

LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS: UNA PROPUESTA TEÓRICA

Sonia M^a Suárez Ortega
Inmaculada Galván Sánchez

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es identificar el enfoque selección de mercados exteriores que subyace en cada una de las teorías de la internacionalización de empresas. De una forma teórica determinamos cuál de los tres enfoques de selección de mercados exteriores (enfoque sistemático, enfoque no sistemático y enfoque relacional), propuestos en la literatura, es seguido por las empresas que se internacionalizan en función de las diferentes perspectivas teóricas de internacionalización de empresas.

PALABRAS CLAVE: internacionalización, selección de mercados exteriores, enfoque sistemático, enfoque no sistemático, enfoque relacional.

ABSTRACT

This research tries to identify which foreign market selection approach appears in every internationalization theory. Therefore, the paper concludes with eleven theoretical propositions that relate each theory of the internationalization process of companies with the three approaches of foreign market selection: systematic approach, non systematic approach and relational approach.

KEY WORDS: internationalization, foreign market selection, systematic approach, non systematic approach, relational approach.

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

De los trabajos sobre el proceso de internacionalización se desprende que el paso de seleccionar el país de destino de las exportaciones, inversiones o productos es una decisión que la empresa deberá tomar antes de decidir qué modo de entrada utilizar (Johanson y Vahlne, 1993). A pesar de ello, esta decisión no se ha investigado de manera exhaustiva, centrándose la mayoría de los trabajos en la decisión de modos de entrada (Werner, 2002), dando por hecho el país de destino en el que se pretende entrar (Yadong, 2001; Lord y Ranft, 2002; Erramilli, Agarwal y Dev, 2002; Tse, Pan y Au, 1997; Arora y Fosfuri, 2000; Contractor y Kundu, 1998b). En otras palabras, mientras que los tipos de transacciones de intercambio en mercados internacionales han sido ampliamente estudiados, son pocos los investigadores que se han centrado en estudiar el proceso a través del cual las empresas seleccionan dónde o con quién cerrar esas transacciones (Andersen y Buvik, 2002). A raíz de esta constatación, surge la necesidad de centrarnos en ver cómo seleccionan los mercados exteriores las empresas. En este sentido el presente trabajo tiene como objetivo determinar de forma teórica cuáles son los

enfoques de selección de mercados exteriores que se encuentran latentes en cada una de las teorías de internacionalización de empresas, en función de las premisas y condiciones básicas que determinan cada teoría.

Con el fin de alcanzar dicho objetivo de investigación hemos estructurado nuestro trabajo de la siguiente forma. En primer lugar, comenzaremos explicando los diferentes enfoques de selección de mercados exteriores defendidos en la literatura. En segundo lugar, se va describiendo cada una de las teorías de internacionalización de empresas en relación con sus características determinantes para la selección de mercados. Por último, se presenta una tabla resumen con las proposiciones teóricas propuestas para futuras investigaciones. Es importante advertir en este momento que sólo hemos considerado para nuestro trabajo aquellas teorías que abordan, al menos implícitamente, dentro de su explicación el interrogante sobre el proceso de selección de mercados exteriores.

2. ENFOQUES ALTERNATIVOS PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

En la revisión de la literatura sobre el proceso de selección de mercados exteriores se pueden destacar diferentes enfoques alternativos de selección (Andersen y Buvik, 2002; Benito y Gripsrud, 1992; Papadopoulos y Denis, 1987 y 1988). Para nuestro trabajo hemos aplicado la clasificación propuesta por Andersen y Buvik (2002) acerca de los procesos de selección de mercados exteriores, que se basa en la taxonomía y distinción clásica entre (a) enfoque sistemático y (b) enfoque no sistemático. Pero a los anteriores debemos añadir un tercer enfoque, conocido como (c) enfoque relacional, basado en la selección de clientes.

▪ *El enfoque sistemático*

En la literatura normativa de la disciplina del marketing, la decisión de entrada a mercados exteriores ha sido descrita como una respuesta racional a las condiciones del mercado y que se debe realizar basándose en la información objetiva obtenida de forma sistemática a través de estudios de mercado (*e.g.*, Douglas y Craig, 1983; Root, 1994; Young *et al.*, 1989). El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores se refiere tanto a la naturaleza del proceso de toma de decisiones como al contenido del mismo. Dentro de este enfoque se establece que el proceso de toma de decisiones está estructurado y formalizado, de tal forma que el decisor tendrá que pasar por una serie de etapas para llegar a seleccionar la decisión correcta (Andersen y Buvik, 2002). Así, el enfoque sistemático puede considerarse un enfoque prescriptivo de toma de decisiones, ya que determina cómo se deben tomar las decisiones, más que cómo se toman las decisiones en realidad (Bazerman, 1986). Andersen y Buvik (2002) explican que en unas de las fases de decisión el decisor deberá identificar todos los criterios objetivos que pueden servir para evaluar las diferentes alternativas. Para realizar esta evaluación se proponen utilizar técnicas estadísticas que ayudan a la empresa a procesar los datos secundarios que le servirán para revisar las condiciones de los diferentes países presentados como alternativas. Algunos autores sugieren diferentes criterios, por un lado, indicadores específicos del país, como por ejemplo, características macroeconómicas (PIB, índice de desarrollo industrial, consumo de energía, infraestructuras), políticas (frecuencia en el cambio de gobierno, cambios democráticos) y culturales (Bradley, 1995; Douglas y Craig, 1983; Root, 1994) y, por otro lado, indicadores específicos del mercado, como por ejemplo, tamaño del mercado, competencia, canales de distribución y los costes de operar en ese mercado (Davidson, 1980; Douglas *et al.*, 1982; Young *et al.*, 1989). Los tipos de indicadores más apropiados para la selección de mercados exteriores fueron sugeridos por primera vez en la década de 1960 (Connors, 1960; Bartels, 1963). Realizar la selección de mercados exteriores a través del enfoque sistemático tiene, en principio, una ventaja para la empresa que es la posibilidad de utilizar dentro del sistema de decisiones, hechos acaecidos en el pasado y en otros mercados, los

cuales pueden ser utilizados para aplicarlos en otros mercados con características similares (Andersen y Buvik, 2002; Kumar *et al.*, 1994).

- ***El enfoque no sistemático***

Numerosos estudios empíricos indican que las decisiones de entrar en mercados exteriores son *ad hoc*, guiadas por motivos “no racionales” que aparentemente desafían la lógica del mercado (Brown y Cook, 1990; Lee y Brasch, 1978; McDougall, 1991). En las empresas las decisiones no se toman por directivos o grupos de directivos, “mentes pensantes” (*central minds*), perfectamente informados, con capacidad para maximizar los objetivos de la empresa (Mazzolini, 1981); sino que los directivos son seres con una determinada conducta que deben tomar decisiones, basándose en la información disponible y en su racionalidad limitada, en un entorno donde las alternativas no están perfectamente diseñadas. Los directivos deben enfrentarse a objetivos multidimensionales y tomar la decisión; deben elegir la alternativa que más satisfaga los objetivos de la empresa, pero no podrán pretender maximizarlos (Weisfelder, 2001). Diferentes trabajos realizados con respecto a este tema ratifican la idea de que las PYMES toman su primera decisión sobre mercados internacionales de manera “irracional”. Las conclusiones de diferentes investigaciones ratifican que las pequeñas y medianas empresas entran en sus primeros mercados internacionales sin realizar ningún tipo de investigación o búsqueda de información (Cavusgil, 1980; Kothari, 1978; Bilkey, 1978; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil y Nevin, 1981).

El enfoque no sistemático tiene una naturaleza descriptiva para determinar cómo se comportan las empresas a la hora de seleccionar mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002). En este sentido, observamos que en la propia literatura se identifica la necesidad de desarrollar un marco de toma de decisiones que pueda mejorar la efectividad del proceso de selección de mercados, el cual se ajuste al comportamiento real y a las limitaciones de las pequeñas y medianas empresas (Papadopoulos, 1983). Los diferentes estudios de investigación que se han centrado en describir cómo seleccionan las empresas sus mercados exteriores ratifican de forma generalizada que las empresas entran en primer lugar en aquellos mercados exteriores cuya distancia psicológica es percibida como menor. A medida que las empresas van adquiriendo más experiencia en negocios internacionales, entonces tenderán a introducirse en aquellos mercados con una distancia psicológica cada vez mayor (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1990).

Al utilizar este modelo, el decisor se centra en la alteración gradual de las condiciones existentes, sin conocer o sin tener en cuenta qué cerca está este incremento elegido de la alternativa óptima. Esta estrategia que consiste en evitar la incertidumbre se llevará a cabo cuando el sujeto decisor tenga poca comprensión sobre el problema y su contexto. Aplicándolo a la selección de mercados exteriores, las empresas están predestinadas a comenzar su internacionalización moviéndose a aquellos mercados que pueda entender con mayor facilidad, y se decidirán a entrar en mercados psicológicamente más lejanos sólo cuando se encuentren en fases más avanzadas de su proceso de expansión internacional (Benito y Gripsrud, 1992).

- ***El enfoque relacional***

Si bien la literatura tradicional sobre selección de mercados exteriores se centra en la elección de un país/mercado, el enfoque relacional utiliza la relación comercial como unidad de análisis y se basa en la selección del cliente. Los resultados empíricos sobre la expansión internacional sugieren que la entrada en determinado mercado exterior es la consecuencia de las iniciativas de un comprador de otro país (Bradley, 1995). El proceso de desarrollo de las relaciones puede representar un marco teórico importante para describir la

selección de mercados/clientes en el proceso de internacionalización de empresas (Andersen y Buvik, 2002). El enfoque relacional basa su utilidad en tres aspectos contingentes de la selección de mercados (Andersen y Buvik, 2002): (a) el tipo de clientes, (b) la transacción de activos específicos y el compromiso de recursos, y (c) la incertidumbre del comportamiento en el entorno.

Los investigadores proponen que las empresas tenderán a utilizar este enfoque relacional cuando los clientes de las mismas sean empresas manufactureras o de servicios, en este caso la relación de confianza y el conocimiento del cliente es primordial, por lo que las empresas seleccionarán a estos clientes en función de la confianza y la relación que tenga con ellos (Andersen y Buvik, 2002). Los clientes pueden ser empresas manufactureras, empresas de servicios y consumidores finales (Andersen y Buvik, 2002). Cuando existen pocos clientes, la empresa internacional adaptará sus productos a las necesidades de estos compradores. Esta adaptación requiere que los compradores y los vendedores cooperen de forma extensa a lo largo del proceso de transacción y busquen la generación de confianza (Hallen, Johanson y Seyed-Mohamed, 1991). El número de clientes le dará a la empresa los datos suficientes para estimar la demanda potencial. En cambio, las empresas dedicadas al mercado de consumo se centrarán en el mercado potencial de todo un país. Otros estudios han establecido que las empresas industriales siguen a sus clientes cuando deciden expandirse al exterior (Engwall y Wallenstal, 1988).

3. LOS ENFOQUES DE SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES PRESENTES EN LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

- ***Las aportaciones de la organización industrial***

Bajo la perspectiva de la organización industrial, Hymer (1976) examina qué tipo de ventajas pueden poseer o adquirir las empresas, así como el tipo de sectores industriales y las estructuras de mercado en las que es más probable que se concentre la producción extranjera, ya que la existencia de tales ventajas competitivas en exclusiva supone algún tipo de fallo de la estructura del mercado (Rialp, 1999). Por un lado, una empresa puede tener una ventaja competitiva tal que le permita superar los inconvenientes de ser foránea y, por lo tanto, resultarle lucrativo explotarla en otros países (Weisfelder, 2001). Por otro lado, Hymer (1976) también considera como causa de la inversión directa en el exterior la eliminación del conflicto entre empresas competidoras cuando los mercados en los que se opera son imperfectos. Este hecho se debe a los procesos de concentración que se producen en determinados sectores. Esta teoría establece que la empresa multinacional analizará el entorno con el fin de determinar las posibles imperfecciones del mercado que la harán beneficiarse de ciertas ventajas. Además el proceso de toma de decisiones dentro de estas empresas multinacionales es marcadamente racional (Rialp, 1999), ya que la empresa tiende a analizar los costes que le supone la internacionalización y los compara con la posibilidad de seguir produciendo localmente. Además, considera que el papel del directivo es de analista, ya que tendrá que analizar los costes y las ventajas competitivas para decidir si compensa o no invertir en el exterior (Weisfelder, 2001; Rialp, 1999; Silva y Suárez, 2001). Considerando estas características de la toma de decisiones y del comportamiento de las empresas multinacionales bajo la “teoría de la organización industrial” procedemos a continuación a abordar el análisis teórico, es decir, a comparar las mismas a aquellas descritas para cada uno de los enfoques de selección de mercados exteriores.

En primer lugar, observamos que de los tres enfoques de selección presentados, aquel que sigue una toma de decisiones racional, al igual que la “teoría de la organización industrial”, es el enfoque sistemático. Además, este

enfoque considera que el proceso de toma de decisiones está estructurado y formalizado dentro de la empresa (Bazerman, 1986). Si relacionamos la decisión de selección de mercados con la decisión de realizar IDE de las multinacionales descrita bajo las aportaciones teóricas de la organización industrial, entonces observamos que éstas analizarán para realizar su inversión cuáles son sus ventajas competitivas de forma racional (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976). Además, estas empresas analizarán si dichas ventajas son de naturaleza monopolística, exclusivas, pero a la vez si son transferibles, para poderlas explotar en los países de destino comparados en función de los datos de eficiencia y productividad (Alonso, 1994). En segundo lugar, bajo este enfoque sistemático las empresas seleccionan sus mercados exteriores bajo una perspectiva objetiva, en función del resultado arrojado por los datos y basándose en la información de datos secundarios (Andersen y Buvik, 2002). En cuanto al tipo y a las fuentes de información utilizadas por la empresa, podemos entrever que la “teoría de la organización industrial” realizará un análisis comparativo entre las características del mercado local y del mercado destino de sus inversiones en función de datos secundarios e indicadores del mercado. Considerando estas características observamos que con respecto al tipo de información analizada, dicha teoría también coincide con el enfoque sistemático de selección de mercados exteriores. Por último, es importante volver a anotar que la “teoría de la organización industrial” no explica de forma explícita la selección de mercados exteriores en los que localizar la IDE. Bajo esta característica las coincidencias entre el enfoque sistemático y dicha teoría no son exactas y completas ya que no se dispone de información suficiente para determinar que la decisión de localización en la “teoría de la organización industrial” se considere de forma aislada dentro de la empresa. Además, tampoco podemos establecer si el proceso de toma de decisiones en dicha teoría sigue exactamente las fases de decisión propuestas por el enfoque sistemático, ya que esta teoría se basa en explicar el éxito de la internacionalización a través de la IDE, sin especificar cómo se han desarrollado los diferentes procesos para llegar a este éxito. A pesar de estas limitaciones, seguimos constatando que de los tres enfoques de selección de mercados exteriores, el que tiene fuertes correlaciones (racional, normativo, datos secundarios, indicadores del país) con la “teoría de la organización industrial” es el enfoque sistemático, lo que nos lleva a establecer nuestra primera proposición teórica:

P1: *Las empresas que se internacionalizan siguiendo la “teoría de la organización industrial” seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático.*

▪ ***Teoría de la internalización***

Según la “teoría de la internalización”, la internacionalización de la empresa se fundamenta en dos axiomas básicos: “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-” (Buckley, 1988:181-2). Así pues esta teoría enfatiza la importancia de los fallos del mercado en las transacciones de ciertos activos intangibles y específicos ante la presencia de elevados costes de transacción inherentes a la utilización de dicho mecanismo. La empresa debería explotarlos bajo su control si desea extraer el valor que se les otorga, en tanto en cuanto los costes de transacción del mercado superen a los costes administrativos (Rialp, 1999). Por lo tanto, la “teoría de la internalización” considera a la empresa como un conjunto de recursos internalizados que pueden ser asignados a diferentes mercados nacionales. Se analiza el modo de entrada en los nuevos mercados, poniendo énfasis en la distinción entre soluciones basadas en el mercado o controladas por la empresa. El modo de entrada envuelve dos decisiones independientes: la localización y el control. Las economías de escala, los aranceles y los costes de los factores productivos determinan la existencia o no de ventajas de localización (Buckley y Casson, 1976). A raíz de las hipótesis básicas que fundamentan esta teoría observamos el carácter económico de los factores que se tienen en cuenta en la internacionalización de las empresas. Los costes de transacción, los costes de transporte y

las economías de escala son factores de corte económico y que son valorados bajo la perspectiva de la minimización de los costes y la optimización de la productividad y el rendimiento de la empresa. Dichos costes serán analizados y evaluados de forma económica, en términos de beneficio y eficiencia económica, para tomar la decisión de internalizar o no las actividades internacionales de la empresa (Tece, 1986).

Partiendo de las bases en que se apoya esta teoría, a continuación analizaremos la correspondencia entre la teoría de la internalización y los enfoques de selección de mercados exteriores. En primer lugar, determinamos que la internacionalización descrita bajo la “teoría de la internalización” se basa en la internalización de los mercados exteriores en función de la eficiencia que ésta suponga para la empresa, con el fin de evitar los costes asociados a las imperfecciones del mercado (Rugman, 1981). En segundo lugar, la decisión de selección de mercados exteriores se equipara a la decisión de localización, la cual se basa en la identificación de las ventajas de localización en mercados exteriores en función de factores económicos como, costes de los factores, economías de escala y la estructura del mercado. Realizando un análisis comparativo entre las hipótesis planteadas por la “teoría de la internalización” y las características de los tres enfoques propuestos para la selección de mercados exteriores, podemos proponer que dicha teoría por su corte marcadamente económico (Buckley y Casson, 1976; Rialp, 1997), y por su proceso de toma de decisiones racional y lógico (Williamson, 1975), lo que implica una búsqueda extensiva de datos secundarios para evaluar las ventajas de internalización (Casson, 1987), sigue un enfoque sistemático para la selección de dichos mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002). Esto nos lleva a formular la siguiente proposición teórica:

P2: Las empresas que se internacionalizan siguiendo la “teoría de la internalización” seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque básicamente sistemático.

Como hemos explicado con anterioridad, partiendo de los análisis realizados para la teoría de la organización industrial y la teoría de la internalización, dado que el paradigma ecléctico de Dunning (1977) se basa en las hipótesis de estas dos teorías podemos llegar a conclusiones para cada nivel de análisis referente al mismo por la simple extrapolación de los resultados obtenidos para cada una de las teorías. En función de lo que se ha establecido en apartados precedentes Dunning agrupa en su paradigma ecléctico las condiciones descritas por aquellas dos teorías, centradas en las ventajas de localización y de internalización. Por lo tanto, consideramos que si cada una de estas dos teorías por separado están dominadas principalmente, por el enfoque sistemático de selección de mercados, podemos formular la siguiente proposición.

P3: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el paradigma ecléctico de Dunning seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático.

▪ ***El enfoque macroeconómico***

El enfoque macroeconómico desarrollado por Kojima (1982) se centra en dar una explicación alternativa sobre la inversión directa en el exterior, que refleja una nueva forma de dar respuesta a la cuestión de “hacia qué” países se generan los flujos de inversión (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001). Por una parte, el enfoque macroeconómico integra las teorías de comercio (teoría de la ventaja comparativa) con la teoría de la inversión directa y la contrasta con las inversiones japonesas versus las americanas. Este enfoque establece que la inversión externa consiste en producir en otros países bienes a más bajo coste mediante transferencia de capital, tecnología y habilidades de dirección, combinándolas con las dotaciones de factores de los países receptores. Por otra parte, la IDE es considerada bajo este enfoque como un ajuste entre la dotación de factores de los países receptores (mano de obra barata, principalmente) (Buckley, 1985) y la mayor eficiencia de las empresas japonesas en coordinar determinados recursos (tecnología, habilidades de los directivos) (Kojima, 1982). Por lo

tanto, como se puede observar de lo comentado, el enfoque macroeconómico trata de forma explícita la selección de mercados exteriores, pero exclusivamente la relacionada con la localización de la inversión directa productiva en el exterior. Esto es, el enfoque macroeconómico se plantea cuáles son los países más adecuados para dirigir la inversión directa, comparando las ventajas que ofrecen los países receptores para el país inversor (Kojima, 1982). De este enfoque se deduce que la empresa analizará el entorno con el fin de determinar que países son los que ofrecen mejores ventajas comparativas para poder realizar inversión directa. Este análisis de las ventajas comparativas implica que el proceso de toma de decisiones tiene ciertas características de racionalidad (Kojima, 1982), ya que la empresa deberá evaluar las dotaciones de factores de cada uno de los países para establecer cuál es el que ofrece ventajas más significativas de carácter económico. Además, considera que la ventaja competitiva la poseen los países y, por lo tanto, el directivo se debe centrar en analizar cada una de estas localizaciones alternativas en función de datos económicos, como costes salariales más bajos (Buckley, 1985).

Si comparamos las características de la toma de decisiones y del comportamiento de las empresas inversoras bajo el “enfoque macroeconómico” con las descritas en cada uno de los enfoques de selección de mercados exteriores podemos destacar dos cuestiones. Por un lado, de los tres enfoques sobre selección de mercados exteriores descritos, el enfoque sistemático es el que sigue un proceso de toma de decisiones más racional (Andersen y Buvik, 2002), el cual también se caracteriza por estar estructurado y formalizado dentro de la empresa (Bazerman, 1986). Al establecer la relación entre la decisión de selección de mercados con la decisión de realizar IDE de las empresas bajo el marco del enfoque macroeconómico, podemos observar que dichas empresas analizan las ventajas comparativas de los países, o sea, la dotación de factores económicos de dichos mercados de una forma racional y básicamente económica (Kojima, 1982). Además, dichas empresas buscan la generación de comercio y la explotación por parte del país inversor de ventajas comparativas ofrecidas por el país receptor complementarias a las aportadas por la empresa inversora (Buckley, 1985). Por otro lado, en función de las características del enfoque sistemático los mercados exteriores son seleccionados teniendo en cuenta datos objetivos, en función del análisis realizado de datos secundarios recopilados de forma extensiva (Andersen y Buvik, 2002). Las empresas inversoras que se internacionalizan bajo el enfoque macroeconómico deben realizar análisis de las dotaciones de factores de los países potencialmente receptores de inversión. Para ello deberán analizar las condiciones económicas de cada destino (datos macroeconómicos) como, por ejemplo, la legislación laboral en cada país (Buckley, 1985), lo que implica una recopilación de datos objetivos, económicos y secundarios para posteriormente realizar un análisis de los mismos y tomar la decisión más ventajosa para la empresa inversora. Todo ello nos lleva a formular la siguiente proposición teórica:

P4: *Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque macroeconómico seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático.*

▪ *El modelo de Uppsala*

El modelo de *Uppsala* considera el fenómeno de la internacionalización como un proceso de desarrollo gradual en el tiempo, poniéndose un especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores (Rialp, 1999). La escasez de conocimientos o de recursos, junto con la incertidumbre que ello puede ocasionar a la empresa es el principal obstáculo para su internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Por lo tanto, el conocimiento del mercado y el compromiso con el mismo son elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1990). Asimismo, en términos de la expansión de las operaciones internacionales, en este modelo se recurre al concepto de distancia psicológica según la cual, la entrada al exterior tendería a producirse por el mercado/país psicológicamente más próximo al de origen, dado que éste

representará un menor grado de incertidumbre para la empresa. Desde allí ésta irá extendiendo gradualmente sus actividades hacia otros nuevos mercados cada vez más distantes desde un punto de vista psicológico (Rialp y Rialp, 2001).

El enfoque gradualista no parece concebir la internacionalización de la empresa como una secuencia planeada deliberadamente, fruto de un análisis económico-racional previo; sino, más bien, como un patrón de desarrollo lento y evolutivo en el tiempo donde adquiere una especial trascendencia la naturaleza incremental del aprendizaje a través del transcurso por una secuencia de etapas sucesivas (Rialp, 1999). El aspecto central de este enfoque radica, por tanto, en asumir que una gran parte de las capacidades requeridas por las empresas para internacionalizar sus actividades se adquiere a través de un proceso de aprendizaje experimental de carácter secuencial o acumulativo, en forma de una serie de estadios que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores (Melin, 1992). Una aportación adicional radica en enfatizar la importancia de la percepción de oportunidades y actitudes del equipo directivo ante la toma de decisiones internacionales (Dichtl *et al.*, 1990). Centrados en alcanzar el objetivo de la presente investigación, tres son las cuestiones a destacar. En primer lugar, según el modelo de *Uppsala* la decisión de entrar en mercados exteriores sigue una secuencia incremental sobre la base de un proceso experimental a través del cual la empresa va incrementando gradualmente su nivel de implicación y compromiso exterior. Comparando estas características con las de los enfoques de selección de mercados exteriores podemos establecer que con respecto a la toma de decisiones el enfoque no sistemático es el que, al igual que el modelo de *Uppsala*, sigue un proceso de incrementalismo inconexo (Pettigrew, 1977; Weick, 1979). Para el enfoque no sistemático las decisiones de entrar en mercados exteriores son de carácter *ad hoc* tomadas por motivos “no racionales” que desafían aparentemente la lógica (Brown y Cook, 1990; Cavusgil, 1980; Lee y Brasch, 1978; McDougall, 1991), lo cual coincide con las premisas descritas para el modelo de *Uppsala*, ya que éste tampoco parece describir la internacionalización de la empresa como una serie de decisiones planeadas de forma deliberada resultado de un análisis económico y racional (Rialp, 1999).

En segundo lugar, podemos observar que las variables que influyen en el proceso de internacionalización bajo el enfoque de *Uppsala* son el conocimiento del entorno internacional, el aprendizaje obtenido en experiencias anteriores y la percepción del empresario sobre el país de destino en caso de que no se tenga experiencia previa (Alonso y Donoso, 1994). La escasez de conocimientos, junto con la incertidumbre que ello ocasiona a la empresa, se erige como el principal obstáculo para la internacionalización de la misma. Éste se disminuye a través de un proceso de decisión y aprendizaje creciente relacionado con mercados y operaciones exteriores (Rialp, 1999). Al relacionar estas características del modelo de *Uppsala* con los factores determinantes de la clasificación de los diferentes enfoques teóricos de la selección de mercados exteriores, podemos constatar que bajo el enfoque no sistemático la empresa selecciona sus mercados exteriores realizando una mínima búsqueda de información y, además, dicha información la consigue como consecuencia de su propia experiencia (Andersen y Buvik, 2002). Por lo tanto, se puede establecer que en función de las fuentes de información basadas en el conocimiento adquirido a través de la experiencia y el aprendizaje, es decir, información de carácter subjetivo utilizado en la toma de decisiones, el enfoque no sistemático es el que se corresponde con la decisión de selección de mercados explicada por el modelo de *Uppsala*. Por último, es importante destacar que para el enfoque no sistemático la subjetividad de la información viene definida, principalmente, por la distancia psicológica percibida por la empresa entre el mercado de origen y el mercado de destino (Andersen y Buvik, 2001). En este sentido es imprescindible recordar que para el modelo de *Uppsala* la variable que determina la selección de mercados exteriores es la distancia psicológica percibida, en función de la cuál se seleccionarán en primer lugar aquellos mercados percibidos psicológicamente más cercanos.

A raíz de este análisis de relaciones podemos proponer de forma general que el enfoque de *Uppsala* desarrolla un modelo de selección de mercados exteriores que se corresponde principalmente con el enfoque no sistemático, afirmación que recogemos en forma de proposición teórica a continuación:

P5: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el modelo de Uppsala seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente no sistemático.

- ***El enfoque de innovación***

El enfoque de innovación define la internacionalización de la empresa como una innovación al resaltar las similitudes que existen entre la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional y la de realizar innovaciones en el sentido amplio, o sea, considerando a ésta como el cambio producido en uno o varios factores empresariales (Andersen, 1993; Alonso y Donoso, 1998). Este enfoque de innovación se define por tener un proceso de toma de decisiones racional (Lee y Brasch, 1978), además de seguir un proceso de internacionalización de carácter dinámico y etápico (Alonso y Donoso, 1998), explicado principalmente a través de la exportación y motivado por razones tanto económicas como actitudinales (Denis y Depelteau, 1985; Li, 1995; Barkema, Bell y Pennings, 1996).

Considerando estas características del enfoque de innovación procedemos a continuación a comparar éstas con las características descritas para los enfoques de selección de mercados exteriores. Por una parte, el enfoque de innovación establece que la decisión de internacionalización es una decisión creativa y deliberada, desarrollada dentro de los límites impuestos tanto por el mercado como por las capacidades internas de la empresa. Además, las decisiones se toman en condiciones de incertidumbre, desconociéndose sus consecuencias, por lo que los directivos adoptan el papel de promotores de la innovación/internacionalización (innovadores) (Alonso y Donoso, 1998). Relacionando dichas características con las de los enfoques de selección de mercados exteriores podemos identificar que coinciden, en cuanto a la creatividad de las decisiones tomadas en entornos de incertidumbre, con las condiciones del enfoque no sistemático. Continuando con el análisis, si consideramos el papel del directivo en la toma de decisiones de internacionalización como el empresario innovador y promotor de la expansión internacional (Alonso y Donoso, 1998), podemos establecer que dicho papel coincide con el descrito por el enfoque no sistemático, ya que la expansión hacia mercados exteriores se realizará en función del conocimiento adquirido a través de la experiencia del directivo (Andersen y Buvik, 2002). Por otra parte, con respecto al proceso de toma de decisiones bajo el enfoque de innovación, éste es intrínsecamente racional, ya que el riesgo asumido y el nivel de recursos comprometidos en la implantación de la estrategia sugiere cierto grado de racionalidad por parte de la empresa, lo que supone la consideración de alternativas y una evaluación de las consecuencias (Lee y Brasch, 1978). Es importante señalar que los propios autores que proponen la racionalidad del proceso (Lee y Brasch, 1978) la evalúan en términos de recopilación de información, consulta a autoridades exportadoras y definición clara de objetivos y justificaciones para internacionalizarse. Además, con respecto a la definición deliberada del tipo de decisiones, no podemos determinar que se identifique con el enfoque no sistemático, sino que este tipo de decisiones se toman básicamente bajo el enfoque sistemático de selección de mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002). En función de lo expuesto podemos considerar que esta racionalidad del proceso de toma de decisiones no se corresponde con el proceso seguido en el enfoque no sistemático, sino más bien con el enfoque sistemático.

Continuando con el análisis, bajo el enfoque de innovación del proceso de internacionalización intervienen factores que están gobernados por una secuencia acumulativa, ya que se beneficia de la dinámica temporal que caracteriza a aquellas decisiones fundamentadas en el proceso de aprendizaje (Alonso y Donoso, 1998). Con esta definición se destaca la idea de que la propia experiencia acumulada por la empresa a través de un proceso de

aprendizaje continuo es esencial para la adquisición de capacidades necesarias para competir en mercados internacionales (Chang, 1995; Barkema *et al.*, 1996). Todas estas características referentes al proceso de aprendizaje de forma secuencial y acumulativa, se corresponde directamente con las características del modelo no sistemático de la selección de mercados exteriores, el cual también considera que la experiencia y el conocimiento de la empresa en dichos mercados serán *inputs* decisivos en la decisión de expansión de las actividades internacionales (Andersen y Buvik, 2002). Por último, es importante resaltar que Lee y Brasch (1978) establecen que para que la innovación se difunda hace falta un contacto social de la empresa con agentes externos. La existencia de contactos sociales y de relaciones entre empresas para que se de la innovación, coincide con la característica principal del enfoque relacional de selección de mercados exteriores, el cual describe cómo se seleccionan los socios adecuados en función de las percepciones, objetivos y perspectivas coincidentes (Andersen y Buvik, 2002).

Atendiendo a las relaciones establecidas, podemos determinar que el enfoque de innovación coincide con características de los tres enfoques de selección de mercados exteriores: sistemático, no sistemático y relacional. Es decir, la racionalidad intrínseca de la toma de decisiones del enfoque de innovación hace que la selección de mercados exteriores tenga cierto carácter sistemático, pero se desarrolla sobre la base del aprendizaje obtenido a lo largo del tiempo de forma gradual e incremental y, además, describe al empresario como la persona que ejerce el rol de innovador, estimulando la exportación, características que definen al enfoque de innovación como un enfoque no sistemático. Así mismo, este enfoque de innovación también trata la importancia de las relaciones sociales de la empresa a través de las cuales se difunde la innovación, por lo que se corresponde con el enfoque relacional de selección de mercados exteriores. Todo esto nos lleva a proponer la siguiente proposición teórica:

P6: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el “enfoque de innovación” seleccionan sus mercados exteriores siguiendo un proceso que tendrá características de los enfoques sistemático, no sistemático y relacional.

▪ *El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon*

Dentro de las teorías de la internacionalización de las empresas, el modelo del ciclo de vida del producto propuesto por Vernon (1966) 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. En cierto modo, dada la naturaleza etápica y secuencial del ciclo de vida del producto este modelo sigue una perspectiva de proceso y el mismo cumple algunos principios básicos de los enfoques graduales: países con patrones de demanda parecidos, variación de los parámetros a valorar en función de la etapa en la que se encuentre el producto, entre otros. A pesar de estas características que lo configuran como un modelo gradual, observamos que las variables y factores propuestos por Vernon y que la empresa analizará en cada una de las cuatro etapas del ciclo de vida (introducción, crecimiento, madurez y declive) son de carácter económico y siguen un proceso racional a medida que el producto avanza por las mismas.

Una vez señaladas las principales ideas referentes al modelo propuesto por Vernon (1966) pasamos a analizar las relaciones existentes entre dicho modelo para explicar la internacionalización de empresas y los enfoques de selección de mercados exteriores. En primer lugar, el estudio de Vernon (1966) determinó que en países con altos ingresos *per cápita* y altos costes salariales (*e.g.* Estados Unidos) la decisión de localización de producción para el desarrollo de nuevos productos se verá condicionada por las etapas del ciclo de vida del producto. Esta condición indica que en función de la etapa en la que se encuentre el producto la empresa decidirá una localización u otra. Para seleccionar la localización adecuada la empresa realizará un análisis de los indicadores

económicos (elasticidad de la demanda, competidores en el mercado de destino, coste de la mano de obra, crecimiento del mercado) de los países objetivos de destino potenciales (Vernon, 1966). Dependiendo de la etapa en la que se encuentre el producto la empresa analizará unos indicadores u otros. Considerando las variables a tener en cuenta a la hora de seleccionar los mercados exteriores en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto, se constata la naturaleza económica de las mismas: patrones de demanda, economías de escala, barreras arancelarias, entre otras. Tomando estas variables en consideración la empresa decidirá exportar sus productos a aquellos países que le reporten un mayor beneficio en términos de eficiencia económica en costes y de rendimiento (Vernon, 1966). Atendiendo a estas características del modelo de Vernon y realizando un análisis comparativo con las características de los tres enfoques planteados para la selección de mercados exteriores, podemos concluir que en lo que se refiere al tipo de información analizada por la empresa para decidir su localización (indicadores económicos del país de destino), este modelo coincide en este aspecto con la información que se debe registrar en el enfoque sistemático para la selección de dichos mercados (Andersen y Buvik, 2002). Bajo este enfoque sistemático las empresas toman su decisión de exportación y/o localización en mercados exteriores bajo una perspectiva objetiva, en función del resultado arrojado por los datos. En segundo lugar, bajo el marco del modelo del ciclo de vida la selección de localización en un país determinado surge por la combinación de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país potencialmente receptor de la inversión o de la exportación (Vernon, 1966). Se analizarán los destinos oportunos en función de los datos secundarios más favorables y se llegará a una decisión de localización de carácter económico y racional (Vernon, 1966). Por lo tanto, también con respecto a la racionalidad de la toma de decisiones y a la utilización de datos secundarios obtenidos de forma extensiva (Andersen y Buvik, 2002) el enfoque del ciclo de vida del producto contiene características del enfoque sistemático de selección de mercados exteriores. Por último, debemos destacar que la característica de la toma de decisiones de forma estructurada y formalizada en fases del enfoque sistemático (Andersen y Buvik, 2002), no queda claramente definida en el modelo de Vernon (1966), por lo que no podemos afirmar con respecto a esta característica que el modelo se ajuste a un enfoque sistemático de selección de mercados exteriores.

Al correlacionar las características básicas del modelo del ciclo de vida del producto con las que describen el enfoque sistemático observamos que las mismas coinciden mayoritariamente (proceso racional, búsqueda de información extensiva, información objetiva, fuentes de información secundaria). Por consiguiente podemos formular, a modo de conclusión, la siguiente proposición teórica:

P7: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque del ciclo de vida del producto seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático.

El enfoque de redes

El enfoque de red considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo entre las ventajas competitivas de la empresa y aquéllas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa y, también entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países (Johanson y Mattson, 1988). De acuerdo con este modelo la empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados foráneos dependiendo de sus características, ya que éstas son diferentes dependiendo de la posición que ocupa en la red. Esto implica que esta teoría considera la entrada en mercados exteriores como una función de las relaciones existentes entre las empresas locales y sus redes, lo que implica que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a las empresas a través de los miembros de la red (Blankenburg Holm, 1995; Ford, 1980). Esta teoría la internacionalización pone el énfasis en los vínculos entre las empresas de la red e identifica dichos vínculos como factores clave que determinan la internacionalización de las empresas (Weisfelder, 2002).

Comenzando con el análisis de relación entre la teoría de redes y los enfoques de selección de mercados exteriores, podemos observar que dicha teoría no se centra en seleccionar específicamente un mercado exterior, sino que se centra en seleccionar a los socios adecuados dentro de la red, los cuales le llevarán a su vez a seleccionar un mercado exterior en función de las oportunidades que éstos le hacen ver (Johanson y Mattson, 1988). En este sentido vemos que dicha característica se cumple bajo el enfoque relacional de selección de mercados exteriores, donde la decisión no se basa en la selección de un país de destino, sino en la selección de un socio adecuado con el que realizar negocios (Andersen y Buvik, 2002). Además, hay que destacar que la internacionalización de las empresas explicada por el enfoque de redes basa la selección de mercados/socios en función de la información obtenida a través de los miembros de la red, los cuales informarán a la empresa de las oportunidades que ofrezcan los mercados en cada momento (Weisfelder, 2001). Comparando esta característica con los enfoques de selección de mercados exteriores, podemos constatar que bajo el enfoque relacional la fuente de información principal es la red de negocios en la que se encuentra la empresa (Andersen y Buvik, 2001). Por lo tanto, en función de este indicador la teoría de redes también se corresponde con el enfoque relacional de selección de mercados. Para el enfoque de redes el papel del directivo se centra en que éste es la persona que posee los contactos adecuados dentro de la red y es a través del cuál se llegan a conocer las oportunidades de los destinos potenciales (Johanson y Mattson, 1988). Confrontando esta característica con los enfoques de selección de mercados exteriores se puede establecer que la información que se analiza para la selección del socio adecuado se basa en la percepción que se tenga de la compatibilidad existente entre el miembro de la red y la empresa, expresada en términos de complementariedad de objetivos, de *performance* empresarial y de la confianza que le merezca al directivo el socio de la red (Andersen y Buvik, 2002). Podemos observar que estos aspectos del enfoque de redes y del enfoque relacional de la selección de mercados exteriores coinciden en gran parte. Ambos planteamientos consideran que las percepciones y valoraciones del directivo con respecto a la información que le llega a través de la red, son primordiales para determinar si la empresa se expande en sus mercados internacionales o no. Por otra parte, podemos suponer que la decisión de selección de mercados bajo el enfoque de redes queda centralizada en el directivo o decisor el cual posee la característica de racionalidad limitada. Esto implica que el proceso de toma de decisiones estará sesgado por dicha racionalidad limitada del decisor, lo que a su vez implica que la decisión no sea perfectamente racional, sino que se base en las percepciones del mismo sobre los aspectos a considerar en la selección de mercados exteriores (Johanson y Mattson, 1988; Andersen y Buvik, 2002).

La confrontación realizada entre las características básicas del enfoque de redes y las que describe los distintos enfoques de selección de mercados exteriores nos permite formular la siguiente proposición:

P8: *Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque de redes seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente relacional.*

El fenómeno de las empresas *born global*

Las empresas *born global* o empresas de rápida internacionalización, son empresas que nacen siendo internacionales o que se introducen en mercados exteriores en sus dos primeros años de vida. Madsen y Servais (1997) relacionan la aparición del fenómeno *born global* con tres factores determinantes: (1) las nuevas condiciones del mercado; (2) los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación y (3) las capacidades más desarrolladas de las personas, incluyendo en este último punto, al *entrepreneur* que funda la empresa *born global*.

Por una parte, considerando los cambios en el entorno que han ido creando una economía cada vez más globalizada, se observa cómo la disminución de los costes de comunicación y transporte, así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de información y la mayor integración de las distintas economías regionales, generan una serie de circunstancias que facilitan el hecho de que una empresa pueda realizar actividades internacionales desde el momento de su creación (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1997; Plá Barber y Cobos Caballero, 2002). Por otra parte, la teoría del *entrepreneurship* también nos aporta datos a través de los cuales se puede justificar la existencia del fenómeno *born global*. Esta teoría describe ciertas características personales del empresario-emprendedor que lo identifican con el desarrollo de innovaciones, con una aceptación calculada de los riesgos en su actividad empresarial y con una actitud directiva proactiva. Al empresario que forma parte del fenómeno *born global* se le puede identificar fácilmente con estas características personales. De hecho, si la creación empresarial ya supone una actitud directiva innovadora por sí misma, a ésta habrá que añadirle la importancia que supone la creación empresarial acompañada de una importante actividad internacional (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981). Por último, los estudios que analizan la relación entre las redes sociales del empresario y la temprana internacionalización de la empresa se apoyan en la teoría de los “recursos y capacidades” y consideran que las características de las redes sociales de las que forma parte el empresario le van a proporcionar una serie de capacidades distintivas que contribuyen a la pronta internacionalización de su empresa (McDougall *et al.*, 1994). Lo hasta ahora expuesto nos permite establecer que los factores básicos por los que se da la existencia de las *born global* se pueden clasificar en dos grandes grupos: (a) factores correspondientes al entorno (condiciones del mercado y desarrollo de tecnología) y (b) factores relacionados con las características del empresario (*entrepreneur*). En función de los tipos de factores que tengan en consideración, podemos partir de diferentes hipótesis básicas para las *born global*. Por esta razón, hemos decidido realizar el análisis de este fenómeno considerando por separado los dos tipos de factores [(a) y (b)] que acabamos de proponer.

▪ **a) Las born global como respuesta a las características del entorno**

Bajo este epígrafe realizaremos el análisis considerando que los factores del entorno y del mercado son los que influyen en la creación de una empresa *born global*. Realizando el análisis comparativo entre las hipótesis planteadas por el fenómeno de las *born global* y las características de los tres enfoques propuestos para la selección de mercados exteriores, establecemos, en primer lugar, que los cambios en las condiciones del mercado se justifican, principalmente, por el incremento de la especialización de las industrias, el cual influye en que las empresas se deban plantear satisfacer la demanda de nichos de mercado concretos y no de todo el mercado en general. A raíz de esta alta especialización muchas empresas sólo se dedican a producir partes o componentes específicos de un producto y, por lo tanto, para que las mismas puedan obtener economías de escala y llegar al tamaño mínimo eficiente, las empresas se deben plantear vender dichos componentes en mercados internacionales con una mayor demanda (Madsen y Servais, 1997). En segundo lugar, los cambios en los procesos tecnológicos han favorecido que las comunicaciones sean más fiables, efectivas y rápidas. En la actualidad la información sobre mercados internacionales puede ser recopilada y analizada desde el país de origen de las empresas y, además, cualquier tipo de información se transmite rápidamente de un lado a otro del mundo. Esta rápida difusión de la información tiene como consecuencias, por un lado, que los negocios en mercados internacionales se desarrollen con mayor rapidez y, por otro lado, que los gustos de los consumidores tienden a homogeneizarse debido al acceso de información que tienen los clientes (Madsen y Servais, 1997).

Con respecto a las características descritas hasta ahora sobre el fenómeno de las *born global*, parece dejarse intuir que en función de dichos motivos estas empresas surgen como respuesta a las exigencias del entorno actual. Para que las empresas conozcan y estén al día de las exigencias del entorno y de las condiciones que limitan su situación, dichas empresas tendrán que realizar un análisis de dichas condiciones e intentar adaptarse a las exigencias del mismo. Si consideramos que el análisis de estas condiciones, basado en el estudio del tamaño

mínimo eficiente que demanda el entorno, en las economías de escala que justifican una producción eficiente y en el análisis de los nichos de mercado más atractivos para la oferta de los productos, podemos determinar que considerando estos factores económicos, la toma de decisiones se caracteriza por ser marcadamente económica y racional (Rialp y Rialp, 2001). Al comparar esta naturaleza racional de la toma de decisiones con las características de los enfoques de selección de mercados exteriores, observamos que el proceso racional se enmarca bajo el enfoque sistemático (Andersen y Buvik, 2002).

Como conclusión en relación con el fenómeno de las *born global* motivado por factores del entorno, podemos establecer que el mismo fenómeno está en concordancia con el enfoque sistemático para la selección de mercados exteriores. Ello nos permite formular la siguiente proposición teórica:

P9a: *Las empresas born global motivadas por factores del entorno seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque sistemático.*

▪ ***Las born global como consecuencia del tipo de empresario***

A continuación pasamos a realizar el mismo análisis considerando ahora el fenómeno de las *born global* motivado por factores relacionados con las características del empresario (*entrepreneur*). Ello supone que las variables que influyen en el proceso de internacionalización son las características del empresario, su experiencia previa, su formación y su estilo de dirección (Iborra *et al.*, 1998; Plá Barber y Cobos Caballero, 2002; Madsen y Servais, 1997). El papel clave que desempeña la actitud de la dirección en relación con la estrategia internacional ha sido ampliamente reconocido y enfatizado en la literatura (Bilkey, 1978; Reid, 1981; Molini, 1995). Algunas empresas se ven envueltas en actividades exportadoras motivadas de forma deliberada por las expectativas, creencias y actitudes positivas hacia los mercados exteriores de los decisores, lo que favorecerá el proceso de consolidación de la empresa en el exterior (Plá Barber y Cobos Caballero, 2002). Dichas percepciones positivas hacia la internacionalización le confieren a la empresa un carácter proactivo, orientada hacia el crecimiento y el desarrollo en el ámbito internacional (Alexander, 1990; Burt, 1992).

Comparando las variables que caracterizan el fenómeno de las *born global* motivado por el tipo de empresario con los factores definitorios de los diferentes enfoques teóricos de la selección de mercados exteriores, advertimos una coincidencia con el enfoque no sistemático. En dicho enfoque se sigue un proceso de toma de decisiones basado en el incrementalismo inconexo o lógico (Pettigrew, 1977; Weick, 1979). Además, bajo el enfoque no sistemático, la empresa selecciona sus mercados exteriores realizando una mínima búsqueda de información, porque dicha información la consigue como consecuencia de la experiencia del decisor, lo que conlleva que la información evaluada tenga carácter subjetivo. Las fuentes de información a las que se acude para realizar la selección de mercados exteriores son los conocimientos adquiridos por los directivos de la empresa a través de su experiencia (Andersen y Buvik, 2002).

De esta forma, podemos establecer la siguiente proposición teórica:

P9b: *Las empresas born global motivadas por factores relacionados con las características del empresario seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque no sistemático.*

▪ ***c) Análisis de las born global de forma conjunta***

En este momento, una vez concluido el análisis por separado del fenómeno de la *born global* motivado por diferentes factores (entorno y el tipo de empresario), hemos decidido reunificar estos dos tipos de empresas con el fin de hacer un análisis de la misma de forma conjunta, en el caso de que coexistieran todos los factores

motivadores de su creación y desarrollo. En este caso utilizando los análisis anteriores, podemos determinar de forma teórica que las empresas que encajan en el perfil de las *born global* siguen un proceso de selección de mercados de tipo sistemático o no sistemático. Además de las características ya mencionadas, hay que destacar que varios autores consideran que las empresas *born global* analizan su entorno utilizando la información de las oportunidades o exigencias del mismo a través de la red en la que operan, a la vez que dichas redes sociales influyen positivamente en el crecimiento empresarial de la empresa (Aldrich y Zimmer, 1986; Oviatt y McDougall, 1997; Plá Barber y Cobos Caballero, 2002). Al correlacionar esta importancia de la red en el fenómeno de las *born global* y realizando el análisis comparativo con las características de los tres enfoques planteados para la selección de mercados exteriores, podemos concluir de este análisis de primer nivel que este fenómeno tiene características del enfoque relacional de selección de mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002).

Este enfoque relacional parte del supuesto de que la empresa no selecciona un destino o un país para sus actividades internacionales, sino que la empresa selecciona un socio para realizar sus transacciones en el ámbito internacional. Bajo este enfoque relacional la empresa también utiliza sus relaciones y sus contactos para obtener información y oportunidades a través de dichas relaciones y contactos. El proceso de decisión que enmarca está basado en la percepción que tiene el decisor sobre la compatibilidad de objetivos, confianza y la *performance* del socio potencial (Andersen y Buvik, 2002). Desde este punto de vista, la empresa *born global* se mueve en un entorno que no es del todo comprensible, pero a través de la información que obtiene por la red se le hace menos confuso. Además, la empresa en este momento tiende a suavizar los procesos de selección y se vuelven más naturales, ya que se basan, en parte, en la compatibilidad de objetivos, confianza y *performance* del socio. Con todo esto podemos decir que las empresas *born global*, cuando deciden internacionalizarse por la información que le llega a través de la red o porque han establecido relaciones de negocio con socios extranjeros estarán siguiendo un enfoque relacional para la selección de mercados exteriores. Por consiguiente, si consideramos el análisis de las *born global* de forma conjunta podemos plantear la siguiente proposición teórica:

P9: *Las empresas born global seleccionan sus mercados exteriores bajo los enfoques sistemático, no sistemático y/o relacional.*

CONCLUSIONES

A modo de conclusión se presenta la tabla 1.1. dónde se recogen todas las proposiciones teóricas que hemos alcanzado en nuestra investigación. Considerando todas las proposiciones obtenidas, podemos observar que todos los enfoques de selección de mercados exteriores subyacen en las diferentes teorías de internacionalización de empresas, lo que ratifica la existencia de dichos enfoques propuestos en la literatura.

Tabla 1.1: Teorías de la internacionalización y los enfoques de selección de mercados exteriores: proposiciones teóricas

P1: Las empresas que se internacionalizan siguiendo la “teoría de la organización industrial” seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque sistemático.	P7: Las empresas que internacionalizan siguiendo el enfoque del ciclo de vida del producto seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque sistemático.
P2: Las empresas que se internacionalizan siguiendo la “teoría de la internalización” seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque básicamente sistemático.	P8: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque de redes seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente relacional.
P3: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el paradigma ecléctico de Dunning seleccionan sus	P9a: Las empresas born global motivadas por factores del entorno seleccionan sus mercados exteriores bajo

CITIES IN COMPETITION

mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático.	un enfoque sistemático.
P4: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque macroeconómico seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático.	P9b: Las empresas born global motivadas por factores relacionados con las características del empresario seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque no sistemático.
P5: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el modelo de <i>Uppsala</i> seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente no sistemático.	P9: Las empresas born global seleccionan sus mercados exteriores bajo los enfoques sistemático, no sistemático y relacional.
P6: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el “enfoque de innovación” seleccionan sus mercados exteriores siguiendo un proceso que tendrá características de los enfoques sistemático, no sistemático y relacional.	

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, H., y Zimmer, C. (1986), “Entrepreneurship through Social Networks”, en Smilor, R., y Sexton, D. (eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, Nueva York, pp. 3-23.
- Alonso, J.A. (1994), “El Proceso de Internacionalización de la Empresa”, *Información Comercial Española (ICE)*, nº 725 (Enero), pp. 127-143.
- Andersen, O. (1993), “On the internationalization process of firms: a critical analysis”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 2, pp. 209-231.
- Andersen, O., y Buvik, A. (2002), “Firms’ internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection”, *International Business Review*, Vol. 11, pp. 347-363.
- Anderson, E., y Gatignon, H (1986), “Modes of foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, pp. 1-25.
- Arora, A., y Fosfuri, A. (2000), “Wholly-owned Subsidiary Versus Technology Licensing in the Worldwide Chemical Industry”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 (4), pp. 555-572.
- Barkema, H.G.; Bell, J.H.J.; y Pennings, J.M. (1996), “Foreign entry, cultural barriers, and learning”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (2), pp. 151-166.
- Bartels, R. (1963), “Outline for Comparative Marketing Analysis”, en Bartels, R. (ed.), *Comparison Marketing Analysis*, Homewood IL, Irwin, pp. 229-308.
- Benito, G., y Gripsrud, G. (1992), “The expansion of foreign direct investments: discrete racional location choices or a cultural learning process?”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 3, pp. 461-476.
- Bilkey, W.J. (1978), “An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 9 (1), pp. 33-46.
- Bilkey, W.J., y Tesar, G. (1977), “The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (1), pp. 93-98.
- Blankenburg Holm, D. (1995), “A network approach to foreign market entry”, en Möller, K., y Wilson, D. (Eds.), *Business Marketing, An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Bradley, F. (1995, reed. 1999), *International marketing strategy*, Prentice-Hall, Nueva York.
- Brown, R., y Cook, D. (1990), “Strategy and performance in British exporters”, *Quarterly Review of Marketing*, Primavera, pp. 1-6.
- Buckley, P.J. (1988), “The Limits of Explanation; Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, pp. 181-193.
- Buckley, P.J., y Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.
- Burt, R.S. (1991), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge MA.
- Casson, M. (1987), *The Firm and the Market: Studies on Multinational Enterprise and the Scope of the Firm*, MIT Press, Cambridge MA.
- Cavusgil, S.T. (1980), “On the internationalisation process of the firm”, *European Research*, Noviembre, pp. 273-281.
- Cavusgil, S.T., y Nevin, J.R. (1981), “State-of-the-Art in International Marketing: An Assessment”, en Enis, B.M., y Roering, K.J. (eds.), *Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 195-216.

NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

- Chang, S.J. (1995), "International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (2), pp. 383-407.
- Connors, R.J. (1960), "World Market Potential as Developed for 3M's Overseas Operation", *Dynamic Marketing for a Changing World*, American Marketing Association, Chicago, pp. 461-466.
- Contractor, F.J., y Kundu, S.K. (1998b), "Modal Choice in a World of Alliances in the Global Hotel Sector", *Journal of International Marketing*, Vol. 6 (2), pp. 25-53.
- Davidson, W.H. (1980), "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects", *Journal of International Business Studies*, vol. 11, pp. 9-22.
- Denis, J.E., y Depelteau, D. (1985), "Market Knowledge, Diversification and Export Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, pp. 77-89.
- Dichtl et al. (1990), "The Export Decision of Small and Medium Sized Firms: A Review", *Management International Review*, Vol. 24 (2), pp. 49-60.
- Douglas, S.P., y Craig, C.S. (1983), *International Marketing Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ.
- Dunning, J.H. (1977), "Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A research for an eclectic approach", en Ohlin, B.; Hesselborn, P.O.; y Wijkman, P.M. (eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, MacMillan, Londres.
- Engwall, L., y Wallenstal, M. (1988), "Tit for Tat in Small Steps: The Internationalization of Swedish Banks", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4 (3-4), pp. 147-155.
- Erramilli, M.K.; Agarwal, S.; y Dev, Ch.S. (2002), "Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (2), pp.223-242.
- Ford, D. (1980), "The development of buyer-seller relationships in industrial markets", *European Journal of Marketing*, Vol. 14, pp- 339-353.
- Hallen, L.; Johanson, J.; y Seyed-Mohamed, N. (1991), "Interfirm adaptation in business relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 55 (Abril), pp. 29-37.
- Hymer, S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Boston MA. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.
- Johanson, J., y Mattson, L.-G. (1988), "Internationalisation in industrial systems- a network approach", en N. Hood y J.E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, Londres, pp. 287-314.
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1990), "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7 (4), pp. 11-24.
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1993), "Management of internationalization", en Zan, L.; Zambon, S.; y Pettigrew, A.M. (eds.), *Perspective on Strategic Change*, Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 42-78.
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, pp. 305-322.
- Kindleberger, C.P. (1969), *American Business Abroad*, Yale University Press, New Haven.
- Kojima, K. (1982), "Macroeconomics versus International Business Approach to Foreign Direct Investment", *Hitosubashi Journal of Economics*, Vol. 23, pp. 630-40.
- Kothari, V. (1978), "Strategic Approaches to Small U.S. Manufacturers in International Markets", *Proceedings of the Academy of Management*, San Francisco, Agosto, pp. 362-366.
- Kumar, V.; Stam, A.; y Joachimsthaler, E. (1994), "An interactive approach to identifying potential foreign markets", *Journal of International Marketing*, Vol. 2 (1), pp. 29-52.
- Lee, W.-Y., y Brasch, J.J. (1978), "The adoption of export as an innovative strategy", *Journal of International Business Strategy*, Vol. 9 (1), pp. 85-93.
- Li, J. (1995), "Foreign entry and survival: Effects of setrategic choices on performance in international markets", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (5), pp. 333-351.
- Lord, M.D., y Ranft, A.L. (2002), "Organizational Learning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 (4), pp. 573-589.
- Madsen, T.K., y Servais, P. (1997), "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, Vol. 6 (6), pp. 561-583.
- Mazzolini, R. (1981), "How Strategic Decisions are Made", *Long-Range Planning*, Junio, pp. 85-96.
- McDougall, G.H.G. (1991), "Small New Zealand businesses and exporting: Some observations", *New Zealand Journal of Business*, pp. 107-116.
- McDougall, P.P.; Shane, S.; y 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 (6), pp. 469-487.
- Melin, L. (1992), "Internationalization as a Strategy Process", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 99-118.
- Oviatt, B.M., y McDougall, P.P. (1997), "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures", *Management International Review*, Vol. 37 (ed. especial, 2), pp. 85-99.
- Papadopoulos, N., y Denis, J.-E. (1988), "Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection", *International Marketing Review*, Vol. 5 (Otoño), pp. 38-51.

CITIES IN COMPETITION

- Pettigrew, A.M. (1977), "Strategy formulation as a political process", *International Studies of Management and Organization*, Verano, pp. 78-87.
- Plá Barber, J., y Cobos Caballero, Á. (2002), "La Aceleración del Proceso de Internacionalización de la Empresa: El caso de las 'International New Ventures' Españolas", *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre, nº 802, pp. 9-22.
- Plá Barber, J., y 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*, Vol. 52 (Enero-Abril), pp. 155-175.
- Reid, S.D. (1981), "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12 (2), pp. 101-112.
- Rialp, A. (1997), "Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica", Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rialp, A. (1999), "Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura", *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre 1999, nº 781, pp. 117-128.
- Rialp, A., y Rialp, J. (2001), "Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research", en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm*, *Advances in International Marketing*, 11, JAI/Elsevier Inc., Amsterdam, pp. 49-78.
- Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Nueva York.
- Rugman, A.M. (1981), *Inside the multinationals: the economics of internal markets*, Columbia University Press, Nueva York.
- Teece, D.J. (1986), "Transaction Cost Economics and the Multinacional Enterprise: An Assessment", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 7, pp. 21-45.
- Tse, D.K.; Pan, Y.; y Au, Y.K. (1997), "How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 (4), pp. 779-805.
- Weisfelder, C.J. (2001), "Internationalization and the multinational enterprise: Development of a research tradition", en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (eds.), *Reassessing the internationalization of the firm*, Vol. 11, JAI Press, Elsevier Science Ltd., pp. 13-46.
- Werner, S. (2002), "Recent developments in international management research: A review of 20 Top Management Journals", *Journal of Management*, vol. 28 (3), pp.277-305
- Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, Nueva York.
- Yadong, L. (2001), "Determinants of Entry in an Emerging Economy: A Multilevel Approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 38 (3), pp. 443-472.
- Young, S.; Hamill, J.; Wheeler, C.; y Davies, J.R. (1989), *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Hertfordshire, Harvester Wheatsheaf.