | 20 | 10 | 46 | |
| | | Importante | Recuento esperado | 8,8 | 7,1 | 20,0 | 10,1 | 46,0 |
| | | % dentro de Clúster | 34,6% | 33,3% | 33,9% | 33,3% | 33,8% | |
| | Muy | Recuento | 9 | 5 | 11 | 16 | 41 | |
| | | Importante | Recuento esperado | 7,8 | 6,3 | 17,8 | 9,0 | 41,0 |
| | | % dentro de Clúster | 34,6% | 23,8% | 18,6% | 53,3% | 30,1% | |
| Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | | |

Con respecto a las variables de nuestro estudio sobre las estrategias de diferenciación y crecimiento, destaca el **clúster D** (pymes y grandes empresas fundamentalmente del sector agroalimentario) con un 73,3% y un 53,3% respectivamente, de empresas que reflejan en la encuesta que las estrategias de diferenciación y crecimiento con respecto a la competencia es Muy Importante.

Por el contrario, en los restantes **clúster A, B y C** las empresas opinan que es Muy Importante la estrategia de diferenciación en un 42,3%, 28,6% y 44,1%, y para la estrategia de crecimiento en un 34,6%, 23,8% y 18,6%.

Por otro lado, comentar que ninguna de las empresas de los clústers **A** y **D** considera que las estrategias de diferenciación y crecimiento sean Nada Importante.

Las variables sobre **Desarrollo de producto, producción, nuevos negocios, mercados y habilidades**, las **D.1D** y **D.1F**, se sitúan en el grupo de **Estrategias Funcionales**, referentes al modo de organización interna de la empresa (Tablas 52 y 53).

Knight y Cavusgil (2004) denominan a las estrategias funcionales como estrategias organizativas y citan, entre otras, las enfocadas en el desarrollo de productos únicos, y las que refuerzan las competencias de los distribuidores extranjeros. Loustarinen y Gabrielson (2002) se refieren a las estrategias POM, de producto, operación y mercado, Perks y Hughes (2008) a las estrategias de producción y de creación, adaptación y desarrollo de productos, y Kuivalainen et al. (2012) a las estrategias de desarrollo de mercados y de producto.

Tabla 52. Estrategias de creación, adaptación y desarrollo del producto o de la producción

| | | | CLÚSTER | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | A | B | C | D | Total | |
| D.1 D- ESTRATEGIAS DE CREACIÓN, ADAPTACIÓN Y DESARROLLO DEL PRODUCTO O DE LA PRODUCCIÓN | Nada | Recuento | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | |
| | Importante | Recuento esperado | ,4 | ,3 | ,9 | ,4 | 2,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 4,8% | 1,7% | 0,0% | 1,5% | |
| | | Poco | Recuento | 2 | 2 | 1 | 0 | 5 |
| | Importante | Recuento esperado | 1,0 | ,8 | 2,2 | 1,1 | 5,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 7,7% | 9,5% | 1,7% | 0,0% | 3,7% | |
| | | Importante | Recuento | 9 | 7 | 16 | 2 | 34 |
| | Recuento esperado | | 6,5 | 5,3 | 14,8 | 7,5 | 34,0 | |
| | % dentro de Clúster | | 34,6% | 33,3% | 27,1% | 6,7% | 25,0% | |
| | Bastante | Recuento | 7 | 6 | 26 | 13 | 52 | |
| | | Importante | Recuento esperado | 9,9 | 8,0 | 22,6 | 11,5 | 52,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 26,9% | 28,6% | 44,1% | 43,3% | 38,2% |
| | Muy | | Recuento | 8 | 5 | 15 | 15 | 43 |
| | | Importante | Recuento esperado | 8,2 | 6,6 | 18,7 | 9,5 | 43,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 30,8% | 23,8% | 25,4% | 50,0% | 31,6% |
| Total | Recuento | | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | |

Como se puede comprobar con respecto a la **estrategia de producto o producción**, son las empresas que conforman el **clúster D** las que se diferencian de las restantes. También en

este apartado destacan, valorando el 50% de ellas como Muy Importantes las estrategias de creación, adaptación y desarrollo, y el 43,3% como Bastante Importantes.

La estrategia internacional de la empresa así como la decisión sobre el modo de entrada al mercado extranjero puede variar dependiendo de la naturaleza del producto o servicio (Corey et al., 1989; Cloninger, 2004). (Tabla 54)

Tabla 53. Estrategias de desarrollo de nuevos negocios, mercados y habilidades

| | | | CLÚSTER | | | | Total | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | A | B | C | D | | |
| D.1 F- ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS, MERCADOS Y HABILIDADES | Nada | Recuento | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | |
| | Importante | Recuento esperado | ,6 | ,5 | 1,3 | ,7 | 3,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 9,5% | 1,7% | 0,0% | 2,2% | |
| | | Poco | Recuento | 1 | 0 | 7 | 1 | 9 |
| | Importante | Recuento esperado | 1,7 | 1,4 | 3,9 | 2,0 | 9,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 3,8% | 0,0% | 11,9% | 3,3% | 6,6% | |
| | | Importante | Recuento | 8 | 4 | 24 | 5 | 41 |
| | Recuento esperado | | 7,8 | 6,3 | 17,8 | 9,0 | 41,0 | |
| | % dentro de Clúster | | 30,8% | 19,0% | 40,7% | 16,7% | 30,1% | |
| | Bastante | Recuento | 10 | 9 | 18 | 12 | 49 | |
| | | Importante | Recuento esperado | 9,4 | 7,6 | 21,3 | 10,8 | 49,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 38,5% | 42,9% | 30,5% | 40,0% | 36,0% |
| | Muy | Recuento | 7 | 6 | 9 | 12 | 34 | |
| | | Importante | Recuento esperado | 6,5 | 5,3 | 14,8 | 7,5 | 34,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 26,9% | 28,6% | 15,3% | 40,0% | 25,0% |
| Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | | |

Morgan-Thomas y Jones (2009) indican que utilizar una variedad de estrategias de canales de ventas internacionales, permite un desarrollo de las ventas internacionales más rápido que el de otras empresas.

Con respecto a estas últimas estrategias es el **clúster C** el que merece comentarse, ya que más de la mitad (un 52,6%) de sus microempresas y pymes, de lenta internacionalización, que efectúan una política de concentración de mercados, y que exportan $\geq 25\%$ de su producción total, consideran Importante o Poco Importante crecer internacionalmente o desarrollarse en nuevos mercados, con nuevos negocios o desarrollar sus habilidades.

4.4- VENTAJAS COMPETITIVAS

En este apartado se analizan las 5 variables significativas de las 35 cuestiones de la encuesta referentes a las Ventajas competitivas, lo cual supone un 14,29%. (Tabla 54)

Tabla 54. Variables significativas de las Ventajas competitivas

| VENTAJAS COMPETITIVAS | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Significación |
|--|------------------|-------------------|-----|------------------|-------|---------------|
| E.1 F- SOBRESALE EN DIFERENCIACIÓN Y EN COSTES: PERCEPCIÓN DE EXCLUSIVIDAD Y DE LIDERAZGO | Entre grupos | 14,593 | 3 | 4,864 | 5,663 | ,001 |
| | Dentro de grupos | 113,378 | 132 | ,859 | | |
| | Total | 127,971 | 135 | | | |
| E.2 D- REPUTACIÓN E IMAGEN | Entre grupos | 16,488 | 3 | 5,496 | 5,919 | ,001 |
| | Dentro de grupos | 122,571 | 132 | ,929 | | |
| | Total | 139,059 | 135 | | | |
| E.2 F- EXPERIENCIA INTERNACIONAL | Entre grupos | 24,373 | 3 | 8,124 | 8,273 | ,000 |
| | Dentro de grupos | 129,620 | 132 | ,982 | | |
| | Total | 153,993 | 135 | | | |
| E.2 G- RED DE CONTACTOS | Entre grupos | 16,221 | 3 | 5,407 | 5,402 | ,002 |
| | Dentro de grupos | 132,125 | 132 | 1,001 | | |
| | Total | 148,346 | 135 | | | |
| E.2 H- CUOTAS DE MERCADO | Entre grupos | 19,530 | 3 | 6,510 | 8,023 | ,000 |
| | Dentro de grupos | 107,110 | 132 | ,811 | | |
| | Total | 126,640 | 135 | | | |

La primera variable correspondiente a la Tabla 55, trata sobre las **Ventajas en diferenciación de costes, exclusividad y liderazgo** conseguidas por las empresas considerando su actividad exportadora y los países extranjeros destinatarios.

Para Porter (1990) el aumento en la velocidad, calidad y eficiencia de las comunicaciones y el transporte internacional han reducido los costos de las transacciones multinacionales, lo cual supone ventajas frente a la competencia.

El conocimiento privado puede crear **ventajas de diferenciación o costo** para las nuevas empresas internacionales en muchos países simultáneamente según Oviatt y McDougall (1994), y mencionan entre otras ventajas que diferencian a las empresas: los beneficios de calidad y

flexibilidad derivados de expertos externos, de localización en el extranjero y el aumento de la concentración de recursos limitados, además de ventajas en costes.

Oviatt y McDougall (1995) indican que las global start-ups deben depender de activos intangibles, como el conocimiento tácito, para mantener sus ventajas; los fundadores identificaron que su ventaja competitiva diferenciadora era el conocimiento especial que tenían sus empleados y que nadie más tenía, ese conocimiento único parecía ser el activo intangible clave, además de poseer activos únicos en sus empresas.

Knight y Cavusgil (2004) indican que el énfasis en la calidad implica procesos innovadores y proporciona un medio para diferenciar los bienes de los de la competencia, y que los investigadores en marketing han reconocido el valor inherente de proporcionar ofertas únicas, a fin de diferenciar a la empresa de sus rivales (Cavusgil et al., 1993); este enfoque se asocia con las características innovadoras del producto, un excelente servicio al cliente o el know-how patentado, todos ellos factores que distinguen a la empresa de sus competidores.

La percepción de **exclusividad y diferenciación** (en el producto, servicio, marca, diseño,...) por los clientes y su lealtad a la marca, cobrar precios globales más bajos y el liderazgo en costes, son ventajas que permiten a las firmas sobresalir y diferenciarse de sus competidores (Knight y Cavusgil, 2005).

La diferenciación implica el desarrollo de la empresa (y oportunidades de nuevos nichos de mercados) que los compradores perciben como distintas (Cavusgil y Knight, 2015).

Para Khojastehpour y Johns (2015) la empresa consigue ventajas estratégicas en los mercados internacionales si aplica componentes del marketing relacional tales como la comunicación, la confianza, el compromiso y la satisfacción de los clientes extranjeros.

En la Tabla 55 observamos que el **clúster C** es el grupo que difiere de los otros, porque sus empresas dedican $\geq 25\%$ de su producción a la venta internacional, son de lenta velocidad de internacionalización y están presente en un pequeño número de países. El 20,4% de estas empresas responden que han obtenido Ninguna o Pocas ventajas en diferenciación con respecto a sus competidores. En posición opuesta a este grupo, se encuentran los **clúster A y D** que en un 23,1% y 20% respectivamente, nos comentan que han conseguido Muchas ventajas en costes, exclusividad o liderazgo que los diferencian de la competencia.

Tabla 55. Diferenciación en: costes, exclusividad, liderazgo, know-how, conocimiento

| | | | CLÚSTER | | | | Total |
|--|--------------------|---------------------|---------|--------|--------|--------|--------|
| | | | A | B | C | D | |
| E.1 F- DIFERENCIACIÓN: EN COSTES, PERCEPCIÓN DE EXCLUSIVIDAD Y DE LIDERAZGO, KNOW-HOW, CONOCIMIENTO | Ninguna | Recuento | 0 | 0 | 3 | 1 | 4 |
| | | Recuento esperado | ,8 | ,6 | 1,7 | ,9 | 4,0 |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 0,0% | 5,1% | 3,3% | 2,9% |
| | Pocas | Recuento | 0 | 1 | 9 | 3 | 13 |
| | | Recuento esperado | 2,5 | 2,0 | 5,6 | 2,9 | 13,0 |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 4,8% | 15,3% | 10,0% | 9,6% |
| | Suficientes | Recuento | 8 | 7 | 28 | 7 | 50 |
| | | Recuento esperado | 9,6 | 7,7 | 21,7 | 11,0 | 50,0 |
| | | % dentro de Clúster | 30,8% | 33,3% | 47,5% | 23,3% | 36,8% |
| | Bastantes | Recuento | 12 | 8 | 14 | 13 | 47 |
| | | Recuento esperado | 9,0 | 7,3 | 20,4 | 10,4 | 47,0 |
| | | % dentro de Clúster | 46,2% | 38,1% | 23,7% | 43,3% | 34,6% |
| | Muchas | Recuento | 6 | 5 | 5 | 6 | 22 |
| | | Recuento esperado | 4,2 | 3,4 | 9,5 | 4,9 | 22,0 |
| | | % dentro de Clúster | 23,1% | 23,8% | 8,5% | 20,0% | 16,2% |
| | Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 |
| | | Recuento esperado | 26,0 | 21,0 | 59,0 | 30,0 | 136,0 |
| | | % dentro de Clúster | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Las siguientes 4 variables versan sobre la “**Posición competitiva**” que ostentan las firmas con respecto a sus principales competidores. (Tablas 56 a 59)

Con respecto a la variable de la Tabla 56 sobre la **posición** que mantiene una empresa frente a su competencia en **reputación e imagen**, destaca el efecto de las redes en la reputación de una empresa, y cómo esta reputación le permite a la empresa buscar oportunidades de EI (Zahra y George, 2002). La reputación es un activo estratégico importante (Fomburn, 1994; Hall, 1993), especialmente para empresas emprendedoras jóvenes (Bell y McNamara, 1991). Una reputación favorable, la conexión a redes poderosas y establecidas y otros activos invisibles pueden influir profundamente en la forma en que las empresas se posicionan (Itami y Roehl, 1987), especialmente en los mercados extranjeros.

Tabla 56. Posición competitiva en Reputación e Imagen

| | | Clúster | | | | Total | |
|--|---------------------|---------------------|----------|--------|--------|--------|-------|
| | | A | B | C | D | | |
| E.2 D- POSICIÓN COMPETITIVA: REPUTACIÓN E IMAGEN | Mucho | Recuento | 0 | 1 | 7 | 0 | 8 |
| | Peor | Recuento esperado | 1,5 | 1,2 | 3,5 | 1,8 | 8,0 |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 4,8% | 11,9% | 0,0% | 5,9% |
| | | Peor | Recuento | 0 | 0 | 3 | 1 |
| | | Recuento esperado | ,8 | ,6 | 1,7 | ,9 | 4,0 |
| | | % dentro de Clúster | 0,0% | 0,0% | 5,1% | 3,3% | 2,9% |
| | | Igual | Recuento | 7 | 5 | 21 | 9 |
| | | Recuento esperado | 8,0 | 6,5 | 18,2 | 9,3 | 42,0 |
| | | % dentro de Clúster | 26,9% | 23,8% | 35,6% | 30,0% | 30,9% |
| | | Mejor | Recuento | 14 | 10 | 24 | 8 |
| | | Recuento esperado | 10,7 | 8,6 | 24,3 | 12,4 | 56,0 |
| | | % dentro de Clúster | 53,8% | 47,6% | 40,7% | 26,7% | 41,2% |
| | | Mucho | Recuento | 5 | 5 | 4 | 12 |
| | Mejor | Recuento esperado | 5,0 | 4,0 | 11,3 | 5,7 | 26,0 |
| | | % dentro de Clúster | 19,2% | 23,8% | 6,8% | 40,0% | 19,1% |
| Total | | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 |
| | Recuento esperado | 26,0 | 21,0 | 59,0 | 30,0 | 136,0 | |
| | % dentro de Clúster | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

La reputación y las redes empresariales pueden influir significativamente en la velocidad y el grado de internacionalización. Esta influencia es mayor para el grado de internacionalización de las nuevas empresas con un alto gasto en I + D (Zahra et al., 2000).

Reuber & Fischer (2011) resaltan la importancia de la **reputación en línea**: ser visible en línea y ser visto como proveedor de bienes y servicios de alta calidad. Esto se relaciona indirectamente con la búsqueda exitosa de oportunidades internacionales, a través de la confianza percibida a través de las señales de reputación. La reputación y el desarrollo de la imagen es destacada también por Etemad (2015), Khojastehpour y Johns (2015), y Navarro y Pérez-Ortiz (2015).

Según los resultados obtenidos sobre su reputación e imagen, el **clúster D** en un 66,7% responde que es Mejor o Mucho Mejor, al contrario que las empresas del **clúster C**, que en un 17% comentan que es Peor o Mucho Peor.

A continuación, el análisis de la variable de la Tabla 57, **posición competitiva** debido a la **experiencia internacional**.

Una BG está en mejores condiciones de conseguir la ventaja de una mayor experiencia internacional y de competencias interculturales entre personas gracias a la experiencia internacional del fundador (Madsen y Servais, 1997). McEvily y Marcus (2000) mostraron que la integración con los proveedores mejoró la adquisición de capacidades competitivas.

Tabla 57. Posición competitiva en Experiencia internacional

| | | | CLÚSTER | | | | Total | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|-------|-------|
| | | | A | B | C | D | | |
| E.2 F- POSICIÓN COMPETITIVA: EXPERIENCIA INTERNACIONAL | Mucho | Recuento | 0 | 0 | 6 | 0 | 6 | |
| | | Peor | Recuento esperado | 1,1 | ,9 | 2,6 | 1,3 | 6,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 0,0% | 0,0% | 10,2% | 0,0% | 4,4% |
| | Peor | Recuento | 2 | 2 | 9 | 2 | 15 | |
| | | Recuento esperado | 2,9 | 2,3 | 6,5 | 3,3 | 15,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 7,7% | 9,5% | 15,3% | 6,7% | 11,0% | |
| | Igual | Recuento | 9 | 7 | 26 | 6 | 48 | |
| | | Recuento esperado | 9,2 | 7,4 | 20,8 | 10,6 | 48,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 34,6% | 33,3% | 44,1% | 20,0% | 35,3% | |
| | Mejor | Recuento | 6 | 7 | 14 | 13 | 40 | |
| | | Recuento esperado | 7,6 | 6,2 | 17,4 | 8,8 | 40,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 23,1% | 33,3% | 23,7% | 43,3% | 29,4% | |
| | Mucho | Recuento | 9 | 5 | 4 | 9 | 27 | |
| | | Mejor | Recuento esperado | 5,2 | 4,2 | 11,7 | 6,0 | 27,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 34,6% | 23,8% | 6,8% | 30,0% | 19,9% |
| Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | | |
| | Recuento esperado | 26,0 | 21,0 | 59,0 | 30,0 | 136,0 | | |
| | % dentro de Clúster | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | | |

Una estrategia de diversificación, asociada con las *start-up*, tiene como objetivo ganar rápidamente una posición sólida en el mercado y una ventaja competitiva en los mercados extranjeros (Kalish et al., 1995; Stremersch y Tellis, 2004), lo cual desemboca en una tasa de crecimiento fuerte en las ventas al exterior –grado-.

Reuber y Fischer, (1997), Nummela et al., (2005) y Kuivalainen et al., (2012) son algunos de los autores que constatan en sus estudios la relevancia de la experiencia internacional el emprendedor en las INV, y como consecuencia una mayor velocidad y alcance internacional.

El clúster C destaca sobre los otros en sus porcentajes, pues es el único en el cual un 10,2% de sus empresas responde que en experiencia internacional se encuentran en una posición Mucho Peor que su competencia, y tan sólo un 6,8% comenta que están Mucho Mejor que sus competidores directos.

La variable de la Tabla 58 se refiere a la Posición competitiva por su red de contactos. Las empresas que se dirigen a los mercados exteriores tienden a proporcionar mejor apoyo a sus distribuidores extranjeros (Cavusgil y Zhou, 1994).

Tabla 58. Posición competitiva por su Red de contactos

| | | | A | B | C | D | |
|--|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| E.2 G- POSICIÓN COMPETITIVA: RED DE CONTACTOS | Mucho Peor | Recuento | 1 | 0 | 7 | 0 | 8 |
| | | Recuento esperado | 1,5 | 1,2 | 3,5 | 1,8 | 8,0 |
| | | % dentro de Clúster | 3,8% | 0,0% | 11,9% | 0,0% | 5,9% |
| | Peor | Recuento | 1 | 2 | 9 | 4 | 16 |
| | | Recuento esperado | 3,1 | 2,5 | 6,9 | 3,5 | 16,0 |
| | | % dentro de Clúster | 3,8% | 9,5% | 15,3% | 13,3% | 11,8% |
| | Igual | Recuento | 8 | 7 | 24 | 6 | 45 |
| | | Recuento esperado | 8,6 | 6,9 | 19,5 | 9,9 | 45,0 |
| | | % dentro de Clúster | 30,8% | 33,3% | 40,7% | 20,0% | 33,1% |
| | Mejor | Recuento | 10 | 10 | 15 | 14 | 49 |
| | | Recuento esperado | 9,4 | 7,6 | 21,3 | 10,8 | 49,0 |
| | | % dentro de Clúster | 38,5% | 47,6% | 25,4% | 46,7% | 36,0% |
| | Mucho Mejor | Recuento | 6 | 2 | 4 | 6 | 18 |
| | | Recuento esperado | 3,4 | 2,8 | 7,8 | 4,0 | 18,0 |
| | | % dentro de Clúster | 23,1% | 9,5% | 6,8% | 20,0% | 13,2% |
| Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | |
| | Recuento esperado | 26,0 | 21,0 | 59,0 | 30,0 | 136,0 | |
| | % dentro de Clúster | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

Oviatt y McDougall (1995) demostraron con los análisis de casos que las INV con amplias redes de contactos eran capaces de internacionalizarse rápida y exitosamente e identificaron

que poseer su propia "red patentada" de socios comerciales en todo el mundo como su ventaja competitiva clave, y que tener una red de alianzas internacionales para acceder a recursos vitales en lugar de poseer esos recursos directamente es la forma cada vez más preferida de realizar negocios internacionales.

Las empresas que destinan recursos financieros, humanos y administrativos a la exportación ofrecen mayor apoyo a los distribuidores extranjeros (Styles y Ambler, 2000).

Sleuwaegen y Onkelinx (2013) indican que el alcance que tienen las redes de contactos internacionales en las que participa la empresa, es un fuerte moderador del proceso de globalización (Coviello y Jones, 2004; De Clercq et al., 2012; Fernhaber y Li, 2013; Jan Johanson y Vahlne, 2009; Oviatt y McDougall, 2005a).

La medida en la que los directivos de las empresas están expuestos a oportunidades internacionales, a intercambios de recursos o a la información del mercado extranjero a través de la atención enfocada a las relaciones de su red de contactos puede afectar la internacionalización de INVs (Fernhaber y Li, 2013).

Desde un punto de vista de la dirección de empresas, el marketing relacional significa que la gestión de las empresas debe tratar de ampliar la red existente de relaciones, tanto a nivel nacional como internacional, y utilizar sus relaciones existentes en los nuevos mercados. Las relaciones existentes con los clientes se pueden utilizar en la recopilación de información y, por lo tanto, pueden ser de ayuda para desarrollar nuevos contactos (Khojastehpour y Johns, 2015).

Según Zhou et al. (2010), las INV invierten activamente en mejorar las capacidades y utilizan redes externas e internas para aprender y mejorar la eficiencia en la operación en todos los países, con el conocimiento contribuyendo al rápido crecimiento (Prashantham y Young, 2011; Sapienza et al., 2006; Zahra et al., 2000).

Al igual que el punto anterior, son las empresas del **clúster C** las que se diferencian del resto de los grupos porque declaran estar en desventaja con sus competidores en una posición Mucho Peor o Peor – en un 27,2% – en referencia a la Red de contactos que poseen.

Con respecto a la mejor **posición competitiva** por las **cuotas de mercado** (Tabla 59), las empresas tendrán más éxito en los mercados extranjeros si sus productos y servicios pueden atraer clientes potenciales, cumplir con las regulaciones institucionales y tener un precio

competitivo con respecto a sus competidores (Cuervo-Cazurra et al., 2007), y esto permite desarrollar ventajas competitivas y mejorar las posibilidades de supervivencia empresarial en el extranjero (Sui & Baum, 2014).

Tabla 59.- Posición competitiva en Cuotas de mercado

| | | CLÚSTER | | | | Total | |
|---|---------------------|---------------------|----------|--------|--------|--------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| E.2 H- POSICIÓN COMPETITIVA: CUOTAS DE MERCADO | Mucho | Recuento | 1 | 0 | 8 | 0 | 9 |
| | Peor | Recuento esperado | 1,7 | 1,4 | 3,9 | 2,0 | 9,0 |
| | | % dentro de Clúster | 3,8% | 0,0% | 13,6% | 0,0% | 6,6% |
| | | Peor | Recuento | 2 | 4 | 14 | 4 |
| | | Recuento esperado | 4,6 | 3,7 | 10,4 | 5,3 | 24,0 |
| | | % dentro de Clúster | 7,7% | 19,0% | 23,7% | 13,3% | 17,6% |
| | | Igual | Recuento | 8 | 12 | 28 | 15 |
| | | Recuento esperado | 12,0 | 9,7 | 27,3 | 13,9 | 63,0 |
| | | % dentro de Clúster | 30,8% | 57,1% | 47,5% | 50,0% | 46,3% |
| | | Mejor | Recuento | 11 | 3 | 9 | 8 |
| | | Recuento esperado | 5,9 | 4,8 | 13,4 | 6,8 | 31,0 |
| | | % dentro de Clúster | 42,3% | 14,3% | 15,3% | 26,7% | 22,8% |
| | | Mucho | Recuento | 4 | 2 | 0 | 3 |
| | Mejor | Recuento esperado | 1,7 | 1,4 | 3,9 | 2,0 | 9,0 |
| | | % dentro de Clúster | 15,4% | 9,5% | 0,0% | 10,0% | 6,6% |
| Total | | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 |
| | Recuento esperado | 26,0 | 21,0 | 59,0 | 30,0 | 136,0 | |
| | % dentro de Clúster | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

El **clúster C** vuelve a ser significativo frente al resto en relación a sus Cuotas de mercado, pues más de 1/3 de las empresas – un 37,3% – responde que su posición competitiva es Mucho Peor – 13,6% - y Peor – un 23,7% –.

4.5- RESULTADOS

En la última sección del cuestionario se pregunta hasta qué punto se han satisfecho las expectativas de los encuestados con respecto a los resultados obtenidos, y han resultado 3 variables significativas (Tabla 60), que suponen un 16,7% de las 18 variables expuestas al análisis clúster.

Tabla 60. Variables significativas de los Resultados

| | | | | | | |
|---|------------------|---------|-----|-------|-------|-------------|
| F.1 L- SATISFACCIÓN CON RESULTADOS: AUMENTO EN LA INTENSIDAD DE LAS EXPORTACIONES | Entre grupos | 18,233 | 3 | 6,078 | 6,740 | ,000 |
| | Dentro de grupos | 119,032 | 132 | ,902 | | |
| | Total | 137,265 | 135 | | | |
| F.1 M- SATISFACCIÓN CON RESULTADOS: CRECIMIENTO EN VENTAS CREACIÓN DE RIQUEZA RETORNO DE LAS INVERSIONES | Entre grupos | 14,413 | 3 | 4,804 | 5,298 | ,002 |
| | Dentro de grupos | 119,704 | 132 | ,907 | | |
| | Total | 134,118 | 135 | | | |
| F.3 SATISFACCIÓN CON RESULTADOS DE SU ACTIVIDAD INTERNACIONAL | Entre grupos | 23,808 | 3 | 7,936 | 8,534 | ,000 |
| | Dentro de grupos | 122,751 | 132 | ,930 | | |
| | Total | 146,559 | 135 | | | |

Gran parte de la literatura se ha centrado en el estudio de los resultados, denominados de diversas formas tales como resultados empresariales, de exportación o de emprendimiento. Cavusgil y Zou(1994) y Knight y Cavusgil (2004) utilizan, entre otras medidas para los resultados de exportación, la percepción por parte del directivo del éxito de su empresa.

Los gerentes, para obtener resultados favorables disponen de varias opciones, y a menudo atribuyen su éxito a medidas como la asignación deliberada de recursos, a comprometerse, a usar la experiencia acumulada, y a adaptar el producto y el soporte de las cadenas de distribución; asimismo, si realizan posibles cambios en el producto, proporcionan ventas y capacitación técnica al distribuidor extranjero, y comprometen recursos financieros y administrativos para la empresa, éstas pueden esperar mejores resultados en los mercados de exportación (Cavusgil y Zou, 1994).

Comenzamos con el análisis de la primera variable significativa que es la **satisfacción con los resultados** gracias al **aumento en la intensidad de las exportaciones**. (Tabla 61)

El indicador más común para medir el alcance de las operaciones internacionales parece ser la intensidad de las exportaciones, es decir, la proporción del volumen de negocios en los mercados extranjeros comparado con el volumen total de negocios –ventas en el extranjero/ventas totales– (Kuivalainen et al., 2012); estos autores proponen en su modelo varias categorías potenciales de resultados: la supervivencia de la empresa, el resultado relativo a los objetivos, obtener valor de mercado o de la marca, desarrollo de la imagen de la empresa, el resultado financiero internacional y el crecimiento internacional.

Tabla 61.- F.1 L - Satisfacción con los resultados: Aumento en la intensidad de las exportaciones

| | | | CLÚSTER | | | | Total | |
|--|-------------------|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| | | | A | B | C | D | | |
| F.1 L- SATISFACCIÓN CON RESULTADOS: AUMENTO EN LA INTENSIDAD DE LAS EXPORTACIONES | Nada | Recuento | 0 | 0 | 6 | 0 | 6 | |
| | | Satisfecho | Recuento esperado | 1,1 | ,9 | 2,6 | 1,3 | 6,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 0,0% | 0,0% | 10,2% | 0,0% | 4,4% |
| | Poco | Recuento | 1 | 4 | 10 | 2 | 17 | |
| | | Satisfecho | Recuento esperado | 3,3 | 2,6 | 7,4 | 3,8 | 17,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 3,8% | 19,0% | 16,9% | 6,7% | 12,5% |
| | Satisfecho | Recuento | 5 | 7 | 18 | 13 | 43 | |
| | | Recuento esperado | 8,2 | 6,6 | 18,7 | 9,5 | 43,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 19,2% | 33,3% | 30,5% | 43,3% | 31,6% | |
| | Bastante | Recuento | 11 | 7 | 23 | 12 | 53 | |
| | | Satisfecho | Recuento esperado | 10,1 | 8,2 | 23,0 | 11,7 | 53,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 42,3% | 33,3% | 39,0% | 40,0% | 39,0% |
| | Muy | Recuento | 9 | 3 | 2 | 3 | 17 | |
| | | Satisfecho | Recuento esperado | 3,3 | 2,6 | 7,4 | 3,8 | 17,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 34,6% | 14,3% | 3,4% | 10,0% | 12,5% |
| | Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | |
| | | Recuento esperado | 26,0 | 21,0 | 59,0 | 30,0 | 136,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

Atendiendo a esta variable, se observa que destacan las empresas del **grupo C** pues son las únicas que responden en un 10,2% que no se encuentran Nada Satisfechas por no haber obtenido unos resultados satisfactorios con respecto a un aumento en el volumen de sus

exportaciones. Como contraposición, se encuentra el **clúster A**, en el cual un 34,6% de sus empresas declaran sentirse Muy Satisfechas.

En relación a la siguiente variable de la Tabla 62, Verdier et al. (2010) definen el **crecimiento internacional** como el aumento anual relativo de las ventas al exterior, un indicador que se ha utilizado de manera bastante consistente en una variedad de estudios (Chandler & Hanks, 1993; Cavusgil y Zou, 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995; Bloodgood et al., 1996; Delmar et al., 2003; Ljungquist y Ghannad, 2015).

Tabla 62.- F.1 M - Satisfacción con los resultados: Crecimiento internacional, Creación/Aumento de la riqueza y Retorno de las inversiones

| | | | CLÚSTER | | | | Total | |
|---|-------------------|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| | | | A | B | C | D | | |
| F.1 M SATISFACCIÓN CON RESULTADOS: CRECIMIENTO INTERNACIONAL, CREACIÓN O AUMENTO DE LA RIQUEZA, RETORNO DE LAS INVERSIONES | Nada | Recuento | 0 | 0 | 7 | 0 | 7 | |
| | | Satisfecho | Recuento esperado | 1,3 | 1,1 | 3,0 | 1,5 | 7,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 0,0% | 0,0% | 11,9% | 0,0% | 5,1% |
| | Poco | Recuento | 0 | 3 | 7 | 3 | 13 | |
| | | Satisfecho | Recuento esperado | 2,5 | 2,0 | 5,6 | 2,9 | 13,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 0,0% | 14,3% | 11,9% | 10,0% | 9,6% |
| | Satisfecho | Recuento | 9 | 9 | 23 | 13 | 54 | |
| | | Recuento esperado | 10,3 | 8,3 | 23,4 | 11,9 | 54,0 | |
| | | | % dentro de Clúster | 34,6% | 42,9% | 39,0% | 43,3% | 39,7% |
| | Bastante | Recuento | 9 | 8 | 18 | 10 | 45 | |
| | | Satisfecho | Recuento esperado | 8,6 | 6,9 | 19,5 | 9,9 | 45,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 34,6% | 38,1% | 30,5% | 33,3% | 33,1% |
| | Muy | Recuento | 8 | 1 | 4 | 4 | 17 | |
| | | Satisfecho | Recuento esperado | 3,3 | 2,6 | 7,4 | 3,8 | 17,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 30,8% | 4,8% | 6,8% | 13,3% | 12,5% |
| | Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | |
| | | Recuento esperado | 26,0 | 21,0 | 59,0 | 30,0 | 136,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

Entre las INV, las start-ups globales que operan desde el principio en un amplio conjunto de países están radicalmente expuestas a diversos entornos tecnológicos, culturales y comerciales (Hitt et al., 1997), y esta diversidad internacional mejora el aprendizaje tecnológico y el crecimiento de las ventas (Zahra et al., 2000). Morgan-Thomas y Jones (2009) opinan que las empresas con conocimiento intensivo, que además dependen de las TIC, que ingresan en

una gama más amplia de países –**alcance**– y utilizan una variedad de estrategias de canales de ventas internacionales, es probable que efectúen un desarrollo de las ventas internacionales más rápido–**velocidad**– que otras empresas. Sleuwaegen y Onkelinx (2013) defienden la hipótesis que las start-ups globales ostentan el crecimiento más rápido en las ventas totales de exportación –**grado**–, seguidas de las start-ups geográficamente localizadas, y por último los exportadores tradicionales que tienen el crecimiento de ventas de exportación más lento; también señalan que las empresas que utilizan una “sprinkler strategy” (estrategia basada en el principio de diversificación) consiguen una fuerte posición en el mercado, ventajas competitivas en mercados extranjeros, y esto da como resultado una tasa de crecimiento en las ventas al exterior persistentemente fuerte.

El impulsor de la **creación de riqueza** es la innovación, que refleja la tendencia de una empresa a participar y apoyar nuevas ideas, novedades, experimentación y procesos creativos que pueden dar lugar a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996). Keupp y Gassmann (2009) afirman que una dirección estratégica utiliza los recursos y capacidades para generar y comercializar ventajas competitivas y la creación de riqueza. Hessels et al. (2008) señalan que existe una proporción de emprendedores precoces que indican que su principal motivo para ser o convertirse en emprendedor es aumentar la riqueza.

Los avances tecnológicos en los transportes, las comunicaciones y la producción estimulan el crecimiento internacional (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Oviatt y McDougall, 1997). El resultado se relaciona con las expectativas sobre el logro de los objetivos de las empresas, como el **retorno de la inversión** y la rentabilidad (Cavusgil y Zou, 1994).

Tras estas observaciones, podemos afirmar que esta variable influye muy notablemente en las medidas de velocidad, alcance y grado de internacionalización.

El 11,9% de las empresas del **clúster C** comentan estar Muy Insatisfechas con los resultados, pues no han aumentado sus ventas, no han creado riqueza o no han recibido un retorno en sus inversiones. Al contrario, se encuentra el **grupo A** en el que ninguna de sus empresas responde encontrarse Nada o Poco Satisfechas.

Para finalizar el epígrafe y el análisis de las 20 variables significativas, pasamos a examinar la Tabla 63 correspondiente a la **satisfacción con el resultado de la actividad internacional** en general.

Tabla 63.- F3 - Satisfacción con el resultado de la Actividad internacional

| | | | CLÚSTER | | | | Total | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|-------|-------|
| | | | A | B | C | D | | |
| F.3 SATISFACCIÓN CON EL RESULTADO DE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL | Nada | Recuento | 0 | 1 | 9 | 0 | 10 | |
| | | Satisfecho | Recuento esperado | 1,9 | 1,5 | 4,3 | 2,2 | 10,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 0,0% | 4,8% | 15,3% | 0,0% | 7,4% |
| | Poco | Recuento | 0 | 3 | 7 | 0 | 10 | |
| | | Satisfecho | Recuento esperado | 1,9 | 1,5 | 4,3 | 2,2 | 10,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 0,0% | 14,3% | 11,9% | 0,0% | 7,4% |
| | Satisfecho | Recuento | 9 | 6 | 22 | 12 | 49 | |
| | | Recuento esperado | 9,4 | 7,6 | 21,3 | 10,8 | 49,0 | |
| | | % dentro de Clúster | 34,6% | 28,6% | 37,3% | 40,0% | 36,0% | |
| | Bastante | Recuento | 8 | 9 | 19 | 14 | 50 | |
| | | Satisfecho | Recuento esperado | 9,6 | 7,7 | 21,7 | 11,0 | 50,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 30,8% | 42,9% | 32,2% | 46,7% | 36,8% |
| | Muy | Recuento | 9 | 2 | 2 | 4 | 17 | |
| | | Satisfecho | Recuento esperado | 3,3 | 2,6 | 7,4 | 3,8 | 17,0 |
| | | | % dentro de Clúster | 34,6% | 9,5% | 3,4% | 13,3% | 12,5% |
| Total | Recuento | 26 | 21 | 59 | 30 | 136 | | |
| | Recuento esperado | 26,0 | 21,0 | 59,0 | 30,0 | 136,0 | | |
| | % dentro de Clúster | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | | |

Las empresas que se dirigen a los mercados extranjeros tienen una tendencia a proporcionar mejor apoyo a sus distribuidores extranjeros, a cambiar la información que es decisiva para el éxito de sus operaciones en el extranjero (Cavusgil y Zou, 1994), y a ofrecer servicios complementarios. Esta posición conduce a mayores niveles de lealtad y a alcanzar ventajas competitivas en los diversos mercados de los países donde opera la organización, lo que da como resultado una evolución positiva de las ventas de la empresa al exterior y la satisfacción del gerente con respecto al desempeño de las exportaciones (Navarro et al., 2016). Estos últimos autores afirman también que, tomando la definición de los primeros como punto de partida, su estudio distingue entre un resultado operativo, que comprende el **crecimiento de las ventas** de exportación (en los últimos tres años) y la **satisfacción de los gerentes** con los resultados logrados en los mercados extranjeros, y un resultado estratégico, medido en términos

de ritmo de expansión internacional (países comercializados / número de años exportando) y propensión a las exportaciones (ventas de exportación / ventas totales para la empresa); solo unos pocos estudios han demostrado teóricamente que el resultado estratégico afecta el resultado operativo de las exportaciones en la medida en que un mayor ritmo de expansión internacional y una mayor propensión a las exportaciones debería dar como resultado un mayor crecimiento de las ventas de exportación, aumentando así la satisfacción de los gerentes con el resultados logrados en mercados extranjeros (Katsikeas, Leonidou, y Morgan, 2000).

En la misma línea se expresan (Navarro et al., 2016), que concluyen que la empresa obtiene resultados estratégicos en los mercados extranjeros, lo que demuestra que su propensión a las exportaciones y el ritmo de expansión internacional afectan positivamente el crecimiento de las ventas de exportación y la satisfacción de los gerentes con los resultados internacionales.

Con respecto a los Resultados de la actividad emprendedora, volvemos a reiterar la posición en extremos contrapuestos de los **clústeres A y C**. El clúster A responde en un 34,6% estar Muy Satisfecho con los resultados globales de su actividad internacional. El clúster C – en un 27,2% – afirma encontrarse Nada Satisfechos con esos resultados.

CONCLUSIONES

Hemos comenzado este capítulo con la ficha técnica del estudio y con un **Análisis descriptivo** de los datos obtenidos, en el que se incluyen tanto las variables como las medidas del proceso emprendedor. Este análisis ofrece una visión general de los resultados, y unas medidas de tendencia central y de dispersión.

A continuación, se aplicaron 2 análisis clúster:

- 1.- **Análisis jerárquico** aglomerativo, a través del cual obtuvimos el Dendograma.
- 2.- **Análisis no jerárquico** o de K-medias, por el que logramos agrupar a las empresas en cuatro clústeres: A, B, C y D.

Seguidamente, conseguimos la tabla de análisis de varianza, que mostró cuáles de las variables eran significativas.

Después, definimos y explicamos las características fundamentales de los 4 clúster en relación con las variables de la tabla de análisis de varianza.

En la fase final, hemos desarrollado los resultados del **Análisis discriminante** con la interpretación de las 20 variables significativas ($p \leq 0,05$), siguiendo el orden de las Secciones de nuestro cuestionario.

Como conclusión, insertamos a continuación el texto del artículo que hemos elaborado a partir de la muestra de las 136 empresas exportadoras andaluzas de nuestro estudio, en el cual se ha realizado una segmentación de clases latentes, para conocer la naturaleza y características de los distintos exportadores, y los resultados también nos han permitido identificar 4 grupos de exportadores. Este artículo ha sido aceptado para su publicación en la revista "*Economic Research*".

TIPOLOGÍA DE EMPRESAS EXPORTADORAS ANDALUZAS SEGÚN EL NIVEL DE EI. UNA APLICACIÓN MEDIANTE SEGMENTACIÓN DE CLASES LATENTES

RESUMEN

Dada la ausencia de una tipología dominante de empresas exportadoras en el ámbito del EI – EI-, el principal objetivo de este trabajo es contribuir a cubrir este gap investigador combinando los principios de los enfoques graduales o por etapas –escala y alcance internacional- con los asociados a comportamientos emprendedores internacionalmente – tiempo de internacionalización y velocidad-. A partir de una muestra de 136 empresas exportadoras andaluzas, se realiza una segmentación de clases latentes para conocer la naturaleza y características de los distintos exportadores. Los resultados permiten identificar 4 grupos de exportadores: verdaderos exportadores globales; exportadores de internacionalización temprana y concentrados geográficamente, exportadores tradicionales y exportadores que se han vuelto globales. Estos cuatro grupos son diferentes sobre la base de la precocidad de su internacionalización, su ritmo de expansión internacional, el desarrollo de estrategias de diversificación o de concentración de mercados, y su nivel de propensión internacional.

Palabras clave:

Tipología de exportadores, verdaderos exportadores globales; exportadores de internacionalización temprana y concentrados geográficamente, exportadores tradicionales, exportadores que se han vuelto globales, segmentación de clases latentes.

ABSTRACT

Given the lack of a dominant typology of exporting firms in the area of international entrepreneurship –IE- the main aim of this work is to contribute to covering this research gap, combining the principles of gradual or stage approaches –scale and international scope- with those associated with international entrepreneurial behaviors –time to internationalization and speed. Latent class segmentation and discriminant analysis is done using a sample of 136 Andalusian exporting firms to find out the nature and characteristics of the different exporters. The results enable identifying 4 groups of exporters: true born-global exporters, early international and market concentration exporters, traditional exporters, and true born-again globals. These four groups are different according to the earliness of their internationalization, their pace of international expansion, the development of diversification strategies or of market concentration, and their level of international propensity.

Keywords:

Typology of exporters, true born-global exporters; early internationals; traditional exporters; true born-again global; latent class segmentation.

1. Introducción

Conocer la naturaleza y características de las organizaciones que compiten internacionalmente ha sido una preocupación constante en la literatura sobre negocios internacionales (McDougall, Oviatt, & Shrader, 2003; Vissak, Lukason, & Segovia-Vargas, 2018). Sin embargo, no existe una tipología dominante y ampliamente aceptada por la academia, siendo un área que requiere de nuevos trabajos que ayuden a comprender el fenómeno objeto de estudio (Vissak & Masso, 2015). Ello puede ser debido a la adopción de un enfoque parcial en la concepción de los procesos de internacionalización al considerar incompatibles y no como complementarios los enfoques graduales -Uppsala e innovación- y los asociados al EI -EI- (Oviatt & McDougall, 1994, 2005; Knight & Cavusgil, 2005; Coviello, 2015; Cavusgil & Knight, 2015). También puede ser debido a no haber considerado de forma conjunta las cuatro variables –tiempo de internacionalización, velocidad, escala y alcance internacional- que actualmente se consideran básicas en la literatura para distinguir entre diferentes tipos de empresas internacionales (Kuivalainen, Sundqvist, Saarenketo, & McNaughton, 2012). Contribuir a superar este gap investigador es la razón de ser del presente trabajo.

El principal objetivo de este trabajo es ofrecer una tipología de empresas exportadoras, combinando los principios de los enfoques graduales o por etapas –escala y alcance internacional- con los asociados a comportamientos emprendedores internacionalmente –tiempo de internacionalización y velocidad-. Emplearemos además otras variables como la edad (Knight & Cavusgil, 2004; Baum, Schwens, & Kabst, 2011), el tamaño (Aspelund & Moen, 2005; Kuivalainen, Sundqvist, & Servais, 2007), la experiencia internacional (Baum, et al. 2011; Kuivalainen et al., 2007), la existencia de una estructura específica para la actividad internacional –departamento internacional- (Navarro-García, 2016) o la existencia de una red de contactos internacionales (Baum, et al. 2011), que han sido empleadas en estudios previos para tipificar a las empresas internacionales. Para ello, emplearemos una muestra de empresas exportadoras localizadas en la región de Andalucía, utilizando la segmentación de clases latentes como herramienta de tipificación.

La principal contribución del trabajo es que las empresas exportadoras pueden tipificarse como más o menos emprendedoras internacionalmente según desarrollen o no procesos de internacionalización tempranos, acelerados, y con elevado grado y alcance internacional. Así, clasificamos a las empresas exportadoras en cuatro grupos: a) verdaderos exportadores globales, son los exportadores emprendedores por excelencia, caracterizados por ser empresas centradas exclusivamente en la exportación como modo de entrada al extranjero, y por desarrollar una internacionalización temprana (≤ 3 años), acelerada (entrada en 1-2 países por año), y de elevado grado (ratio ventas internacionales/ventas totales $>50\%$) y alcance internacional (>15 países); b) exportadores de internacionalización temprana y concentrados geográficamente, los cuales si bien han iniciado procesos de internacionalización tempranos (≤ 4 años), desarrollan estrategias de concentración de mercados, luego su alcance (<10 países) y ritmo de expansión internacional es bajo, aunque consiguen tener una propensión internacional por encima 25% ; c) exportadores tradicionales, caracterizadas por ser empresas conservadoras y poco emprendedoras internacionalmente, iniciando movimientos de internacionalización tardíos (> 25 años) y de poco alcance (<10 países), velocidad y grado de internacionalización ($\leq 20\%$); d) exportadores que se han vuelto globales, que si bien inician movimientos de internacionalización muy tardíos (>30 años), cuando se internacionalizan lo hacen con una orientación global, a un ritmo muy elevado (3-4 países por año) y logrando un alto grado (propensión internacional $>65\%$) y alcance internacional (> 35 países). Además, estas empresas coordinan otras actividades de la cadena de valor, pues acometen inversión directa en los exteriores –FDI- en forma de filiales comerciales o productivas.

Para lograr los objetivos propuestos, en la siguiente sección se realiza un recorrido por la literatura más relevante para determinar la tipología y denominaciones empleadas sobre empresas internacionales en estudios previos. A continuación, se presentan las dimensiones claves –tiempo de internacionalización, velocidad, alcance y escala- que deben tenerse en cuenta para distinguir comportamientos emprendedores internacionalmente de los que no lo son. Seguidamente, se presenta la metodología en la que se hace referencia a la muestra, colección de datos y escalas de medidas, así como a las herramientas empleadas –segmentación de clases latentes-. Los resultados y su discusión centrarán la

última etapa del presente trabajo en la que también se ofrecerán las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico

Los primeros trabajos que ofrecen una tipología de empresas internacionales se caracterizan por aceptar el modelo de internacionalización gradual o por etapas (enfoque de Uppsala; modelo de innovación), considerándose el grado de internacionalización (ratio ventas internacionales/ventas totales) como la principal variable para determinar la etapa del proceso de internacionalización en la que se encontraba la empresa, principalmente exportadora (Vissak, et al. 2018). Tres grupos de empresas exportadoras podían distinguirse principalmente (Gankema, Snuit, & van Dijken, 1997): a) exportadores conservadores, cuya propensión internacional es <10%; b) activos exportadores, con una propensión internacional entre el 10-40%; c) comprometidos exportadores, con una propensión internacional >40%.

El artículo Oviatt y McDougall (1994) supone un cambio de paradigma en torno a la tipología de empresas internacionales, pues introduce el “tiempo de internacionalización” como variable para distinguir entre organizaciones que son internacionales desde sus inicios de las que no lo son, cuestionando los fundamentos de los enfoques graduales. Ello permite definir el término “international new ventures” –INV-, organizaciones que desde muy temprano se orientan a los mercados extranjeros en busca de nuevas oportunidades, con elevadas necesidades de crecimiento y dispuestas a asumir los riesgos y la incertidumbre de una internacionalización temprana, siendo un área que ha centrado ampliamente la atención de los investigadores (Coviello, 2006; McDougall et al., 2003; Mudambi & Zahra, 2007). Además, la tipología de empresas internacionales de Oviatt y McDougall (1994) implica tener en cuenta el alcance internacional (número de países) y la coordinación de distintas actividades de la cadena de valor. Así, son “new international market makers” aquellas empresas internacionales que aunque se hayan internacionalizado de forma temprana tienen poca necesidad de coordinar internacionalmente varias actividades de la cadena de valor, limitándose principalmente a la logística. Se denominarán “export/import start-up” cuando su alcance internacional sea limitado, denominándose como “multinational trader” cuando el número de países en los que se opera sea amplio. Cuando aumenta el número de actividades de la cadena de valor que deben ser coordinadas internacionalmente, principalmente fruto de FDI en forma de filiales comerciales o productivas, las empresas se denominarán como “geographically focused start-up” cuando su alcance geográfico esté centrado en pocos países y como “global start-up” cuando las oportunidades comerciales se busquen, de forma temprana, en un gran número de países simultáneamente.

En el trabajo de Knight y Cavusgil (2004) se define otro tipo de empresa internacional, las “born global” –BG-, que es otro de los conceptos dominantes en la literatura sobre EI (Autio & Sapienza, 2000; Cavusgil & Knight, 2015; Coviello, 2015; Kuivalainen et al., 2007). Así, las BG son empresas de temprano y elevado grado de internacionalización, cuya propensión internacional es superior al 25% en sus tres primeros años de vida (Knight & Cavusgil, 2004). Por tanto, en la identificación de BG deben tenerse en cuenta el tiempo y el grado de internacionalización. Aspelund y Moen (2005) teniendo en cuenta ambas variables e incluyendo el alcance internacional, distinguen entre BG, “early internationals” and “late internationals”. Los tres tipos de empresas difieren en motivaciones, estrategias y comportamiento internacional, aunque no tanto en performance. BG son empresas de internacionalización temprana (<5 años), que operan en más de 10 países y con un elevado grado de orientación internacional (ratio ventas internacionales/ventas totales >50%). “Early internationals” se caracterizan por internacionalizarse relativamente pronto (≤ 5 años), aunque actúan en pocos países (< 5 países) y su grado de internacionalización es más bien bajo ($\leq 20\%$). “Late internationals” son empresas de internacionalización tardía (tiempo de internacionalización > 35 años), que desarrollan estrategias de concentración de mercados (presencia internacional ≤ 5 países), aunque alcanzan un elevado grado de internacionalización (propensión internacional > 50%).

Knight y Cavusgil (2004), aun reconociendo que las BG pueden ser similares a las INV, señalan algunos aspectos distintivos como que se trata de jóvenes empresas con limitados recursos que emplean la

exportación como principal forma de entrada internacional. Son empresas que intentan lograr un superior performance internacional aplicando sus recursos y conocimientos al logro de ventas en distintos países simultáneamente. Por tanto, también debe tenerse en cuenta el alcance internacional para identificar a las BG, las cuales son más tendentes a la diversificación de mercados (número de países ≥ 10) que a las estrategias de concentración de mercados (número de países < 10) (Aspelund & Moen, 2005). Trabajos posteriores, adoptando una visión post-entry, han incorporado la variable velocidad o ritmo a la que la empresa se internacionaliza para tipificar a una organización como BG (Zhou, Wu, & Luo, 2007; Kuivalainen et al., 2012; Coviello, 2015). Así, son BG empresas que no sólo se internacionalizan pronto, sino que además lo hacen a un ritmo elevado.

Sin embargo, hay trabajos que cuestionan que las BG sean una tipología única. Así, Bell, McNaughton y Young (2001), introducen el concepto de “born again global firms”, que se caracterizan por una repentina y rápida internacionalización después de ejercer su actividad sólo en el mercado doméstico durante un determinado periodo de tiempo –normalmente más de 5 años-. Este proceso de internacionalización repentino y rápido de las born again global puede ser tan estructurado, proactivo y flexible como el de las empresas de nueva creación. También, Olejnik y Swoboda (2012) distinguen entre BG and born-again global. Las BG son empresas de internacionalización temprana -3 primeros años- y se caracterizan por actuar en múltiples países y continentes, teniendo a la exportación como principal forma de entrada, pero acometiendo FDI en algunos casos, alcanzando una propensión internacional habitualmente por encima del 25% y en muchos casos por encima del 50%. Las born again global son empresas de internacionalización tardía –superior a 50 años en muchos casos-, que han estado centradas en su mercado doméstico, pero que cuando se internacionalizan lo hacen a un ritmo rápido, empleando FDI como principal forma de entrada en los mercados internacionales y logrando un elevado grado de internacionalización –propensión internacional cercana o superior al 50%- en poco tiempo. En su trabajo, Olejnik y Swoboda (2012) también se refieren a “traditional international firms” que se caracterizan por ser empresas de internacionalización tardía –más de 10 años-, siendo la exportación la principal forma de entrada y cuyo ratio de ventas extranjeras, normalmente concentrada en países cercanos geográficamente, no supera el 50%. Kuivalainen et al. (2007) combinando grado (ratio ventas internacionales/ventas totales) y alcance internacional distinguen entre “true born global” de “apparently born global/born international”. “True born global” son empresas que, habiéndose internacionalizado en sus tres primeros años de vida, alcanzan un elevado grado de internacionalización (propensión internacional $> 25\%$), abarcando mercados distantes y múltiples regiones/continentes. Recibirá el nombre de “apparently born global/born international” cuando su actividad exportadora se limite a mercados cercanos o concentrados geográficamente. Por su parte, Kuivalainen et al. (2012) distinguen 4 tipos de empresas internacionales: a) “Traditional”, caracterizados por una internacionalización tardía (> 3 años) y un ritmo, alcance (< 5 países) y escala ($\leq 25\%$), bajos; b) “True born again global”, cuyas principales características son que se internacionalizan tarde (> 3 años), pero lo hacen con una elevada velocidad, alcance (≥ 5 países) y escala ($> 25\%$); c) “Sporadic born international”, los cuales a pesar de su internacionalización temprana (≤ 3 años), su velocidad, alcance (< 5 países) y escala ($\leq 25\%$) son bajos; d) “True born global” que son las empresas internacionales caracterizadas por una internacionalización temprana (≤ 3 años) y de elevada velocidad, alcance (≥ 5 países) and escala ($> 25\%$). Por su parte, Vissak y Masso (2015) distingue entre BG, empresas cuyas exportaciones superan el 25% en sus tres primeros años de fundación, habiendo entrado en al menos tres países –incluyendo uno o más fuera de su continente de origen, “born international” similares a las BG pero limitando su actividad a su continente de origen, “late global starters/born-again globals”, caracterizadas por ser empresas de internacionalización tardía (10 o más años desde su creación) pero que cuando se internacionalizan lo hacen a un ritmo rápido -3 o más países en sus 3 primeros años, siendo alguno de estos países de fuera de su continente de origen- y con una elevada orientación internacional (propensión internacional $> 25\%$) y “late international starters/born-again internationals” similares a los anteriores pero restringiendo su actividad al continente de origen.

3. Dimensiones claves en el EI

Cuatro variables deben ser consideradas como claves para identificar comportamientos emprendedores internacionalmente de las empresas exportadoras (Navarro-García, 2016): (1) tiempo de internacionalización; (2) velocidad; (3) escala y (4) alcance internacional. Estas dimensiones deben emplearse de forma conjunta para obtener una verdadera tipología de empresas internacionales (Kuivalainen et al., 2012). A continuación, describimos cada una de ellas y establecemos los puntos de corte que vamos a tener en cuenta para la tipificación.

3.1 Tiempo y velocidad de internacionalización

El tiempo es un factor clave para poder distinguir entre diferentes tipos de empresas según el proceso de internacionalización que desarrollan (Coviello, 2015). Tiempo de internacionalización y velocidad son las dos principales medidas de tiempo empleadas para identificar comportamientos emprendedores internacionalmente, permitiendo diferenciar entre empresas que desarrollan procesos de internacionalización tempranos y/o acelerados de las que no lo hacen (Autio, Sapienza, & Almeida, 2000; Jones & Coviello, 2005), siendo claves para identificar verdaderas empresas globales (Kuivalainen et al., 2007, 2012).

El tiempo de internacionalización es el resultado de calcular el periodo de tiempo que transcurre entre la fecha de creación de la empresa y el momento en que ésta se internacionaliza, comenzando a obtener ventas procedentes de uno o varios mercados extranjeros (Acedo & Jones, 2007). Es un aspecto intrínsecamente ligado al compromiso y al aprendizaje, siendo esencial para la generación de conocimiento sobre los mercados exteriores (Chetty, Johanson, & Martín, 2014). Pero, ¿Cuántos años deben tomarse como referencia? En la literatura se identifican desde 2 a 15 años (Dzikowski, 2018). Una propuesta muy aceptada en la literatura es la establecida por Knight y Cavusgil (2004) que establecen el punto de corte en tres años. Tres años es también el tiempo de internacionalización considerado en otros estudios (Glaister, Liu, Sahadev, & Gomes, 2014; Zhou et al. 2007), y será el punto de corte que se tomará como referencia en el presente trabajo.

Por otra parte, la velocidad de internacionalización es la dimensión del EI que más ha suscitado el interés de investigadores y académicos en la última década (Schwens et al., 2018), siendo considerada esencial en la definición de las INV, procesos de internacionalización acelerados o BG. La velocidad requiere tener en cuenta el “international post-entry”, es decir, el ritmo al que la empresa crece y se desarrolla en los mercados extranjeros (Kuivalainen et al., 2012). Suele medirse como el cociente entre el número de países en los que la empresa está presente y los años de internacionalización (Li, Qian, & Qian, 2012; Vermeulen & Barkema, 2002). Un mayor ritmo de expansión internacional obligará a la empresa a desarrollar estructuras, rutinas y procesos organizacionales que le permiten adaptarse en mayor medida a los requerimientos de los mercados internacionales, condicionando el logro de ventajas competitivas sostenibles y, en consecuencia, los resultados empresariales (Schwens et al., 2018). Aunque en la literatura no existe ningún punto de corte que se pueda tomar como referencia, el ritmo de expansión internacional dependerá de si la empresa desarrolla estrategias de diversificación de mercados o de concentración de mercados. En todo caso, consideramos que un ritmo de expansión internacional de 1-2 países por año puede considerarse elevado, siendo muy elevado en el caso de que sean 3 o más.

3.2 Escala y alcance de la internacionalización

En el ámbito internacional, la escala determina el nivel de propensión internacional de la firma. Se mide por la ratio ventas internacionales respecto a las ventas totales y es un indicador del nivel de orientación hacia los mercados exteriores, en relación al doméstico, de la empresa (Kuivalainen et al., 2007). Una mayor escala internacional permite a la empresa tener una visión más global de los negocios internacionales, fomentando el desarrollo de prácticas de inteligencia de mercados en la organización (Navarro-García, Peris-Ortiz, & Barrera-Barrera, 2016). También suele aumentar el compromiso y la proactividad directiva en la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados extranjeros, contribuyendo al desarrollo de estructuras (ej. departamento internacional) que facilitan la expansión internacional de la empresa. Todo ello puede aumentar los niveles de competitividad internacional de la organización, reduciendo los costes vía economías de escala e impulsando el logro de mejores resultados empresariales (Zhou & Wu, 2014).

En lo que no hay consenso en la literatura es sobre cuál es el nivel adecuado de ese ratio para que se considere que la empresa es emprendedora internacionalmente o para que sea considerada una born global, aunque Oviatt y McDougall (1997) determinan que esta cantidad debe ser significativa. Pero, ¿cuánto es significativo? En este sentido, hay autores que lo han establecido en torno al 20% (Pla-Barber & Alegre, 2007). Otros estudios han considerado que para hablar de BG export deben alcanzar una propensión internacional superior al 70% en los primeros años de internacionalización (Moen & Servais, 2002). En todo caso, el criterio más aceptado ha sido situar la propensión internacional por encima del 25% (Knight & Cavusgil, 2004; Kuivalainen et al., 2007, 2012; Madsen, Rasmussen, & Servais, 2000). Este porcentaje del 25% será el que tomaremos como referencia en la presente investigación, aunque parece claro que una propensión internacional por encima del 50% si refleja una mayor orientación –o dependencia- de los mercados extranjeros respecto al doméstico para el desarrollo y crecimiento presente y futuro de la empresa (Navarro-García, 2016).

El alcance internacional determina el número de mercados extranjeros –países- en los cuales la empresa genera ventas internacionales, siendo referido en la literatura como equivalente a la extensión o diversificación geográfica (Ruzo et al. 2011). Es una variable esencial para identificar verdaderas empresas globales de las que no lo son (Kuivalainen et al., 2007; 2012). Un mayor alcance internacional permite diversificar los riesgos internacionales y generar economías de escala en producción y comercialización, afectando positivamente a la estructura de costes de la organización. También obliga a la empresa internacionalizada a organizar y planificar en mejor medida sus movimientos internacionales, manifestándose en la creación de estructuras específicas (ej. departamento internacional) que soporten la toma de decisiones en el ámbito internacional (Navarro-García et al., 2016). Además, un mayor alcance internacional obliga a la empresa a desarrollar mecanismos de vigilancia del entorno dada las distancias culturales, idiomáticas, etc., entre los diferentes países, traduciéndose en una mayor orientación al mercado, fomentando el desarrollo de prácticas de inteligencia de mercados que facilita la adaptación a las demandas comerciales de cada país, aumentando las probabilidades de la organización de alcanzar un resultado positivo (Navarro-García, 2016). Ahora bien, ¿qué número de países se debe tomar como referencia para identificar verdaderos emprendedores internacionales? En la literatura no hay consenso, pues en la propia definición de BG de Oviatt y McDougall (1994) no se establece el número de países a considerar. En todo caso, si se considera que el alcance geográfico debe ser amplio. En este sentido, cinco son los países que se toman como referencia en los trabajos de Kuivalainen et al. (2007; 2012). En todo caso, una verdadera orientación global exige el desarrollo de una estrategia de diversificación de mercados, debiendo tomarse como referencia al menos 10 países para poder considerar que la empresa tiene un elevado alcance internacional (Aspelund & Moen, 2005; Ruzo et al., 2011). Díez o más países son los que tomaremos como principal punto de corte en el presente trabajo para considerar un elevado alcance internacional.

4 Metodología

4.1 Recopilación de información, muestra y escalas de medidas

Para dar respuesta a los objetivos planteados en el presente estudio, se ha llevado a cabo un estudio empírico a partir de una base de datos facilitada por la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (Extenda), compuesta por 1635 empresas exportadoras localizadas en Andalucía (España). Para recopilar la información se diseñó un cuestionario, que permitiese responder a diferentes cuestiones relacionadas con el emprendimiento y con la internacionalización de empresas. En el periodo enero a marzo de 2019 se enviaron los cuestionarios de forma online a los responsables de la actividad internacional de las empresas incluidas en la base de datos. Se obtuvieron un total de 136 respuestas válidas –tasa de respuesta 8,3%-. La tabla 1 contiene las variables objeto de análisis y sus escalas de medidas. Todas las variables incluidas en la segmentación de clases latentes son de carácter objetivo (número de empleados, años, número de países, etc.).

TABLA 1
Variables objeto de estudio

| Variab les | Escala de medida |
|-----------------------------------|---|
| Tamaño | Número de empleados |
| Edad-Experiencia general | Número de años desde su constitución |
| Experiencia internacional | Número de años desde que la empresa se internacionaliza |
| Tiempo de internacionalización | Número de años desde que la empresa se crea hasta que se internacionaliza |
| Velocidad de internacionalización | Ratio países/ número de años internacionalizada |
| Alcance internacional | Número de países en los que está presente la empresa |
| Escala-Propensión internacional | Ratio (%): ventas internacionales/ ventas totales |
| Inversión directa exterior –FDI- | Número de filiales comerciales y/o productivas en el extranjero |
| Sector | 1. Agroalimentario 2. Bienes de Consumo 3. Industrial/Tecnológico 4. Servicios |
| Departamento de exportación | 1.- Si 2.- No |
| Red de contactos internacionales | 1.- Si 2.- No |

4.2 Segmentación de clases latentes

Los modelos de clases latentes son técnicas basadas en modelos estadísticos de segmentación. Ello implica una menor arbitrariedad en la elección de los criterios de segmentación y la posibilidad de generalizar el modelo obtenido a otros contextos. Es una herramienta muy útil y eficaz para la segmentación de mercados, ya que permiten estimar la utilidad de los segmentos y la probabilidad de que cada individuo pertenezca a cada segmento (Wilson-Jeanselme & Reynolds, 2006). Frente a los modelos tradicionales (ej. análisis de regresión, clúster o logit) que únicamente contienen parámetros que describen las relaciones entre las variables observables, los modelos de clases latentes incluyen parámetros adicionales que describen las relaciones entre las variables observables y una o más variables latentes (Vermunt & Magidson, 2003). Junto a esta ventaja también pueden señalarse que a) permite trabajar tanto con indicadores categóricos como con escalas métricas (Kamakura & Wedel, 1995); b) se realiza una clasificación de individuos estocástica y no discreta como en el caso del análisis clúster convencional, implicando que los individuos se clasifiquen en base a una probabilidad de pertenencia, disminuyendo los errores de asignación que se puedan cometer (Wedel & DeSarbo, 1994); c) permite trabajar con individuos de los cuales no se posee el perfil completo; d) la herramienta permite conocer el error que se está cometiendo, pudiendo evaluarse si el modelo resultante es bueno o no; e) la creación de segmentos a posteriori es otra de las ventajas de este modelo ante las técnicas de segmentación a priori, ya que éstas proporcionan segmentos que pueden ser puntualmente diferentes, pero que no presentarán diferencias conforme se modifiquen las variables analizadas en el estudio (DeSarbo, Jedidi, & Sinha, 2001). Los modelos de clases latentes son un tipo de modelos mixtos. Hacen referencia a procedimientos que tratan la heterogeneidad de los parámetros de un modelo sobre la población, imponiendo una “distribución de probabilidad mixta” en algunos o todos los parámetros de ese modelo. Se asume que los parámetros del modelo son heterogéneos entre los individuos y siguen una distribución de la población que puede asumirse como continua o discreta (Wedel & Kamakura, 2002).

En definitiva, los modelos de clases latentes permiten identificar grupos que recogen los casos que comparten intereses y características similares. También incluyen una variable latente (conocida como K-categoría) y cada categoría representa un clúster diferente. Los casos se clasifican dentro de cada grupo basándose en la probabilidad de que el miembro pertenezca a ese grupo según la estimación directa del modelo (Vermunt & Magidson, 2003; Bond & Morris, 2003).

5. Resultados

La primera etapa en la segmentación de clases latentes es determinar el número de grupos o segmentos que se van a seleccionar. Para ello nos fijamos en el valor mínimo que alcanza el BIC (tabla 2), siendo

el segmento con 4 grupos el que resulta más adecuado por tener un BIC más bajo y proporcionar el mejor ajuste (Vermunt & Magidson, 2003). Aunque la diferencia con el modelo de 5 clústeres sea pequeña, el de 4 ofrece un mejor ajuste y más parsimonia por tener menos parámetros que estimar, 86 del modelo con 4 clústeres frente a 109 del modelo con 5 clústeres.

TABLA 2
Elección del número de clústeres

| | LL | BIC (LL) | Npar | Class.Err. |
|------------------|-------------------|------------------|-----------|---------------|
| 1-Clúster | -3806,4601 | 7696,4353 | 17 | 0 |
| 2-Clúster | -3257,3849 | 6711,276 | 40 | 0,0105 |
| 3-Clúster | -3094,5899 | 6498,677 | 63 | 0,0054 |
| 4-Clúster | -2980,0615 | 6382,6113 | 86 | 0,0149 |
| 5-Clúster | -2926,9263 | 6389,332 | 109 | 0,0175 |

La segunda etapa consistió en comprobar el nivel de significación de las variables empleadas en la segmentación. Como se observa en la tabla 3, todas las variables son significativamente distintas en cada grupo, ya que el valor de p del test de Wald es inferior a 0,05 en todos los casos. En la tabla 4 se ofrece el test de Wald para las covariables. En este caso, ninguna de las tres covariables consideradas – sector, departamento internacional y red de contactos internacionales - son un factor discriminante en los grupos encontrados. La segmentación de clases latentes nos permite identificar 4 clústeres o grupos de exportadores según los niveles de EI, así como las variables que influyen en él (tabla 5).

TABLA 3
Test de Wald para las variables

| <i>Variables</i> | <i>Cluster 1</i> | <i>Cluster 2</i> | <i>Cluster 3</i> | <i>Cluster 4</i> | <i>Wald</i> | <i>p-value</i> | <i>R²</i> |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------|----------------|----------------------|
| Tamaño | -95,1924 | -28,0761 | -71,4006 | 194,669 | 30,1954 | 1,30E-06 | 0,3418 |
| Edad-Experiencia general | -22,0042 | -2,4853 | 5,1901 | 19,2994 | 138,3787 | 8,50E-30 | 0,3651 |
| Experiencia internacional | -8,7644 | 11,1772 | -5,852 | 3,4392 | 59,2813 | 8,40E-13 | 0,4078 |
| Tiempo de internacionalización | -13,2398 | -13,6625 | 11,0421 | 15,8602 | 130,8211 | 3,60E-28 | 0,4211 |
| Velocidad de internacionalización | -0,2113 | -1,2647 | -0,327 | 1,803 | 27,6616 | 4,30E-06 | 0,1426 |
| Alcance internacional | -0,0808 | -0,2409 | 0,3258 | -0,0041 | 334,9255 | 2,70E-72 | 0,4697 |
| Escala-Propensión internacional | -8,5877 | -1,3499 | -9,3144 | 19,252 | 18,9419 | 0,00028 | 0,2598 |
| Inversión directa exterior –FDI- | -0,8205 | -0,5279 | -0,6612 | 2,0097 | 17,2778 | 0,00062 | 0,3025 |

TABLA 4
Test de Wald para las covariables

| <i>Covariables</i> | <i>Cluster1</i> | <i>Cluster2</i> | <i>Cluster3</i> | <i>Cluster4</i> | <i>Wald</i> | <i>p-value</i> |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|----------------|
| Sector | | | | | | |
| 1. Agroalimentario | -0,2384 | 1,2756 | -0,6813 | -0,3559 | 14,4816 | 0,11 |
| 2. Bienes de consumo | 0,0003 | 0,4448 | -1,0333 | 0,5882 | | |
| 3. Industrial/tecnológico | 0,5968 | -0,3394 | 0,3456 | -0,6031 | | |
| 4. Servicios | -0,3587 | -1,381 | 1,369 | 0,3708 | | |
| Departamento internacional | | | | | | |
| 1. Si | 0,9472 | 0,9356 | 0,3424 | -2,2252 | 0,1065 | 0,99 |
| 2. No | -0,9472 | -0,9356 | -0,3424 | 2,2252 | | |
| Red de contactos internacionales | | | | | | |
| 1. Si | 1,3764 | 1,2109 | -3,4969 | 0,9095 | 0,9311 | 0,82 |
| 2. No | -1,3764 | -1,2109 | 3,4969 | -0,9095 | | |

TABLA 5
Tipología de empresas exportadoras según su nivel de EI

| VARIABLES | Cluster1 n = 65 (47.74%) | Cluster2 n = 34 (24.76%) | Cluster3 n = 25 (18.51%) | Cluster4 n = 12 (8.99%) |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Tamaño | 18,05 | 85,16 | 41,84 | 307,91 |
| Edad-Experiencia general | 9,74 | 29,26 | 36,93 | 51,04 |
| Experiencia internacional | 6,03 | 25,97 | 8,94 | 18,23 |
| Tiempo de internacionalización | 3,29 | 3,71 | 27,99 | 32,80 |
| Velocidad de internacionalización | 1,80 | 0,55 | 0,48 | 3,81 |
| Escala-Propensión internacional (%) | 0,51 | 0,33 | 0,19 | 0,66 |
| Alcance internacional | 15,65 | 8,41 | 7,18 | 36,25 |
| Inversión directa exterior –FDI- | 0 | 0,79 | 0,16 | 2,83 |
| Covariables | | | | |
| Sector | | | | |
| 1. Agroalimentario | 0,21 | 0,41 | 0,40 | 0,17 |
| 2. Bienes de consumo | 0,18 | 0,20 | 0,12 | 0,33 |
| 3. Industrial/tecnológico | 0,49 | 0,27 | 0,36 | 0,25 |
| 4. Servicios | 0,12 | 0,12 | 0,12 | 0,25 |
| Departamento internacional | | | | |
| 1. Si | 1 | 1 | 0,12 | 0,50 |
| 2. No | 0 | 0 | 0,88 | 0,50 |
| Red de contactos internacionales | | | | |
| 1. Si | 1 | 1 | 0,04 | 0,51 |
| 2. No | 0 | 0 | 0,96 | 0,49 |

6. Discusión de los resultados

En general, los 4 clúster identificados se podrían dividir en dos grandes grupos. Por un lado, los que incluyen a empresas que responden a los principios del EI y al desarrollo de procesos de internacionalización tempranos. En este grupo se incluirían los clústeres 1 –verdaderos exportadores globales- y 2 –exportadores de internacionalización temprana y concentrados geográficamente-. En el segundo grupo, se incluyen a aquellas organizaciones que responden a procesos de internacionalización tardíos, siguiendo un enfoque más tradicional –gradual- del proceso de internacionalización. Se incluirían en este segundo grupo los clústeres 3 –exportadores tradicionales- y 4 –exportadores que se han vuelto globales-. La tabla 6 resume las características de cada grupo.

TABLA 6
Características de los diferentes exportadores según el nivel de EI

| | Verdaderos exportadores globales | Exportadores de internacionalización temprana y concentrados geográficamente | Exportadores tradicionales | Exportadores que se han vuelto globales |
|-----------------------------------|--|---|--|--|
| Tamaño | Principalmente pequeñas empresas (<20 empleados) | Principalmente medianas empresas (<100 empleados) | Principalmente pequeñas empresas (<50 empleados) | Grandes empresas (> 300 empleados) |
| Edad | Jóvenes (≤ 10 años) | Maduras (> 20 años) | Maduras (> 30 años) | Muy maduras (> 50 años) |
| Experiencia internacional | Baja (< 10 años) | Muy alta (> 25 años) | Baja (< 10 años) | Alta (> 15 años) |
| Tiempo de internacionalización | Temprano (≤ 3 años) | Temprano (≤ 4 años) | Tardío (> 20 años) | Muy tardío (> 30 años) |
| Velocidad de internacionalización | Rápidas (1-2 países/año) | Lentas (< 1 país/año) | Lentas (< 1 país/año) | Muy rápidas (3-4 países/año) |

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| Escala-Propensión internacional | Muy elevada (> 50%) | Elevada (>25%) | Baja (< 20%) | Muy elevada (> 65%) |
| Alcance internacional | Diversificación de mercados (> 15 países) | Concentración de mercados (< 10 países) | Concentración de mercados (< 10 países) | Alta Diversificación de mercados (> 35 países) |
| FDI –filiales comerciales o productivas) | No | Si | No | Si |
| Sector | Multisectorial | Multisectorial | Multisectorial | Multisectorial |
| Departamento internacional | Si/Siempre | Si/Siempre | No | Si/En algunos casos |
| Red de contactos internacionales | Si/Siempre | Si/Siempre | No | Si/En algunos casos |

6.1 Clústeres asociados a procesos de internacionalización tempranos.

Clúster 1: Verdaderos exportadores globales

Este clúster incluye a pequeñas y jóvenes empresas exportadoras –se han creado hace menos de 10 años y su número de empleados es inferior a 20-. Son organizaciones de internacionalización temprana –se internacionalizan en sus tres primeros años, desde su creación-. Dada su juventud, son empresas con limitada experiencia internacional –su experiencia internacional media es de 6 años-. Sin embargo, su velocidad de expansión internacional es muy elevada, abordando anualmente la entrada en prácticamente dos países por año. Como consecuencia de su elevado ritmo de internacionalización logran en pocos años un elevado alcance internacional, desarrollando estrategias de diversificación de mercados –la media de países en los que están presentes es de 16-. Su grado de internacionalización es elevado, situándose su propensión internacional –ratio ventas internacionales/ventas totales- por encima del 50%. Son empresas centradas en la exportación como principal forma de venta en los mercados extranjeros, no acometiendo FDI –no poseen filiales comerciales o productivas-. Una explicación de ello pueden ser los escasos recursos con los que cuentan. Pertenecen a múltiples sectores de actividad, aunque predominan las empresas pertenecientes al sector industrial/tecnológico (49%). Son empresas que han creado una estructura específica –departamento internacional- para organizar y planificar su actividad internacional, reconociendo además la importancia de la red de contactos internacionales en el desarrollo de la misma. En definitiva, forman parte de este clúster los exportadores nacidos y orientados globalmente. Son empresas de internacionalización temprana, que desarrollan procesos de internacionalización acelerados, con elevado ritmo, alcance y grado de internacionalización. Son los exportadores emprendedores internacionalmente por excelencia.

Clúster 2: Exportadores de internacionalización temprana y concentrados geográficamente

Este clúster está integrado por empresas de mediano tamaño -85 empleados de media-, no tan jóvenes –su edad media se sitúa en torno a los 30 años- y muy experimentadas internacionalmente -es el clúster donde las empresas muestran la mayor experiencia internacional; 26 años de media-. Las empresas de este clúster han desarrollado procesos de internacionalización tempranos –se internacionalizan en los primeros 4 años desde su creación-. Sin embargo, su velocidad de expansión internacional podemos considerarlo como media-baja, pues prácticamente están abordando la entrada en nuevos países cada dos años. Este bajo o moderado ritmo de expansión internacional puede ser fruto de haber adoptado una estrategia de concentración de mercados, con un alcance internacional limitado –el número medio de países en los que actúan es de 8-. Son empresas en los que la exportación constituye la principal forma de entrada en mercados extranjeros, aunque en algún caso acometen inversión directa en forma de filiales comerciales o productivas. A pesar del moderado ritmo y alcance internacional, la propensión internacional –grado- se sitúa por encima del 25% (33%). Son empresas pertenecientes a múltiples sectores de actividad, aunque predominan las del sector agroalimentario (41%). Para el desarrollo de la

actividad exterior cuenta con un departamento internacional, así como con una red de contactos internacionales. En definitiva, forman parte de este clúster los exportadores que, a pesar de desarrollar una internacionalización temprana, mantienen un ritmo de internacionalización más bien bajo. Son exportadores que desarrollan estrategias de concentración de mercados por lo que su alcance internacional está limitado a un número de países inferior a 10. En todo caso, su propensión internacional se sitúa por encima del 25%.

6.2. Clústeres no asociados a procesos de internacionalización tempranos.

Clúster 3: Exportadores tradicionales

Pertenecen a este clúster empresas exportadoras principalmente de pequeño tamaño –el tamaño medio es de 42 empleados-. Son empresas maduras –se crearon hace más de 36 años, aunque con una limitada experiencia internacional –no más de 9 años-. Su proceso de internacionalización es lento –suelen entrar en un nuevo país cada 2 o 3 años- y tardío –suelen tardar una media de 28 años en internacionalizarse-. Ello puede deberse a que son empresas enfocadas a su mercado doméstico, reflejándose en una baja propensión internacional (19%) y un limitado alcance internacional –suelen estar presente en una media de 7 países-. La exportación es la principal forma de entrada en mercados extranjeros, siendo poco probable la posesión de filiales productivas o comerciales en el extranjero. No suelen poseer ni departamento internacional ni una red de contactos internacionales que les facilite las transacciones internacionales. Es un clúster multisectorial. En definitiva, este clúster está integrado por empresas exportadoras pocos emprendedoras internacionalmente, mostrando comportamientos muy conservadores o pocos proactivos en el desarrollo de su proceso de internacionalización. Son empresas de tardía y lenta internacionalización y con limitado alcance y propensión internacional.

Clúster 4: Exportadores que se han vuelto globales

Empresas de gran tamaño –número de empleados superior a 300- y maduras –se crearon hace más de 50 años- son los que definen a este clúster. Son empresas que tienen una amplia experiencia internacional -18 años de media-, aunque su proceso de internacionalización ha sido el más tardío de todos los clúster -desde su creación, han tardado una media de 33 años en internacionalizarse. Sin embargo, una vez que se internacionalizan lo hacen a un ritmo muy rápido, con una media de casi 4 países por año, siendo el clúster con mayor velocidad de internacionalización. Son empresas con una fuerte diversificación de mercados, situando a este clúster como el de mayor alcance internacional -36 países de media-. La propensión internacional media de este clúster supera ampliamente el 50% (66%), reflejando una elevada orientación internacional y posiblemente un enfoque global de los negocios internacionales. Es el clúster donde las empresas más han desarrollado FDI en forma de filiales comerciales o productivas –poseen una media de casi 3 subsidiarias de media-, reflejando su elevado compromiso internacional. En definitiva, este clúster queda definido por empresas de tardía pero rápida internacionalización, logrando un muy elevado alcance y grado de internacionalización. Son empresas de carácter global, muy orientadas internacionalmente y que están dispuestas a asumir elevados riesgos al comprometer activos específicos de su cadena de valor en el desarrollo de su proceso de internacionalización.

7. Conclusión, limitaciones y futuras líneas de investigación

Estudios previos han mostrado la existencia de una amplia variabilidad de empresas internacionales (Aspelund & Moen, 2005; Kuivalainen, et al., 2007, 2012; Olejnik & Swoboda, 2012; Vissak & Masso,

2015). Sin embargo, ningún estudio previo ha empleado de forma complementaria los fundamentos de los modelos graduales –escala y alcance internacional- y los asociados al EI y modelos born global – tiempo de internacionalización y velocidad- para ofrecer una tipología de empresas internacionales, en nuestro caso centradas en la actividad exportadora. Cubrimos con ello un importante gap investigador.

Desde el punto de vista académico, varias son las contribuciones de este estudio. En primer lugar, una correcta tipificación de empresas exportadoras exige incluir de forma conjunta las variables tiempo de internacionalización, velocidad, escala y alcance internacional. La mayoría de estudios previos se han centrado en algunas de estas variables, pero no en todas conjuntamente, obviando particularmente la velocidad o ritmo de expansión internacional, siendo el número de países/año un buen indicador para medirlo. En segundo lugar, demostramos que existen verdaderos exportadores nacidos y orientados globalmente que no sólo se internacionalizan de forma temprana (≤ 3 años), sino que además lo hacen a un elevado ritmo (1-2 países/año), desarrollando auténticas estrategias de diversificación de mercados (presencia internacional en más de 15 países) y consiguiendo una muy elevada propensión internacional ($\geq 50\%$). Son empresas en las que sus directivos se muestran proactivos hacia la internacionalización encontrado más ventajas que barreras en el desarrollo de procesos de internacionalización tempranos y acelerados. Son los emprendedores internacionales por excelencia. En segundo lugar, este estudio demuestra que, aunque un exportador no haya nacido global, puede tener una verdadera orientación global. Así, los exportadores que se vuelven globales a pesar de que desarrollan procesos de internacionalización muy tardíos (>30 años), habiendo tenido inicialmente una orientación doméstica, cuando se internacionalizan lo hacen a un ritmo muy rápido (3-4 países/año), logrando en poco tiempo un gran alcance (>35 países) y un muy elevado grado de internacionalización ($>65\%$). Son las empresas más comprometidas internacionalmente, pues suelen acometer FDI –filiales comerciales o productivas-. Este grupo de empresas es el más claro ejemplo de que el enfoque gradual y el modelo born global son dos visiones complementarias y no incompatibles, y así debe ser tenida en cuenta por la academia. En tercer lugar, una internacionalización temprana no es un motivo per se para considerar que una empresa desarrolla comportamientos emprendedores internacionalmente. Esto es una condición necesaria pero no suficiente. También debe tenerse en cuenta el post entry, es decir, el cómo, dónde y porqué la empresa exportadora se expansiona internacionalmente. Así, si bien los exportadores de internacionalización temprana y concentrados geográficamente son precoces en su internacionalización (≤ 4 años), una vez que lo hacen se muestran más bien conservadores y no tan emprendedores en su desarrollo internacional, expansionándose a un bajo ritmo (< 1 país por año) y concentrando su actuación en pocos países-mercados (<10 países). Esto no quiere decir que la empresa no esté orientada internacionalmente, sino más bien que ha optado por una estrategia de concentración de mercados. Cuando la empresa la desarrolla adecuadamente, suele tener una elevada propensión internacional ($>25\%$). Finalmente, en todo conjunto de exportadores siempre hay un grupo que se muestra más bien reactivo que proactivo en la internacionalización. Son los exportadores tradicionales o conservadores cuya orientación suele ser más doméstica que internacional, percibiendo más barreras que ventajas de la exportación. Se expansionan internacionalmente de forma tardía (>25 años), lenta (1 país cada dos o tres años), concentrando geográficamente su actuación (<10 países) y mostrando una propensión internacional baja ($<20\%$). Muchos de ellos suelen ser candidatos a abandonar la actividad internacional o a desarrollarla de forma discontinua (Vissak & Masso, 2015). Sus directivos suelen estar poco comprometidos con la internacionalización y ello se refleja en la ausencia de comportamientos emprendedores internacionalmente.

Este estudio, aunque ofrece importantes y nuevas contribuciones en el ámbito del EI, no está exento de limitaciones, las cuales deben ser el punto de partida para futuras investigaciones. La primera limitación es que la muestra pertenece a una única región –Andalucía- de un único país –España-. Estudios con muestras de otros países de la Unión Europea y de fuera de ella son necesarias para generalizar los resultados. En segundo lugar, nuestro estudio se desarrolla de forma asincrónica, es decir, con una muestra que ha sido tomada en un momento del tiempo. Son necesarios estudios longitudinales que permiten ver la evolución temporal de la empresa en su proceso de internacionalización, incluyendo el abandono o re-entrada en mercados internacionales. Una tercera limitación hace referencia a que deben tenerse en cuenta otras variables como son las asociadas al entorno, las opciones estratégicas, las

ventajas competitivas y los resultados de la actividad exportadora para tener una aproximación más exacta de la naturaleza y características de los cluster hallados.

Referencias bibliográficas

- Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236-252.
- Aspelund, A., & Moen, Ø. (2005). Small international firms: Typology, performance and implications. *MIR: Management International Review*, 45(3), 37-57.
- Autio, E., & Sapienza, H. J. (2000). Comparing process and born global perspectives in the international growth of technology-based new firms. *Frontiers of entrepreneurship research*, 413.
- Autio, E., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2011). A typology of international new ventures: empirical evidence from high-technology industries. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 305-330.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.
- Bond, J. & Morris, L. (2003). A class of its own: Latent class segmentation and its implications for qualitative segmentation research. *Qualitative Market Research*, 6(2), 87-94.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 17-26.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Chetty, S., Johanson, M., & Martín, O. M. (2014). Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. *Journal of World Business*, 49(4), 633-650.
- Desarbo, W. S., Jedidi, K., & Sinha, I. (2001). Customer value analysis in a heterogeneous market. *Strategic Management Journal*, 22(9), 845-857.
- Dzikowski, P. (2018). A bibliometric analysis of born global firms. *Journal of Business Research*, 85, 281-294.
- Gankema, H. G., Snuit, H. R., & van Dijken, K. A. (1997). The internationalisation process of small and medium sized enterprises: An evaluation of the stage theory. *Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millennium*, 185-197.
- Glaister, A. J., Liu, Y., Sahadev, S., & Gomes, E. (2014). Externalizing, internalizing and fostering commitment: the case of born-global firms in emerging economies. *Management International Review*, 54(4), 473-496.
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation conceptualising: an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Kamakura, W. A., & Wedel, M. (1995). Life-style segmentation with tailored interviewing. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 308-317.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *MIR: Management International Review*, 15-35.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253-267.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465.
- Li, L., Qian, G., & Qian, Z. (2012). Early internationalization and performance of small high-tech "born-globals". *International Marketing Review*, 29(5), 536-561.

- Madsen, T. K., Rasmussen, E., & Servais, P. (2000). Differences and similarities between born globals and other types of exporters. *Advances in international marketing*, 10(2), 247-265.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., & Shradler, R. C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82.
- Moen, Ø., & Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of international marketing*, 10(3), 49-72.
- Mudambi, R., & Zahra, S. A. (2007). The survival of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 333-352.
- Navarro-García, A. (2016). Drivers of export entrepreneurship. *International Business Review*, 25(1), 244-254.
- Navarro-García, A., Peris-Ortiz, M., & Barrera-Barrera, R. (2016). Market intelligence effect on perceived psychic distance, strategic behaviours and export performance in industrial SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 365-380.
- Olejnik, E. & Swoboda, B. (2012). SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*, 29(5), 466-495.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory. The case of international new ventures. *Management International Review*, 85-99.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship and Theory and Practice*, 29(5), 537-553.
- Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275-293.
- Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A., & Díez, J. A. (2011). Resources and international marketing strategy in export firms. Implications for export performance. *Management Research Review*, 34(5), 496-518.
- Schwens, C., Zapkau, F. B., Bierwerth, M., Isidor, R., Knight, G., & Kabst, R. (2018). International Entrepreneurship. A Meta-Analysis on the Internationalization and Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(5), 734-768.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637-653.
- Vermunt, J. K., & Magidson, J. (2003). Latent class models for classification. *Computational Statistics & Data Analysis*, 41(3-4), 531-537.
- Vissak, T., & Masso, J. (2015). Export patterns: Typology development and application to Estonian data. *International Business Review*, 24(4), 652-664.
- Vissak, T., Lukason, O., & Segovia-Vargas, M. J. (2018). Interconnecting exporter types with export growth and decline patterns. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), 61-76.
- Wedel, M., & DeSarbo, W. S. (1994). A review of recent developments in latent class regression models. *Advanced Methods of Marketing Research*, R. Bagozzi (Ed.), Blackwell Pub, 352-388.
- Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2002). Introduction to the special issue on market segmentation. *Intern. J. of Research in Marketing*, 19, 181-183.
- Wilson-Jeanselme, M., & Reynolds, J. (2006). The advantages of preference-based segmentation: An investigation of online grocery retailing. *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, 14(4), 297-308.
- Zhou, L. & Wu, A. (2014). Earliness of internationalization and performance outcomes: Exploring the moderating effects of venture age and international commitment. *Journal of World Business*, 49(1), 132-142.
- Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Finalizamos este trabajo con el presente capítulo en el que se recogen las conclusiones más relevantes obtenidas durante su realización.

Como al final de cada capítulo hemos expuesto unas conclusiones específicas, nuestra intención aquí no es resumirlas, sino discutir la importancia de los resultados obtenidos, y exponer unas conclusiones generales que reafirmen las presentadas anteriormente.

Se ha decidido presentar las conclusiones de la tesis respondiendo directamente al cumplimiento de los objetivos de nuestra investigación, cuya estructura y contenido presentamos en la introducción del trabajo, ya que pensamos que es el método más lógico y apropiado para confirmar el cumplimiento de los objetivos marcados al comienzo de la investigación. Este planteamiento de las conclusiones no se contradice, con la opción de poder ampliar o argumentar algunas de nuestras opiniones o resultados que hemos expuesto durante todo el trabajo.

Complementariamente, y como se espera de un trabajo de investigación que pretende difundir el conocimiento adquirido, se expondrán algunas contribuciones e implicaciones que conciernen a los sectores directamente implicados con el área de investigación, éstos son, el ámbito académico, el empresarial y el institucional.

Para finalizar, comentaremos ciertas limitaciones que hemos encontrado durante el desarrollo de este trabajo, expondremos algunas sugerencias para mejorar los resultados, e intentaremos estimular tanto futuras líneas de investigación como la cooperación científica y de las organizaciones implicadas en el ámbito del EI.

1.- CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Del presente trabajo de investigación se desprenden diversas conclusiones tanto teóricas como empíricas, y vamos a presentarlas en dos bloques diferenciados.

1.1- CONCLUSIONES VINCULADAS A LOS OBJETIVOS TEÓRICOS

Primera conclusión

Comenzamos con el **primer objetivo** “*comprensión y conocimiento de los cuerpos teóricos sobre Internacionalización y EI*”.

La revisión teórica ha partido de enmarcar los fenómenos de la internacionalización primero, y el de EI después, ya que son la consecuencia de la globalización y del dinamismo de los mercados, por lo que ambos vienen gozando de gran popularidad desde hace décadas en todos los sectores: el empresarial, el académico, el gubernamental e incluso para los medios de información. Esto ha dado lugar a un incremento en la publicación de artículos relativos a ambas materias.

Se ha realizado un recorrido por los principales trabajos publicados sobre ambos temas en las últimas décadas, y se ha conseguido con ello, profundizar nuestros conocimientos sobre el tema, y agrupar en un marco teórico general las distintas perspectivas teóricas y las principales líneas de trabajo abordadas en torno a estos tópicos, ayudando a delimitar el concepto y su multidimensionalidad, y con respecto al fenómeno del EI sus características, variables y dimensiones principales.

La internacionalización y el EI son dos tópicos de gran relevancia, con múltiples acepciones y con una literatura bastante extensa. Se han encontrado numerosos estudios y autores que han definido los conceptos sobre internacionalización y EI (Tablas 1 y 4), que han desarrollado sus respectivos cuerpos teóricos, y que han tratado de sintetizar la literatura existente. Aunque los temas han sido objeto de numerosos estudios y existe un cuerpo teórico y conceptual bastante amplio, hemos constatado que no existe un consenso unánime ni un único concepto globalmente aceptado y reconocido, y la revisión teórica y conceptual nos ha demostrado también que individualmente ninguna de las perspectivas de la literatura recoge y explica la compleja naturaleza de la internacionalización y del EI de la empresa. Por todo ello,

es imprescindible tener en cuenta distintos enfoques teóricos y conceptuales para comprenderlos en toda su amplitud.

En lo referente a la internacionalización, en este trabajo se ha realizado una recopilación de las diferentes perspectivas y sus teorías (Figura 6), y se han enumerado a los principales autores y características. En nuestro particular enfoque, hemos presentado a estas teorías bajo las siguientes perspectivas: económica, de proceso, estratégica y contemporánea (Figura 7).

Con respecto al EI, desde el punto de vista teórico concluimos que son cinco las principales perspectivas abordadas en el estudio: a) según la naturaleza y características de las organizaciones que compiten internacionalmente; b) como un proceso de internacionalización acelerado; c) según la cultura, las orientaciones y percepciones directivas; d) desde la óptica de los recursos y las capacidades dinámicas; y e) según el efecto del entorno. Estos enfoques nos ayudaron a definir el EI.

Además, se han revisado las perspectivas teóricas más relevantes correspondientes a la iniciativa emprendedora: la fusión entre (1) las teorías sobre la creación de empresas, la gestión de los negocios internacionales y la dirección estratégica, (2) el enfoque de redes, (3) la teoría de los recursos y capacidades y (4) la teoría de las capacidades dinámicas. Además se han analizado las empresas de acelerada internacionalización (Tabla 6).

Como ya expusimos, y en concordancia con lo afirmado por Keupp y Gassmann (2009), opinamos que el campo está fragmentado, carece de integración teórica común, y es bastante incierto, con muchas brechas de conocimiento, inconsistencias teóricas y predicciones contradictorias que limitan la comprensión del EI. Al igual que McDougall y Oviat (2000a), que consideran que no hay un paradigma unificador presente en él, y que existe una gran variedad en los enfoques teóricos y metodológicos, derivado de la falta de rigor de la definición del EI.

En relación a la construcción de una base teórica sólida y de una definición integradora de todos los elementos que caracterizan al EI, somos de la opinión, que para conseguir su legitimación como disciplina científica y académica se debería diseñar un cuerpo central específico del área de investigación, delimitando el objeto de investigación, construyendo un paradigma teórico general y común elaborando un marco conceptual unificador, formulando hipótesis que interpreten conceptos y enfoques, y actualizando los paradigmas y re-

conceptualizando las definiciones, es decir, desarrollando un marco integrador conceptual, teórico y de investigación, apoyado por grupos o comunidades de investigadores y académicos que impulsen trabajos de calidad, teóricos y empíricos.

Teniendo en cuenta las premisas precedentes, la conceptualización del EI debe partir del propio concepto de emprendimiento. Emprender significa iniciar una actividad, de cierta importancia o envergadura, que conlleva esfuerzo o trabajo. Esta actividad cuando se desarrolla en los mercados internacionales puede concebirse *per se* cómo EI. Sin embargo, no toda actividad que se inicia o desarrolla en los mercados exteriores implica emprender internacionalmente. Para ello es necesario el cumplimiento de una serie de condiciones (McDougall y Oviatt, 2000a):

- La adopción de una perspectiva estratégica que conlleva el empleo de los recursos y capacidades de la empresa en un contexto internacional, exigiendo la selección de los países-mercados en los que competir, así como un proceso de toma de decisiones asociadas a la segmentación y posicionamiento internacional (E. Autio et al., 2000).
- Búsqueda y explotación de oportunidades comerciales internacionales a través de procesos de innovación empresarial que conllevan la adaptación de los productos y servicios actuales a las exigencias de los consumidores extranjeros o la creación de nuevos productos y servicios si fuese necesario (Mudambi y Zahra, 2007).
- El desarrollo y mantenimiento de un comportamiento proactivo en la búsqueda y explotación de las oportunidades internacionales. Esta proactividad puede manifestarse, por ejemplo, en procesos de internacionalización acelerada, en una mayor diversidad geográfica o en el desarrollo de enfoques globales (Frese et al., 2014).
- La asunción de riesgos más allá de las fronteras nacionales, requiriendo la adopción de rutinas internas y procesos externos que permita a la empresa adaptarse a la incertidumbre asociada a los procesos de internacionalización, derivada de la existencia de diferencias culturales, tecnológicas, de idioma, etc., de los países extranjeros respecto al doméstico (Sapienza et al., 2006).

- El desarrollo de un proceso dinámico de generación de conocimiento, creando valor en la propia organización que le va a permitir alcanzar ventajas competitivas sostenibles en los mercados internacionales (Eisenhardt y Santos, 2002).

Segunda conclusión

Por todo lo expuesto anteriormente, y en relación con el **segundo objetivo** “*propuesta conceptual de la Internacionalización y del EI*”. Realizamos nuestra propia aportación al marco conceptual de ambas áreas, y en una primera aproximación podemos definir:

INTERNACIONALIZACIÓN como “*el proceso fundamentalmente estratégico influenciado por la globalización de la economía y de los mercados, caracterizado por la constante innovación y las TICs, e impulsado por la toma de decisiones trascendentes de la gerencia*”.

Este proceso, implica una reestructuración gradual, pero a su vez dinámica y compleja de la organización, en el que se comprometen recursos, conocimientos y experiencia, de los que resulta el establecimiento de crecientes vínculos y transacciones comerciales en el ámbito internacional con los mercados foráneos”.

EI como “*el proceso dinámico desarrollado por una empresa para desde una perspectiva estratégica y en la mayoría de los casos innovadora aprovechar, a partir de sus recursos y capacidades disponibles, las oportunidades comerciales que surjan en los mercados internacionales, y en el cual las dimensiones de velocidad, alcance y grado adquieren un papel fundamental a lo largo de todo el proceso*”.

El EI exigirá tomar decisiones de selección de países-mercados, segmentación, posicionamiento y marketing-mix internacional siendo fundamental la generación de conocimiento sobre los mercados exteriores para adaptar los productos y servicios a las necesidades de cada país-mercado, así como adaptarse a la incertidumbre y turbulencia derivadas de las diferencias culturales, tecnológicas, etc., de los diferentes países en los que compete. Este proceso requiere mantener un comportamiento proactivo internacionalmente que se reflejará en el desarrollo de procesos de internacionalización temprana y un mayor alcance

geográfico, ritmo y propensión internacional. Todo ello creará valor en la propia organización, así como en los productos y servicios comercializados internacionalmente, contribuyendo a la generación de ventajas competitivas sostenibles en los mercados internacionales y al logro de los resultados empresariales.

Esta definición refleja el carácter multidimensional del EI que puede medirse tomando como referencia las dimensiones de velocidad y ritmo de internacionalización, así como el grado y el alcance internacional.

Se ha propuesto un concepto amplio pues no se desea descartar ningún factor relevante o particularidad que permitan caracterizar y definir en toda su amplitud el EI. Toda nueva definición implica la creación de alguna combinación, característica distintiva o particularidad que no exista previamente y, en nuestra definición, consideramos que en el proceso emprendedor internacional son relevantes las dimensiones de velocidad, alcance y grado, pues estamos convencidos que no se puede entender el término sino es relacionándolo con las variables para su medición.

Se ha resaltado la importancia y las ventajas que aporta el EI, ya que tiene mucho peso en el progreso económico y en el avance y bienestar de una sociedad, puesto que identifica y explota nuevas oportunidades de negocio, las cuales permiten la actualización del tejido empresarial existente con la aparición de nuevas empresas (que influye en la creación de empleo) , impulsa la innovación, reactiva a la competencia y, por último pero de no menos importancia, dinamiza e influye positivamente en los sectores académico, empresarial y gubernamental a nivel global.

1.2- CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES VINCULADAS A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El cumplimiento de los objetivos específicos hacen posible la consecución del objetivo principal de este trabajo, y de forma complementaria, permiten cumplir con nuestra misión investigadora que es conocer con más profundidad el ámbito del EI.

Tercera conclusión

Con referencia al **tercer objetivo** “*identificar y extraer los factores, las variables y medidas que aparecen en los estudios e investigaciones sobre EP*”.

La revisión de la literatura nos ha ayudado a reconocer los factores que influyen en el proceso emprendedor internacional, y que posteriormente nos han servido de base para construir nuestro propio modelo conceptual del EI. Partiendo de los trabajos e investigaciones analizados sobre el tema (que nos han servido como referencia y como una gran base de datos) y vinculado con el objetivo principal de esta tesis, hemos encontrado e identificado múltiples variables que intervienen y contribuyen en el EI, y posteriormente hemos propuesto y diseñado nuestro propio marco integrador de estas variables y las medidas que lo caracterizan (Figura 9). En el modelo conceptual planteado se establecen: dos grupos de factores, internos (recursos, dirección y capacidades) y externos (sector/industria y país origen/destino), las estrategias adoptadas, las ventajas competitivas conseguidas y los resultados obtenidos (cualitativos y cuantitativos); además, se incluyen las dimensiones o medidas de velocidad (también el ritmo), alcance y grado, que forman parte y tienen una gran influencia en el proceso de EI.

Cuarta conclusión

➤ Relacionado con el objetivo anterior, propusimos el cuarto de ellos “*analizar y evaluar, las variables clave que influyen en el proceso emprendedor*”

Para mostrar en qué grado inciden en el EIizado de dichas firmas, se ha realizado un estudio cualitativo y meta-analítico del modelo conceptual propuesto, y se han interpretado y expuesto, desde un punto de vista descriptivo, los resultados del análisis de cada una de las variables sometidas a examen. Como consecuencia de la gran cantidad de variables que aparecieron en la revisión bibliográfica, ya apuntamos que únicamente se someterían a análisis las que aparecían mencionadas en >10 publicaciones de las totales revisadas.

Del resultado de este análisis podemos concluir con respecto a los **Factores internos** lo siguiente:

- El uso de los recursos es uno de los aspectos que caracterizan la velocidad de las empresas en la internacionalización, y que los recursos principales facilitadores de la velocidad de internacionalización son las ventajas en el transporte, las infraestructuras

de comunicación y la tecnología digital, además del conocimiento del producto o servicio y las redes sociales internacionales.

- El tamaño de la empresa se asocia positivamente con la velocidad, y el tamaño y la edad con el grado de internacionalización.
- Las empresas con experiencia internacional se caracterizan por llevar a cabo actividades internacionales más tempranas, más rápidas y de mayor escala y alcance.
- El número de filiales extranjeras" es positivo y significativo, y suponen un aumento en la rentabilidad.
- Con respecto a la red de contactos, señalar que las relaciones sociales y las redes profesionales ayudan al acceso a los recursos y al conocimiento.
- El departamento de RR.HH y el de I+D+i contribuyen a una óptima producción y comercialización de los productos/servicios, a la diferenciación de éstos con respecto a los de la competencia, al aumento de las cuotas de mercado, de la expansión internacional y del dinamismo del mercado, y a los resultados.
- Las TICs son una de las fuentes de recursos más utilizada por las firmas para su rápido acceso y éxito en los mercados internacionales, y que están asociadas positiva y significativamente con la velocidad y el grado.
- Entre todas las competencias distintivas o activos únicos de la empresa predominan: la reputación, las redes de contacto o el gasto en I+D+i, un alto grado de conocimientos y aplicación de la tecnología en diseño y calidad del producto o servicio y, un *know-how* único.
- El capital social es un recurso que contribuye en la adquisición y la creación de conocimiento.
- La edad, formación y los idiomas de los directivos tienen una relación positiva con la expansión internacional. El *background* del empresario hace que extienda su red

profesional, le abre nuevas posibilidades de negocio, y le predispone a adoptar una orientación emprendedora y colaborativa.

- La experiencia general está relacionada con el conocimiento (por parte del manager) de la actividad empresarial del sector empresarial en el que se incluye, y permite el comienzo del proceso de emprendimiento con una base sólida, reduciendo los riesgos, la improvisación y la toma de decisiones inadecuadas e implantando estrategias enfocadas a aumentar el alcance y el grado. La experiencia internacional del directivo, supone también conocimiento, pero sobre los mercados extranjeros y sus competidores globales, y además, genera procesos de aprendizaje, reduce las barreras percibidas, la percepción de incertidumbre es menor, y se caracteriza por una actividad internacional más temprana, rápida y de mayor alcance.
- Contribuyen positivamente a un mayor grado de Emprendimiento Exportador, la experiencia laboral previa, la experiencia internacional y la existencia de un departamento responsable de la actividad de exportación.
- La red de contactos permite al directivo aprender y adquirir información que le beneficiará para identificar oportunidades, ofrecer asesoramiento comercial, ayudar en las negociaciones, y prestar su nombre y reputación a los negocios, acceder a nuevos mercados, aumentar su orientación emprendedora y facilitar su posicionamiento internacional. Además, supone una reducción de riesgos y barreras a través de estrategias enfocadas en el modo de entrada, la reducción de costes y la diferenciación.
- En cuanto a las características subjetivas del directivo, a éste se le identifica con un comportamiento innovador, proactivo, competitivo, motivado y ambicioso, con iniciativa propia, tolerante a la ambigüedad, con auto-confianza, comprometido internacionalmente, y asume riesgos cuando percibe oportunidades de negocios. La acumulación de todo tipo de conocimientos por parte del emprendedor es una actitud fundamental para el crecimiento internacional, para internacionalizarse más rápidamente que otras empresas y para ingresar en una gama más amplia de países, y la capacidad de aprendizaje fomenta la internacionalización acelerada y mejores resultados.

- El directivo emprendedor que demuestra tener una actitud y mentalidad gerencial, orientación global y al crecimiento, y orientación al cliente como clave del éxito, es más probable que consiga una internacionalización más temprana, rápida y de mayor alcance.
- Son cuatro, las capacidades dinámicas que influyen en la velocidad, el alcance y el grado de internacionalización: 1) una capacidad de aprendizaje centrada en el mercado, 2) una capacidad de marketing (en relación con el acceso al mercado y el posicionamiento), 3) una capacidad de aprendizaje centrada internamente, y 4) una capacidad con la red de contactos.

En relación a los **Factores externos**, cabe resaltar lo siguiente:

- Entre los factores externos que influyen en el Emprendimiento Exportador se encuentran todos aquellos factores de contingencia relacionados con el entorno de la organización, ya estén vinculados al país, nacional o extranjero, o al sector o la industria en el que trabaja la empresa de exportación.
- En lo referente a los factores del entorno del sector/industria que fomentan el EI, se encuentran las fuerzas competitivas, las oportunidades de crecimiento, las economías de escala, la rentabilidad de la industria, el entorno regulador e institucional en el que se encuentra la empresa, la intensidad competitiva y el nivel de globalización, mientras que, al contrario, las turbulencias ambientales pueden inhibir la internacionalización.
- Con respecto a los factores que intervienen en el mercado doméstico, y que posibilitan o no el proceso emprendedor, encontramos la saturación de la demanda local, un entorno empresarial complejo, dinámico y repleto de turbulencias, la existencia de barreras, si las oportunidades de crecer son limitadas, las socioeconómicas son escasas y si existe una alta intensidad de la competición doméstica.

- Los factores que estimulan el EE, en relación al mercado extranjero, son el nivel de crecimiento económico, las oportunidades en el mercado extranjero, la escasez de barreras de entrada y el entorno institucional (cercanía política, geográfica y cultural), y al contrario, la turbulencia ambiental puede impedir la entrada en el país de destino.
- Las turbulencias del mercado, las tecnológicas y la intensidad competitiva influyen positivamente en el grado de adaptación del programa de marketing mix de la actividad exportadora.

En lo relativo al apartado que trata sobre las **Estrategias** aplicadas por las empresas para internacionalizarse:

- Las características del directivo y la intensa competitividad afectan significativamente a las decisiones estratégicas de las empresas.
- Para competir en el mercado global, las empresas desarrollan una serie de estrategias empresariales: (1) las estrategias genéricas, para descubrir nuevas oportunidades de negocio, (2) las estrategias funcionales, que se centran en la organización interna de la empresa y sobre todo en I+D+i, (3) las estrategias de marketing, que están orientadas a los clientes y a crear sinergias, y (4) las estrategias de entrada, que forman parte de la política de expansión de mercados y son clave para la empresa que quiere emprender internacionalmente.
- De las diferentes estrategias genéricas cabe mencionar las de diferenciación, las de crecimiento internacional y las de enfoque; de las funcionales, las de creación y desarrollo de producción y productos únicos; las estrategias de marketing están enfocadas a los mercados extranjeros, creando sinergias, aprovechando las competencias de los distribuidores extranjeros, y adaptando el programa de marketing-mix a las necesidades de esos mercados; y por último, las estrategias de entrada, apostando por las dos grandes alternativas estratégicas de expansión, las de concentración y las de diversificación del mercado.

A partir del análisis realizado sobre las **Ventajas competitivas** podemos concluir:

- La internacionalización de las actividades que añaden valor, permite a una empresa acceder y desarrollar los recursos y capacidades de forma que no son posibles en su país de origen, mejorando así su ventaja competitiva y su posición competitiva.
- La empresa posee una ventaja competitiva cuando posee una característica particular que la diferencia de la competencia, que debe ser apreciada y valorada tanto por los clientes como por los competidores, y para que la empresa no pierda su posición de superioridad, la ventaja debe mantenerse el máximo tiempo posible y no ser de fácil imitación por la competencia.
- El rasgo de particularidad única que la caracteriza puede consistir en generar una ventaja en diferenciación, en costes, en ubicación, en el uso efectivo de la tecnología, en conocimiento o aprendizaje, en adquirir experiencia internacional, en marketing, etc.
- Las ventajas competitivas están asociadas positiva y significativamente con la velocidad (cuanto menor es el tiempo transcurrido entre la creación y el acceso al mercado internacional, mayores son las ventajas competitivas que logrará), con el alcance (con el uso de sus recursos, el conocimiento y el aprendizaje, pueden minimizar riesgos, eliminar barreras y adaptarse a los cambios del entorno), y con el grado (obtienen una tasa alta de ventas en el exterior debido a la experiencia internacional, a la diferenciación en costes y a las ventajas en marketing).

Acabamos realizando unas puntualizaciones sobre los **Resultados**:

- No existen criterios unificados acerca de qué se consideran “resultados”, pues algunos los denominan resultados de las ventas de exportación, otros los relacionan con el crecimiento en las ventas, con la rentabilidad, financieros y no financieros, económicos y estratégicos, éxito percibido, satisfacción, logro de objetivos, etc.
- La revisión de la literatura, nos ha demostrado que los resultados dependen tanto de los factores internos (la red de contactos y del directivo su *background*, su

orientación emprendedora y su compromiso internacional con distribuidores y clientes) como de los externos (entorno doméstico dinámico, complejo y turbulento, la intensidad de la competencia, la distancia con los mercados, y el número de países y de subsidiarias en el extranjero).

- En este trabajo, para diferenciar y clasificar los resultados nos referimos a los no financieros como “cualitativos”, y a los financieros como “cuantitativos”. Los resultados cualitativos son los logros que la firma consigue y la percepción de éstos (su cuantificación contable es compleja), y los cuantitativos son fácilmente reflejados en porcentajes o números en los informes contables de la empresa.
- Algunos estudios han demostrado que los procesos de internacionalización acelerados (velocidad) tiene una influencia positiva en los resultados logrados por la empresa en los mercados extranjeros; otros trabajos han probado que la presencia internacional de la empresa exportadora (alcance), evaluado a través del número de países en los que se establece, influye en el resultado de la exportación; un indicador que también se ha utilizado muy frecuentemente en múltiples estudios, es identificar el crecimiento con el aumento de las ventas en el exterior (grado).

Quinta conclusión

Hemos dedicado expresamente un epígrafe al análisis de las dimensiones de velocidad, grado y alcance, que está relacionado con el quinto objetivo, “*estudiar e interpretar el impacto de las tres dimensiones básicas del EI: Velocidad (speed), Alcance (scope) y Grado (degree)*”.

El EI es un fenómeno económico complejo a la vez que influyente, y la tendencia actual es su incremento tanto cuantitativo como cualitativo, por lo cual es muy relevante el estudio y análisis de sus factores determinantes. Situados en este contexto económico actual, es necesario medir de forma homogénea el nivel de EI de las empresas, y para ello, al igual que nos ha sugerido la revisión bibliográfica, hemos seleccionado las dimensiones de velocidad, grado y alcance.

Tomando como referencia las anteriores premisas, exponemos los siguientes razonamientos:

- La literatura y los autores enfocados en el estudio de la internacionalización, el EI y de las materias afines y relacionadas con ellos, han desarrollado desde hace varias décadas numerosas investigaciones sobre lo que denominan medidas, dimensiones o características principales del fenómeno de las empresas de acelerada internacionalización: velocidad, alcance y grado (*speed, scope and degree*), por ello, gran parte de los artículos y trabajos revisados, mencionan explícitamente y se centran en el análisis de estas dimensiones clave del EI.
- **La velocidad** es un factor decisivo en el emprendimiento exportador, se produce gracias a la tecnología, es motivada por la competencia, moderada por la intensidad de conocimiento, y en ella influyen significativamente activos intangibles como son la reputación y las redes internacionales de la firma.
- El emprendimiento de carácter proactivo, innovador y que busca el riesgo, influye positivamente en la velocidad de internacionalización.
- Entre los recursos internos que contribuyen a la velocidad de internacionalización se encuentran el contar con un gerente con experiencia, con carácter emprendedor, que identifique y explote nuevas oportunidades de negocio, y preferiblemente que esté apoyado por un sólido departamento de RR.HH.
- De los recursos externos destacamos, la competencia en el mercado doméstico y las barreras de los mercados extranjeros, que en el primer caso favorece y en el segundo supone un obstáculo para un proceso rápido de expansión internacional.
- **El alcance** es la medida de la diversidad geográfica, y se cuantifica: por el número de países o por el número de continentes a los cuales accede una empresa, o por el número de filiales, subsidiarias o sucursales implantadas en el extranjero.
- Para determinar el alcance de una empresa emprendedora internacionalmente, una gran mayoría de los autores proponen que a mayor número de países, regiones y continentes, mayor alcance, es decir, a favor de la diversificación contra la concentración.

- El alcance está determinado por varios factores, entre ellos se encuentran el conocimiento (que fomenta el desarrollo de productos únicos), las ventajas en el transporte, las infraestructuras de comunicación y la tecnología digital; y además está influenciado por la demanda local limitada, el crecimiento de oportunidades y el número de competidores.
- Al igual que con la velocidad, la forma de internacionalización emprendedora de carácter proactivo, innovador y que busca el riesgo, influye en el alcance de internacionalización.
- **El grado** de internacionalización se mide: según el porcentaje de las ventas realizadas en los mercados extranjeros (algunos autores señalan que la existencia de esta cantidad de ventas debe ser significativa/alta), según el modo de las operaciones extranjeras de las firmas (exportación, inversión extranjera directa, número de localizaciones/establecimientos en el extranjero –filiales, sucursales-), según la cantidad de activos que posee la firma en el exterior, o según el grado de esas operaciones (el número de países extranjeros donde la firma está operando).
- Los activos intangibles, como la reputación y las redes, y la orientación internacional del empresario y las percepciones de riesgo del entorno, influyen de forma significativa en el grado de internacionalización.

La consideración conjunta de estas 3 medidas nos permite concluir que en el proceso de EI, la velocidad es más relevante en la etapa inicial, cuando las firmas comienzan a internacionalizar sus actividades, el alcance destaca posteriormente, cuando las empresas se implantan y extienden su negocio a diferentes países, y por último, el grado cobra importancia cuando la empresa ya está establecida en múltiples países y el porcentaje de sus ventas en el exterior es significativo con respecto a las ventas totales.

Sexta conclusión

Vinculada al sexto de los objetivos, *“realizar un análisis estadístico descriptivo de las empresas, partiendo del estudio de las frecuencias de aparición del total de las variables obtenidas en el cuestionario”*.

La revisión teórica permitió visualizar las diversas variables que caracterizan al EI, y para verificar cómo influyen en el tejido empresarial andaluz, se ha elegido una muestra de empresas de la Comunidad Autónoma y se las ha sometido a un cuestionario. El trabajo empírico llevado a cabo en este sentido, ha permitido comprobar lo siguiente:

- Son los **sectores Industrial/Tecnológico** y el *Agroalimentario/Bebidas* con un 65,43% los que predominan en las empresas andaluzas de nuestro estudio. Es muy llamativo, la casi inexistencia del sector Servicios en esta muestra de empresas.
- El 94% de las empresas son **microempresas o pymes**, con una mediana de 20 empleados.
- El 58,82% de las empresas analizadas muestran una elevada **velocidad de internacionalización**, pues comienzan sus actividades en el extranjero en los cinco primeros años desde su constitución.
- La media del **ritmo de internacionalización** es de 2,71 países/año, y existe un grupo de empresas proactivas internacionalmente que lo hace a un ritmo mínimo de ≥ 2 países por año (el 30,15% - 41 empresas).
- La media en cuanto al **alcance internacional** se sitúa en los 12,54 países. El 36% de las empresas está apostando por la diversificación de mercados (49 empresas – presentes en ≥ 10 países) frente al 45,59% que se ha centrado en la concentración de países-mercados (62 empresas – presentes en ≤ 5 países).
- Con respecto al **grado de internacionalización**, la media se sitúa en el 38,75% de ventas internacionales/total de facturación. Resulta notable que 24 sociedades (18%) venden al extranjero entre el 76/100% de su producción, otro grupo de 20 empresas (15%) muestra un elevado nivel de EI con ventas internacionales superiores al 50%, y por último, el grupo mayoritario con 92 empresas (67,65%) factura por debajo del 50%.

- El perfil general del **directivo**, en la mayoría de los casos es *hombre* (68%), siendo la media de edad para ambos sexos de *44 años*, con *formación universitaria* (85,29%) y con conocimiento entre *1 y 3 idiomas* (80%).
- Entre las **características subjetivas de los directivos**, ellos se califican como *proactivos* (83,09%), *innovadores* (82,35%) *comprometidos gerencialmente* (85,29%), *predispuestos al aprendizaje* (88,97%) y *conocedores del entorno empresarial* en el que desarrollan su actividad (87,5%).
- El factor más importante para los directivos, dentro de su **sector empresarial**, son las nuevas *oportunidades de negocio* (75,74%).
- En el **mercado doméstico**, los factores más influyentes para las empresas son el *dinamismo del mercado* (78,67%), las *oportunidades de crecimiento* (72,79%) y las *políticas de emprendimiento* (67,65%).
- Con respecto al **mercado internacional**, las empresas destacan la *competitividad* en el mercado internacional (80,15%), las *escasas oportunidades de negocio* en el extranjero (75,73%), el *dinamismo de los mercados extranjeros* (69,85%), y las *barreras legales* (66,91%).
- Al interpretar los datos en cuanto a las **estrategias genéricas** han resultado relevantes la estrategia de *crecimiento internacional* (97,79%), y la estrategia de *diferenciación* (94,12%). De las **estrategias funcionales**, destacan las centradas en la *creación o adaptación de los productos* (94,85%), la *innovación y la tecnología* (90,44%), y el *desarrollo de nuevos negocios* (91,18%). Con respecto a las **estrategias de marketing**, las empresas andaluzas otorgan mucha importancia a la *adaptación internacional del programa de marketing* (91,91%), y a las *redes profesionales* y la *creación de sinergias* (92,65%). Por último, en relación a las **estrategias de entrada**, las firmas otorgan a ambas estrategias – las de *concentración* y las de *diversificación* – un alto grado de importancia en un porcentaje muy similar (87,5% y 90,44%).

- Las empresas encuestadas afirman que consiguen bastantes **ventajas competitivas** en *aprendizaje y adquisición de conocimiento*, aumento de la cooperación con *distribuidores y clientes*, aumento de las *cuotas de mercado* y en *costes*.
- Las firmas opinan que se encuentran en una **posición superior frente a su competencia**. en cuanto a *producto* (69,11%), en *reputación e imagen* (60,29%), y en *flexibilidad ante los nuevos cambios* (61,76%). Su **principal diferencia respecto a la competencia** considera que es en su *producto* (75%), seguida del precio, la tecnología, y su reputación/imagen.
- Respecto al grado de **satisfacción sobre los resultados obtenidos**, las firmas percibieron una *satisfacción en la gerencia, los clientes y en el mercado* (78,68%), lograron una *mayor rentabilidad* (aumentando ingresos o disminuyendo costes) y vieron crecer sus *ventajas competitivas* en general (75,74%), *eliminaron riesgos*, *redujeron barreras*, *tomaron menos decisiones equivocadas* y consiguieron que sus *productos o servicios aumentaran de valor* (74,26%), y obtuvieron más *rendimientos financieros* (73,53%).
- Del total de las empresas encuestadas todas han obtenido **crecimiento en las ventas**, y 33 de ellas (24,26%) han respondido que lo obtuvieron por encima del 25%, e incluso 6 de las firmas consiguieron superar el 75% de crecimiento; también todas han conseguido **rentabilidad**, aunque la gran mayoría (116 empresas que suponen el 85,29%) han sido rentables en un porcentaje inferior al 25%, y solo 3 de ellas lograron rebasar el 75%.
- A la pregunta sobre el **resultado global de su actividad internacional**, el 73% responden que se encuentran muy satisfechas, y a la cuestión de si la **actividad emprendedora ha superado sus expectativas**, solo 7 empresas (5,14%) han respondido que ha estado por debajo de las expectativas.

Séptima conclusión

La metodología empleada en la recogida de datos en las empresas internacionalizadas de la Comunidad de Andalucía facilitadas por EXTENDA nos ha permitido su caracterización.

Conectada con el séptimo objetivo “agrupar a las empresas en diferentes clústeres, partiendo de los datos resultantes del cuestionario enviado a éstas”.

Utilizando un análisis estadístico, y a partir de los datos de la encuesta enviada, se han agrupado a las empresas en diferentes grupos, heterogéneos entre sí, pero homogéneos en cuanto a las empresas que los conforman. Tras la aplicación de un análisis no jerárquico” (K-medias), se obtuvieron cuatro agrupaciones diferenciadas, por lo cual podemos concluir, que a la muestra de empresas andaluzas internacionalizadas se las puede caracterizar por la pertenencia o no a cada uno de estos grupos.

- **Agrupación A:** “Microempresas y pequeñas empresas dedicadas fundamentalmente al sector Industrial/Tecnológico y de Servicios, con una elevada velocidad de internacionalización, muchas de ellas nacen con carácter exportador. Gran parte de ellos apuestan por una diversificación de mercados, aunque por el contrario no están establecidos en países extranjeros con filiales ni comerciales ni productivas. Más de la mitad de estas empresas poseen un departamento de exportación, y el porcentaje de ventas en el exterior de casi la mitad de ellas está por encima del 75%”. Este grupo está compuesto por el 19,12% (n=26) de las empresas analizadas.
- **Agrupación B:** “Microempresas y pymes, pertenecientes a los 4 sectores empresariales. Más de la mitad de ellas se han internacionalizado en el mismo año fundacional o en los primeros cinco años. Casi la mitad está presente en ≤ 11 países, y la mayoría poseen filiales comerciales y la mitad de ellas filiales productivas, por lo que apuestan por una diversificación de mercados. Las 2/3 partes de las empresas poseen departamento de exportación, y con respecto al grado, la gran mayoría tienen un volumen comercial hasta el 50%”. Esta agrupación es la menos numerosa con un 15,44% de las empresas entrevistadas (n=21).
- **Agrupación C:** “Microempresas y pequeñas empresas, con ausencia de empresas dedicadas al sector Servicios. Grupo de lenta internacionalización, pues más de la mitad de ellas se internacionalizan a partir de los 6 años e incluso los 20 años de su fundación. Estrategia de concentración de mercados, ya que la mayor parte de ellas están presentes en ≥ 5 países, sin filiales comerciales ni productivas. Una tercera

parte posee departamento de exportación, y su volumen internacional de ventas está por debajo del 25% en la mayoría de ellas”. Formada por el 43,38% (n=59) de las empresas encuestadas, esta agrupación es la más numerosa.

- **Agrupación D:** “Grupo caracterizado por la ausencia de microempresas, formado por pymes y grandes empresas, dedicadas fundamentalmente al sector Agroalimentario, con la casi ausencia del sector Servicios. Acelerada velocidad de internacionalización, y muchas de ellas se fundan con carácter exportador. Una gran mayoría optan por la diversificación de mercados, aunque no la realizan con el establecimiento de filiales comerciales ni productivas, pues casi no poseen. Casi la totalidad tiene departamento de exportación. Con marcado carácter exportador ya que las 2/3 de ellas está por encima del 50% en ventas internacionales, algunas incluso alcanzando casi un 100%”. Este grupo, el segundo más numeroso de los encuestados, incluye al 22,06% (n=30) de las empresas.

Otra conclusión relevante, surgida del análisis de los datos de los 4 clústeres, es que las firmas que nacen con carácter exportador y que desarrollan una elevada velocidad de internacionalización, son las empresas del grupo A (microempresas y pequeñas empresas del sector Industrial/Tecnológico y de Servicios), y las del grupo D (pymes y grandes empresas del sector Agroalimentario); ambos grupos también optan mayoritariamente por la diversificación de mercados, y además su volumen de ventas es notable, pues más de la mitad de las empresas del grupo A venden por encima del 75% al exterior y los 2/3 de las pymes y grandes empresas del grupo D superan el 50%. Por lo tanto, ambos grupos de empresas están fuertemente caracterizados por las dimensiones de velocidad, alcance y grado.

En el lado totalmente opuesto, se encuentra la agrupación C (microempresas y pequeñas empresas, con ausencia de empresas dedicadas al sector Servicios), de lenta internacionalización, con una estrategia de concentración de mercados, y con un volumen internacional de ventas por debajo del 25%.

Octava conclusión

Para finalizar, desarrollaremos unas conclusiones conectadas con el octavo objetivo “*analizar las características principales de las empresas internacionalizadas andaluzas, los rasgos básicos que caracterizan a los directivos y/o gerentes de éstas, las estrategias, ventajas competitivas y resultados de la actividad emprendedora*”.

Las **20 variables significativas** ($p \leq 0,05$) resultantes tras la aplicación del análisis discriminante son, en definitiva, las que caracterizan el EI de las empresas andaluzas de nuestra muestra. Hacemos una enumeración de estas variables en la siguiente Tabla 64.

Teniendo en cuenta que las 3 medidas o dimensiones del EI -velocidad, alcance y grado- se han utilizado para caracterizar los 4 *clusterings* resultantes, y tomando en consideración las variables significativas, establecemos los siguientes argumentos:

- El conocimiento de idiomas por parte de los directivos tiene una relación positiva con la expansión internacional. La experiencia internacional del directivo genera aprendizaje, reduce las barreras y supone que la actividad internacional sea más temprana, rápida y de mayor alcance y grado, por lo tanto, el *background* del empresario hace que extienda su red profesional, le abre nuevas posibilidades de negocio y le predispone a adoptar una orientación emprendedora y colaborativa. Estos argumentos conducen a afirmar que, el nivel de conocimiento de idiomas extranjeros y la experiencia internacional del directivo influyen significativa y positivamente en la velocidad, alcance y grado de internacionalización.
- Las empresas planifican sus actuaciones según las condiciones de su industria y de los mercados, para anticiparse al dinamismo o las turbulencias de los mercados internacionales y aprovechar las oportunidades de crecimiento en otros países. Todo ello significa que las variables referentes al entorno de negocios, sector industrial y mercados exteriores, tienen un efecto positivo en la velocidad, alcance y grado de internacionalización.
- De las diferentes estrategias genéricas cabe mencionar como significativas las de diferenciación y las de crecimiento internacional, y de las estrategias funcionales, las de creación y desarrollo de producción y productos únicos, y todas ellas aplicadas individualmente o en conjunto, ocasionan una mayor presencia en mercados internacionales y una mayor intensidad en las exportaciones, por lo cual inciden positivamente en el alcance y grado de internacionalización.

- La diferenciación y la posición superior con respecto a la competencia, estimulan la entrada en nuevos mercados y un incremento en las ventas al exterior, por lo cual tienen un efecto positivo en el alcance y grado de internacionalización.

- La satisfacción con los resultados de la actividad internacional en general, y los referentes a la intensidad de las exportaciones y crecimiento internacional en particular, demuestran que las empresas comercializan sus productos y servicios en países extranjeros y ello da lugar al aumento en las ventas internacionales, todo lo cual produce un efecto significativo y favorable en el alcance y grado de internacionalización

Nuestra investigación en general, resalta la importancia que tienen los recursos, las TICs y la figura del directivo en el proceso emprendedor, y tras el análisis estadístico han destacado factores como el entorno, las estrategias y las ventajas competitivas.

En contraposición, nos ha sorprendido que en nuestros resultados no han aparecido como significativas ninguna de las características subjetivas de los emprendedores (proactividad, innovación, compromiso internacional, que asume riesgos, etc.), las cuales aparecen enumeradas con bastante frecuencia en la literatura y en las investigaciones referentes al emprendimiento.

Tabla 64. Variables significativas del análisis discriminante

| Perfil del directivo | | |
|-----------------------------|---|---|
| | 1 | Nivel de conocimiento de idiomas extranjeros |
| | 2 | Grado de experiencia internacional |
| Entorno de negocios | | |
| | 3 | Nivel de Globalización |
| Sector/Industria | 4 | Normativa legal del sector/industria |
| | 5 | Saturación de los mercados extranjeros |
| Mercados/Países extranjeros | 6 | Dinamismo de los mercados extranjeros |
| | 7 | Normativa legal de los países extranjeros |
| | 8 | Oportunidades de crecimiento en el extranjero |

| Estrategias | | |
|------------------------------|----|---|
| | 9 | Diferenciación: en Producto / Producción / Costes |
| | 10 | Crecimiento: Internacional/Emprendedor/Exportador |
| | 11 | De Producción y Producto: Creación / Adaptación / |
| | 12 | Desarrollo de nuevos: Negocios / Mercados / Habilidades |
| Ventajas Competitivas | | |
| | 13 | Ventajas en: Diferenciación/Costes/Exclusividad/Liderazgo |
| | 14 | Posición competitiva en: Reputación e Imagen |
| | 15 | Posición competitiva en: Experiencia Internacional |
| | 16 | Posición competitiva respecto a su Red de contactos |
| | 17 | Posición competitiva en: Cuotas de mercado |
| Resultados | | |
| | 18 | Aumento en la intensidad de las Exportaciones |
| | 19 | Crecimiento en ventas/Creación de riqueza/Retorno de |
| | 20 | Satisfacción con los resultados de la actividad internacional |

2.- CONTRIBUCIONES E IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Con el presente trabajo se ha pretendido realizar algunas aportaciones al ámbito del EI, tanto desde el punto de vista teórico como empírico.

2.1- CONTRIBUCIONES PARA LA ACADEMIA

La primera contribución del presente trabajo nos indica que la literatura sobre EI puede organizarse en torno a cinco bloques temáticos:

- a) la naturaleza y características de las organizaciones que compiten internacionalmente
- b) los procesos de internacionalización acelerado
- c) la cultura, las orientaciones y percepciones directivas
- d) el enfoque basado en los recursos y en las capacidades dinámicas
- e) el entorno.

La segunda contribución es la proposición de una definición de Internacionalización y otra del EI a partir de la revisión de la literatura.

La tercera contribución la realizamos con una aportación al ámbito del EI, ya que proponemos nuestro propio modelo conceptual de las variables y medidas que lo integran y lo definen (Figura 9). A pesar de los múltiples estudios realizados sobre el fenómeno del EI y de sus variables, estas investigaciones han contemplado las variables relacionándolas o con el emprendedor, o con los factores, o con las estrategias, etc., pero no en su conjunto. Nuestro trabajo en cambio, contribuye a profundizar, ampliar y ofrecer un compendio de todas las variables relevantes que influyen en el proceso y que se han considerado otras investigaciones, además de identificarlas en el tejido empresarial de la Comunidad Autónoma.

Con la cuarta contribución, desde el punto de vista empírico, se ofrece una visión general de las características principales de las empresas andaluzas internacionalizadas de nuestro estudio, y con la aplicación del análisis estadístico se ha conseguido agruparlas en cuatro clusterings diferenciados. Tras analizar una muestra de 136 empresas andaluzas presentes en mercados internacionales, podemos concluir que se observan 4 grupos de empresas, los cuales pueden ser catalogados como más proactivos o más conservadores desde el punto de vista del

EI, según desarrollen o no procesos de internacionalización temprano y mantengan un elevado ritmo, grado y alcance en su proceso de internacionalización. En cuanto al perfil empresarial y directivo de las empresas objeto de estudio podemos concluir que, en término medio, se trata principalmente de PYMES –y mayoritariamente de pequeñas empresas-, pertenecientes en su mayor parte a los sectores industrial y tecnológico, y agroalimentario. Se trata de empresas con elevada experiencia, tanto general –23 años de antigüedad media- como internacional –casi 13 años de experiencia media-. La gran mayoría de las empresas estudiadas apuestan por disponer de un departamento internacional que ayude a planificar y organizar la toma de decisiones en los mercados extranjeros, así como emplear una red de contactos profesionales. En cuanto al perfil directivo, señalar que en su mayor parte son hombres los que ocupan cargos de responsabilidad asociado a la actividad internacional. La edad media del directivo internacional es de 44 años. Se trata de personas con buenos niveles de formación, normalmente estudios universitarios, y un elevado conocimiento de idiomas. Igualmente, se trata de hombres o mujeres con elevada experiencia profesional e internacional.

La quinta contribución se basa en que exponemos las estrategias implantadas por los emprendedores, las ventajas competitivas y los resultados obtenidos en el proceso de la actividad emprendedora internacional.

La sexta y última contribución se fundamenta en que, a partir de la muestra de empresas andaluzas presentes en mercados internacionales, analizamos los niveles de EI tomando como referencia la velocidad, así como el grado y alcance internacional.

Este trabajo nos reafirma en la convicción que el EI es un constructo multidimensional, pero que dependiendo del tipo de empresa investigada, las medidas de internacionalización deben variar.

2.2- IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Cuando se comenzó a elaborar este trabajo de investigación, España y concretamente Andalucía se encontraban aún inmersas, aunque en la fase de recuperación, en la crisis económica que veníamos sufriendo desde finales de la década anterior (2008). Desde el 11 de marzo de 2020, el brote de Coronavirus fue declarado pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (Liguori & Winkler, 2020) la vida de las personas cambió repentinamente

debido a las restricciones de movimiento, que finalmente llevaron a una reducción de la actividad económica y creó un tipo de situación de emergencia que debía abordarse de manera proactiva (Mishra, 2021). La investigación sobre emprendimiento nunca ha visto un virus como este (Kuckertz et al., 2020).

Por todo ello, actualmente nos vemos globalmente afectados por una crisis sanitaria, que ha desembocado en otra crisis económica aún más importante y perjudicial que la anterior, y que está suponiendo la pérdida de empleos, una disminución de la demanda tanto interna como externa, una restricción de los créditos, y turbulencias en los mercados domésticos y exteriores, todo lo cual supone un estancamiento de las economías y una multitud de barreras para proseguir e iniciar nuevas actividades emprendedoras. Considerando estas premisas, y en un futuro a corto y medio plazo, parece comprensible que no nos encontremos en las condiciones propicias para el emprendimiento, que muchas empresas desaparecerán y las restantes serán muy reacias a asumir riesgos, innovar y emprender. Sin embargo, Kuckertz et al. (2020).predicen que aquellas regiones que han tenido altos niveles de emprendimiento en el período anterior a la crisis podrán superar esta sacudida.

En base a los argumentos anteriores, los directivos deberían conocer cuáles son sus características personales y sus capacidades y fomentarlas, utilizar al máximo los recursos de los que disponen, así como tener en cuenta las percepciones que reciben de su entorno económico, político y social (de sus países de origen y de los foráneos), pues éstas son premisas fundamentales para iniciar un proceso de incursión en mercados internacionales; en este sentido, nuestro trabajo ha reflejado la importancia del conocimiento de idiomas y de la experiencia internacional del gerente, de algunos factores del entorno como el dinamismo de los mercados, la normativa legal o las oportunidades de crecimiento, de estrategias basadas en la diferenciación o el crecimiento, y de poseer ventajas competitivas diferenciadoras.

Nuestros resultados han demostrado, que la experiencia internacional y la red de contactos son primordiales y coloca a las firmas en una mejor posición competitiva, por lo tanto, los emprendedores andaluces deberían fortalecer las relaciones que mantienen con sus distribuidores, proveedores y clientes, e incluso ampliarlas, pues en caso contrario, estarían en una posición de desventaja frente a sus competidores.

Simultáneamente, y como señalan también nuestros resultados, las empresas deberían hacer uso de sus recursos, principalmente de las TICs, y de diferentes estrategias como las de diferenciación (ofreciendo productos innovadores), de reducción de costes, de crecimiento internacional, o de desarrollo de nuevas habilidades, todo ello, con el objetivo de fomentar y promover una cultura de excelencia en la calidad y de competitividad, que les permita conservar su posición en los mercados internacionales en los que ya están establecidas e incluso emprender en nuevos mercados.

2.3- IMPLICACIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En las circunstancias actuales, con la presente crisis económica y las negativas predicciones de probabilidades de EI, y siendo conscientes de la relevancia que tiene el emprendimiento para minimizar las consecuencias de la crisis y para el desarrollo económico y social, es fundamental por parte de los gobiernos y las organizaciones gubernamentales, que son los máximos responsables de la promoción de las actividades comerciales fronterizas, fomentar políticas económicas que ayuden a las nuevas generaciones de empresarios apoyando sus iniciativas emprendedoras. Siguiendo esta línea, el apoyo institucional en el área de emprendimiento debería fundamentarse: (1) en una normativa legal mucho más flexible que permita la iniciación de nuevos proyectos emprendedores y la supervivencia de las empresas emprendedoras ya en funcionamiento, (2) en una inyección económica a los proyectos emprendedores (nuevos y existentes) que pueden venir en forma de subvenciones o de financiaciones por parte de cualquiera de las administraciones, y (3) en una intermediación de nuestros gobiernos y organizaciones públicas con los de países extranjeros para la firma de acuerdos que faciliten el acceso a nuevos mercados internacionales.

En el mismo sentido, es importante que los gobiernos destinen financiación económica para impulsar investigaciones y estudios científicos que permitan un mayor conocimiento del comportamiento emprendedor, identificando y analizando las características y los factores que determinan el proceso de emprendimiento orientado a introducirse en mercados internacionales.

3.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Como finalización a este trabajo doctoral, es necesario mencionar las limitaciones encontradas durante su elaboración, y sugerir nuevas líneas de investigación.

Desde una perspectiva teórica, a la amplitud de enfoques teóricos hay que sumar la variedad de definiciones y metodologías que, aunque han sido enriquecedores para la obtención de una comprensión más amplia del tópico, han supuesto que se hayan dejado ciertas áreas sin tratar en profundidad y frentes de investigación abiertos. Por este motivo, sería muy útil que los investigadores se animen a elaborar nuevos trabajos que unifiquen la doctrina y cohesionen el marco conceptual del EI para, como ya señalamos anteriormente en este trabajo, se rellenen las inconsistencias y los vacíos actuales, tanto de conocimiento como de investigación, y permitan que el fenómeno del EI no se considere como un área emergente, sino que se consolide como un campo científico autónomo, con sus propios paradigmas teóricos y conceptualizaciones, reconocido y legitimado globalmente por todos los académicos de la materia, y por los organismos políticos y empresariales involucrados en este campo.

La realización de nuevas investigaciones, desde el punto de vista empírico, también sería muy beneficioso para afianzar el tópico del EI. En nuestro estudio, se ha utilizado una muestra de empresas proporcionada por EXTENDA, la cual nos ha permitido analizar datos y procesar información, pero que nos ha supuesto varias limitaciones:

- Nuestra muestra se ha basado exclusivamente en empresas internacionalizadas andaluzas, por lo que los resultados no pueden generalizarse, y puede abrirse nuevas vías de investigación que incluyan a otras empresas del mismo tipo, pero españolas o extranjeras.

- Al tratarse de solo una parte de la base de datos de la Agencia, y por consiguiente, no representar a la totalidad de las empresas internacionalizadas andaluzas, la investigación solo es una muestra representativa de un porcentaje del tejido empresarial de la Comunidad Autónoma, por lo cual este trabajo podría extenderse con la explotación de otras bases de datos, principales o secundarias, en combinación con los datos de EXTENDA.

- Otra de las limitaciones consiste en la utilización del método de investigación transversal (la investigación se ha conducido en un periodo de tiempo determinado, y no puede

ofrecer al investigador una relación de causa y efecto), por lo que una investigación longitudinal sería recomendable para ampliar los resultados.

- Se han producido muchos debates y ha habido múltiples controversias y opiniones encontradas sobre cuales/cuántas medidas reflejan mejor la internacionalización de las empresas. En este trabajo nos hemos limitado a medir el modelo conceptual propuesto a través de las dimensiones de velocidad, alcance y grado, y por este motivo nuestra conceptualización requiere más comentarios y en futuras investigaciones sería conveniente el uso de otras medidas para analizar el EI.

- Otra futura línea de investigación, sería la utilización de un análisis de ecuaciones estructurales que permitiera examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia, y al mismo tiempo incorporar los efectos del error de medida sobre los coeficientes estructurales.

Estamos convencidos que una crisis se percibe como una amenaza, pero que también es una oportunidad, y por lo tanto los gobiernos, las instituciones, los empresarios y emprendedores deben dar respuestas y soluciones rápidamente a los inconvenientes que nos ha planteado la pandemia de COVID-19, la cual ha generado nuevos retos, pero también ha acrecentado y empeorado los problemas existentes con anterioridad. El emprendimiento es necesario en tiempos de crisis, y los vínculos y relaciones entre empresas, gobiernos, organizaciones y universidades deberían estrecharse y utilizarse para resolver los problemas provocados por la crisis del COVID-19.

ANEXOS

ANEXO 1. CARTA DE PRESENTACIÓN



CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL EI DE LAS EMPRESAS

Este cuestionario se inscribe en el contexto universitario de una tesis doctoral y tiene como objetivo principal el estudio del comportamiento emprendedor. Se pretende analizar cuáles son los factores internos (recursos, dirección y capacidades) y externos (sector/industria y país origen/destino) que influyen con más incidencia en el EI de las empresas. Se interpretarán también cuáles son las diferentes decisiones estratégicas empleadas por los directivos emprendedores para alcanzar las ventajas competitivas y los resultados a obtener. Los resultados serán utilizados y comparados con las conclusiones obtenidas en la investigación doctoral sobre EI a nivel global.

Nota: La información proporcionada es confidencial, de utilización exclusiva por parte de las personas que realizan esta investigación, y la participación es voluntaria. Los datos serán utilizados únicamente a efectos de análisis y los resultados se presentarán de forma agregada.

Para más información acerca de la investigación contactar con Ana María Ruiz López en la siguiente dirección de correo electrónico: anaruilop5@alum.us.es

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 2. CUESTIONARIO EI

INVESTIGACIÓN SOBRE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL EI DE LAS EMPRESAS

COMO CUMPLIMENTAR EL CUESTIONARIO (instrucciones):

Las cuestiones presentadas pueden ser de dos tipos:

- 1. Cumplimentación de espacios en blanco:** Una línea en blanco como la que sigue _____, debe ser cumplimentada con la palabra o el número apropiado.
- 2. Escalas de clasificación:** En este caso, seleccionar ✓ la opción que represente mejor su sugerencia u opinión.

FACTORES INTERNOS DEL EI

SECCIÓN A – CARACTERIZACIÓN Y RECURSOS DE LA EMPRESA

Las cuestiones de esta sección tienen como objetivo obtener información general sobre la empresa.

A.1 Sector al que pertenece la empresa (ej.: tecnológico, alimentario, textil...):

- Agroalimentario / Bebidas
- Bienes de consumo: hábitat, moda, industrias culturales, ocio
- Industrial y tecnológico
- Servicios

A.2 Tipo de producto del principal producto/servicio comercializado (ej.: telefonía, aceite, calzado,...): _____

A.3 Número aproximado de empleados que trabajan actualmente en la empresa: _____

A.4 Año de constitución de la empresa (ej.: 2010): _____

A.5 Año de inicio de la actividad internacional (ej.: 2011): _____

A.6 Indique, aproximadamente, el número de países en los que la empresa desarrolla su actividad comercial: _____

A.7 Indique el número de las filiales en el extranjero:

| | 0 | 1 | 2 | De 3a5 | De 5a10 | +de 10 |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Filiales comerciales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Filiales productivas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A.8 ¿Existe en la empresa un departamento de exportación?

- Si
- No

A.9 En caso de existir Departamento de exportación:

- | | 1 | 2 | De 3a5 | De 5a10 | De 10a20 | +de 20 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) ¿Cuántos años lleva operando? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Número de empleados que desarrollan sus funciones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A.10 ¿Dispone la empresa de una red de contactos profesional?

- Si
No

A.11 Indique en qué grado está de acuerdo con la siguiente afirmación: “la red de contactos es clave para el éxito de su actividad exportadora”

Muy en desacuerdo En desacuerdo Es indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

A.12 Indique el % aproximado del volumen de ventas en el extranjero respecto a las ventas totales: ____%

SECCIÓN B – CARACTERIZACIÓN DEL ENTREVISTADO

Las cuestiones de esta sección tienen como objetivo obtener información general sobre el directivo/gerente de la empresa

B.1 ¿Cuál es su cargo en la empresa? (ej.: *director general, director comercial*) _____

B.2 Edad: _____ años

B.3 Sexo: Hombre Mujer

B.4 Formación / Nivel de estudios: (seleccione ✓ únicamente una opción)

Sin estudios Primarios Secundarios Diplomado/Licenciado Postgraduados

B.5 Indique el número de idiomas extranjeros que domina usted: _____

B.6 Indique el número de años que hace que trabaja en:

- a) esta empresa: _____ años
b) el sector empresarial en el que desarrolla su actividad: _____ años
c) con mercados internacionales: _____ años (*incluyendo empleos anteriores*)

B.7 Cómo clasifica cada uno de los ítems siguientes:

Empleando una escala de 1 a 5: 1= Ninguno, 5= Considerable

| | Ninguno | | | | | Considerable | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a) Su nivel de conocimiento de idiomas extranjeros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Su grado de experiencia profesional en la actividad a la que se dedica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Su grado de experiencia internacional (ej.: viajar-vivir-trabajar en el extranjero) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B.8 Señale los principales rasgos que definan su personalidad como directivo considerando la siguiente escala:

Empleando una escala de 1 a 5: 1= Muy alto, 2= Alto, 3= Medio, 4= Bajo, 5= Muy bajo

| | Nada importante | Poco importante | Importante | Bastante importante | Muy Importante |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. ACTITUD ABIERTA A LA INNOVACIÓN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. PROACTIVO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. COMPROMETIDO (con la internacionalización, clientes, proveedores,...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. COMPETITIVO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. AMBICIOSO Y CON AUTO-CONFIANZA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. ACTITUD DE GERENTE | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. ASUME RIESGOS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. ACTITUD ABIERTA AL APRENDIZAJE (a experiencias y prácticas nuevas) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. CONOCIMIENTO (del producto/servicio, mercado, clientes o competencia) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. ORIENTADO A LOS MERCADOS GLOBALES | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. ORIENTADO AL EMPRENDIMIENTO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. IDENTIFICA Y EXPLOTA OPORTUNIDADES DE NEGOCIO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

FACTORES EXTERNOS DEL EI

SECCIÓN C – EL ENTORNO DE NEGOCIOS

Las cuestiones de esta sección tienen como objetivo obtener información general sobre los factores externos que influyen en la actividad empresarial

C.1 Dentro de su SECTOR, ¿en qué grado influyen los siguientes factores en su producto/servicio?:
Empleando una escala de 1 a 5: 1= Muy alto, 2= Alto, 3= Medio, 4= Bajo, 5= Muy bajo

| | Muy alto | Alto | Medio | Bajo | Muy bajo |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a) Nivel de desarrollo económico e industrial | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Nivel de globalización | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Innovaciones tecnológicas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Competitividad de la industria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Normativa legal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Oportunidades de crecimiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C.2 Indique en qué grado los siguientes factores influyen en su mercado doméstico/local:

Empleando una escala de 1 a 5: 1= Muy alto, 2= Alto, 3= Medio, 4= Bajo, 5= Muy bajo

MERCADO DOMÉSTICO/LOCAL (Andalucía/España)

| | Muy alto | Alto | Medio | Bajo | Muy bajo |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a) Saturación del mercado local | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Dinamismo del mercado local | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Normativa legal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Financiación externa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Políticas de emprendimiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Competitividad en el mercado local | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Oportunidades de crecimiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Ayudas y subvenciones nacionales o internacionales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C.3 Indique en qué grado los siguientes factores influyen en los mercados internacionales en los que opera:
Empleando una escala de 1 a 5: 1= Muy alto, 2= Alto, 3= Medio, 4= Bajo, 5= Muy bajo

MERCADOS INTERNACIONALES

| | Muy alto | Alto | Medio | Bajo | Muy bajo |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a) Saturación del mercado extranjero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Dinamismo del mercado extranjero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Normativa legal del país extranjero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Financiación externa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Políticas de emprendimiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Competitividad en el mercado extranjero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Oportunidades de crecimiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Ayudas y subvenciones de organismos nacionales e internacionales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

SECCIÓN D – ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO EMPRENDEDOR

Las cuestiones de esta sección tienen como objetivo obtener información general sobre las decisiones estratégicas empleadas por los directivos emprendedores

D.1 Indique la importancia de las siguientes ESTRATEGIAS de su empresa en su proceso internacional de emprendimiento.

Empleando una escala de 1 a 5:

1= Nada importante, 2= Poco importante, 3= Importante, 4= Bastante importante, 5= Muy importante

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Diferenciación: en producto, producción o en costes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Crecimiento: internacional, emprendedor, exportador | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Estrategias: de calidad, tarifas, RR.HH o de nuevas oportunidades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Estrategia de producción y producto: creación, adaptación, desarrollo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) I+D+i: desarrollo de nuevas tecnologías globales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Desarrollo de nuevos negocios, mercados y habilidades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Creación de sinergias, alianzas transfronterizas o redes profesionales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) Adaptación internacional del programa de Marketing | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) Concentración del mercado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) Diversificación del mercado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

SECCIÓN E – VENTAJAS COMPETITIVAS

Las cuestiones de esta sección tienen como objetivo obtener información general sobre las ventajas competitivas obtenidas en la actividad emprendedora y la posición de la empresa con respecto a sus competidores

E.1 Considerando su ACTIVIDAD EXPORTADORA y los países extranjeros en los que la desarrolla, como clasifica cada uno de los siguientes ítems en relación a las Ventajas Competitivas obtenidas.

Empleando una escala de 1 a 5: 1= *Ninguna*, 5= *Muchas*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Tecnología e innovación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Creación de aprendizaje y adquisición de conocimiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Aumento de la cooperación con los distribuidores o clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Atenuación de los riesgos y de las barreras en la internacionalización | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Desarrollo de la lealtad a la marca de los consumidores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Sobresale en diferenciación y costes: percepción de exclusividad y liderazgo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Ventajas de ubicación en el extranjero y de concentración de recursos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) Agilidad estratégica y flexibilidad para adaptarse a los cambios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) Aumento de las cuotas de mercado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) Costes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

E.2 Considerando su ACTIVIDAD EXPORTADORA, señale la posición competitiva de su empresa respecto a sus principales competidores en relación a los siguientes conceptos:

Empleando una escala de 1 a 5: 1= *Mucho peor*, 5= *Mucho mejor*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Producto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Precio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Tecnología | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Reputación e imagen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Aprendizaje y conocimiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Experiencia internacional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Red de contactos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) Cuotas de mercado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) Agilidad organizativa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) Flexibilidad de adaptación a los cambios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

E.3 ¿Cuál cree que es su principal diferencia respecto a la competencia? (indique cuantas opciones considere)

- | | |
|--|---|
| Producto <input type="checkbox"/> | RR.HH <input type="checkbox"/> |
| Precio <input type="checkbox"/> | Costes <input type="checkbox"/> |
| Tecnología <input type="checkbox"/> | No existe diferencia <input type="checkbox"/> |
| Reputación/imagen <input type="checkbox"/> | Otros <input type="checkbox"/> |

E.4 En caso de disponer de tecnología diferenciadora indique cual/cuales: (indique cuantas opciones considere)

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| TICs <input type="checkbox"/> | Producción <input type="checkbox"/> |
| I+D+i <input type="checkbox"/> | Otros <input type="checkbox"/> |
| Transporte <input type="checkbox"/> | Ninguna <input type="checkbox"/> |
| Distribución <input type="checkbox"/> | |

SECCIÓN F – RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA

Las cuestiones de esta sección tienen como objetivo obtener información general sobre los resultados alcanzados en la actividad emprendedora

F.1 Indique el grado de satisfacción con los resultados de su ACTIVIDAD EMPRENDEDORA (principal producto/servicio) en los últimos tres años para los siguientes ítems

Empleando una escala de 1 a 5: 1= *Nada satisfecho*, 5= *Muy satisfecho*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Creación de aprendizaje y adquisición y desarrollo de conocimiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Desarrollo de capacidades: en innovación, productos nuevos y únicos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Nuevas oportunidades de negocio, de nichos globales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Expansión y posición internacional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Acceso a nuevos clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Reducción de: riesgos, barreras, decisiones erróneas, improvisación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Obtención de información de mercados externos, clientes, competidores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) Satisfacción directiva o de los clientes / Respuesta a expectativas del mercado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) Creación valor en el producto o servicio / Valor añadido del mercado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) Aumento de las ventajas competitivas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k) Rendimientos financieros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l) Aumento en la intensidad de las exportaciones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| m) Crecimiento en ventas / Creación de riqueza / Retorno de las inversiones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| n) Rentabilidad: maximización de los ingresos, reducción de costes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

F.2 En los últimos tres años indique (aproximadamente):

a) Crecimiento en ventas _____%

b) Rentabilidad _____%

F.3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el resultado global de su ACTIVIDAD INTERNACIONAL durante los últimos tres años?

| Nada satisfecho | Poco satisfecho | Satisfecho | Bastante satisfecho | Muy satisfecho |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

F.4 Indique, en la siguiente escala, hasta qué punto su ACTIVIDAD EMPRENDEDORA correspondió a sus expectativas iniciales:

| Por debajo de las expectativas | | | | | Por encima de las expectativas |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Por favor, comparte con nosotros su historia y sus pensamientos sobre sus experiencias emprendedoras, sus ideas de negocio, las lecciones aprendidas, sus planes de futuro para su empresa, etc... Adjunte tantas páginas como desee / lo que estime conveniente.

En caso de que esté interesado en recibir un informe con las conclusiones de esta investigación, rellene los siguientes campos:

Nombre: _____ Empresa: _____

Dirección: _____

Código Postal: _____ Provincia: _____ Ciudad: _____

!!! MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

BIBLIOGRAFÍA

- A Kuckertz, L Brändle, A Gaudig, S. H. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business*.
- Aaby, N.-E., & Slater, S. F. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4), 7–26.
- Aaker, D., Kumar, V. y Day, G. (2003). *Marketing Research* (N. Y. John Wiley and Sons, Ed.).
- Aaker, D., & Jacobson, R. (1994). The financial information content of perceived quality. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 191–201.
- Acedo, F. J., & Casillas, J. C. (2007). Age at entry in international markets of spanish SMEs: Entrepreneurial and institutional determinants. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 130–150.
- Acedo, F., & Jones, M. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236–252. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.012>
- Acedo, FJ., & Florin, J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 49–67.
- Acedo, Francisco José, & Florin, J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 49–67.
- Acedo González, F. J., & Galán González, J. L. (2003). *Tesis - Los factores subjetivos e institucionales en el proceso de internacionalización de las empresas*. Sevilla : Universidad de Sevilla.
- Airakinsen, T. (1982). *Export Performance of the Firms in the Finnish Engineering Industry - Working Paper F-37, Helsinki School of Economics, agosto*.
- Aldrich, H. E., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship Through Social Networks. *California Management Review*, 33(January), 154–157.
- Almeida, J. G., & Bloodgood, J. M. (1996). Internationalization of new ventures: Implications of the value chain. In P.D. Reynolds et. al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 211-225*. Babson College.
- Alon, I., Yeheskel, O., Lerner, M., & Zhang, W. (2013). Internationalization of Chinese Entrepreneurial Firms. *Thunderbird International Business Review*, 55(5), 495–512.
- Alonso, A., & Donoso, V. (1998). Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales. *Revista de Economía Aplicada*, VI(January 2015), 189–192.
- Alonso, J. A., & Donoso, V. (1994). *La Competitividad de la Empresa Exportadora Española*. Ed. Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- Alonso, J. A. R. (2008). Nuevas tendencias en los mercados internacionales. *Papeles de Economía Española, (Ejemplar Dedicado a: El Sector Exterior: Desequilibrio y Tendencias*

En Una Economía Global), (116), 2–18.

- Alonso Rodríguez, J. A. (2005). El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas sugerencias para la política de promoción. In *Claves de la economía mundial*. Instituto Español de Comercio Exterior.
- Alonso Rodríguez, J. A., & Donoso Donoso, V. (1996). Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción: El caso de España. *Papeles de Economía Española*, (66), 124–143.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993a). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993b). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46.
- Amoros, J., Etchebarne, S., & Felzenstztein, C. (2012). International entrepreneurship in Latin America: development challenges. *Esic Market Economic and Business Journal*, 43(3), 497–512.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63–92.
- Aragón Sánchez, A., & Monreal Pérez, J. J. (2009). La estrategia como factor de internacionalización de la pyme española. *Revista Internacional de La Pequeña y Mediana Empresa Internacional*, 1(1), 136 (37-62).
- Aranda, Y., & Montoya, V. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Agronomía Colombiana*, 24(1), 170–181.
- Araya Leandro, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*, 3(3), 18–25. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468&info=resumen&idioma=EN G>
- Aspelund, A., & Moen, Ø. (2005). Small International Firms: Typology, Performance and Implications. *Management International Review*, 45(3), 37–57.
- Attiyed, R., & Wenner, D. (1981). Critical Mass: Key to Export Profits. *The McKinsey Quarterly*, 73–78.
- Audretsch, D., & Keilbach, M. (2004). Entrepreneurship capital and economic performance. *Regional Studies*, 38(8), 949–959.
- Autio, E. (2005). Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "Toward a theory of international new ventures." *Journal of International Business Studies*, 36, 9–19.
- Autio, E., Sapienza, H., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.

- Autio, Erkkö, & Sapienza, H. (2000). Comparing process and born global perspectives in the international growth of technology-based new firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1–16. Retrieved from http://tuta.aalto.fi/fi/tutkimus/strateginen_johtaminen/julkaisut/tyopaperit/autio_sapienza_wp_2000_2.pdf
- Ayal, I., & Zif, J. (1979). MARKET EXPANSION STRATEGIES IN MULTINATIONAL MARKETING. *Journal of Marketing*, 43(2), 84–94.
- Barney, J. . (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1991). *La empresa sin fronteras: la solución transnacional*. Madrid, Mc Graw-Hill.
- Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2011). A typology of international new ventures: empirical evidence from high-technology industries. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 305–330.
- Baumol, W. J. (1993). Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 197–210. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90027-3](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90027-3)
- Beamish, P. W. (1990). The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: a Research Agenda. En RUGMAN, A. M. (Eds.): *Research in Global Strategic Management-International Business Research for the Century: Canada's New Research Agenda*, JAI Press Inc, Greenwich., 77–92.
- Bell, C., & McNamara, J. (1991). High-tech ventures: The guide for entrepreneurial success. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). “Born-again global” firms: An extension to the “born global” phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00043-6)
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93–98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- Bisquerra Alzina, R. (1989). *Introducción conceptual al Análisis Multivariable. Un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL y SPAD* (H. M. PPU. BLALOCK, Ed.). Barcelona.
- Black, J. ., & Boal, K. . (1994). Strategic Resources: Traits, Configurations, and Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15((Special Issue)), 131–148.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (1996). The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and*

Practice, 20(4), 61–76.

- Boehe, D. M. (2009). Brazilian Software SME's Export Propensity: Bridging "Born Global" and Stage Approaches. *Latin American Business Review*, 10(2–3), 187–216.
- Bradley, F., & O'Reagain, S. (1998). Concentración y diversificación entre PYME con éxito en los mercados internacionales. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, Número 774, 53–63.
- Bravo, E. I., Hiern, J. M., & Suñé, A. (2014). Un nuevo enfoque para el estudio de la teoría de las capacidades dinámicas. *XIX Congreso Internacional de Contaduría*, 9.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1990). Foreign Market Servicing by Multinationals: An Integrated Treatment. *International Marketing Review*, 7, 25–40.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1991). Foreign Market Servicing Strategies and Competitiveness. *Journal of General Management*, 17(2), 34–46.
- Buckley, P.J., & Casson, M. (1981). The optimal timing of foreign direct investment. *The Economic Journal*, 91(36), 75–87. <https://doi.org/10.2307/2231697>
- Buckley, Peter J., & Casson, M. (1976). A long-run theory of the multinational enterprise. In *The future of the multinational enterprise* (pp. 32–65). https://doi.org/10.1007/978-1-349-02899-3_2
- Buckley, Peter J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539–561.
- Bueno, E., Morcillo, P., & Salmador, M. . (2006). *Dirección estratégica : nuevas perspectivas teóricas* (Pirámide, Ed.). Madrid.
- Bull, I., & Willard, G. (1993). Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 183–195.
- Burgel, O., & Murray, G. C. (1998). The international activities of British start-up companies in high- technology industries: Differences between internationalisers and non-internationalisers. In *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Eds. P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, S. Manigart, C. M. Mason, G. Meyer & K. Shaver. Babson Park, MA: Babson College, 447–463.
- Busenitz, L., West, G., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*, 29(3), 285–308.
- C Bergenholtz, K. K., & Vuculescu, O. (2021). Self-Efficacy in Disrupted Environments: COVID-19 as a Natural Experiment. *Theory and Practice*.
- Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Puumalainen, K., & Salminen, R. T. (2012). Strategic flexibilities and export performance: The moderating roles of export market oriented behavior and the export environment. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1418–1452.
- Calof, J., & Beamish, P. W. (1994). The right attitude for international success. *Business Quarterly*, 59(1), 105–110.

- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Canals Margalef, J. (1991). *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*. Editorial Ariel.
- Canals Margalef, J., & Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa : cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL_TODO=La+internacionalización+de+la+empresa+cómo+evaluar+la+penetración+en+mercados+exteriores
- Cantarero Sanz, S., & Puig Blanco, F. (2013). Caracterización de las nuevas empresas internacionales de los sectores manufactureros tradicionales. *Contabilidad y Negocios: Revista Del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, ISSN 1992-1896, ISSN-e 2221-724X, Vol. 8, N.º. 15, 2013, Págs. 33-42, 8(15), 33–42*.
- Carpenter, M. ., & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3), 533–546.
- Cavusgil, S. Tamer, Zou, S., & Naidu, G. M. (1993). Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479–506. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490242>
- Cavusgil, S.T., & Knight, G. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. Business Expert Press, New York.
- Cavusgil, S.T. (1984). Organizational Characteristics Associated with Export Activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), 3–22.
- Cavusgil, S Tamer. (1980). On the internationalisation process of firms. *European Research*, 8(6), 273–281. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Cavusgil, T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 34(46), 586–599.
- Cavusgil, T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.
- Cesinger, B., Fink, M., Madsen, T., & Kraus, S. (2012). Rapidly internationalizing ventures-how definitions can bridge the gaps across contexts. *Management Decision*, 50(10), 1816–1842.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: a validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391–408.
- Chetty, S., Johanson, M., & Martín, O. M. (2014). Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. *Journal of World Business*, 49(4), 633–650.
- Chetty, Sylvie, & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized

- manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77–93. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00030-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X)
- Chetty, Sylvie, & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>
- Clark, K. (1987). Investment in New Technology and Competitive Advantage’, in D. Teece (ed.). *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger: Cambridge, MA, 59–81.
- Claver Cortés, E., & Quer Ramón, D. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Club Universitario.
- Cloninger, P.A. (2004). The effect of service intangibility on revenues from foreign markets. *Journal of International Management*, 10, 125–146.
- Cloninger, Peggy A., & Oviatt, B. (2007). Service content and the internationalization of young ventures: An empirical test. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(2), 233–256. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00171.x>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm (1937). *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*, pp. 18–33.
- Collis, D. J. (1994). Research Note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143–152.
- Commons, J. R. (1934). Institutional Economics. *The American Economic Review*, 21(4), 648–657. <https://doi.org/10.4324/9780203888582>
- Comunities, C. of E. (2003). Commission of European Comunities. *Green Paper Entrepreneurship in Europe. Belgium: Enterprise Publications*.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge vs. Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477–501.
- Coombs, J. E., Sadrieh, F., & Annavarjula, M. (2009). Two decades of international entrepreneurship research: What have we learned where do we go from here? *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 13, pp. 23–64.
- Cooper, A. (2003). Entrepreneurship: the past, the present, the future. In *Handbook of entrepreneurship research an interdisciplinary survey and introduction: International handbook series on entrepreneurship*.
- Corey, E. R., Cespedes, F. V., & Rangan, V. K. (1989). Going to Market, Distribution Systems for Industrial Products. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Coviello, N. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713–731.
- Coviello, N. E., & Jones, M. V. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 485–508.
- Coviello, N., & Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for

- international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61.
<https://doi.org/10.1108/03090569510095008>
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386.
- Coviello, Ne, & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223–256.
<https://doi.org/10.2307/40835788>
- Coviello, Nicole. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 17–26.
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M., & Manrakhan, S. (2007). Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 709–725.
- Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policy*.
- D Altig, S Baker, JM Barrero, N Bloom, P. B. C., Davis, S. J., Leather, J., Meyer, B. H., Mihaylov, E., Mizen, P., ... Thwaites, G. (2020). ECONOMIC UNCERTAINTY BEFORE AND DURING THE COVID-19 PANDEMIC. *Journal of Public Economics*, 191.
- Dar, I. A., & Mishra, M. (2019). Human Capital and SMEs Internationalization: Development and Validation of a Measurement Scale. *Global Business Review*, 0972150918817390.
- Darder, L., & Brenes Leiva, G. (2008). Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización. *TEC Empresarial*, 2, 9–19.
- Day, A. J. (1976). *Exporting for Profit*, Ed. Graham & Trotman, Londres.
- De Clercq, D., Sapienza, H. J., Yavuz, R. I., & Zhou, L. (2012). Learning and knowledge in early internationalization research: past accomplishments and future directions. *Journal of Business Venturing*, 27, 143–165.
- De Clercq, Dirk, Sapienza, H. J., & Crijns, H. (2005, May). The internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, Vol. 24, pp. 409–419.
- De la Fuente Fernández, S. (2011a). *Análisis Cluster*.
- De la Fuente Fernández, S. (2011b). *Análisis Discriminante*.
- De Pastors Pérez, D. (2007). Algunos casos de Estrategias de Internacionalización: la influencia del Entorno genérico del Sector y las claves de la Cadena de Valor. *Ice: La Internacionalización De La Empresa Española*, 839(Noviembre-Diciembre), 75–88.
- Decarolis, D. M., & Deeds, D. L. (1999). The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry. *Strategic Management Journal*, 20(10), 953–968.
- Delgado, J. M., Ramírez, M., & Espitia, M. (2004). Intangible resources as key factor in the internationalization of Spanish firms. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 53, 477–494.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at high growth. *Journal of Business*

Venturing, 18(2), 189–216.

- Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2), 187–215.
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., & Pitsoulaki, A. (2010). The global smaller firm in international entrepreneurship. *International Business Review*, 19, 589–606.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1988). Quality of Management; An Emerging Source of Global Competitive Advantage?», en HOOD, N. y VAHLNE, J.E. (Eds.): *Strategies in Global Competition*, Londres, Croom Helm, páginas 345-369. In *Strategies in Global Competition* (pp. 345–369).
- Dunning, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* 19, 19, 1–32.
- Dunning, John H. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. In *The International Allocation of Economic Activity* (pp. 395–418). https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2_38
- Dunning, John H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production : Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
- Dzikowski, P. (2018). A bibliometric analysis of born global firms. *Journal of Business Research*, 85, 281–294.
- Eckhardt, J., & Shane, S. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333–349.
- Eisenhardt, K. K. M., & Martin, J. J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105–1121.
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy? In *In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), Handbook of strategy and management*. London, U.K.: Sage Publications.
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). The impact of e-commerce on entry-mode strategies of service firms: A conceptual framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, 12(4), 46–70.
- Ellis, P. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99–127.
- Ellis, Paul. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443–469. <https://doi.org/ISSN: 14786990>
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and costs in the internationalization process. *Journal OfInternational Business Studies*, 28(2), 337–360.
- Etemad, H. (2015). The promise of a potential theoretical framework in international entrepreneurship: An entrepreneurial orientation-performance relation in

- internationalized context. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(2), 89–95. <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0157-5>
- Etemad, H. (2018). Early strategic heritage: The carryover effect on entrepreneurial firm's life cycle. *Journal of International Entrepreneurship*, 16, 441–455.
- Etemad, H. (2019). The competitive context of strategic orientation and strategy formulation in entrepreneurial and strategic internationalization: Multiple-player and multiple-period games. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 279–286. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00260-5>
- Etemad, H. (2020). Collective internationalization strategy, dispersed information, and entrepreneurial orientation interactions. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00272-6>
- Evald, M. R., Klyver, K., & Christensen, P. R. (2011). The effect of human capital, social capital and perceptual values on nascent entrepreneurs' export intentions. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(1), 1–19.
- EXTENDA -Agencia Andaluza de Promoción Exterior. (2019). *Estadística de intercambio de bienes entre Estados de la UE y comercio extracomunitario. Resultados de Andalucía*. Sevilla.
- F Corsini, F Rizzi, M. F. (2018). Institutional legitimacy of non-profit innovation facilitators: Strategic postures in regulated environments. *Technology in Society*.
- Farjoun, M. (2002). Toward an Organic Perspective on Strategy. *Strategic Management Journal*, 23, 561–594.
- Fernández Díaz, A. (1971). Las implicaciones del teorema Heckscher-Ohlin-Samuelson en la teoría de la planificación. *Revista de Economía Política*, (58).
- Fernhaber, S. A., Gilbert, B. A., & McDougall, P. P. (2008). International entrepreneurship and geographic location: An empirical examination of new venture internationalization. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 267–290.
- Fernhaber, S., & Li, D. (2013). International Exposure Through Network Relationships : Implications for New Venture Internationalization International exposure through network relationships : Implications for new venture internationalization. *Lacy School of Business at Digital Commons @ Butler University*, 1–29.
- Filatotchev, I., Liu, X., Buck, T., & Wright, M. (2008). The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1005–1021.
- Fillis, I. (2000). Being Creative at the Marketing/Entrepreneurship Interface: Lessons from the Art Industry. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(2), 125–137. <https://doi.org/10.1108/14715200080001543>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul: West Educational Publishing.

- Fischer, E., & Reuber, A. (2003). Targeting export support to SMEs: Owners' international experience as a segmentation basis. *Small Business Economics*, 20(1), 69–82.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10(1), 25–49. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00039-1](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00039-1)
- Fomburn, C. (1994). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Freeman, S., & Cavusgil, S. T. (2007). Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1–40. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.4.1>
- Frese, M., Rousseau, D. M., & Wiklund, J. (2014). The emergence of evidence-based entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 209–216.
- Galán Zazo, J. I., Galende del Canto, J., & González Benito, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. *Economía Industrial*, 333, 33–48.
- Gallardo, J. (2011). *Métodos Jerárquicos de Análisis Clústers*.
- Gallego, A., & Casillas, J. C. (2014). Choice of markets for initial export activities: Differences between early and late exporters. *International Business Review*, 23(5), 1021–1033.
- Ganitsky, J. (1989). Strategies for Innovative and Adoptive Exporters. *International Marketing Review*, 6(5), 50–65.
- Gartner, W. . (1988). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11–32.
- Gartner, W. . (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *The Journal of Business Venturing*, 5, 15-25, 5(l), 15–28.
- Gassmann, O., & Keupp, M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42(3), 350–366.
- Gaur, S., Vaudevan, H., & Gaur, A. (2011). Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs: Moderating role of firm resources and environmental factors. *European Journal of Marketing*, 45((7/8)), 1172–1193.
- Gedeon, S. (2008). A lexicon for entrepreneurship. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 20(2), 1–24.
- Glaister, A. J., Liu, Y., Sahadev, S., & Gomes, E. (2014). Externalizing , internalizing and fostering commitment : the case of born-global firms in emerging economies. *Management International Review*, 54(4), 473–496.
- Glavas, C., & Mathews, S. (2014). How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm. *International Business Review*, 23(1), 228–245.
- Goldsby, M., & Nelson, T. (2012). Entrepreneurial design: a design based theory of entrepreneurship. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 23(2), 80–95.

- Graham, E. M., & Krugman, P. R. (1993). The surge in foreign direct investment in the 1980s. *Foreign Direct Investment*, (January), 13–36.
- Grant, R. M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R. M. (1995). Contemporary strategy analysis. In *Cambridge, MA: 2^a Ed. Blackwell Publishers*. Retrieved from <https://www.mendeley.com/research-papers/contemporary-strategy-analysis-concepts-techniques-applications-6/>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynarnically-competitive environrnents: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.
- Grubaugh, S. G. (1987). Determinants of direct foreign investment. *The Review of Economics and Statistics*, 69(1), 149–152.
- Guisado Tato, M. (2002). *Internacionalización de la empresa : estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Ediciones Pirámide.
- Guisado Tato, M. (2003). *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa*. Retrieved from http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C__Rb1464406__Smanuel_guisado_tato__Orightresult__X4?lang=spi&suite=cobalt
- Hadjimanolis, A. (2000). A Resource-Based View of Innovativeness in Small Firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(2), 263–281.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.
- Hamermesh, R., Anderson, M., & Harris, J. (1978). Strategies for Low Market Share Businesses. *Harvard Business Review*, mayo-junio, 95–102.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164.
- Hayek, F. a. (1945). The Use of knowledge in Society. *The American Economic Review*, Vol. 35, pp. 519–530. <https://doi.org/10.1257/aer.98.5.i>
- Heckscher, E. (1919). *The effect of Foreign Trade on the Distribution of Income*.
- Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I. *Education+Training*, 47(2), 98–111.
- Herbert, R., & Link, A. (1988). The Entrepreneur: Mainstream View and Radical Critiques. 2^a Ed. New York, Praeger.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la investigación* (McGraw-Hill Interamericana, Ed.). México.
- Hessels, J., & van Stel, A. (2009). Entrepreneurship , export orientation and economic growth. *Small Business Economics*, 37(2), 255–268.
- Hessels, Jolanda, Van Gelderen, M., & Thurik, R. (2008). Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. *Small Business Economics*, 31(3), 323–339.

- Hirsch, S., & Lev, B. (1973). Foreign Marketing Strategies. *Management International Review*, 9(6), 81–87.
- Hisrich, R. D. (1988). Entrepreneurship: Past, Present, and Future. *Journal of Small Business Management*, 26(4), 1–4.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20(2), 297–326.
- Hitt, M., Ireland, R. D., Sirmon, D., & Trahms, C. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75. Retrieved from <http://amp.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMP.2011.61020802>
- Hitt, MA. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(767–798).
- Hitt, MA., Hoskisson, R., & Kim, H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40, 767–798.
- Howorth, C., Tempest, S., & Coupland, C. (2005). Rethinking entrepreneurship methodology and definitions of the entrepreneur. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 24–40.
- Hughes, M., Martin, S. L., Morgan, R. E., & Robson, M. J. (2010). Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: The mediating role of ambidextrous innovation. *Journal of International Marketing*, 18(4), 1–21.
- Hult, G., M., T., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906.
- Hult, G., M., T., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–1181. <https://doi.org/10.1002/smj.494>
- Hurtado, N. E. (2000). *Las Pymes y el Proceso de Internacionalización: Factores Determinantes de su Actitud frente a la Exportación*. Tesis Doctoral, Universidad De Granada.
- Hymer, S. H. (1976). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. *MIT Press: Cambridge, MA*, pp. 1–198. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Ibeh, K. I. (2003). Toward a contingency framework of export entrepreneurship: Conceptualisations and empirical evidence. *Small Business Economics*, 20(1), 49–68.
- Ibeh, K. I. (2004). Furthering export participation in less performing developing countries: The effects of entrepreneurial orientation and managerial capacity factors. *International Journal of Social Economics*, 31((1/2)), 94–110.
- Ibeh, K. I. (2005). Toward a greater level of international entrepreneurship among smaller agribusiness firms: resource levers and strategic options. *MIR: Management*

International Review, 59–81.

- Ibeh, K. I., & Young, S. (2001). Exporting as an entrepreneurial act – An empirical study of Nigerian firms. *European Journal of Marketing*, 35((5/6)), 566–586.
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. (2019). Padrón Municipal de Habitantes. Cifras Oficiales de Población Municipal. Retrieved from <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/padron/index.htm>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Ireland, R. D., & Webb, J. (2007). A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research. *Journal of Management*, 33(6), 891–927.
- Itami, H., & Roehl, T. W. (1987). Mobilizing invisible assets. *Cambridge, MA: Harvard University Press*.
- Ito, K., & Pucik, V. (1993). R&D spending, domestic competition and export performance of Japanese manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 14, 61–75.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals—do they really matter? *Journal of World Business*, 43(2), 158–170.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyla"heiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223–243.
- Jarillo, J. C., & Martinez, J. I. (1991). Coordination Demands of International Strategies. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 429–444. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490309>
- Javalgi, R., & Todd, P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004–1010.
- Jinyu, H., Mahoney, J. ., & Wang, H. (2009). Firm capability, corporate governance and competitive behaviour a multi-theoric framework. *International Journal of Strategic Change Management*, 1(4), 293–318.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems — A network approach. In *Strategies in global competition* (pp. 303–321).
- Johanson, Jan, & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of a Firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Palgrave*, 8(May 2013), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, Jan, & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, Jan, & Vahlne, J.-E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83–101.
- Johanson, Jan, & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model

- revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Johanson, Jan, & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm — four swedish cases 1. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johnson, G., Shcoles, K., & Whittington, R. (2006). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA* (7th editio; S. A. Pearson Education, Ed.). Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/47092588/Direccion-Estrategica-Gerry-Johnson_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1526500146&Signature=LVGCjbi2M5%2B%2FXFgC4prHzaiJQ%2Bw%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3D1.
- Jolly, V. K., Alahuhta, M., & Jeannet, J.-P. (1992). Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Strategic Change*, 1(2), 71–82.
- Jones, M. (1999). The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 15–41. <https://doi.org/10.2307/25048784>
- Jones, M., & Coviello, N. (2005). Internationalisation: conceptualizing an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36, 284–303.
- Jones, Marian V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632–659.
- Julian, C. C., & Ahmed, Z. U. (2012). Factors impacting international entrepreneurship in Malaysia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 229–245.
- Jung, K. H. (1984). *Firm Characteristics, Strategy and Performance of Exporting Companies in Korea, Ponencia presentada en la Convención anual de la Academy of International Business celebrada en Cleveland (Ohio), octubre*.
- Kaleka, A., & Berthon, P. (2006). Learning and locale: The role of information, memory and environment in determining export differentiation advantage. *Journal of Business Research*, 59(9), 1016–1024.
- Kalish, S., Mahajan, V., & Muller, E. (1995). Waterfall and sprinkler new-product strategies in competitive global markets. *International Journal of Research in Marketing*, 12(2), 105–119.
- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia. *Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C.*, 1–139.
- Karagozoglu, N., & Lindell, M. (1997). Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 44–59.
- Katsikea, E. ., Papavassiliou, N., Theodosiou, M., & Morgan, R. (2005). Export market

- expansion strategies of direct-selling small and medium-sized firms: implications for export sales management activities. *Journal of International Marketing*, 13(2), 57–92.
- Katsikeas, C. S., & Leonidou, L. C. (1996). Export market expansion strategy: differences between market concentration and market spreading. *Journal of Marketing Management*, 12((1-3)), 113–134.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal Ofthe Academy of Marketing Science*, 28(4), 493–511.
- Kazlauskaitė, R., Autio, E., Šarapovas, T., Abramavičius, S., & Gelbūda, M. (2015). The Speed and Extent of New Venture Internationalisation in the Emerging Economy Context. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 41–52.
- Ketchen, D. (2003). Entrepreneurship: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 29(3), 281–283.
- Keupp, M., & Gassmann, O. (2009). The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Journal of Management*, Vol. 35, pp. 600–633.
- Khan, Z., & Lew, Y. K. (2018). Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective. *International Business Review*, 27(1), 149–160.
- Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., & Wood, E. (2010). Organizational entrainment and international new ventures from emerging markets. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 104–119.
- Khojastehpour, M., & Johns, R. (2015). From pre-internationalization to postinternationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 23(2), 157–174.
- Kindleberger, C. P. (1969a). American business abroad : six lectures on direct investment. *The International Executive*, 11(2), 225. <https://doi.org/10.1002/tie.5060110207>
- Kindleberger, C. P. (1969b). American business abroad. *The International Executive*, 11(2), 11–12. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.5060110207/abstract>
- Kinney, T. C., & Taylor, J. R. (1999). *Marketing Research: An Applied Approach* (M.-H. B. Company, Ed.). New York.
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*.
- Knickerbocker, F. T. (1973). Oligopolistic reaction and multinational enterprise. *International Executive*, 15(2), 7–9. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(74\)90075-8](https://doi.org/10.1016/0305-750X(74)90075-8)
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32.
- Knight, G., & Cavusgil, T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Knight, G., & Cavusgil, T. (2005). *A Taxonomy of Born-global Firms*. 45(3), 15–35.

- Knight, G., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40, 255–273.
- Knight, G.A., & Liesch, P. W. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55, 981–995.
- Knight, Gary A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8(October), 11–26.
- Knight, Gary, Madsen, T. K., & Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645–665. <https://doi.org/10.1108/02651330410568060>
- Kocak, A., & Abimbola, T. (2009). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review*, 26(4/5), 439–452.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kogut, B. & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625–645.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625–645.
- Kuemmerle, W. (2002). Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 99–122.
- Kuhn, T. (1970). The Structure of Scientific Revolutions. In *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2012). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, Vol. 30, pp. 372–385.
- Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2007). Profitability of Rapid Internationalization: The Relationship Between Internationalization Intensity and Firms' Export Performance. *Journal of Euromarketing*, 16((1-2)), 59–69.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & Mcnaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448–465.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448–465.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253–267.
- Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2009). Analyzing project management research : Perspectives from

- top management journals. *Journal of Project Management*, 27(5), 435–446.
- Lages, L., Jap, S., & Griffith, D. (2008). The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304–325. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400339>
- Lall, S. (1980). Monopolistic advantages and involvement by U.S. manufacturing industry. *Oxford Economic Papers (New Series)*, 32, 102–122.
- Lee, C., & Yang, Y. (1990). Impact of export market expansion strategy on export performance. *International Marketing Review*, 7(4), 41–51.
- Lee, W.-Y., & Brasch, J. J. (1978). The adoption of export as an innovative strategy. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 85–93.
- León, O. y Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en psicología y educación*. (3ª Edición; McGraw-Hill., Ed.). Madrid.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal Of Business Research*, 55(1), 51–67.
- Leontief, W. (1953). Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-Examined. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 97(4), 332–349.
- Li, L., Qian, G., & Qian, Z. (2012). Early internationalization and performance of small high-tech “born-globals.” *International Marketing Review*, 29(5), 536–561.
- Liguori, E., & Winkler, C. (2020). From Offline to Online: Challenges and Opportunities for Entrepreneurship Education Following the COVID-19 Pandemic. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 3(4), 346–351. <https://doi.org/10.1177/2515127420916738>
- Lim, J.-S., Sharkey, T. W., & Kim, K. I. (1991). An Empirical Test of an Export Adoption Model. *Management International Review; First Quarter*, 31(1).
- Ljungquist, U., & Ghannad, N. (2015). Growth in international new ventures: facilitating and redundant components beyond start-up. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 7(2), 103–127.
- López Duarte, C. (1997). Implantación en los mercados exteriores mediante inversión directa: Factores determinantes y elección del modo de entrada. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 3(2), 45–59.
- López, L., Ciravegna, L., & Kundu, S. (2013). *Causal Recipes for Internationalization speed – an exploratory study*.
- López Rodríguez, J. (2004). Análisis de la Actividad Exportadora de las Empresas: Una Aproximación desde la teoría de los Recursos y Capacidades (Vol. 53). Universidade da Coruña.
- Loustarinen, R., & Gabrielsson, M. (2002). *Globalization and Global Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs* (2002 Athens Annual Conference of the European International Business Academy 8-10 December, Ed.).
- Louter, P. J., Ouwerkerk, C., & Bakker, B. . (1991). An Inquiry into Successful Exporting.

- European Journal of Marketing*, 25(6), 7–23.
- Low, M. (2001). The Adolescence of Entrepreneurship Research: Specification of Purpose. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25, 17–26.
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Weiwen, L. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy". *Journal of International Business*, 41(3), 419–436.
- Lumpkin, G. ., & Dess, G. . (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21(1), 135–172.
- Luostarinen, R. (1979). *The internationalization of the firm*. Helsinki.
- Madhok, A. (1997). Cost, Value and Foreign Market Entry Mode : The Transaction and the Firm. *Strategic Management Journal*, 18(1), 39–61.
- Madsen, T. K. (1989). Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review*, 6(4), 41–57.
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 551–583.
- Martínez-Olmo, F. (2002). *El cuestionario. Un instrumento para la investigación en las ciencias sociales*. (Laertes Editorial S.L, Ed.).
- Martínez Senra, A. I. (1999). *La competitividad como factor clave para la internacionalización de la empresa. Una aplicación a las empresas gallegas del sector del granito*.
- Mathews, J. a, & Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 387–403.
- McDougall, P. (1989). International vs domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*., 4(6), 387–400.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23–40.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000a). International entrepreneurship: the intersection of two research path. *Academy of Management Journal*, 43, 902–906.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000b). International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. *Entrepreneurship 2000*, 291–320.
- McDougall, P., Oviatt, B., & Shrader, R. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59–82.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 469–487.
- McEvily, B. and Marcus, A. (2000). *The acquisition of competitive capabilities as social learning. Paper presented at the Presentation at the Organizational Science Winter Conference, Keystone, Colorado*.

- McGuinness, N., Campbell, N., & Leontiades, J. (1991). Selling machinery to China: Chinese perceptions of strategies and relationships. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 187–207.
- McKinsey, & C. (1993). *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.
- McNaughton, R. B. (2001). Determinants of time-span to foreign market entry. *Journal of Euromarketing*, 9(2), 99–112.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13, 99–118.
- Miesenbock, K. J. (1988). Small Businesses and Exporting: A Literature Review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42–61. Retrieved from <http://isb.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/026624268800600204>
- Mill, J. S. (1848). Principles of Political Economy With Some of Their Applications to Social Philosophy. 1857. *George Routledge and Sons, Manchester*, 1–4.
- Miquel Peris, S.; Bigné Alcañiz, J. E.; Lévy, J.-P.; Cuenca Ballester, A. C. y Miquel Romero, M. J. (1997). *Investigación de Mercados* (McGraw-Hil, Ed.). Madrid.
- Mishra, O. (2021). Design Thinking and Bricolage for Frugal Innovations during Crisis. *Journal of Innovation Management*, 9(3), 1–26.
- Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K., & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43(5), 974–993.
- Mittelstaedt, J., Ward, W., & Nowlin, E. (2006). Location, industrial concentration and the propensity of small US firms to export: Entrepreneurship in the international marketplace. *International Marketing Review*, 23(5), 486–503.
- Moen, Ø., & Servais, P. (2002). Bom Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Management*, 10(3), 49–72. <https://doi.org/10.1509/jimk.10.3.49.19540>
- Mohr-Jackson, I. (1998). Conceptualizing total quality orientation. *European Journal of Marketing*, 32((1/2)), 13–22.
- Montanye, J. (2006). Entrepreneurship. *Independent Review*, 10(4), 547–569.
- Morgan-Thomas, A., & Jones, M. (2009). Post-entry Internationalization Dynamics: Differences between SMEs in the Development Speed of their International Sales. *International Small Business Journal*, 27(1), 71–97.
- Morgan, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance : A Theoretical Model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Greenwood Publishing Group.
- Mort, G., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international

- entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5), 549–572.
- Mudambi, R., & Zahra, S. A. (2007). The survival of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 333–352. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400264>
- Mugler, J., & Miesenbock, J. (1989). Determinants of increasing export involvement of small firms. *International Council for Small Business: Proceedings of the 34th World Conference, June*.
- Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Limusa (L.-N. Editores, Ed.). México.
- Navarro-García, A., Peris-Ortiz, M., & Barrera-Barrera, R. (2016). Market intelligence effect on perceived psychic distance, strategic behaviours and export performance in industrial SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 365–380.
- Navarro-García, A., Sánchez-Franco, M. J., & Rey-Moreno, M. (2016). Relational governance mechanisms in export activities: Their determinants and consequences. *Journal of Business Research*, 69(11), 4750–4756.
- Navarro-García, A., Schmidt, A. C. M., & Rey-Moreno, M. (2015). Antecedents and consequences of export entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 68(7), 1532–1538.
- Navarro, A. (2001). *Modelización de la performance de exportación: una aplicación a las denominaciones de origen vitivinícolas españolas*. Universidad de Sevilla.
- Navarro, A. (2002). Efecto de la estrategia de expansion exterior sobre el resultado exportador de la organizacion. *Revista de Economía ICE - Sector Exterior Español*, (Número 802).
- Navarro, A. (2016). Drivers of export entrepreneurship. *International Business Review*, 25(1), 244–254.
- Navarro, A., Arenas-Gaitán, J., & Rondán-Cataluña, F. J. (2014). External environment and the moderating role of export market orientation. *Journal of Business Research*, 67(5), 740–745.
- Navarro, A., Arenas-Gaitán, J., Rondan-Cataluña, F. J., & Rey Moreno, M. (2016). Global Model of Export Performance: Moderator role of export department. *Journal of Business Research*, 69, 1880–1886.
- Navarro, A., Calvo-Mora, A., & Rey, M. (2015). Antecedents and consequences of export entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 68, 1532–1538.
- Navarro, A., & Pérez-Ortiz, M. (2015). Export Entrepreneurship and Export Performance. A Resource and Competitive Perspective. In M. Peris-Ortiz & J.-M. Sahut (Eds.), *New Challenges in Entrepreneurship and Finance* (pp. 1–15). Valencia, Spain - Paris, France: Springer International Publishing - Switzerland.
- Navarro, Antonio, Calvo-Mora, A., & Rey Moreno, M. (2015). External and internal determinants of export entrepreneurship. *Journal of Business Research*.

- Navarro García, A., Berbel Pineda, J. M., & Ruiz López, A. M. (2019). *Análisis del EI, las Características Empresariales y el Perfil Directivo de la Empresa Andaluza Internacionalizada*. Sevilla.
- Nemkova, E., & Souchon, AL.Hughes, P. (2012). Export decision-making orientation: an exploratory study. *International Marketing Review*, 29(4), 349–378.
- Nicolau, J., Ruiz, F., & Mas, F. J. (2000). *Influencia sobre los resultados de la estrategia de diversificación exterior - XII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Santiago de Compostela, páginas 135-150*. Edita ESIC.
- Nielsen, S., & Lassen, A. (2012). Images of entrepreneurship: towards a new categorization of entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 35–53.
- Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2005). International growth orientation of knowledge-intensive small firms. *Journal OfInternational Entrepreneurship*, 3(1), 5–18.
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2004). Global mindset – a prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51–64.
- Ohlin, B. (1933). *Inter-regional and International Trade*. Harvard University Press.
- Olejnik, E. & Swoboda, B. (2012). SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*, 29(5), 466–495.
- Omoredede, A. (2020). Managing crisis: a qualitative lens on the aftermath of entrepreneurial failure. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00655-0>
- Ortega, F. (2008). El método Delphi, prospectiva en ciencias sociales. *Revista EAN*, 64, 31–54.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Perspectives*, 9(2), 30–44.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *MIR: Management International Review*, 37(2), 85–99.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1999). A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. *In Research in Global Strategic Management*, 23–40.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (2005a). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 538–583.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (2005b). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29–41.
- Paul, J., & Gupta, P. (2014). Process and intensity of internationalization of IT firms - Evidence from India. *International Business Review*, 23(3), 594–603.

- Pearce, R. (1993). *The Growth and Evolution of Multinational Enterprise* (E. Elgar, Ed.).
- Penrose, E., & Management, S. (2004). Edith Penrose and the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 181–182.
- Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. In *Penrose, E. T* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Pérez López, C. (2007). *Minería de datos: técnicas y herramientas* (E. Paraninfo, Ed.). Madrid.
- Perks, K. J. (2009). Influences on international market entry method decisions by European entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 1–20.
- Perks, K. J., & Hughes, M. (2004). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3), 310–330.
- Perks, K. J., & Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3), 310–330.
- Piercy, N. (1981). Export strategy: Concentration on key markets vs. market spreading. - *Journal of International Marketing*, 1((1)), 56–67.
- Pisani, N. (2008). International Management Research: Investigating its Recent Diffusion in Top Management Journals. *Journal of Management*, 35(2), 199–218.
- Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity , innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275–293. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.02.005>
- Pla Barber, J., & Cobos, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa. El caso de las International New Ventures Españolas. *Sector Exterior Español*, 802, 9–22.
- Pla Barber, José. (2000). *La estrategia internacional de la empresa española*. Ontinyent : Vall d'Albaida Fundació Universitària.
- Pla Barber, José., & León Darder, F. (2004). La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional. *Universia Business Review*, 3(November), 84–101.
- Pla Barber, José, & León Darder, F. (2004). La internacionalización de la industria hotelera española. Formas de entrada y factores determinantes. *Papeles de Economía Española*, (102), 193–206.
- Pla Barber, José, & Suárez Ortega, S. M. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora. *ICADE: Revista de Las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 52, 155–176.
- Porter, M. . (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30–43.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy,. *Strategic Management Journal*,

12, *Winter Special Issue*, 95–117.

- Powell, K. S. (2014). Profitability and speed of foreign market entry. *Management International Review*, 54(1), 1–15.
- Prahalad, C. ., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 90(3), 79–91.
- Prashantham, S., & Young, S. (2011). Post-Entry Speed of International New Ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(2), 275–292.
- Pugel, T. A. (1978). *International Market Linkages and U.S. Manufacturing*. Ballinger, Cambridge.
- Pugel, T. A. (1981). The determinants of foreign direct investment: an analysis of U.S. manufacturing industries. *Managerial and Decision Economics*, 2, 220–228.
- Ramos, E., Acedo, F., & González, M. . (2011). Internationalisation speed and technological patterns: a panel data study on Spanish SMEs. *Technovation*, 1–13.
- Rasmussen, E., & Madsen, T. (2002). The born global concept. *Paper for the EIBA Conference*, (December), 27. Retrieved from http://www.sam.sdu.dk/~era/EIBA_Rasmussen_2002.pdf
- Reid, S. D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101–112.
- Rennie, M. . (1993). Born Global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45–52.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (2011). International entrepreneurship in internet-enabled markets. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 660–679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.05.002>
- Reuber, R., & Fischer, E. (1997). The Influence of the Management Team ' s International Experience on the Internationalization Behaviors of SMES. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807–825.
- Reynolds, P. (2005). Understanding Business Creation: Serendipity and Scope in Two Decades of Business Creation Studies. *Small Business Economics*, 24(4), 359–364.
- Reynolds, P. (2014). *Tracking Business Creation: understanding organizational emergence*. 31. Moscow: Higher School of Economics- Publishing House.
- Reynolds, P., Bosma, N., & Autio, E. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003. *Small Business Economics*, 24, 205–231.
- Rialp, A. i C. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española, ICE ...*, 781(December), 117–128.
- Rialp, A. i C., & Rialp, A. i J. (2005). El desarrollo exportador de las pymes industriales españolas participantes en un consorcio de exportación : un estudio de caso The export development process of the Spanish manufacturing SMEs participating in an export consortium : A case study. *Cuadernos de Gestión*, 5(Año), 95–116.

- Rialp, A., & Rialp, J. (2007). Faster and More Successful Exporters : An Exploratory Study of Born Global Firms from the Resource-Based View. *Journal of Euromarketing*, 41(6), 37–41. <https://doi.org/10.1300/J037v16n01>
- Rialp, A., Rialp, J., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133–171. <https://doi.org/10.1007/s10843-005-4202-7>
- Rialp Criado, À. (1998). *Las Fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas*. Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Rialp i Criado, A., Rialp Criado, J., & Knight, G. a. (2010). La vocación global de los nuevos modelos de PYMES: el caso de las empresas “born-globals.” *Economía Industrial*, (375), 171–190.
- Ricardo, D. (1817). On the Principles of Political Economy and Taxation. In *The Principles of Political Economy and Taxation*. J.M. Dent and Son.
- Ripollés-Meliá, M., Menguzzato-Boulard, M., & Sánchez-Peinado, L. (2007). Entrepreneurial orientation and international commitment. *Journal of International Entrepreneurship*, 5(3–4), 65–83.
- Robinson, R. D. (1967). *International Management*, editado por Rinehart and Winston, Nueva York.
- Root, F. R. (1987). Foreign market entry strategies. *AMACOM*, New York.
- Root, F. R. (1994). Entry Strategies for International Markets. *Lexington Books*, NY, 15(3), 1–3. Retrieved from <http://doi.wiley.com/10.1002/tie.5060150301>
- Rose, G., & Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation. Establishing an empirical link. *J Bus Res*, 55, 217–225.
- Rugman, A. M., & Hodgetts, R. M. (1997). *Negocios internacionales*. México [etc.]: McGraw-Hill.
- Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A., & Díez, J. A. (2011). Resources and international marketing strategy in export firms Implications for export performance. *Management Research Review*, 34(5), 496–518. <https://doi.org/10.1108/01409171111128698>
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. (3ª Edición; Universidad de Princeton, Ed.).
- Sapienza H. J., De Clercq, D. & W., S. (2005). Antecedents of international and domestic learning effort. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 437–457.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527465>

- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press. Cambridge, Mass.
- Schwens, C., Zapkau, F. B., Bierwerth, M., Isidor, R., Knight, G., & Kabst, R. (2018). International Entrepreneurship. A Meta-Analysis on the Internationalization and Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(5), 734–768.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448–469.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12, 739–753.
- Shepherd, D., & De Tienne, D. R. (2005). Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 91–112.
- Shrader, R., Oviatt, B., & Mcdougall, P. (2000). How New Ventures exploit trade-offs Among International risk factors: lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227–1247. <https://doi.org/10.2307/1556347>
- Simmonds, K., & Smith, H. (1968). The first export order: a marketing innovation. *European Journal of Marketing*, 2(2), 93–100.
- Sleuwaegen, L., & Onkelinx, J. (2013). International commitment, post-entry growth and survival of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 1–15.
- Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*. In R. H. Campbell & A. S. Shimer (Eds.), *Book* (Vol. 2). Retrieved from <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=rBiqT86BGQEC&pgis=1>
- Sousa, C. (2004). Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. *Acad Mark Sci Rev*, 9, 1–23.
- Spence, M., & Crick, D. (2009). An exploratory study of Canadian international new venture firms' development in overseas markets. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(2), 208–233.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. . . *Strategic Management Journal*, 17, 45–62.
- Stremersch, S., & Tellis, G. J. (2004). Understanding and managing international growth of new products. *International Journal of Research in Marketing* 21, 421–438, 21, 421–438.
- Styles, C., & Ambler, T. (2000). The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK. *Australian Journal Of Management*, 25(3), 261–281.
- Styles, C., & Seymour, G. (2006). Opportunities for marketing researchers in international entrepreneurship. *International Marketing Review*, 23(2), 126–145.
- Suárez, S. ., & Galván, I. (2005). *La selección de mercados exteriores en la internacionalización*

de empresas: una propuesta teórica. 141–158.

- Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 821–841.
- Szymanski, D., Bharadwaj, S., & Varadarajan, P. R. (1993). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 57(4), 1–17.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39–63. Retrieved from <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0167268182900038>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tessler, A. (1977). *Alternative Strategies and the Key Market Principle - Sponsored by the London Chamber of Commerce and Industry and the Institute of Export*, páginas 6-17.
- Tookey, D. (1975). *Export Marketing Decisions*, Ed. Penguin, Londres.
- Toral Pla, D. (2009). El proceso de internacionalización acelerado : el fenómeno de las International New Ventures. *Gestión Joven*, 3, 9.
- Turpin, A., & Shier, M. L. (2020). Social entrepreneurial orientation in human service organizations: A scoping review. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 44(2), 144–168.
- Urbaniec, M., & Žur, A. (2020). Business model innovation in corporate entrepreneurship: exploratory insights from corporate accelerators. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00646-1>
- Urbano, D., Rojas, Á., & Díaz, J. C. (2010). ¿Hacia dónde va la investigación en el proyecto GEM? *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 19, 15–30.
- Uríbe González, E. M. (2000). La teoría de los costes de transacción y la fijación de los límites organizacionales: al otro lado de las fronteras nacionales. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. No. 16, (16).
- Veciana, J. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. In *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* (Vol. 8). Retrieved from <http://myslide.es/documents/jese-maria-veciana-vergescreacion-de-empresas-como-programa-de-investigacion-cientifica.html>
- Velasco, R. B. (1992). Internacionalización de la industria española: estrategias y políticas. *Economía Industrial, ISSN 0422-2784, N° 287, 1992, Págs. 41-51, (287)*, 41–51.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801–814.
- Verdier, S., Prange, C., Atamer, T., & Monin, P. (2010). Internationalization performance revisited: the impact of age and speed on sales growth. *Management International*, 15(1), 19. <https://doi.org/10.7202/045622ar>

- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002). Pace, Rhythm and Scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23, 637–653.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Life Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.
- Villareal, O. (2007). *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un estudio de Casos de Multinacionales Vascas*.
- Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional : una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 2(Año), 55–73.
- Vissak, T., & Masso, J. (2015). Export patterns: Typology development and application to Estonian data. *International Business Review*, 24(4), 652–664.
- Vissak, T., Lukason, O., & Segovia-Vargas, M. J. (2018). Interconnecting exporter types with export growth and decline patterns. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), 61–76.
- Vuorio, A., Torkkeli, L., & Sainio, L. M. (2020). Service innovation and internationalization in SMEs: antecedents and profitability outcomes. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(1), 92–123. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00266-z>
- Wakelin, K. (1998). Innovation and export behavior at the firm level. *Research Policy*, 26, 829–841.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, Vol. 42, pp. 294–306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>
- Weisfelder, C. J. (2001). Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. In *Reassessing the internationalization of the firm* (Vol. 11, pp. 13–46). JAI.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization : Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.
- Werner, S. (2002). Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals. *Journal of Management*, 28(3), 277–305.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- White, R. (1986). Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation. *Strategic Management Journal*, 7(3), 217–231.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., & Welch, L. S. (1978). Pre-Export Activity: The First step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 47–58.
- Williamson, O. (1975). Markets and hierarchies. *New York*, 26–30.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach.

- American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wong, P. ., & Singh, A. (2004). The Pattern of Innovation in the Knowledge- intensive Business Services Sector of Singapore. *Singapore Management Review*, 26(1), 21.
- Wright, R., & Ricks, D. (1994). Trends in International Business Research: Twenty-Five Years Later. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 687–701.
- Yeoh, P. . (2004). International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. *International Marketing Review*, 21, 511–535.
- Yiu, D. W., Lau, C., & Bruton, G. D. (2007). International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519–540.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11(3), 279–304.
- Zahra, S. (1993). A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behaviour: A Critique And Extension. *Entrepreneurship Theory and Practise*, 17(18), 5–20. Retrieved from <https://www.mendeley.com/research-papers/conceptual-model-entrepreneurship-firm-behaviour-critique-extension/>
- Zahra, S. (2005). The theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies* 36, 20-28, 36(1), 20–28.
- Zahra, S. A., & Hayton, J. C. (2008). The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 195–220.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.
- Zahra, S., & George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. In *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. (pp. 255–288).
- Zahra, S., Korri, J., & Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14(2), 129–146.
- Zahra, S., Matherne, B., & Carelton, J. (2000). Leveraging technological resources for competitive advantage: The case of Software New Ventures. *Proceedings of the 2nd Annual McGill University Conference on Globalization*, in Press.
- Zahra, S.A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15((5/6)), 469–492.

- Zahra, Shaker A. (2020). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 56(1), 101–143.
- Zhou, L., Barnes, B., & Lu, Y. (2010). *Entrepreneurial proclivity , capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures*. 41(5), 882–905.
- Zhou, L., & Wu, A. (2014). Earliness of internationalization and performance outcomes: EXPLORING the moderating effects of venture age and international commitment. *Journal of World Business*, 49(1), 132–142. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.10.001>
- Zhou, L., Wu, W.-P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38, 673–690.
- Zou, S., & 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.
- Zou, S., Taylor, C., & Osland, G. (1998). The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37–58.
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268–280.