

La internacionalización de las pymes como vacuna contra las crisis económicas

DOCTORANDO: JULIO DARÍO VECINO GRAVEL

Directores: Dr. Wagner A. Kamakura, Dra. María A. Ramón-Jerónimo
Tutora: Dra. Carmen Barroso Castro
UNIVERSIDAD DE SEVILLA | DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y
MARKETING

Índice:

Introducción	3
Capítulo 1	
El proceso de globalización de las pymes	15
1.1. La internacionalización de empresas.....	15
1.2. Pasos de las pymes en la internacionalización de doméstica a totalmente globalizada.....	23
1.3. Identificando los estados de internacionalización	31
1.3.1. Método: Hidden Markov Models (HMM).	38
1.3.3. Resultados del modelo HMM	46
Capítulo 2	
El efecto de la internacionalización y la gestión de los recursos intangibles sobre el rendimiento de la empresa. La consideración de los ciclos económicos.	53
2.1. El papel de la internacionalización en las crisis económicas.....	54
2.2. La importancia del I+D y la publicidad en la internacionalización y los ciclos económicos.....	59
2.3. Los cambios de estado internacional para adaptarse a los ciclos económicos	63
2.4. Metodología	70
2.4.1. Variables de la Encuesta de Estrategias Empresariales	73
2.4.2. La crisis económica en España	77
2.5. Análisis de los datos	81
Capítulo 3	
Discusión, conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futuras.	99
Bibliografía	107

Introducción

Este trabajo pretende explicar cómo la internacionalización de las empresas pequeñas y medianas españolas las hace inmunes frente a los efectos negativos de las crisis económicas.

Es obvio que una empresa es internacional si tiene actividad internacional. Además del hecho de tener o no tener actividad internacional, esta actividad puede variar en intensidad y en extensión.

Al referirse a la intensidad de la actividad internacional de la empresa se utilizan varios términos, que, aún no siendo exactamente sinónimos, tienen un significado análogo: grado de internacionalización, grado de multinacionalidad, grado de transnacionalidad y grado de globalización. El primero es quizá el más general.

Los índices para medir el grado de internacionalización se clasifican en simples, compuestos y complejos. La diferencia entre los índices compuestos y los complejos es que en el primer caso se procura medir la misma dimensión de distintos modos y en la segunda se intenta medir mediante la adición de variables de distinta naturaleza y escala.

La UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) ha establecido el índice de intensidad denominado de transnacionalidad como media de la proporción de ventas en el extranjero, la proporción de activos en el extranjero y la proporción de empleo en el extranjero. De estos tres componentes el más relevante es el primero. Además de la intensidad, la extensión se refiere al número de mercados atendidos y a la presencia en cada uno de esos mercados. Sullivan (1994) establece una medida compleja basada en cinco indicadores de los cuales algunos son de intensidad, otros de extensión y por último otros están relacionados con características de los directivos. Los índices complejos han sido muy criticados ya que agregan de modo aditivo variables de muy diversas características que dificultan grandemente la interpretación del indicador.

Según las características de la actividad internacional de las empresas es posible hablar de estados de internacionalización más allá de las medidas de intensidad o extensión ya que el modo de alcanzar el valor de esos índices puede y de hecho es diverso. Estos estados de internacionalización, determinados en Kamakura et al (2012), son cuatro: doméstico, exportador temprano, exportador avanzado y global. Se podría decir que una empresa está globalizada cuando alcanza el máximo grado de internacionalización. Paradójicamente el máximo grado de internacionalización no es posible ya que internacional hace referencia a las operaciones fuera de la nación de origen y por tanto el grado máximo se alcanzaría cuando la empresa no operara en absoluto en su país de origen o bien cuando sus operaciones fueran en algún modo equivalentes en todos los mercados. Ambos casos, aunque son hipotéticamente posibles no se encuentran en la práctica. Por tanto, diremos que una empresa está globalizada cuando alcanza ciertos niveles en los parámetros de internacionalización.

Si planteamos el estado de globalización como el estado más avanzado, y por tanto relativo, respecto a la internacionalización en un ámbito y periodo de tiempo concreto, diremos que una empresa está globalizada cuando forma parte del grupo identificable con mayores rasgos internacionales. Esta clasificación, por tanto, será contingente con el conjunto de compañías que se analicen. Una empresa puede pertenecer a un estado cuando se compara con las empresas de su país, pero en otro cuando se compara con las empresas de alguna agrupación supranacional. Análogamente el estado de internacionalización varía cuando una PYME es considerada entre las empresas de su misma categoría o cuando es considerada junto a las grandes empresas.

En ninguno de estos dos escenarios contingentes —ámbito geográfico y tamaño— se puede aventurar a priori si el estado de internacionalización será

distinto ni en que sentido. Una empresa mediana puede ser exportadora avanzada entre sus iguales y global cuando se la considera en el conjunto de las empresas del mismo ámbito geográfico; exportadora avanzada con sus iguales y exportadora básica en el conjunto de todas las empresas o exportadora avanzada en ambos contextos. De igual modo se puede predicar de la contingencia respecto al ámbito geográfico.

Un tercer motivo de contingencia es el tiempo. Es necesario distinguir entre la evolución de cada empresa y la evolución del conjunto de ellas. Si el entorno evoluciona en la misma medida que la empresa su estado de internacionalización permanecerá constante al compararlo con las empresas de su entorno aún en el caso de que haya habido un cambio de estado. En cada momento, el estado de internacionalización no depende únicamente de la evolución que la empresa haya experimentado sino también de la situación de las empresas que la acompañan. Esto requiere, por tanto, que los estados de internacionalización no se definan para cada momento sino para un periodo de tiempo más o menos prolongado pudiendo así estudiar la evolución de cada empresa para así poder calificar los estados de internacionalización de modo general.

Hace una decena de años la incorrecta medición que proporcionaba la denominada “sonda pitot” sometida a bajas temperaturas provocó varios incidentes aéreos. Dos velocidades distintas son relevantes en la navegación aérea: La velocidad respecto al suelo que permite medir el tiempo en el que se alcanzará el destino y la velocidad respecto a la masa de aire en la que se encuentra sumergido el avión que determina la sustentación e indica la potencia que ha de solicitarse a los motores. La sonda pitot es un medio para medir esta última velocidad y, si falla proporcionando una velocidad mayor a la real el

aeroplano pierde sustentación y cae o por el contrario alcanza alturas diferentes a las planificadas. De modo análogo no es suficiente establecer el estado de internacionalización en cada momento de tiempo sino que es preciso relacionarlo con la evolución del conjunto completo de las empresas en un periodo de tiempo prolongado. Esta es la clave de un verdadero análisis dinámico determinando estados que permanezcan en el tiempo aislando así el efecto de la gestión de la empresa de otros efectos del entorno que puede proporcionar una imagen distorsionada del verdadero proceso de internacionalización.

Los motivos por los que las empresas comienzan y mantienen su actividad internacional son diversos. Yip (2003) establece cuatro categorías: De mercado, gubernamentales, de costes y de la competencia. Esta enumeración hace referencia a motivos que pueden facilitar decisiones sobre internacionalización, pero ninguno de ellos es considerado como el desencadenante definitivo que propicie esa decisión.

Se plantea, no obstante, la cuestión de si salir del mercado doméstico es una decisión de un carácter distinto a las de aumentar la intensidad o la extensión de las operaciones internacionales cuando ya se da un cierto grado de internacionalización o si supone únicamente una ampliación del mercado actual fuera de unas fronteras arbitrariamente determinadas. Parece que respecto a las actividades internacionales hay algunas cuestiones que suponen un salto cualitativo y otras que son diferencias de grado. Cabe por tanto preguntarse si efectivamente hay etapas entre las que las diferencias están claramente delimitadas y otros momentos de adaptación en los que el grado de internacionalización se ve modificado mas sin cambios organizativos o comerciales de calado. Así la evolución de la internacionalización puede entenderse mediante un modelo análogo al del equilibrio interrumpido de Johnson (1988) donde fases de cambios incrementales se suceden con fases de cambios transformadores precedidos de fases de turbulencia.

Para abordar esta cuestión es preciso distinguir algunos conceptos relacionados con el modo en que se produce la dinámica de la internacionalización. En primer lugar es necesario considerar si es un proceso continuo o si hay fases claramente definidas. En segundo lugar, si es un proceso de progreso monótono hacia una mayor internacionalización o si permite tanto avances como retrocesos en la internacionalización de las empresas.

Por tanto, podemos caracterizar el proceso de internacionalización según su continuidad y su monotonía. Los procesos discretos se dice que tienen etapas si son monótonos y estados o épocas si no lo son. La diferencia entre estados y épocas es que los estados son equidistantes en el tiempo mientras las épocas no lo son.

El fenómeno de las empresas nacidas globales supone que la internacionalización es monótona y que hay empresas que no necesitan de un proceso de familiarización con los mercados internacionales para acometerlo. Esto no significa que no tenga fases ni que sea un proceso progresivo, lo que significa es que estas empresas recorren ciertas etapas a velocidades muy superiores a las demás a causa de características peculiares de sus negocios. Si los intervalos en los que se mide el cambio son anuales, todo cambio que se produzca en un lapso de tiempo inferior será considerado como no cambio.

Ya Welch y Loustarinen (1988) anuncian el debate entre la tesis de las etapas y la internacionalización gradual. El modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2009) es un modelo gradualista que hace hincapié en el mecanismo por el cual la presencia internacional se incrementa pero no señala etapas claramente diferenciadas, salvo que se entienda por etapa cada vez que un mejor conocimiento del mercado lleve a un nuevo compromiso con este.

¿Cómo son los modelos de internacionalización desde este punto de vista?

Uno de los motivos, no contemplados por Yip, que pueden impulsar a las empresas a abordar otros mercados fuera de sus fronteras son las crisis, al tener que hacer frente a un exceso de capacidad motivado por la contracción de la demanda nacional o de sus mercados actuales. Esta situación incluso puede llevar a que la empresa opere por debajo de su umbral de rentabilidad quedando comprometida su supervivencia y se vea abocada a salir a los mercados internacionales a pesar de que ninguno de los casos que Yip prevé sean aplicables a primera vista a su situación y las garantías de éxito sean limitadas.

Aún así, aunque no sean esos motivos los que han llevado a la decisión, alguno de estos puede influir en el éxito o el fracaso de la singladura exterior de la PYME y por tanto sea verosímil que haya un esfuerzo por aprovechar del mejor modo posible esos factores aun cuando no hayan sido los impulsores.

La evolución de un estado a otro de internacionalización puede estar explicado por los factores que Yip propone, bien porque su presencia se hace más importante o bien porque la empresa pasa a estar en mejores condiciones de entender su influencia.

De igual modo la crisis puede ser un motivo por el cual las empresas cambien de estado a uno más avanzado que suponga una superior protección frente a las adversidades. Esa protección puede deberse tanto a la mayor variedad de mercados y productos, esto es una mayor diversificación del riesgo de mercado, como a la más tupida de red de relaciones que se establece con otras empresas y permite relaciones más estables y duraderas al haber un conocimiento mutuo más profundo. De esta forma las pymes tendrían una flexibilidad no sólo obtenida por su pequeño tamaño y menor número de recursos comprometidos sino también por la flexibilidad obtenida gracias a la estrategia de internacionalización de la empresa donde ha aprendido a gestionar los recursos de la empresa en mercados nuevos, establecido redes y por lo tanto

adquirido un conocimiento útil que podría ser diferenciador en períodos de crisis.

Por crisis se hace referencia a crisis económica en los países o mercados donde opera actualmente la empresa y más concretamente al país de origen de la compañía. En este caso España. En este trabajo se considera la crisis de 2008 entendida como el período entre 2008-2010 que es una crisis mundial. Como la incidencia de la crisis puede diferir según la actividad de la empresa, se consideran las diferencias entre sectores controlando para cada empresa aquel sector donde cada una desarrolla su actividad principal.

En España la crisis de 2008-2010 arranca en el último trimestre de 2007 para tocar fondo en el segundo trimestre de 2009 y recuperarse razonablemente en el primer trimestre de 2011 volviendo a caer hasta un nuevo mínimo en el último trimestre de 2012 habiendo logrado los niveles anteriores a la crisis a finales del año 2017.

En el periodo de tiempo del que hay datos disponibles hay dos escenarios de crisis distintos para comprobar si el estado de internacionalización facilita la superación de la crisis. Sin embargo, los efectos de la crisis fueron más acusados en la crisis de 2008, que será el principal momento de crisis analizado en este trabajo.

En este trabajo se espera que aquellas empresas que puedan llevar a cabo con éxito la salida al exterior verán en ello una vía no solo de solventar la situación provocada por la crisis, sino quizá también de ampliar de modo permanente su mercado, alcanzando así una todavía menor sensibilidad a las fluctuaciones de la demanda nacional. Además, si una empresa resolvió alguna vez una situación difícil ocasionada por una crisis saliendo al exterior es probable que asocie salir al exterior con éxito independientemente de otros factores que influyeran en los resultados, aumentando su propensión a la actividad internacional y por tanto su esfuerzo en cambiar de estado.

Independientemente del motivo por el que la empresa comience sus operaciones en el exterior con intención de permanencia esta salida puede tener un mayor o menos grado de éxito.

La salida al exterior puede ser coyuntural debida a una circunstancia que se estima transitoria o bien permanente incorporando las operaciones internacionales a la estrategia de la empresa.

Las diferentes características de los mercados exteriores pueden llevar a que la empresa sea reticente a salir fuera de sus fronteras o que su salida suponga más costes que beneficios agudizando los efectos de la crisis que intenta evitar. Por el contrario, puede ser una fuente de aprendizaje y de crítica ante el modo de hacer las cosas de la compañía.

La posibilidad de hacer esta salida con éxito depende del conocimiento que se tenga de los mercados a los que se accede y este conocimiento se puede adquirir bien de modo directo operando en el mercado o indirecto a través de clientes, proveedores o socios.

El segundo factor de éxito depende de las capacidades que la empresa tenga para atender esos mercados que probablemente estén relacionadas con las necesidades de los mercados que ya atiende al basarse en capacidades fácilmente aplicable en los nuevos mercados por lo que parece interesante estudiar los recursos intangibles de la empresa y cómo son gestionados en épocas de crisis y de bonanza según el estado donde se encuentra la empresa y la decisión de moverse hacia un estado más internacionalizado u otro.

Se pueden aventurar varias explicaciones por las que la globalización inmuniza a las pequeñas y medianas empresas frente a los efectos negativos de las crisis. Por un lado, les permite establecer lazos con clientes y proveedores que facilita acceder a nuevos mercados a través del conocimiento que de ellos ha adquirido. No obstante, el conocimiento a través de terceros a veces no garantiza su suficiencia para acceder a nuevos mercados siendo probablemente necesaria

la experiencia directa ya que el tipo de conocimiento que se requiere es de índole práctico y organizativo y resulta difícil un aprendizaje de estas características si no es mediante la práctica y la resolución de los problemas que acaecen a la propia compañía por lo que es necesario distinguir entre empresas que tienen una experiencia previa en internacionalización y empresas que siempre han permanecido en un estado doméstico para llegar a entender si realmente las empresas que siguen un enfoque internacional obtienen mejores resultados que las empresas domésticas.

Para superar con éxito una crisis es necesaria la capacidad de adaptación que está relacionada con las capacidades dinámicas entre las cuales se encuentra la de acceder con éxito a los mercados internacionales con características distintas a las del mercado local. Por otro lado, la fortaleza financiera permite resistir con mayores garantías de éxito. Las PYMES se caracterizan por su flexibilidad y a su vez por la escasez de recursos financieros por lo que procurarán acceder a los mercados internacionales de modo rápido y paulatino asumiendo bajos riesgos, pero permitiéndose probar distintos mercados donde sea posible entrar y salir rápidamente —mercados contestables— en el caso de que los resultados no sean esperanzadores y donde, para el acceso, no sea necesaria una inversión elevada. Como contrapartida los mercados contestables no permiten obtener rendimientos extraordinarios, pero esto no es requerido en muchos de los casos ya que el acceso a esos mercados se hace por la necesidad de ampliar el mercado o hacer frente a la capacidad ociosa.

Este trabajo contribuye a la literatura existente de varias formas:

- En primer lugar vuelve a validar el modelo de estados propuesto por Kamakura et al., (2012) que permite estudiar la evolución de las empresas a través de los diferentes estados de internacionalización que proponía el modelo de Uppsala.. Encontrando que las empresas aunque tienden en su

- mayoría a permanecer en el mismo estado ya que las probabilidad de cambio de estado es muy pequeña, los cambios de estado identificados.
- En segundo lugar, hasta donde tenemos conocimiento este es el primer trabajo que integra el modelo de estados propuesto por Kamakura et al., (2012) con el nivel de rendimiento de la empresa para tratar de estudiar qué estados de internacionalización son más rentables para la empresa a lo largo del tiempo.
 - En tercer lugar este trabajo incluye la importancia de los recursos intangibles de la empresa (I+D y Publicidad) estudiando cómo su efecto evoluciona e interactúa en empresas que siguen una estrategia internacional y empresas que siempre han permanecido en estado doméstico observando que las empresas internacionales son capaces de usar estos recursos mejor que las domésticas por lo que la internacionalización sería un factor clave y una fuente de ventaja competitiva para las pymes.
 - En tercer lugar este trabajo introduce el enfoque contingente considerando la crisis económica de 2008. Para ver cómo los estados de internacionalización favorecen el rendimiento de la empresa en situaciones de crisis gracias al uso de los recursos intangibles de la empresa.
 - Por último, este trabajo captura el efecto del dinamismo del mercado debido a la crisis económica y cómo las decisiones de moverse hacia un estado de internacionalización más avanzado, permanecer en el estado actual o retroceder en la internacionalización llevan a las empresas a obtener resultados diferentes en momentos de crisis o bonanza. Permitiendo los resultados aportados ser una guía para la toma de decisiones de las empresas según el ciclo económico en el que se encuentren. Además, en este análisis se incluye el efecto de las inversiones

en recursos intangibles y cómo servirían de apoyo para obtener mejores resultados en las decisiones de cambio tanto en períodos de bonanza como de internacionalización.

Para estudiar si efectivamente la internacionalización actúa como vacuna para las pymes contra las crisis económicas, en concreto, la crisis económica de 2008, en primer lugar se clasificarán las empresas en los cuatro estados descritos por Kamakura et al (2012) actualizando los resultados desde el período 1991-2011 según se describe en el capítulo 1. En el capítulo 2 se discute la teoría previa sobre pymes, crisis económica y grado de internacionalización para establecer las hipótesis que nos llevarán a plantear cómo será el efecto del grado de internacionalización, los cambios de estado de internacionalización y los recursos intangibles de la empresa en durante períodos de bonanza y crisis. Por último, en el capítulo 3, se presentan las conclusiones del trabajo, las líneas futuras de investigación, así como las limitaciones de esta investigación.

Del análisis de la teoría y de los resultados obtenidos podemos concluir que las empresas que en épocas de crisis seguían una estrategia internacional obtuvieron mejores resultados que aquellas que no las seguían y que los consiguieron gracias a que se movieron a estados más avanzados de internacionalización durante épocas de bonanza combinando de forma adecuada los recursos intangibles de la empresa. Por lo tanto, de manera general podemos concluir que la internacionalización actúa como vacuna para las pymes contra las crisis económicas y que deberían aprovechar los períodos de bonanza para adquirir la flexibilidad estratégica que nace de la internacionalización para prepararse para cambios en los mercados en los que operan y para estar preparados para afrontar crisis económicas.

Leonidou, Katsikeas & Samiee (2018) hacen una revisión de los temas tratados en la literatura de internacionalización hasta el momento poniendo de manifiesto la necesidad de profundizar en la investigación sobre internacionalización como un proceso y de entender cómo este proceso da respuesta a la crisis económica. Así este trabajo aborda una de las principales carencias de la literatura internacional, cómo las crisis económicas afectan al rendimiento de la empresa y cómo las empresas deben prepararse a través de la inversión en internacionalización y la gestión de los recursos y capacidades de la empresa, las redes establecidas y el conocimiento adquirido en períodos de crisis y de bonanza.

Capítulo 1: El proceso de globalización de las pymes

1.1. La internacionalización de empresas

Una gran parte de la literatura sobre la internacionalización de las empresas manifiesta un cierto consenso en que esta se lleva a cabo mediante un proceso o, al menos, a través una serie de estados en los que cualquier empresa puede ser clasificada (Leonidou & Katsikeas, 1996; Leonidou, Katsikeas, Samiee, & Aykol, 2018). También hay cierto acuerdo en que dicho proceso es secuencial y gradual. Sin embargo, la internacionalización de la empresa sigue suscitando nuevas cuestiones en la literatura más reciente (Chabowski et al., 2018). Definir estados de internacionalización de las empresas a través del estudio de distintos niveles de intensidad exportadora parece insuficiente frente a considerar un continuo de estrategias de internacionalización del que sólo se pueden detectar ciertos momentos concretos denominados estados de internacionalización. La exportación, entendida como vender productos en un país diferente al nacional, es sólo una de las variables que definen la intensidad en la internacionalización y el primer paso en la aventura internacional (Johanson & Vahlne, 1977), lo importante es si es posible definir un conjunto de variables que permitan detectar determinados estados en el continuo de estrategias internacionales.

Hasta donde llega nuestro conocimiento, el primer artículo que introduce este continuo de estrategias en la literatura de Marketing se remonta a los años 70 (Wind, Douglas, & Perlmutter, 1973) donde se presenta por primera vez cómo deberían ser las directrices para el desarrollo de estrategias de marketing internacional y cómo este desarrollo debería fundamentarse en dos ejes fundamentales: el grado de orientación internacional (Perlmutter, 1969) y el grado de orientación al Marketing (ver figura 1.1)

La estructura que propone Perlmutter (1969) para entender el comportamiento de aquellas empresas que se auto-denominan multinacionales

radica en tres tipos de orientaciones según las actitudes de la dirección. Identifica lo que llama empresas etnocéntricas, policéntricas y geocéntricas explicando el modo en que la matriz se orienta hacia las filiales en términos de complejidad de la organización, nivel de toma de decisiones, evaluación y control, incentivos, flujo de información, identificación con el país y gestión de personal. Cuatro años después, Wind, Douglas & Pelmutter (1973), además de añadir un cuarto estado que llaman regionalcentrismo que se encuentra a caballo entre el policentrismo y el geocentrismo y que no deja de ser una versión de ámbito reducido del geocentrismo, convierten esta categorización en una sucesión de etapas en la evolución de las operaciones internacionales.

El modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) trata también de explicar cómo las empresas se mueven en el continuo del grado de internacionalización y cómo este va creciendo en función del compromiso con las operaciones que la empresa realiza en el extranjero. Estos autores proponen que las empresas aumentan su grado de internacionalización explorando mercados nuevos a través de un proceso de toma de decisiones basado en el conocimiento que tienen sobre esos mercados. Proponen que las empresas comenzarían sus operaciones internacionales centrándose en aquellos países con los que tienen una menor distancia psíquica (Johanson & Wiedersheim-paul, 1975) constituida por una serie de factores que impiden el flujo de información desde un mercado a otro como, por ejemplo, diferencias en el lenguaje, el nivel educativo, las prácticas en los negocios, la cultura o el desarrollo industrial. Este modelo apoya el grado de internacionalización de las empresas en el modo de entrada en el país extranjero como parte del proceso de toma de decisiones. Así, propone que las empresas cuando operan en el extranjero siguen una serie de etapas que denomina la cadena de establecimiento: primero son exportadores no regulares, seguidamente operan en el extranjero a través de agente, en una tercera etapa establecen subsidiarias en el extranjero para finalmente, aquellas con un mayor

compromiso internacional, terminan produciendo fuera del mercado doméstico (Johanson & Wiedersheim-paul, 1975). La denominación cadena de establecimiento manifiesta el sentido finalista otorgado a este proceso. El paso de una etapa a otra estaría principalmente caracterizado por un proceso de decisión basado en el incremento del conocimiento proveniente de la experiencia en los mercados extranjeros y de las relaciones con otros actores en dichos mercados que forman redes industriales (Johanson & Vahlne, 1990). También se distancian tanto del paradigma ecléctico como del modelo de internalización. Así, en 1990 los autores del modelo de Uppsala hacen una revisión de la literatura de marketing internacional e identifican diferentes teorías que se han usado para explicar el proceso de decisión de las empresas para operar en mercados extranjeros. Estos autores explican la teoría ecléctica y su interés en el modelo de internacionalización y hacen una primera reflexión sobre la teoría de redes y cómo las empresas incrementarían su grado de internacionalización basándose en el conocimiento que la empresa principal desarrolla junto con su nivel de compromiso gracias a las relaciones que tiene con otros actores en el mercado. Actores de los que aprendería cómo actuar en mercados internacionales. Posteriormente, los autores del modelo de Uppsala se centran en esta teoría de manera prioritaria haciendo una llamada a la aplicación de la teoría de redes para estudiar el fenómeno de la internacionalización (Almodóvar & Rugman, 2015; Johanson & Vahlne, 2009, 2011, Vahlne & Johanson, 2013, 2017)

En paralelo, Cavusgil (1980) establece un modelo de etapas equivalente, aunque con distinta denominación, al modelo de Uppsala al que añade un estado inicial doméstico. Estos estados son: marketing doméstico, estado de pre-exportación, participación experimental, participación activa y participación comprometida. En esta última etapa incluye las dos últimas propuestas en el modelo de Uppsala referentes al establecimiento de subsidiarias de venta o de producción. Además, señala variables tanto internas y externas que expliquen el

paso de una etapa a otra y las actividades críticas que caracterizan cada una de esas etapas. Introduce así la segunda dimensión que proponían Wind, Douglas & Pelmutter (1973), la orientación al marketing de la empresa, haciendo una primera aproximación a la identificación de cuáles son las actividades críticas en marketing que la empresa ha de identificar y potenciar para mejorar su actividad internacional y que caracterizan el proceso incremental de desarrollo de la actividad internacional. Explica que, efectivamente, el inicio de la actividad internacional se debe al interés en la exportación de las empresas domésticas que iría evolucionando a través de diferentes etapas en un proceso incremental fruto de la combinación de estímulos internos y externos que las llevaría a comprometer cada vez más sus recursos y decisiones en el extranjero. Concluye que no parece haber en las empresas una deliberada estrategia internacional y que la mayoría de las veces las decisiones en el extranjero se basan en la intuición de los directivos; ni en informes o información sobre los países provenientes de fuentes fiables ni del propio conocimiento desarrollado internamente en la empresa. No obstante, reconoce la existencia de otras guías en el proceso de internacionalización, como el conocimiento generado que se transmite en la organización gracias a la experiencia exportadora, el acceso a los recursos (mayor para las empresas grandes) y la disposición de los directivos para comprometer esos recursos en el extranjero a través de inversiones y la descentralización de las operaciones de marketing.

De alguna forma, todos estos autores proponen un modelo de etapas en el que la empresa se iría comprometiendo cada vez más e incrementando su actividades internacionales (Andersen, 1993). La teoría trataría de explicar cómo las empresas se clasifican en un continuo (Wind et al., 1973) cuyos extremos serían empresa doméstica y empresa totalmente globalizada. El máximo de este continuo es difícil de delimitar ya que empresas muy diversas se consideran a sí mismas como multinacionales (Perlmutter, 1969) .

Tratando de entender este continuo y de avanzar en el entendimiento y propuesta de estrategias de internacionalización de la empresa, aparecen en la literatura además de distintos tipos de exportador (Leonidou & Katsikeas, 1996), distintos tipos de empresas con actividad internacional: internacional, multinacional, global y transnacional (Bartlett & Ghoshal, 2002), que tratan de poner de manifiesto la existencia de empresas que siguen distintas estrategias que las llevan a moverse de un estado de internacionalización a otro y que tratan de explicar puntos intermedios a lo largo de ese continuo. La empresa global deja de entenderse como una empresa con unas características determinadas en cuanto a mercados en los que opera a hablar del concepto de globalización como empresas que operan globalmente y actúan localmente. Surgen preguntas como: ¿Qué empresa es más global? ¿Aquella que vende en España, pero produce, diseña y compra materias primas de numerosas partes del mundo frente a la que produce todo en España usando materias primas españolas y vende en 20 países? Pues es difícil de decidir y de definir en la literatura. De hecho, ciertos autores proponen escalas para medir el grado de internacionalización de una empresa entendida como la combinación de recursos gestionados globalmente para operar en el mejor mercado para la empresa, mercado que puede ser único y nacional, frente a otros autores que estiman que el grado de globalización también implica operar en un gran número de mercados. (Cavusgil & Knight, 2015; Leonidou & Katsikeas, 1996).

Si bien la estructura de la empresa entendiendo el caso de la empresa doméstica como etnocéntrica es fácil de entender, aquella empresa que tiene toda su actividad en un solo país y ese mismo país es su único mercado sintiéndose esta empresa identificada únicamente con el país de origen. En el caso del extremo “empresa global” o geocéntrica, es difícil establecer un máximo e incluso identificar las posiciones intermedias que estarían ocupadas por lo que se empezó llamando empresas regionocéntricas y policéntricas y posteriormente

multinacional y transnacional incluyendo la dimensión estratégica de la empresa (Bartlett & Ghoshal, 2002). Al igual que con la denominación etnocéntrica, geocéntrica, etc., la diferencia entre las empresas multinacionales, globales, internacionales o transnacionales proviene de estudiar sus características organizacionales y las estrategias que siguen. Así, Bartlett & Ghoshal (2002) entienden el comportamiento de las empresas en la arena internacional en función de tres características organizacionales. La configuración de los activos y las capacidades, el papel de las operaciones en el extranjero, y el desarrollo y difusión del conocimiento. Siguiendo estos tres criterios las empresas multinacionales, globales, internacionales y transnacionales se definirían de la siguiente forma:

- Multinacional: una empresa que tiene una configuración descentralizada para todos los mercados y autosuficiente en cada mercado cuyas operaciones en el extranjero son sensibles y tratan de explotar las oportunidades locales y desarrollan y difunden el conocimiento en cada unidad localizada en el extranjero.
- Global: una empresa que está centralizada, pero con una configuración escalada globalmente. Sus operaciones se centran en la implementación de las estrategias de sus socios y el conocimiento se desarrolla y se retiene de manera centralizada.
- Internacional: este tipo de empresas tienen centralizadas las competencias esenciales y el resto descentralizadas.
- Transnacional: en esta categoría estarían clasificadas aquellas empresas que tienen la configuración de activos y capacidades dispersas, interdependientes y especializadas, cuyo papel de las operaciones en el extranjero está diferenciado en función de la contribución de cada unidad de negocio por países e integrado en el sistema de operaciones mundial.

Por último, el desarrollo y la difusión del conocimiento se haría de manera conjunta y se compartiría en todo el mundo.

Leonidou & Katsikeas (1996) proponen, a partir del análisis de ciertas características estructurales de las empresas analizadas en once modelos publicados entre 1975 y 1995, tres fases del desarrollo de la actividad exportadora: pre- participación, inicial y avanzada. Las empresas situadas en cada una de ellas se pueden calificar como no exportadores, exportadores iniciales y exportadores avanzados. Ruzzier, Hisrich y Antoncic (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006) establecen una distinción cualitativa entre las empresas exportadoras y las globales, en las que las operaciones de las empresas son gestionadas de manera global mas allá de una alta intensidad exportadora o unos modos de entrada. La gestión de la empresa global está orientada a mantener los mercados conectados considerando la interdependencia de todas las actividades tanto nacionales como internacionales, así como la situación económica de los países donde operan. Parece razonable que las empresas más globalizadas consideren los mercados como interdependientes (Johanson & Vahlne, 1990).

Sin embargo, a la hora de definir los estados de las empresas en el proceso de internacionalización el estado de empresa global parece ser el más difícil de definir ya que siempre podremos encontrar una empresa más global que ella e incluso la discusión sobre cómo se puede medir si una empresa es más o menos global está todavía abierta en la literatura. De hecho, para que esta empresa global sea posible se deben dar una combinación de elementos internos como externos en el contexto de la empresa objeto de estudio como por ejemplo la existencia de consumidores globales, con necesidades comunes en diferentes mercados internacionales, que los directivos tengan una orientación global, i.e., los directivos consideran el mundo como un único mercado comprometiendo los recursos de la empresa necesarios para atender a un mercado sin fronteras. En

este caso, en cuanto a la estrategia de marketing, una empresa global ofrecería unos productos más estandarizados sin tener con un alto nivel de consistencia en calidad y precio en todas las naciones, entendería la distribución y la competencia de manera global coordinando todas las actividades de la empresa con éste fin (Yeniyurt, Cavusgil, & Hult, 2005). Pero en definitiva, una empresa global es la que debe la mayoría de sus ingresos a su actividad en el extranjero y todavía estaría por resolver la razón por la cual una empresa decide un grado de internacionalización u otro durante su actividad económica (Cavusgil & Knight, 2015)

En este trabajo el nivel de internacionalización se entiende como “el grado en el que una empresa está conectada con mercados extranjeros en términos de intensidad exportadora, desarrollo internacional y otros factores — en otras palabras, la medida en que una empresa está internacionalizada en un momento de tiempo determinado; etapa de internacionalización se refiere a aquellos puntos discretos en los que una empresa puede ser clasificada en un modelo de etapas.” (Papadopoulos & Martín Martín, 2010, p. 390).

Por último, nos gustaría considerar las teorías que se han usado para explicar el comportamiento internacional de las empresas : La teoría de la internacionalización; la visión basada en los recursos junto a las capacidades dinámicas; la visión basada en el conocimiento; la teoría de los costes de transacción; la teoría institucional y el marketing relacional (Chabowski et al., 2018). Todos estos elementos contribuyen a entender las decisiones de internacionalización de la empresa. Es de esperar que una empresa considere en sus decisiones internacionales la distancia y el conocimiento que tiene de los mercados, las redes que tiene a su disposición, los recursos con los que cuenta, los costes de no internalizar ciertas actividades y su relación con clientes, proveedores y otros actores institucionales. Es la interacción de todos estos

elementos lo que establece el grado de internacionalización de una empresa y por lo tanto es preciso integrar estas perspectivas para entender el proceso dinámico de internacionalización de las empresas (Kamakura, Ramón-Jerónimo, & Vecino-Gravel, 2012) y explicar así porqué unas empresas se deciden a exportar mientras que otras se mantienen en su mercados locales o empiezan exportando pero no se desplazan hacia estados de internacionalización más avanzados (Cavusgil & Knight, 2015).

1.2. Pasos de las pymes en la internacionalización: de doméstica a totalmente globalizada.

El estudio de la evolución de las pymes hasta convertirse en empresas globales es importante porque tanto en Europa como en España la gran mayoría de las empresas son pymes y constituyen más de la mitad del empleo actual así como gran parte de la actividad económica y emprendedora (Pauluzzo & Shen, 2018; Ramón-Jerónimo & Herrero, 2017) por lo que los motores de la economía española y europea son básicamente pymes que además tienen una gran actividad internacional.

La literatura que ha estudiado el comportamiento de las pymes lo ha hecho mediante la introducción de críticas al modelo de estados. Una de las más destacadas en la literatura más reciente (Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017) hace referencia a que las pymes empezarán a exportar mucho antes que el resto de empresas y, por lo tanto, el proceso incremental descrito a través de los estados resultaría inadecuado o, al menos, necesitaría una revisión. En línea con esta crítica se encuentra la literatura que se ocupa de los fenómenos “born global” e “international new venture”. Una segunda crítica hace referencia al hecho de que la teoría de internacionalización propugna que las empresas van incrementando sus compromisos internacionales en términos de recursos

comprometidos y redes establecidas en el extranjero por lo que se hace más difícil que vuelvan a atrás en el proceso de internacionalización. Sin embargo, la pymes suelen mantener en su aventura internacional su tamaño original para garantizar así una estructura que les permita operar con flexibilidad (Paul et al., 2017) usando herramientas como la subcontratación o las alianzas con otros agentes en el mercado comprometiendo así un menor cantidad de recursos en el extranjero. Por esto, se espera que en tipo de empresas sea posible movimiento hacia atrás en el proceso de internacionalización como ya avanzaron Welch y Luostarinen (1988) refiriéndose especialmente a las primeras etapas de la internacionalización.

El modelo de Uppsala nace del estudio de grandes empresas (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) pero es perfectamente aplicable a pymes (Paul et al., 2017). De hecho, la mayoría de los estudios posteriores que aplican el modelo de etapas lo hacen estudiando el comportamiento de las pymes (Leonidou & Katsikeas, 1996). Sin embargo, son escasos los trabajos que estudian la evolución de estas empresas en el tiempo hasta convertirse en empresas totalmente globalizadas (Ruzzier et al., 2006).

Aunque el modelo de Uppsala, originalmente planteado para grandes empresas, es aplicable a las pymes (Paul et al., 2017) y la mayoría de los trabajos publicados sobre la los modelos de etapas hacen referencia a pymes (Leonidou & Katsikeas, 1996), son escasos los trabajos que estudian la evolución de estas empresas en el tiempo hasta convertirse en empresas totalmente globalizadas (Ruzzier et al., 2006).

La principal idea que surge al estudiar las pymes y el proceso de internacionalización es que cualquier empresa generalmente nace siendo una pyme y por lo tanto nace con una flexibilidad y una capacidad de adaptación que pierden al hacerse grandes, de ahí que se espere que las pymes sean más

proclives a la internacionalización y sean más rápidas a la hora de comenzar o avanzar en su actividad emprendedora internacional. La teoría del emprendimiento empresarial analiza ampliamente el papel de las pymes cuya flexibilidad favorece los procesos de internacionalización (Wright, Westhead, & Ucbasaran, 2007). Se considera esta flexibilidad como una fuente de ventaja competitiva frente a las empresas grandes a la hora de adaptarse en un entorno competitivo internacional (Gupta & Cawthon, 1996). Unida a esta flexibilidad, las pymes frecuentemente tienen una mayor inclinación a seguir estrategias internacionales enfocadas a nichos de mercado que las empresas grandes (Moen, 2000) y presentan una mayor propensión a la exportación que las empresas grandes (Osei-bonsu, 2014).

De manera general, las teorías que estudian la actividad internacional de las pymes se podrían clasificar, por un lado, en las teorías tradicionales de internacionalización, que incluyen la teoría de estados de internacionalización y la teoría de los costes de transacción, y por otro, en las teorías del emprendimiento internacional que englobaría la teoría de la elección estratégica, la teoría del conocimiento y aprendizaje y la teoría de los recursos y capacidades junto con la teoría de redes (Wright, Westhead, & Ucbasaran, 2007). Las teorías que Wright, Westhead, & Ucbasaran (2007) consideran tradicionales ha sido modificada en revisiones posteriores (Paul et al., 2017): el modelo de Uppsala se centra actualmente en cómo las empresas siguen un proceso incremental explicado por la teoría de redes y de la elección estratégica (Johanson & Vahlne, 2011); la teoría de recursos y capacidades ha sido utilizada para explicar la evolución de un estado a otro en el modelo de internacionalización (Kamakura et al., 2012) y los estudios más recientes han evolucionado hacia un uso conjunto de las variables que responden a diversas aproximaciones teóricas en lugar de a una sola (Chabowski et al., 2018).

La mayor crítica al modelo de internacionalización de los estados radica en que ciertas pymes internacionales no fueron previamente domésticas. Casi de modo simultáneo surgen dos modelos para este tipo de empresas: las empresas nacidas globales (Born Global) y las nuevas empresas internacionales (International New Ventures), fenómeno también denominado emprendimiento internacional (Jones, Coviello, & Tang, 2011; Paul et al., 2017). La principal diferencia entre los dos conceptos es que las nuevas empresas internacionales nacen con ese fin desde su concepción (Oviatt & McDougall, 1994), mientras que las empresas nacidas globales dilatan entre dos y cuatro años su inicio internacional alcanzando entonces su proporción de ventas en el exterior al menos un 25% (Pauluzzo & Shen, 2018). A pesar de que los conceptos emprendimiento internacional y empresa nacida global no son necesariamente excluyentes, los estudios sobre ambos fenómenos los han tratado separadamente. Así, la estructura de la empresas, el tipo de *new ventures* que desarrollan en el extranjero, la velocidad de internacionalización o en el estado de internacionalización en el cual comienza su actividad internacional, no se ha considerado de manera conjunta (Keupp & Gassmann, 2009) hasta la literatura más reciente que ya aúna ambos fenómenos como una misma parte de la teoría de internacionalización (Jones et al., 2011; Paul et al., 2017).

El emprendimiento internacional, aunque es susceptible de ser desarrollado por cualquier empresa, ha sido estudiado centrándose en la observación del comportamiento de las pymes desde su creación: se asume que los creadores de estas empresas son emprendedores y por tanto al llevar a cabo una actividad internacional están llevando a cabo un comportamiento de emprendimiento internacional (Keupp & Gassmann, 2009). El emprendimiento internacional (international new venture) se define como “una organización empresarial que, desde su concepción, busca obtener una ventaja competitiva significativa del uso de recursos y la venta de productos en múltiples países”

(Oviatt & McDougall, 1994, p. 49). Oviatt & McDougall (1994) al introducir este concepto critican el modelo de internacionalización en estados incrementales explicando que no existen esos estados sino empresas que nacen como internacionales de cuatro tipos: importadores/exportadores, start-up multinacionales, start-up especializadas geográficamente y start-ups globales. La diferencia entre ellas se basaría en el creciente número de actividades que coordinan internacionalmente y en el número también creciente de países en los que operan. Intrínsecamente unido a estos conceptos se encuentra la afirmación de que el proceso de internacionalización no tiene que ser ni gradual ni tener que pasar necesariamente por todas las fases, es decir, las empresas podrían moverse de un estado de internacionalización a otro más avanzado sin tener que pasar por un estado intermedio.

Por su parte, el término “born global” aparece por primera vez en un artículo académico en 1993 donde Rennie manifiesta cómo las empresas australianas presentan diferencias en términos de competencia global ya que empresas que comienzan siendo domésticas se convierten en globales dos años después de su fundación alcanzando un 76% de sus ventas totales a través de la exportación (Rennie, 1993, p. 46) mientras que otras empresas domésticas no habían comenzado a exportar, en media, hasta 27 años después de su nacimiento y únicamente con un 20% de sus ventas. Estas empresas australianas eran pymes con la suficiente flexibilidad para competir en los mercados internacionales y adaptar sus recursos a las necesidades de esos mercados donde anteriormente eran las grandes multinacionales las que tradicionalmente tenían éxito. Considerando que las empresas de este tipo disfrutaban de una tasa de crecimiento anual del 10%, Cavusgil (1994) concluye que el modelo evolutivo de internacionalización está obsoleto y que la contribución de dichas empresas alcanzará en breve una gran importancia. Posteriormente Moen (2002) compara las empresas que empezaron a internacionalizarse tarde con aquellas empresas

que nacieron globales concluyendo que no existen diferencias entre las estrategias que siguieron. También, encuentra que las pymes suelen abordar nichos de mercado para comenzar su actividad en el extranjero ya que su estructura y recursos no les permiten abarcar el mercado completo. Sus resultados apoyarían la idea de que el fenómeno born global no se centra en el uso de estrategias de internacionalización específicas, sino que únicamente se diferenciarían en el hecho de comenzar su actividad internacional sin antes haber operado durante un periodo prolongado de tiempo en el mercado doméstico, pudiendo desplazarse a lo largo del proceso de internacionalización como las demás empresas. Es decir, el fenómeno de emprendimiento internacional y la empresa nacida global podría ser entendido como un modo de específico de comenzar el proceso de internacionalización que evita el estado doméstico o bien permanece en el durante un periodo de tiempo reducido siendo en lo demás empresas internacionales análogas a las formas tradicionales en cuanto a su variación en la intensidad de sus actividades internacionales y a su pertenencia a los distintos estados de internacionalización. El concepto de velocidad de internacionalización puede facilitar la integración de estos dos fenómenos en el proceso de internacionalización. Es decir, son empresas que comienzan a internacionalizarse antes y se mueven de un estado de internacionalización a otro de forma más rápida (Casillas & Acedo, 2013; Hadjikhani, Hadjikhani, & Thilenius, 2014). El que se desplacen de los mercados domésticos a estados de mayor internacionalización con una mayor rapidez desde su fundación o incluso evitando el estado inicial del modelo de etapas, no implica que los estados de internacionalización no existan o que no tenga sentido su estudio.

La crítica al modelo incremental de estados que comparten ambas concepciones se centra en el hecho de la importancia del estado doméstico que, o bien no existe en el caso del emprendimiento internacional o bien se presenta únicamente como un estado de preparación para la verdaderamente relevante

actividad que es internacional en el caso de las empresas nacidas globales. Es decir, estas dos corrientes se refieren a la relación secuencial entre los estados y a la necesidad que aparentemente propugna el modelo de etapas de todas las empresas pasen por todos ellos.

La segunda gran crítica, que resulta de una importancia capital para entender el modelo de estados en el caso de las pymes, es la posibilidad de que las empresas no siempre se desplacen de un estado de menor actividad internacional a otro estado más avanzado sino que pueden decidir volver hacia un estado de menor intensidad en la actividad internacional. Es decir, las empresas siendo exportadoras o empresas multinacionales pueden decidir volver atrás en su actividad internacional porque los mercados internacionales han dejado de ser, al menos temporalmente, interesantes o porque las condiciones de la competencia en ese mercado han cambiado, o simplemente porque el mercado doméstico se vuelve más atractivo. Es decir, existe la posibilidad de de-internacionalización debida tanto a factores internos como externos de la empresa. En este sentido estudios previos discuten que el proceso de internacionalización debe ser analizado considerando simultáneamente el tipo de empresa que se está estudiando y el contexto en el que se encuentra. (Chabowski et al., 2018; Child et al., 2017; Hult, 2012; Melin, 1992) Sin dejar de considerar importantes los modelos que introducen la internacionalización como un proceso, Malhotra & Hinings (2010) introducen una cuestión importante en el proceso de internacionalización: si este proceso es realmente un proceso incremental como parecen indicar las teorías de internacionalización. Santangelo & Meyer (2017) proponen enriquecer el estudio del proceso de internacionalización como un proceso no lineal y discontinuo que se explica atendiendo a los resultados de la empresa en su actividad internacional. Es decir, las empresas con buenos resultados en la arena internacional podrían saltar hacia estados de mayor internacionalización mientras que las empresas con resultados

poco satisfactorios podrían incluso abandonar los mercados internacionales. Estos autores proponen destinar una especial atención a la situación del mercado doméstico y del propio país de origen ya que influiría de modo determinante tanto en las decisiones de operar o no en determinados mercados extranjeros como en el volumen de recursos comprometidos. Por lo tanto, estos autores proponen que el proceso de internacionalización no es incremental como podría parecer en un principio, sino que puede sufrir períodos de receso en la actividad internacional o de incrementos más allá de los estados secuenciales propuestos inicialmente para lo que se hace indispensable introducir el tiempo, para medir la velocidad y considerar la dirección del cambio, como variable fundamental en el análisis del modelo de Uppsala y hacer estudios cuantitativos que introduzcan datos de panel frente a los estudios de caso que se proponen tradicionalmente para estudiar la evolución de las empresas a lo largo del tiempo (Vahlne & Johanson, 2017).

Parece importante por tanto estudiar los estados de internacionalización más bien como una clasificación de empresas que presentan un análogo grado de internacionalización en un momento de tiempo determinado, estableciendo un modelo que permita estudiar cómo las empresas pasan de domésticas a exportadores u otros estados de internacionalización más avanzados en poco tiempo (born global), que entren directamente en la clasificación como exportadores o como empresas internacionales (international new ventures) y que puedan volver atrás en el proceso de internacionalización para poder captar así la realidad de los comportamientos de las pymes en su proceso de internacionalización sin dejar de lado la posibilidad de que algunas empresas sigan efectivamente el proceso incremental de local a global que propone de forma tradicional el estudio del proceso de internacionalización de las empresas.

1.3. Identificando los estados de internacionalización

Cualquier intento para entender el proceso de internacionalización debería centrarse en el estudio de un proceso dinámico, donde las empresas puedan ser clasificadas según su grado de internacionalización pero sin considerar que estar en un estado u otro de internacionalización es algo definido a priori y que implica un proceso incremental como originariamente proponía el modelo de Uppsala o como un modelo estático basado en la inversión en el extranjero como propone el paradigma ecléctico, es decir, cualquier esfuerzo por estudiar los procesos de internacionalización debería incluir un estudio longitudinal y la posibilidad de entender la internacionalización como un proceso derivado de la implantación de unas determinadas estrategias de internacionalización por parte de la empresa (Melin, 1992). El principal desafío para entender este proceso se centraría en determinar cuáles son las variables clave en la literatura de internacionalización que permitan medir el grado de internacionalización de una empresa y por ende clasificar a las empresas en un estado de internacionalización u otro. En esta línea, Malhotra & Hinings (2010) proponen cuatro elementos fundamentales para entender el proceso de internacionalización: 1) el modo de entrada en el mercado internacional entendiendo estos modos de entrada centrándose en el estudio de si las empresas se centran en clientes específicos o en el mercado como un conjunto, 2) cómo las empresas incrementan su nivel de compromiso internacional y su presencia continuada en mercados internacionales, 3) en qué medida la empresa necesita tener una presencia física en el mercado de destino y 4) en qué formas opera la empresa en el extranjero que sirven para explicar cómo los recursos y el compromiso institucional en los mercados extranjeros evolucionan a lo largo del proceso de internacionalización. Barlett y Ghoshal (2002) al clasificar las empresas consideran el grado de dependencia de la empresa matriz con las subsidiarias en el exterior y manifiestan la importancia de estudiar cómo las

empresas operan desde uno o un número reducido de mercados hasta convertirse en empresas realmente globales. El número de mercados en los que operan, el modo de entrada —exportación, agentes o subsidiarias— y la medida en que las empresas siguen estrategias globales como la estandarización de los productos, bien para conseguir economías de escala o bien para identificar mercados globales, parecen también poner de manifiesto su grado de internacionalización dentro de un proceso en el que las empresas pueden pasar de ser domésticas a ser totalmente globales (Douglas & Craig, 2011).

Considerando los artículos más recientes que revisan la literatura de internacionalización incluyendo el proceso de internacionalización como una serie de estados, sin importar la rapidez con que las empresas se muevan del mercado doméstico al global (Cavusgil & Knight, 2015; Chabowski et al., 2018; Dominguez & Mayrhofer, 2017; Paul et al., 2017; Vahlne & Johanson, 2017) el único estudio que hasta nuestro conocimiento identifica el dinamismo de las pymes en los estados propuesto por las teorías de internacionalización usando datos de panel en lugar de estudios de caso (como por ejemplo el estudio de Domínguez y Mayrhofer (2017) que identifica los estados pero usando entrevistas y estudios de caso) es el realizado por Kamakura et al., (2012) donde los autores identifican estos estados considerando tres principales grupos de variables que provienen del entendimiento de las decisiones estratégicas de la empresa (Melin, 1992): 1) Las decisiones relacionadas con el grado de compromiso con los mercados extranjeros, donde las empresas seleccionarían los mercados considerando la distancia tanto física como cultural y comprometerían recursos por medio de la elección de unos modos de entrada u otros (Johanson & Vahlne, 1977, 1990, 2009; Vahlne & Johanson, 2017); 2) las decisiones estratégicas que se refieren a los productos, es decir, número de productos ofertados y grado de estandarización de los mismos, alineado con la orientación que siguen las empresas en los mercados en los que operan y el número de mercados propuesto

por Malhotra y Hinings (2010); 3) el uso de tecnologías extranjeras que avanzaría en la medida en el que número de clientes y proveedores extranjeros fuese mayor incrementando así las redes que las empresas tienen en el extranjero (Johanson & Vahlne, 2009, 2011).

Siguiendo esta clasificación, Kamakura et al. (2012) proponen las siguientes variables para estudiar el grado de internacionalización de las empresas:

Tabla 1.1. Variables relacionadas con el modo de entrada, compromiso, mercados y distancia

Variable	Definición
Mercado 1	Ámbito del mercado principal. Variable multinomial con tres categorías: Nacional, exterior, Interior y exterior
Mercado 2	Ámbito del segundo mercado servido por la empresa. Variable multinomial con tres categorías: Nacional, exterior, Interior y exterior
Productos	
Estandarización del producto	Variable dicotómica que indica si los productos están estandarizados para todos los mercados
Número de productos	Número de líneas de producto ofertadas por la empresa
Mercados	
Número de mercados	Número de mercados (regiones geográficas, UE, Iberoamérica, resto de la OCDE y otras) incluido el nacional en el que opera la empresa
Propensión exportadora por regiones: (dicotómicas)	
UE	Si la empresa exporta a la UE

Iberoamérica	Si la empresa exporta a Iberoamérica
Resto de la OCDE	Si la empresa exporta a la OCDE
Otros países	Si la empresa exporta al resto de países

Intensidad exportadora por regiones:

UE	Porcentaje de exportación a la UE
Iberoamérica	Porcentaje de exportación a Iberoamérica
Resto de la OCDE	Porcentaje de exportación a la OCDE
Otros países	Porcentaje de exportación al resto de países

Modos de entrada (dicotómicas):

Colectivos	Si la empresa usa medios colectivos para la exportación (acuerdos con empresas del mismo sector, asociaciones y cooperativas)
Agente independiente	Si la empresa exporta a través de agentes independientes
Matriz extranjera	Si la empresa exporta mediante una empresa extranjera
Medios propios	Si la empresa exporta usando sus propios medios
Otros medios	Si la empresa usa otros medios de exportación

Fuente: Kamakura et al., (2012)

Se consideran los dos principales mercados de la empresa detallando si cada uno de ellos es el mercado nacional o no o si opera tanto en el en el mercado doméstico como el exterior.

En segundo lugar, si el producto está estandarizado y el número de líneas de producto. La elección de estas variables puede parecer contradictoria ya que el grado de estandarización de los productos se puede justificar por la búsqueda economías de escala sirviendo clientes con las mismas necesidades en el mercado global, y eso puede parecer contrario a un número de líneas de producto elevado

para empresas que operan globalmente ya que puede responder a la adaptación de los productos a las necesidades de algún mercado específico. Sin embargo, las empresas pueden seguir estrategias muy diversas según el país en el que compiten y las unidades de negocio en esos países para conseguir la efectividad adecuada desarrollan distintas estrategias de producto (Theodosiou & Leonidou, 2003) enmarcando las decisiones de internacionalización dentro de las capacidades desarrolladas por la empresa a través de un proceso de decisiones continuo (Morgan, Katsikeas, & Vorhies, 2012).

En tercer lugar, se hace referencia al número de regiones servidas, tomando como valor mínimo una región y como máximo cuatro regiones. A los efectos de este trabajo se consideran cinco regiones mutuamente excluyentes y que pueden considerarse ordenadas aproximadamente según la distancia psíquica: países de la Unión Europea, países de Iberoamérica, países de la OCDE excluidos los pertenecientes a la Unión Europea e Iberoamérica y el resto de los países del mundo.

En cuarto lugar, se enriquece el conjunto de variables con la propensión y la intensidad exportadoras a las cuatro regiones mencionadas anteriormente.

En quinto y último lugar se incluyen cinco modos de entrada cuyos cuatro primeros están ordenados por el mayor control que la empresa ejerce sobre ellos: Medios colectivos con otras empresas, agentes independientes, matrices de compañías extranjeras y medios propios donde están incluidas las subsidiarias de venta.

Revisando el modelo propuesto por Kamakura et al.,(2012) parece interesante añadir una idea que ha surgido en la literatura posterior: las empresas que incrementan su grado de exportación también suelen incrementar su nivel de importación (Rundh, 2015) por lo que esta variable se propone aquí para incluir las redes de proveedores como indicador de la intensidad en la

internacionalización de la empresa, además de las de clientes o relacionadas con la tecnología, que constituyen gran parte de la riqueza y el conocimiento desarrollado en forma de vínculos con empresas extranjeras (Johanson & Vahlne, 2009, 2011, Vahlne & Johanson, 2013, 2017). En la tabla 1.2 se muestran los indicadores que específicamente se proponen para medir las redes internacionales con clientes (ventas) y proveedores de tecnología incluyendo la importación al modelo inicial propuesto por Kamakura et al., (2012)

Tabla 1.2. Vínculos internacionales de la empresa con consumidores y proveedores

Proporción de importaciones en equipos	Porcentaje del equipamiento de la empresa que procede del extranjero.
Exportaciones/ventas %	Ratio de exportación sobre ventas
Importaciones/ventas %	Ratio de importación sobre ventas

Fuente: adaptado de Kamakura et al., (2012)

De los resultados obtenidos por Kamakura et al, (2012) se deduce que hay cuatro estados diferenciados denominados empresa doméstica, exportador temprano, exportador avanzado y empresa global en los cuales tienden a permanecer las empresas habiendo una evolución lenta y no necesariamente hacia la empresa global. Algunas empresas nacieron como exportadores únicamente y siguieron en ese estado, sin convertirse en un exportador avanzado, otras empresas nacieron globales y se quedaron en ese estado. Los resultados de Kamakura et al., (2012) apuntan a que la inversión en i+D y patentes, así cómo la importación, hace que las pymes sean menos proclives a pasar de un estado de internacionalización avanzado a uno menos avanzado. Es

decir, son las variables que tienen un impacto negativo sobre la retracción desde exportador avanzado a exportador temprano. El capital extranjero, la productividad y la importación, así como las innovaciones en procesos y productos hacen que las empresas avancen hacia un estado de internacionalización más avanzado. Finalmente, la introducción de productos en los mercados por parte de los competidores haría que las empresas disminuyeran su presencia internacional pasando de un estado más internacionalizado a otro menor (Kamakura et al., 2012, p. 237).

El trabajo de Kamakura et al., (2012) describe y discute el grado de internacionalización de una empresa y cómo ésta usa diferentes estrategias que incrementan o decrementan su grado de internacionalización para explicar qué hace que unas empresas se muevan de un estado de internacionalización a otro. Pero la pregunta que dejan sin contestar es porqué las empresas permanecen en un estado concreto y si esto es debido a que tienden a permanecer en un estado determinado porque es el más rentable para ellas considerando el entorno en el que compiten y los recursos que poseen. Es decir, las empresas, consiguen sobrevivir en esos mercados gracias a la gestión equilibrada entre el entendimiento de la situación interna y externa de la empresa. Pero esta es una pregunta que pocos estudios han tratado con anterioridad ya que las teorías de internacionalización suelen analizar el problema siguiendo una visión escasamente integradora.

Así pues, el paso de las pymes de local a global se puede entender el de cualquier empresa de mayor tamaño. Sin embargo, mientras que las grandes empresas en el mundo son básicamente globales, las pymes pueden todavía entenderse como principalmente domésticas, no sólo en la gestión de las actividades, sino también, en los mercados en los que venden por lo que la evolución o no de las empresas a través de los estados identificados por

(Kamakura et al., 2012) puede estudiarse en pymes mejor que empresas grandes que normalmente suelen pasar de un estado global a más o menos global sin que sea posible que por ejemplo una gran empresa global —como Inditex—, vuelva a sus orígenes como una tienda de confección en La Coruña donde se vendía exclusivamente ropa producida en la zona. El interés, para el crecimiento económico y para la investigación en este trabajo radicaría en entender cómo las pymes evolucionan en el proceso de internacionalización y si esta evolución beneficia el rendimiento y buena salud de las pymes.

1.3.1. Método: Hidden Markov Models (HMM).

Los modelos de Markov estudian estados discretos fijados a priori, es decir, se definen un conjunto de estados en el que el fenómeno bajo estudio puede cambiar de un estado a otro. La internacionalización, como planteábamos al principio de este capítulo es en realidad un continuo donde se pueden establecer el punto inicial, empresa doméstica, pero es difícil establecer los estados intermedios incluso identificar la empresa más global para establecer el punto máximo de ese continuo. Además, aunque la teoría de la internacionalización proponga un modelo evolutivo e incremental, como hemos visto en apartados anteriores este modelo puede presentar saltos en el proceso de internacionalización y la posibilidad de retirada sobre todo para el caso de las pymes. Para modelizar estos estados proponemos el uso de Hidden Markov Models (Kamakura et al., 2012). Los modelos de Markov ocultos (Hidden Markov Models) en lugar de utilizar estados fijados a priori, tratan de identificar estados latentes a partir de un conjunto de variables observables contemporáneas que los definen. Cada estado latente recoge un conjunto de características observables homogéneas entre si y heterogéneas respecto a los otros estados latentes. Para entenderlo mejor se puede usar el caso de segmentación a posteriori en Marketing que trata de encontrar estados latentes en función de

varias características del comportamientos del individuo sin presuponer, por ejemplo, que los hombres y las mujeres se comportarán de manera diferente (Wedel & Kamakura, 2000)

Usando HMM se tratan de clasificar a las empresas según su estrategia de internacionalización e identificar su evolución a lo largo del tiempo sin definir a priori en qué estado se encuentra una empresa, pero sí ciertas restricciones que se relacionan con la teoría que estamos usando. La forma más clara de entender estas restricciones es el caso de la empresa que sigue una estrategia local, para definir el estado “empresa doméstica” (Acedo & Jones, 2007) e identificar las empresas que se encuentran en este estado empresas es necesario imponer que: su principal mercado sea doméstico y el segundo también, que el valor de las exportaciones e importaciones sea cero, que no vendan en ninguna región geográfica fuera de sus fronteras y por tanto el número de regiones es uno. Las restricciones impuestas al modelo se detallan en la tabla 1.3.

La primera consideración que ha de hacerse es que el modelo, aunque a priori no establece el número de estados, si supone que es un modelo de evolución temporal donde hay estados con un mayor grado de internacionalización que otros.

Respecto a la presencia en los mercados es de esperar que a medida que la empresa sea más internacional su presencia en el mercado nacional disminuya y sin embargo la presencia en los mercados exteriores aumente. El decrecimiento del mercado nacional se impone en ambos pero la referencia al mercado exterior se deja libre en el caso del segundo mercado. Parece razonable pensar que el primer mercado es el que se ve influido de modo más claro por la voluntad internacional de la empresa.

La estandarización de productos se considera creciente pero no se condiciona el número de líneas de producto ya que son muy variadas las

estrategias en este aspecto. La proporción de importación de equipos y el grado de apertura al exterior (exportaciones sobre ventas e importaciones sobre ventas) se entienden crecientes con el grado de internacionalización.

Respecto a los modos de entrada solo se considera creciente con el grado de internacionalización la utilización de medios propios donde se incluye, entre otros, las subsidiarias que compota un alto grado de compromiso internacional.

Por último, las empresas tenderán a intensificar su presencia internacional incrementando el número de regiones por lo que las variables que se refieren a regiones geográficas servidas se espera que presenten unos valores mayores a medida que se abandonan estados más tempranos.

Mención especial merecen las condiciones impuestas a exportador temprano sería aquel que comienza su actividad internacional asumiendo pocos riesgos y bajos niveles de compromiso, es decir, básicamente exporta desde su país de origen a países con una distancia física pequeña por lo que en el caso de las empresas domésticas españolas se espera que las empresas con este perfil comiencen a vender a los países de la Unión Europea y comiencen a exportar en países más lejanos en un estado más avanzado de internacionalización (Nadkarni & Perez, 2007).

Las condiciones impuestas solo determinan que hay un estado doméstico y otro de exportador temprano, a partir de ahí el número de estados no están limitados a dos. Aún sin restringir el número de estados tanto los resultados obtenidos por Kamakura et al. (2012) como los obtenidos en este trabajo llevan a considerar la existencia de cuatro estados claramente definidos y no más.

Las empresas, en cualquier caso, pueden comenzar su actividad internacional en cualquiera de los estados descritos en la tabla 1.3. por lo que si como indican Nadkarni y Pérez (2007), el mercado doméstico es complejo o tiene

un gran conocimiento del mercado internacional o simplemente un bajo nivel de riesgo percibido en la arena internacional, las empresas pueden comenzar su actividad siendo exportadores o exportadores avanzados pero en cualquier caso, como muestra de su actividad internacional las empresas con un mayor compromiso internacional tenderán a invertir fondos propios en mercados extranjeros.

Tabla 1.3. Descripción de los estados en función de los valores de las variables

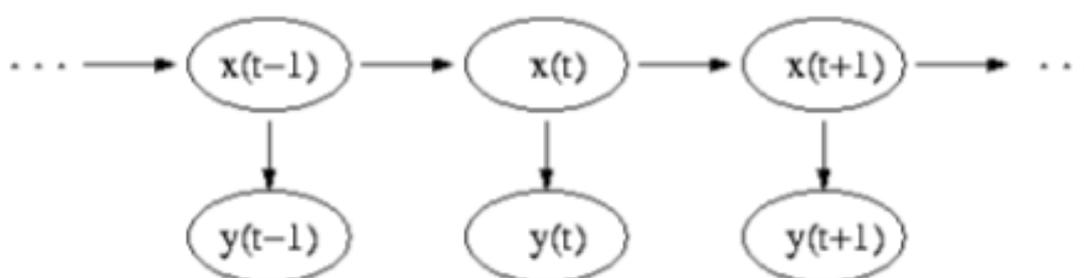
Restricciones a los distintos estados	Empresa doméstica	Exportador temprano	Exportador avanzado	Empresa global
1. Mercado 1				
Nacional	100%	Decreciente	Decreciente	Decreciente
Exterior	0	Creciente	Creciente	Creciente
Interior y exterior	0	Creciente	Creciente	Creciente
2. Mercado 2				
Nacional	100%	Decreciente	Decreciente	Decreciente
Exterior	0			
Interior y exterior	0			
3. Estandarización del producto	Creciente	Creciente	Creciente	Creciente
4. Número de productos				
5. Proporción de importaciones en equipos	Creciente	Creciente	Creciente	Creciente
6. Exportaciones/ventas %	0	Creciente	Creciente	Creciente
7. % de exportación UE	0,0	100,0		
8. % de exportación Iberoamérica	0,0	0,0		
9. % exportación resto de la OCDE	0,0	0,0		
10. % exportación Otros países	0,0	0,0		
Modos de entrada				
11. Colectivos	0,0%			
12. Agentes independientes	0,0%			
13. Matrices extranjeras	0,0%			
14. Medios propios	0,0%	Creciente	Creciente	Creciente
15. Otros medios	0,0%			
Regiones a las que exporta				

16. UE	0,0%	Creciente	Creciente	Creciente
17. Iberoamérica	0,0%	0,0%	Creciente	Creciente
18. Resto de la OCDE	0,0%	0,0%	Creciente	Creciente
19. Otros países	0,0%	0,0%	Creciente	Creciente
20. Número de regiones	1,0	1,0	Creciente	Creciente
21. Importaciones/ventas %	0	Creciente	Creciente	Creciente

Nota: Aquellas celdas que aparecen en blanco indican que no se ha impuesto ninguna restricción

Fuente: Elaboración propia

Una vez descritos los indicadores vamos a describir el método utilizado (Hidden Markov models) según (Kamakura et al., 2012) Sean $j=1,2,\dots,J$ los indicadores de la tabla 1.3. para la empresa $i=1,\dots,I$ en el año $t=1,\dots,T$ denotada como y_{ijt} . El objetivo de este método es identificar los estados latentes $s=1,\dots,S$ que reflejan el nivel de internacionalización de la empresa en cada momento del tiempo a la vez que se recogen los movimientos de las empresas en la muestra a través de los estados latentes a lo largo del tiempo. Este tipo de problema dinámico requiere datos longitudinales y se resuelve con el uso de Hidden Markov model (Du & Kamakura, 2006; Moon, Kamakura, & Ledolter, 2007; Rabiner, 1989), que permite identificar los estados ocultos o latentes definidos por indicadores múltiples.



y_{ijt} a través de empresas y a lo largo del tiempo mientras que se estima la cadena de Markov capturando los movimientos de las empresas en la muestra entre los estados latentes a lo largo del tiempo. Los detalles técnicos de esta

metodología se han aplicado ampliamente y se pueden encontrar en estudios previos (Du & Kamakura, 2006; Moon et al., 2007; Rabiner, 1989) para el propósito de este trabajo es suficiente conocer las probabilidades condicionadas de los indicadores observados Y_{it} para una empresa i , en un año t , dado que el estado latente s en ese año (*i.e.*, $x_{it} = s$) se calcula como:

$$(1) \quad b_{x_{it}=s}(Y_{it}) = \prod_{j=1}^J g(\theta_{js} \cdot y_{ijt})$$

Donde θ_{js} son los parámetros a estimar para cada variable indicador j y estado latente s , reflejando el perfil de las empresas que ocupan el estado s en cualquier momento del tiempo, y $g(\theta_{js} \cdot y_{ijt})$ es la probabilidad de que observando el punto de los datos y_{ijt} por empresas ocupando el estado s , también conocido como “probabilidad de emisión” la cual tiene diferentes formas dependiendo de la naturaleza del indicador observado Y_j . Por ejemplo, si

el indicador Y_j es binario (0 ó 1): $g(\theta_{js} \cdot y_{ijt}) = \frac{e^{\theta_{js} y_{ijt}}}{1 + e^{\theta_{js}}}$. Si el indicador Y_j es una variable recuento (por ejemplo, número de productos), entonces la probabilidad

de emisión viene dada por $g(\theta_{js} \cdot y_{ijt}) = \frac{\theta_{js}^{y_{ijt}} e^{-\theta_{js}}}{y_{ijt}!}$. Por otra parte, si el indicador

Y_j es categórica con $k=1,2,\dots,K$ niveles, $g(\theta_{js} \cdot y_{ijt} = k) = \frac{e^{\theta_{jks}}}{\sum_{k=1}^K e^{\theta_{jks}}}$. Para

indicadores continuos se necesitan dos parámetros para calcular la probabilidad

de emisión que se puede calcular como: $g(\theta_{js} \cdot y_{ijt}) = \frac{e^{-\frac{(y_{ijt} - \theta_{1js})^2}{2\theta_{2js}}}}{\sqrt{2\theta_{2js}\pi}}$.

La probabilidad condicionada en la ecuación (1) definirá probabilísticamente el estado más probable ocupado por una empresa en un momento de tiempo según los 21 indicadores observados y que señalan su estado de internacionalización. Puesto que se quiere que los estados latentes

representen niveles incrementales de compromiso con la internacionalización, los cuales puede ser ocupados en secuencias diferentes por empresas distintas), es necesario imponer algunas restricciones en el modelo de parámetros. Como comentábamos anteriormente, basado en la literatura y en nuestro propio entendimiento del fenómeno de la internacionalización se comienza fijando el estado “Doméstico”, i.e., sin actividad exportadora de forma que los dos primeros indicadores, Mercado 1 y Mercado 2 sus estados quedarían fijados de la siguiente forma: $\theta_{11} = \theta_{21} = \infty$ and $\theta_{12} = \theta_{22} = \theta_{13} = \theta_{23} = \dots = \theta_{1s} = \theta_{2s} = 0$. También se espera que en la medida en que el grado de internacionalización se incrementa, la empresa con una mayor probabilidad tienda a la estandarización de los productos (Katsikeas, Samiee, & Theodosiou, 2006) y con mayor probabilidad tienda al uso de equipamiento extranjero en sus procesos (Wind et al., 1973) y a incrementar su importación y exportación (Johanson & Vahlne, 2009), exportar usando sus propios medios y exportar a cada una de las regiones. Por lo tanto, las variables que se señalan en la tabla 1.1. se espera que o bien incrementen o permanezcan iguales de un estado hacia el siguiente. Estas restricciones se definen en el modelo como:

$$(2) \theta_{js} \leq \theta_{j(s+1)} ; s=1, \dots, S-1; j=4,6,7,8,9,14,17,19,20,21$$

No se introduce ninguna restricción sobre el número de productos, sobre el uso de otros medios de exportación, sólo para la exportación por medios propios, o sobre el porcentaje de exportación a cada región porque no existe ninguna premisa para justificar esas restricciones.

Como se mencionaba anteriormente, las restricciones definen el incremento en el grado de internacionalización, pero no implica que todas las empresas se muevan secuencialmente. El estado ocupado por cada empresa en cada momento de tiempo estará determinado por los 21 indicadores contenidos en Y_{it} para cada empresa en cualquier momento de tiempo. La probabilidad de

que una empresa se mueva de un estado s hacia otro estado s' desde un período t al siguiente se asume que sigue un proceso de Markov de primer orden definido

por $a_{ss'}$ (a estimar) donde $\sum_{s'=1}^S a_{ss'} = 1$. La probabilidad (a estimar) de que la empresa comience en un estado particular s (en otras palabras, el primer estado inferido por la empresa es s) viene dado por π_s .

Con las definiciones mencionadas, la probabilidad para la historia de exportación de la empresa i se puede calcular como:

$$(3) \quad P\{(Y_1, \dots, Y_{T_i}); A, \Theta, \Pi\} = \sum_{x_1, \dots, x_{T_i}} P\{(Y_1, \dots, Y_{T_i}) | (x_1, \dots, x_{T_i}); A, \Theta, \Pi\} P\{(x_1, \dots, x_{T_i}); A, \Theta, \Pi\}$$

or,

$$(4) \quad P\{(Y_1, \dots, Y_{T_i}); A, \Theta, \Pi\} = \sum_X \left[b_{x_1}(Y_1) b_{x_2}(Y_2) \dots b_{x_{T_i}}(Y_{T_i}) \left[\pi_{x_1} a_{x_1 x_2} a_{x_2 x_3} \dots a_{x_{T_i-1} x_{T_i}} \right] \right]$$

La estimación del modelo descrito se puede realizar usando la bien conocida versión Baum-Welch del algoritmo E-M (expectation-maximization) (Elliott, Aggoun, & Moore, 1995) o vía las cadenas Montecarlo de Markov (C.-J. Kim & Nelson, 1999). Dado que los detalles de ambos métodos de estimación son ampliamente conocidos y se pueden encontrar en la literatura citada no se van a repetir aquí.

1.3.2. Datos y análisis

Al igual que en el artículo de Kamakura et al., (2012), se eligió la Encuesta de Estrategias Empresariales de la Fundación FUNEP utilizándose las variables definidas en la tabla 1.1. El modelo se estimó usando un software comercial popular llamado Latent Gold (Vermunt & Magidson, 2005). Una vez que los parámetros del modelo (Θ, Π, A) han sido obtenidos, el estado ocupado por la

empresa i en el año t puede obtenerse probabilísticamente utilizando el mismo algoritmo de Baum-Welch aplicado para obtener los parámetros del modelo el cual usa esas probabilidades del estado posterior durante el paso-E del algoritmo E-M (Vermunt & Magidson, 2005). Normalmente, el número de estados latentes en un modelo de Markov oculto se determina empíricamente usando algún criterio informativo (Wedel & Kamakura, 2000), sin embargo, dado que nuestro modelo se define de manera estructural, con restricciones impuestas que se basan en el conocimiento previo, fijamos el número de estados latentes a cuatro (Kamakura et al., 2012). Estimamos estos cuatro estados latentes usando modelos de Markov latentes en una muestra de 25.656 observaciones completas que engloban a un total de 2325 empresas en un período de 21 años (desde 1991 hasta 2011). Al ser un panel no balanceado el resto de las observaciones fueron tratadas como datos perdidos.

1.3.3. Resultados del modelo HMM

En lugar de discutir la estimación de los parámetros que no son directamente observables, se presentan en la tabla 1.4. los perfiles de cada uno de los cuatro estados descritos por las 21 variables indicador. La tabla 1.4. muestra los porcentajes estimados y las medias para cada uno de los 21 estimadores en cada estado latente, obtenidos directamente de la estimación de los parámetros. En otras palabras, la tabla 1.4. muestra los porcentajes estimados para los 21 indicadores observados, entre las empresas ocupando cada uno de los cuatro estados de internacionalización latentes en un momento de tiempo. Los valores que se han marcado en negrita muestran aquellas variables que se restringieron *a priori* para definir los estados que reflejaban estados de internacionalización incrementales (ver tabla 1.1.)

El estado llamado “doméstico” ha sido definido como aquél estado en el que la empresa no exporta y por lo tanto los dos principales mercados en los que

opera son nacionales. Son el grupo más numeroso, con un 48,8% de empresas que se encuentran en este estado en la muestra a lo largo de los años. Las empresas domésticas presentan un grado de importación de equipamiento menor que el resto de los estados y el grado de estandarización de los productos es similar al siguiente estado y menor que el de las empresas con un mayor grado de internacionalización. El “exportador temprano” está formado por empresas que se encuentran dando sus primeros pasos en la internacionalización con el menor valor de exportaciones sobre ventas (15.6%), una mayor proporción de importación de equipos que las empresas nacionales (38.5%) pero todavía sirviendo principalmente al mercado nacional como primer (67.8%) y segundo (57.8%) mercado más importante. En cuanto a su actividad exportadora, estas empresas combinan el mercado nacional con el internacional (interior y exterior: 26.9%) y hay algunos productos que venden exclusivamente en el exterior (5.5%) aunque siguen sirviendo a mercados geográficamente más cercanos (CEE) en su mayoría. En el tercer estado se encuentran las empresas llamadas “avanzadas” que serían aquellas que tienen una actividad internacional más avanzada que los exportadores tempranos. Esto se muestra en que sirven a un mayor número de mercados (1.6) y que además esos mercados son internacionales, sirviendo a la CEE (83.6%) a Iberoamérica (36.3%) y resto de países (75.2%). El principal medio de exportación de estos países son los medios propios (46.1%) aunque incrementan el porcentaje de uso de otros medios de exportación con respecto al estado anterior. Todavía sus mercados principales siguen siendo los mercados nacionales con un 65,2% como primer mercado y un 53,1% en el segundo mercado. Por último, encontramos el estado “global” en el que se clasifican empresas que sirven a un mayor número de mercados (2,9) en todos los territorios y para las que el mercado doméstico es menos importante que el resto de mercados (nacional 43,3% como primer mercado y 40,1% como segundo). Tienen un mayor grado de estandarización de los productos y el 40,5% de sus

ventas provienen de la exportación teniendo representación en todas las regiones geográficas. Principalmente exportan a través de medios propios, aunque presentan mayores valores que otros estados en cuanto al resto de medios de exportación posibles. Serían por lo tanto aquellas empresas que se encuentran en un estado con una mayor intensidad en su estrategia internacional

Tabla 1.4. Perfiles de los estados de internacionalización latentes

	Doméstico	Exportador temprano	Exportador avanzado	Global	Total
Tamaño	48,7%	17,8%	14,6%	18,9%	
Mercado 1					
Nacional	100,0%	67,6%	65,2%	43,3%	78,5%
Exterior	0,0%	5,5%	4,7%	17,9%	5,0%
Interior y exterior	0,0%	26,9%	30,1%	38,8%	16,5%
Mercado 2					
Nacional	100,0%	57,8%	53,1%	34,0%	73,2%
Exterior	0,0%	27,3%	28,9%	40,1%	16,6%
Interior y exterior	0,0%	14,9%	18,0%	25,9%	10,2%
Estandarización del producto	56,9%	56,9%	61,4%	65,5%	59,2%
Número de productos	1,1	1,2	1,2	1,2	1,1
Proporción de importaciones en equipos	31,5	38,5	38,5	44,0	36,2
Exportaciones/ventas %	0,0%	15,6%	17,6%	40,5%	13,0%
Importaciones/ventas %	0,0%	8,4%	11,3%	12,1%	5,4%
Porcentaje de exportación por regiones:					
CEE	0,0	100,0	42,2	58,1	34,9
Iberoamérica	0,0	0,0	12,2	6,9	3,1
Resto de la OCDE	0,0	0,0	0,0	24,2	4,6
Otros países	0,0	0,0	39,5	17,6	9,1
Medios de exportación:					
Colectivos	0,0%	3,0%	8,7%	16,5%	4,9%
Agentes	0,0%	13,9%	16,2%	17,4%	8,1%
Subsidiarias	0,0%	9,0%	5,5%	9,6%	4,2%
Medios propios	0,0%	46,1%	46,1%	68,2%	27,8%
Otros medios	0,0%	29,9%	21,4%	19,9%	12,2%
Regiones a las que exporta: (dicotómicas)					
CEE	0,0%	83,6%	83,6%	95,7%	45,1%
Iberoamérica	0,0%	0,0%	36,3%	49,1%	14,5%
Resto de la OCDE	0,0%	0,0%	0,0%	99,3%	18,7%
Otros países	0,0%	0,0%	75,2%	75,2%	25,1%
Número de regiones	1,0	1,0	1,6	2,9	1,5

En cuanto a los cambios de un estado a otro, los HMM nos aportan la matriz de transición con las probabilidades condicionadas a que una empresa se

mueva de un estado a otro o permanezca en su estado actual (a_{ss}'). En la tabla 1.5. pueden verse los valores de la matriz de transición. Se observa cómo la mayoría de las empresas tienden a quedarse de un año a otro en el estado en el que se encontraban en el período anterior. Los mayores cambios se producen en aquellas empresas que se encuentran en un estado avanzado de exportación que parece el estado con mayores posibilidades de cambio de un año a otro (ver cuarta columna de la tabla 1.5.). Las empresas en un estado avanzado de exportación tienden a abandonar la actividad exportadora para convertirse en doméstica (6,3%) o exportador temprano (6,6%) o global (6,7%) casi con la misma intensidad. El exportador temprano también presenta una cierta tendencia al cambio que principalmente, aunque en su mayor medida a tomar una posición más conservadora con respecto a la internacionalización y volviendo a la actividad en los mercados domésticos exclusivamente con un 4.1%. El estado doméstico y el global presentan una mayor tendencia al cambio hacia el avanzado (con un 4,2% desde el doméstico y un 3.8% para el caso de la globales)

Tabla 1.5. Matriz de transición de los estados de internacionalización

	Desde:			
	Doméstica	Exportador temprano	Exportador Avanzado	Global
A:				
Doméstico	94,2%	4,1%	6,3%	0,7%
Exportador temprano	1,4%	89,0%	6,6%	2,2%
Avanzado	4,2%	3,6%	80,4%	3,8%
Global	0,2%	3,3%	6,7%	93,3%

Por último, el análisis de las probabilidades iniciales en los HMM (π_s) se refiere a la probabilidad de que una empresa comience durante el período analizando en un estado s concreto de internacionalización. Si comparamos la probabilidad inicial (tabla 1.6) con la primera fila de la tabla 1.4. que indicaría el

porcentaje de clasificación de las empresas que las empresas ocupan en los años analizados podemos ver cómo esa clasificación evoluciona.

Tabla 1.6. Probabilidades iniciales, a lo largo de los años y de equilibrio.

Estado	inicial	1991-2011	equilibrio
Doméstico	0,560	0,487	0,356
Exportador temprano	0,170	0,178	0,201
Avanzado	0,110	0,146	0,167
Global	0,160	0,189	0,276

Es decir, mientras que el 56% de las empresas comenzaron en la base de datos en una posición doméstica esta posición fue ocupada por las empresas analizadas en un 48,7% de todas las posiciones posibles y mientras que el 16% de las empresas entraron como globales en la base de datos esta posición fue ocupada el 18,9% de las veces lo que indica, junto con el análisis de la matriz de transición (tabla 1.5) que hay una lenta pero observable evolución en el proceso de internacionalización presentando aquellas empresas que se encuentran en un estado de internacionalización avanzado una mayor tendencia al cambio que las empresas que se encuentran en otros estados.

En cualquier caso, los resultados tienen también a poner de manifiesto que la mayoría de las empresas nacen y permanecen domésticas y que los cambios de un estado de internacionalización a otro son lentos y difícilmente observables. Los resultados parecen indicar que las empresas que comienzan a operar con un modelo concreto tienden a quedarse con ese modelo de exportación variando

solamente aquellos que podríamos considerar exportadores avanzados que se mueven probablemente hacia los mercados más rentables.

La matriz de transición es ergódica y por tanto es posible calcular las probabilidades de equilibrio en el largo plazo donde se puede apreciar la tendencia creciente de los estados internacionales y la decreciente del estado doméstico soportándose la tendencia a la internacionalización de las empresas, pero conservando el estado doméstico la posición más relevante si se compara con cada uno de los otros tres estados, seguido por el estado global

Capítulo 2: El efecto de la internacionalización y la gestión de los recursos intangibles sobre el rendimiento de la empresa. La consideración de los ciclos económicos.

En este capítulo, cuando se usa el término “crisis” se refiere a crisis económicas. Se pretende en este punto estudiar cómo las empresas sobreviven a las crisis económicas y si el grado de internacionalización explica el rendimiento de las empresas en períodos de crisis y cómo interactúa con los recursos intangibles clave de la empresa. En este trabajo se introduce el enfoque contingente al estudio del efecto de la internacionalización y los recursos intangibles de la empresa sobre su rendimiento analizando cómo su efecto sobre el rendimiento varía en períodos de estabilidad y bonanza frente a períodos de crisis. Se espera que las empresas que antes de una crisis económica tienen un alto grado de internacionalización se vean menos afectadas por la crisis y tengan la capacidad de desarrollar mejores resultados durante los períodos de crisis que aquellas empresas con un grado de internacionalización menor entendiendo que el grado de internacionalización puede actuar como una vacuna contra la crisis ya que inmunizaría frente a las situaciones que las empresas deben enfrentarse durante ese período. Esto es debido a que la internacionalización provee a las empresas de flexibilidad en cuanto al uso de los recursos y conocimiento de los mercados internacionales que facilitan un mejor rendimiento que las empresas que no siguen una estrategia internacional (Lee & Makhija, 2009).

El estudio del rendimiento de las empresas en épocas de crisis en este trabajo no pretende estudiar su supervivencia (Simón-Moya, Revuelto-Taboada, & Ribeiro-Soriano, 2016) sino explicar el papel que juegan la internacionalización y el uso de los recursos intangibles de la empresa (I+D y publicidad) en la explicación del rendimiento de las empresas durante los ciclos económicos (Lu & Beamish, 2004).

2.1. El papel de la internacionalización en las crisis económicas

En un hecho que existen empresas que a lo largo de su historia han permanecido siendo domésticas y empresas que en un momento u otro han desarrollado una estrategia de internacionalización. En este segundo grupo, donde se encontrarían aquellas empresas que emprenden en algún momento de su vida una actividad internacional, encontramos empresas que en cierta medida tienen un aprendizaje y un conocimiento de esa experiencia internacional que les permiten competir de manera diferente a las empresas que siempre han sido domésticas, tanto en mercados locales como en los internacionales. Bien por el conocimiento adquirido o bien por las redes establecidas en el extranjero (Johanson & Vahlne, 2011). Podríamos decir que las empresas aprenden siguiendo un proceso de internacionalización y adquieren redes y recursos que podrían mejorar el rendimiento de la empresa (Santangelo & Meyer, 2017; Vahlne & Johanson, 2017) y que les pueden ser útiles de distinta forma tanto en períodos de crisis como en prosperidad o estabilidad. De hecho, uno de los primeros artículos que analiza cómo los ciclos económicos afectan a las relaciones entre la actividad estratégica y el rendimiento de la empresa diferenciaba ya entre empresas domésticas y empresas con actividad internacional (Mascarenhas & Aaker, 1989).

Todas las industrias sufren a causa de los ciclos económicos y las empresas tienen que adaptar sus estrategias para mantener niveles de desempeño apropiados cuando la industria está en un período de auge o de crisis (Mascarenhas & Aaker, 1989) llegando incluso algunas de ellas a no sobrevivir a un período de crisis. De hecho muchas pymes españolas no han podido sobrevivir a la crisis financiera de 2008 que llevó a la bancarrota y a la posterior desaparición de miles de empresas (Camacho-Miñano, Segovia-Vargas, & Pascual-Ezama, 2015)

La habilidad de ajustar las estrategias de las empresas de forma que sean capaces de enfrentarse a los ciclos económicos se puede entender como un recurso difícilmente imitable y una fuente de ventaja competitiva pudiéndose llegar a admitir que existen ciertas empresas que son capaces de desarrollar estas capacidades (Grewal & Tansuhaj, 2001). Algunos autores las llaman capacidades dinámicas argumentando que pueden surgir con más facilidad en empresas inmersas en sectores dinámicos, es decir, que tienen cambios tecnológicos, entradas de competidores, cambios en las necesidades de los clientes, etc. (Fainshmidt, Nair, & Mallon, 2017). Sin embargo, para estudiar las capacidades dinámicas es necesario estudiar los cambios en la estrategia de internacionalización durante los cambios del entorno, lo que será abordado en el siguiente apartado.

Una crisis económica puede cambiar el comportamiento de las empresas de diferentes formas ya que hace necesaria la reorganización de los recursos, la redefinición de productos y mercados y puede requerir la necesidad de desarrollar innovaciones, entre otros. (Mandják, Wimmer, & Durrieu, 2017). Generalmente se espera que las empresas tengan menores recursos en épocas de recesión y más recursos en época de prosperidad incrementando en esta última etapa las inversiones y el personal de la empresa (Simón-Moya et al., 2016) y aprovechando la prosperidad económica para crecer. En épocas de crisis la mayoría de las empresas llevan a cabo una estrategia de desinversión para hacer frente a unas condiciones del mercado desfavorables, sin embargo, esa escasez de recursos puede llevar a las empresas a buscar otros mercados que puedan compensar el detrimento de las ventas en los mercados actuales, ya sean domésticos o internacionales y llevándolos a asumir riesgos e inversiones. No existe una clara definición de cuáles son las estrategias más apropiadas en épocas de crisis aunque la literatura parece señalar a la internacionalización en sí es

como una fuente de flexibilidad que permite a las empresas adaptarse a los cambios producidos por las crisis económicas (Lee & Makhija, 2009).

En general, la relación entre rendimiento e internacionalización debe ser analizada en profundidad y entendida con cautela. Lu y Beamish (2004) estudian cómo la rentabilidad de la empresa se comporta descubriendo que no presenta una forma lineal cuando se tiene en cuenta la diversificación geográfica. La diversificación geográfica la miden como el número de subsidiarias en el extranjero y el número de países en los que la empresa opera, por lo que estos autores utilizan una medida muy sencilla de internacionalización que no mide realmente el grado de compromiso de la empresa en el extranjero ni las redes establecidas (Vahlne & Johanson, 2013), lo que hace difícil establecer una hipótesis sobre el efecto positivo o negativo de la internacionalización sobre la rentabilidad de la empresa. Si esto es así para la relación entre rendimiento e internacionalización, el discernimiento sobre cómo es la relación cuando se tienen en cuenta épocas de estabilidad, recesión o prosperidad es todavía más difícil. De hecho, el comportamiento de las empresas durante la crisis de 2008 fue complicado, ya que las decisiones no fueron fáciles, cerrar una oficina en un país, retirarse de un mercado y entrar en otro o desinvertir en una determinada planta de producción no son decisiones que las empresas tomen a la ligera (Sainidis & Robson, 2016).

En la práctica, es difícil saber a priori si lo mejor para una empresa frente a una crisis económica es incrementar o disminuir su grado de internacionalización. Por un lado, la teoría sugiere que las empresas diversificadas, con un mayor número de productos, tienden a responder a las crisis económicas de forma más lenta que las empresas menos diversificadas, sin embargo, los resultados muestran que las empresas diversificadas en comparación con las enfocadas en un solo producto no presentan diferencias en cuanto a las estrategias de

crecimiento que siguen durante la crisis y las empresas con una estrategia de enfoque presentan peores resultados que las empresas con una mayor diversificación (Chakrabarti, 2015). Por otro lado, las empresas pueden aprovecharse durante las crisis económicas de las relaciones y recursos que han depositado en el extranjero para paliar el efecto de la crisis en el mercado doméstico o incluso en alguno de los mercados extranjeros en los que opera ya que la internacionalización puede ser entendida en sí misma como una fuente de flexibilidad para la empresa que le permite no sólo mover los esfuerzos para incrementar las ventas desde mercados en declive a mercados con mejores expectativas de resultados, sino también, jugar con las operaciones de la empresa produciendo en países más rentables o buscando nuevos proveedores en países diferentes. Es decir, si se tienen mayor número de medios propios comprometidos en el extranjero y se exporta a un mayor número de países la empresa tendrá una mayor flexibilidad para reaccionar a una crisis (Lee & Makhija, 2009) por lo que se espera que el que la empresa se encuentre en un estado de internacionalización más avanzado (Kamakura et al., 2012) obtenga mejores resultados que las empresas que se encuentran en el estado doméstico.

En épocas de bonanza, sin embargo, la empresa cuenta con recursos para invertir lo que favorecería tomar decisiones que impliquen riesgo en el uso de los recursos a la espera de mejores resultados futuros. Dicho de otro modo, épocas de bonanza y estabilidad llevarían a la empresa internacional a operar en más mercados con más necesidades de inversión de recursos siguiendo una orientación a largo plazo que le permita salvaguardar la buena salud estratégica de la empresa (Ireland, Hitt, Camp, & Sexton, 2001). Esta actividad internacional incrementará la necesidad de recursos de la empresas para operar y por lo tanto sus costes que llegado a un punto, una mayor intensidad internacional estaría asociada con mayores necesidades de inversión y el efecto del grado de internacionalización sobre el rendimiento de la empresa podría ser negativo en

comparación que empresas que operan en el mercado doméstico surgiendo la necesidad de que la empresa esté de manera continua adaptando su estrategia para conseguir el estado óptimo de internacionalización en relación con el rendimiento de la empresa (Geringer, Beamish, & Dacosta, 1989) por lo que puede estados más avanzados de internacionalización no presenten mejores resultados para las empresas domésticas en épocas de bonanza donde el mercado doméstico es estable o está en crecimiento pero sí en épocas de crisis cuando el mercado doméstico entra en declive. Así se espera que el grado de internacionalización contribuya a la rentabilidad de la empresa de manera diferente en épocas de bonanza y estabilidad frente a épocas de crisis:

H1a: En épocas de bonanza económica, las empresas domésticas o en un estado doméstico obtendrán mejores resultados que las empresas en un estado internacional.

H1b: En épocas de crisis, las empresas domésticas o en estado doméstico obtendrán peores resultados que las empresas un estado internacional.

Entendiendo por empresas domésticas aquellas empresas que nunca han emprendido ninguna actividad internacional (Mascarenhas & Aaker, 1989).

2.2. La importancia del I+D y la publicidad en la internacionalización y los ciclos económicos

La internacionalización no es sin embargo la única fuente de rentabilidad de las empresas. La literatura parece llegar a un acuerdo indicando que los activos intangibles más importantes para la empresa que explican un mejor rendimiento en los procesos de internacionalización pueden ser estudiados por medio de la observación de la inversión en I+D y publicidad (Lu & Beamish, 2004).

El efecto moderador del I+D y la publicidad sobre la contribución al rendimiento de la empresa de diferentes estrategias de internacionalización ha sido estudiado previamente si bien, estas estrategias se han estudiado de manera separada sin entender la internacionalización como un conjunto de decisiones que sitúan a una empresa en un estado de internacionalización más o menos avanzado (Kamakura et al., 2012). Ejemplos de estos trabajos son el realizado por Shrader (Shrader, 2001) que estudia cómo la inversión en I+D y publicidad modera de manera positiva el efecto sobre el rendimiento del grado de colaboración con otras empresas como modo de entrada en mercados internacionales. Es decir, de sus resultados se puede concluir que el resultado de la colaboración internacional será mayor si la empresa incrementa su inversión en I+D y publicidad. Kotabe, Srinivasa y Aulakh (2002) proponen la misma idea de moderación midiendo la actividad multinacional como el ratio entre la exportación/ventas totales. Sus resultados muestran la existencia de un efecto positivo de la combinación de la inversión en I+D y publicidad. Un estudio más reciente no encuentra una relación significativa entre el los recursos intangibles y el rendimiento de la empresa en la actividad internacional en empresas que empiezan a ser multinacionales (H. Kim, Hoskisson, & Lee, 2015). Aunque los resultados cuando se tienen en cuenta más aspectos del proceso de internacionalización pueden ser contradictorios y los estudios previos no hayan

considerado los estados de internacionalización de la empresa, siguiendo el ejemplo de (Lu & Beamish, 2004) en este trabajo se propone que:

La inversión en activos intangibles modera el efecto del grado de internacionalización sobre el rendimiento de la empresa de forma que mayores niveles de activos intangibles y su interacción mejorarían el resultado de las empresas atribuible a un mayor grado de internacionalización y que lo hará de forma diferente en épocas de bonanza que en épocas de prosperidad.

En épocas de crisis, sin embargo, parecen ser escasas las empresas que son capaces de desarrollar estos recursos intangibles a través de la inversión en I+D y publicidad por lo que de manera general el efecto de la inversión en recursos intangibles sobre el rendimiento será más difícil de observar que en épocas de bonanza. Durante la crisis las empresas se plantean grandes dilemas que se deben a la escasez de recursos. Cuestiones importantes como invertir o desinvertir en Marketing e investigación y desarrollo (Srinivasan, Lilien, & Sridhar, 2011). Desinvertir en Marketing e I+D es la base del incremento de las rentas económicas durante épocas de crisis, sin embargo, puede llevar un efecto negativo en los resultados posteriores de la empresa por lo que las empresas deciden no invertir. Es importante saber cuándo una empresa debe invertir o no, en qué contexto y situación y cómo afectará a la rentabilidad futura de la empresa ya que la desinversión en estas activos intangibles puede afectar no sólo a la rentabilidad a largo plazo de la empresa sino también a la capacidad de la propia empresa de desarrollar nuevas capacidades en el futuro, por lo que la completa supervivencia de la empresa en el largo plazo está en juego lo que hace necesario tener en cuenta el efecto contingente de los ciclos económicos para gestionar las inversiones y desinversiones en estas variables además del tipo de industria en el que operan (Lim, Celly, Morse, & Rowe, 2013)

De manera general, se espera que las empresas mejoren su rendimiento de forma diferente cuando se encuentran en un período de prosperidad, estabilidad o de recesión. Por ejemplo, aquellas empresas que en situaciones de shock funcionan bien, como en la crisis mundial de 2008, mostraron altos niveles de productividad, habilidades tecnológicas y disfrutaron de altos niveles de aprendizaje así como eficiencia en sus sectores (Bamiatzi, Bozos, Cavusgil, & Hult, 2015). Numerosos factores pueden explicar estas diferencias en cuanto al rendimiento de las empresas cuando se produce una crisis. Ejemplos se pueden encontrar en trabajos publicados en revistas de estrategia, como el de Bamiatzi, Bozos, Cavusgil y Hult (2015), que captura el efecto del sector y de la propia empresa sobre el rendimiento en períodos de crisis, en revistas de Marketing, como el de Grewal y Tansuhaj (2001) que estudian cómo la orientación al marketing afecta al desempeño de las empresas tras una crisis económica introduciendo otros aspectos como la flexibilidad estratégica de la empresa, el nivel de competencia de los mercados y la incertidumbre tecnológica. En Marketing se ha estudiado también la importancia de la inversión en investigación y desarrollo y publicidad en épocas de recesión (Srinivasan et al., 2011), así como la innovación en marketing como una combinación de estrategias dentro del marketing mix como fuentes de supervivencia para las pymes en épocas de crisis concluyendo que sólo aquellas pymes que son capaces de desarrollar una ventaja competitiva sostenible pueden sobrevivir a una crisis económica (Naidoo, 2010). Otros autores destacan la importancia de innovación para explicar los resultados de las empresas en épocas de crisis (Madrid-Guijarro, García-Pérez-de-Lema, & Van Auken, 2013) por su parte Fainshmidt et al., (2017) hablan de capacidades dinámicas que podrían existir en las empresas gracias a las características propias de las industrias en las que operan proponiendo que para empresas que se encuentran en industrias menos estables las crisis económicas tendrían un efecto menor que para las empresas que se encuentran

en industrias menos dinámicas ya que esta capacidad de adaptación estaría ya presente en cierta medida en las empresas que compiten en sectores dinámicos. Para el caso de los sectores tecnológicos, por ejemplo, que son por naturaleza dinámicos, las empresas serían capaces de desarrollar capacidades dinámicas y adaptarse a los cambios del mercado gracias a estos activos intangibles ya que, según resultados previos (Lin, Lee, & Hung, 2006), ambas variables interactúan para mejorar el rendimiento de la empresa.

Pero si la relación entre internacionalización y rendimiento de la empresa parece ser no lineal como indican estudios previos (Lu & Beamish, 2004), esta no linealidad debería poder ser explicada teniendo en cuenta otras situaciones contingentes ya que las empresas sufren muchos cambios a lo largo de la historia y enfrenta situaciones de prosperidad y de escasez de recursos (Hitt, Li, & Xu, 2016). De hecho, en ocasiones, las condiciones del entorno explican mejor los resultados de la empresa que los recursos intangibles (Vicente-Lorente, 2001) .

Como se explica en el trabajo de Archibugi, Filippett y Frenz (2013) durante la crisis de 2008 los minoristas ingleses comenzaron a invertir en innovación obteniendo unos mejores resultados a través del I+D además de que aparecieron empresas nuevas que crecieron muy rápido y fueron capaces de convertirse en excelentes innovadores. La escasez de recursos financieros es una de las barreras a la inversión en innovación, sin embargo, una minoría de empresas invierten en I+D durante la crisis siendo capaces de obtener a través de dicha inversión mejores resultados. Esto sucedía en un sector donde durante épocas de bonanza el efecto del I+D sobre el rendimiento no era significativo (Archibugi et al., 2013). En Grecia por ejemplo, durante la crisis económica, las locales muestran un bajo nivel de I+D comparadas con las empresas extranjeras haciendo que las empresas domésticas tengan peores resultados que las empresas extranjeras que operan en el país (Georgopoulos & Glaister, 2017). Por lo que si las empresas domésticas

y con un menor nivel de internacionalización dejan de invertir en activos intangibles durante la crisis difícilmente obtendrán mejores resultados y obtendrán resultados diferentes a las empresas que tienen una estrategia internacional. Además las empresas internacionales cuentan con la flexibilidad internacional (Lee & Makhija, 2009) por lo que tienen un mayor conocimiento y redes en el extranjero en situaciones adversas siendo capaces de usar mejor los recursos intangibles de la empresa en épocas de crisis y de bonanza.

H2a: Las empresas domésticas o en estado doméstico presentarán en épocas de crisis un efecto directo y moderador de la inversión en activos intangibles sobre el rendimiento de la empresa menor que las empresas en un estado internacional.

H2b: Las empresas domésticas o en estado doméstico presentarán en épocas de bonanza un efecto directo y moderador de la inversión en activos intangibles sobre el rendimiento de la empresa menor que las empresas en un estado internacional.

2.3. Los cambios de estado internacional para adaptarse a los ciclos económicos

Nadie era capaz de adelantarse a la crisis económica de 2008. Las crisis son eso, rupturas inesperadas de la situación actual que llevan de pronto a las empresas a encontrarse en una situación totalmente nueva para ellas. En bonanza o estabilidad, se piensa que el mercado seguirá su tendencia de estabilidad o crecimiento, pero durante la crisis las operaciones y el crecimiento de las empresas se verá afectado (Peric & Vitezic, 2016)

Las empresas que siguen una estrategia internacional en épocas de crisis podrían incrementar su actividad internacional moviéndose hacia un estado

de mayor intensidad internacional como respuesta a la crisis económica ya que la necesidad de reorganizar los recursos en épocas de crisis puede llevar a la empresa a buscar nuevos mercados (Pederzoli & Kuppelwieser, 2015) y establecer nuevas redes de relaciones con clientes y proveedores o cambiar la forma que se relacionan dentro de las redes establecidas (Mandják et al., 2017) pudiendo la escasez de recursos actuar como detonante para que la empresa se mueva de un estado de internacionalización a otro (Child et al., 2017). Con estos movimientos hacia estados de internacionalización más avanzados las empresas podrían reducir su dependencia con mercados tanto locales como internacionales en declive para moverse a mercados más atractivos como por ejemplo los países emergentes donde las multinacionales tienen la posibilidad de obtener mejores resultados que las locales (Hermelo & Vassolo, 2010). En esta tarea, las empresas con experiencia internacional pueden hacer uso de su flexibilidad para moverse hacia la obtención de recursos para la empresa y hacia mercados más rentables. La experiencia internacional a través del conocimiento adquirido y las redes establecidas les llevarían a obtener mejores rendimientos al moverse hacia un grado de internacionalización más avanzado (Lee & Makhija, 2009).

Sin embargo, otros autores proponen posturas diferentes. Por un lado, la velocidad a la que los decisores son capaces de adaptarse a situaciones de incertidumbre y tomar decisiones para adaptarse a esos cambios en el entorno de forma rápida es uno de los principales creadores de un mejor rendimiento para la empresa (Robert Baum & Wally, 2003), y se espera que las empresas más diversificadas geográficamente tiendan a responder a las crisis económicas de forma más lenta que las empresas menos diversificadas (Chakrabarti, 2015). Por lo que la rapidez del cambio de un estado a otro de internacionalización podría ser la clave para adaptarse a las crisis económicas, bien abandonando la actividad internacional para abaratar costes y abandonar mercados poco rentables,

convirtiéndose por tanto en un movimiento de desinternacionalización de la empresa, o bien para moverse a moverse hacia mercados más rentables incrementando la actividad internacional. En cualquier caso las empresas que respondan a la crisis y que sean capaces de adaptarse tendrían mejores resultados que las que no se moviesen. Igualmente, las empresas que en épocas de bonanza sean capaces de emprender estos movimientos de ajuste de sus estrategias de internacionalización deberían tener mejores resultados que aquellas empresas que no usan los recursos disponibles en época de bonanza para desarrollar los mercados internacionales.

En el caso que nos ocupa, la internacionalización de las pymes, estudios previos han abordado cómo la internacionalización y el rendimiento en épocas de crisis y cómo la internacionalización y la rapidez en la internacionalización o el cambio en la intensidad internacional lleva a las pymes a obtener mejores resultados. Hilmersson, (2014) estudia el impacto sobre el rendimiento del grado de internacionalización (medido como el número de países a los que exporta la empresa y el volumen de ventas en esos países) y la velocidad de internacionalización, proponiendo en este último caso un aproximación a la velocidad de internacionalización entendida desde el origen de la empresa, no velocidad de internacionalización durante la crisis. En cualquier caso, los resultados de estos autores muestran cómo mayores niveles de internacionalización en términos de países servidos y una mayor rapidez en la internacionalización están asociados con un mejor rendimiento durante la crisis que dio comienzo en 2008 en las empresas suecas. Por el contrario, para las pymes finlandesas analizadas en el estudio de (Soininen, Puumalainen, Sjögrén, & Syrjä, 2012) la crisis de 2008 afectó más a las empresas que tenían una mayor presencia internacional y fueron más arriesgadas en sus decisiones durante la crisis. Esto podría indicar que una decisión rápida y arriesgada, como moverse hacia nuevos países o incrementar el grado de internacionalización de la empresa

podría llevar a la pymes en épocas de crisis a tener peores resultados. Sin embargo en Inglaterra fueron los más emprendedores los que consiguieron sacar a las pymes de la crisis (Cowling, Liu, Ledger, & Zhang, 2015) y en Croacia solo las empresas grandes fueron capaces de crecer durante la crisis (Peric & Vitezic, 2016).

Chung, Lee, Beamish, e Isobe (2010) estudian qué factores explican la expansión de las subsidiarias en épocas de crisis. Esta expansión la miden usando dos conceptos: el porcentaje de ventas de las subsidiarias y el número de empleados que existen en las mismas de manera que niveles mayores de estos indicadores pondrían de manifiesto la expansión de la subsidiaria. Estos autores demuestran que aquellas subsidiarias que no tienen buenos resultados durante períodos de crisis aumentarían sus ventas si tienen una orientación multi-país, es decir, están conectadas con más de un país y ponen en práctica una estrategia expansiva. Además, estos autores concluyen que cuanto mayor sea la red internacional de una empresa mayor será el incremento de las ventas de las subsidiarias con una orientación multi-país cuando llevan a cabo estrategias expansivas. La expansión de las subsidiarias introducida por (Chung et al., 2010) pondría de manifiesto que un incremento en la actividad internacional de la empresa en épocas de crisis estaría asociada con mejores rendimientos (en este caso ventas) de las subsidiarias y por tanto, mejores rendimientos de la empresa internacional.

En el caso de España, Garrido-Prada, Delgado-Rodriguez y Romero-Jordán (2018) estudian las empresas españolas durante la crisis de 2008 y proponen en sus hipótesis que el grado de diversificación de productos de una empresa se espera que tenga resultados negativos sobre el rendimiento en épocas de crisis económicas y que la diversificación geográfica tenga una forma de U (efecto cuadrático positivo sobre el rendimiento) durante las crisis

económicas, como tercera hipótesis proponen que la interacción de las dos tendría resultados positivos en épocas de crisis. Con estas hipótesis lo que tratan estos autores (Garrido-Prada et al., 2018) es estudiar el efecto de cambios en el grado de internacionalización de las empresas (plasmado en el grado de diversificación) durante las crisis económicas sobre el rendimiento. Estudiando si esta relación es positiva o negativa estos autores plantean que mayores inversiones en diversificación, en cierta forma, tendrían un efecto positivo sobre el rendimiento. Sin embargo, estos autores consiguen captar un efecto positivo del término cuadrático de la diversificación geográfica sólo si no tienen en cuenta en el modelo la diversificación de producto. Mientras que Garrido-Prada et al., proponen el estudio de la diversificación geográfica y de producto y su efecto sobre la rentabilidad durante la crisis de 2008, nuestro trabajo propone el estudio del grado de internacionalización como un concepto más completo para entender la estrategia de la empresa (Kamakura et al., 2012). Además el trabajo de Garrido-Prada et al., deja atrás el estudio de cómo los recursos intangibles interactúan con el grado de internacionalización de la empresa para contribuir a su rendimiento durante las crisis económicas.

Aunque es cierto que como hemos discutido anteriormente, los cambios en la estrategia de internacionalización durante las épocas de crisis han demostrado efectos poco consistentes sobre el rendimiento para las pymes, la teoría, de manera general parece indicar que aquellas empresas que responden de manera apropiada a las crisis económicas moviéndose hacia estados de internacionalización más apropiados obtendrían mejores resultados que las que permanecen en el estado en el que estaban. En épocas de bonanza las empresas tienen recursos y como explicábamos al principio de este apartado, las pymes pensarán que tienen recursos para el futuro por lo que invertirán en estrategias de crecimiento que aquellas empresas que siguen una estrategia internacional les llevarán hacia un estado de internacionalización más avanzado. Por lo que se

espera que los cambios de estado en el proceso de internacionalización lleven a las empresas a obtener mejores resultados y a través del uso de los activos intangibles de la empresa. De manera que:

H3a: Las empresas cambian de estado durante las crisis tendrán mejores resultados que aquellas empresas que no cambian de estado.

H3b: Las empresas que cambian de estado durante períodos de bonanza tendrán mejores resultados que aquellas empresas que no cambian de estado.

H3c: Las empresas que cambian de estado durante períodos de crisis presentarán un efecto directo y moderador de la inversión en activos intangibles sobre el rendimiento de la empresa mayor que las empresas que no cambian de estado.

H3d: Las empresas que cambian de estado durante períodos de bonanza presentarán un efecto directo y moderador de la inversión en activos intangibles sobre el rendimiento de la empresa mayor que las empresas que no cambian de estado.

Se podría pensar tras la lectura de las hipótesis que no tiene sentido dividir las en períodos de bonanza y crisis cuando se está asumiendo que son positivos en ambos casos. En realidad, para los períodos de crisis los resultados previos no son consistentes por lo que se plantea en los estudios analizados. Sin

embargo, de manera general, al igual que pasa con las subsidiarias, se espera que las empresas tengan mejores resultados al moverse de un estado de internacionalización a otro aunque puede que esto se produzca con distinta intensidad en períodos de bonanza y de crisis, simplemente por la escasez de recursos. Además, no existe ningún estudio previo que analice los cambios de estado en períodos de bonanza y de crisis económica, por lo que las diferencias

2.4. Metodología

La hipótesis inicial de este trabajo es que aquellas empresas que presentaban un elevado estado de globalización antes del advenimiento de la crisis la habrán soportado mejor que aquellas que tenían un estado menos avanzado. Con la expresión soportar mejor se hace referencia a manifestar unos rendimientos mejores que la media. Un estado de globalización más avanzado estará asociado con ciertas ventajas adquiridas por la empresa en su discurrir por el proceso o bien por ventajas proporcionadas por su pertenencia a redes generadas en el proceso de globalización que provean a las empresas de un número más elevado de alternativas en momentos difíciles, aunque esto se ha puesto en duda (Fainshmidt, Nair, & Mallon, 2017) cuando la crisis es global y por tanto estas redes llevan a contextos donde las dificultades también están presentes.

La primera medida de rendimiento que se ha de considerar en un contexto de crisis económica es la supervivencia. La supervivencia puede ser más o menos prolongada e incluso mantenerse más allá de la crisis, aunque los efectos de esta aboquen a la empresa a su desaparición posterior. Dentro de las empresas supervivientes, la respuesta puede ser diversa según sean las condiciones en las que llegaron a la crisis y como fueron capaces de hacer frente a ella.

Las variables de control básicas que pueden afectar al rendimiento de empresas internacionales son su tamaño y el sector donde operan (Ruigrok, Amann, & Wagner, 2007). La primera, porque puede condicionar fuertemente tanto la capacidad de reacción de la empresa como la capacidad de resistir a condiciones adversas y la segunda, porque las crisis pueden presentarse de modo más acusado en ciertas industrias por factores de mercado, tecnológicos o de dependencia de recursos. La edad de la empresa puede reflejar tanto la flexibilidad y la inexperiencia de las empresas jóvenes #CITAS#. Una cuarta

variable de control utilizada con frecuencia es el apalancamiento (Debt to Equity ratio) expresado como la proporción entre deuda y recursos propios (Patrimonio Neto) (Fainshmidt et al., 2017; Lu & Beamish, 2004) que permite representar además de la actitud ante el riesgo, su posición: Un bajo apalancamiento supondrá la capacidad de acudir a una mayor financiación y, en el caso contrario, un alto apalancamiento manifestará vulnerabilidad, por el alto nivel de los costes de financiación, ante un descenso de la actividad. Ante un mayor riesgo de negocio es de esperar que el riesgo financiero sea menor.

Para evaluar el rendimiento es recomendable utilizar tanto indicadores financieros como indicadores operativos (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Dentro de los primeros encontramos el nivel de ventas, el crecimiento de las ventas, el crecimiento de los beneficios y la rentabilidad; los segundos incluyen la posición respecto a la cuota de mercado, la introducción de nuevos productos, la calidad de los productos, la eficiencia de las operaciones y la social #falta algo#. Es preciso considerar estas medidas de rendimiento no solo a corto plazo sino también a largo plazo (Johanson & Vahlne, 1977).

Dentro de las medidas financieras la más utilizada en la literatura tanto estratégica como internacional es la rentabilidad de activo o Return on Assets (ROA) (Fainshmidt et al., 2017; Ruigrok et al., 2007; Yenyurt, Cavusgil, & Hult, 2005) igual a Beneficio antes de intereses e impuestos dividido por activo total. Respecto a esta medida y su relación con el grado de internacionalización se ha establecido como una curva en forma de S horizontal (Lu et al., 2004; Ruigrok et al., 2007) de modo que en una primera fase el rendimiento decrece para posteriormente crecer formando una curva en forma de U, para después volver a decrecer adoptando la forma de una U invertida. También se han propuesto otra #terminar#

Dada la discrecionalidad de la que disponen las empresas para llevar a cabo la amortización del inmovilizado que puede distorsionar a medida, es razonable utilizar como numerador en lugar del BAIT el EBITDA, siendo el denominador en ambos casos el activo total.

Una segunda medida de rendimiento financiero es la rentabilidad sobre fondos propios o Return on Equity (ROE) que considera no solo la estructura económica de la empresa como el ROA sino también su estructura. De modo análogo al ROA se tendrá en cuenta lo dicho sobre las amortizaciones.

Como la relación entre ROE y ROA es el apalancamiento financiero (Debt to equity ratio) es preciso controlar este aspecto para determinar si ambas medidas de rendimiento son equivalentes.

La rentabilidad se debe, por una parte, a la eficacia de la empresa en el mercado medida por el margen de ventas o Return on Sales (ROS) calculado como la razón entre el BAIT y la cifra de negocios y, por otra parte, a la utilización que hace de sus activos medida por la rotación. Estas medidas permitirán distinguir dos tipos de negocios claramente diferenciados: aquellos que se basan en márgenes elevados con baja rotación asimilables a la estrategia de diferenciación y aquellos cuyos precios bajos permiten una alta rotación asimilables a la estrategia de precios bajos (Faulkner, D., and Bowman, 1995). En lugar de la cifra de negocios es posible utilizar únicamente el importe de las ventas que está mejor alineado con el rendimiento propio de la actividad de la empresa eliminando ingresos accesorios y ajustes de inventarios que pueden provenir de decisiones anteriores. Aún así, la diferencia entre estos dos conceptos no ha de ser muy grande ya que tanto la variación de existencias como los otros ingresos no deben alcanzar un volumen tan elevado que distorsione las conclusiones.

Las medidas de rentabilidad mencionadas adolecen del inconveniente que su incremento o decremento puede ser debido a variaciones en los activos o bien

a movimientos de capitales generados por expectativas o por motivos especulativos que pueden enmascarar unos resultados distintos a los que la cifras parecen representar. Por este motivo es conveniente utilizar también medidas que no estén afectadas por decisiones de inversión o desinversión o por grandes modificaciones en la estructura del pasivo.

Tanto el incremento de las ventas como el incremento del beneficio permiten comprobar la evolución positiva de la empresa de un año a otro y es probable que tengan una relación lineal con las macromagnitudes que representan el ciclo económico y por tanto parecen adecuadas para estudiar la respuesta de las empresas ante la crisis.

La United States International Trade Commission usa como variables de rendimiento para comparar las empresas que exportan con las que no exportan, además del volumen de ingresos y el incremento de ingresos, los ingresos por empleado y el crecimiento de la productividad del trabajo. En este trabajo se usado como medida de rentabilidad el ROA.

2.4.1. Variables de la Encuesta de Estrategias Empresariales

A continuación, se describen las variables relevantes que constan en la Encuesta de Estrategias Empresariales que es la base de datos que se usa en este trabajo.

Desde el punto de vista del balance la variable PASIVO es la suma de las variables Fondos propios (FPVA), Total de fondos ajenos a largo plazo (DLTVA) y total de fondos ajenos a corto plazo (DCTVA). Coincide con el activo total cuyo valor viene dado por la suma de la variable Inmovilizado total neto (IN) y activo circulante (AC).

El EBITDA es la diferencia entre el valor añadido (VA) y los costes de personal (CP). Para calcular el BAIT es necesario detraer el incremento de la amortización acumulada (AA).

Tabla 2.4.1. Variables de la Encuesta de Estrategias empresariales usadas en los análisis.

Abreviatura en la EEE	Concepto
PASIVO	Pasivo
VA	Valor Añadido
CP	Costes de personal
Pertot	Personal total
Dmerpn	Dinamismo de los mercados. Percepción del directivo sobre el estado del mercado. Tres estados: 1. Crecimiento, 2. Estable 3. Prosperidad
idv	Inversión en I+D de la empresa sobre las ventas
Gdv	Inversión en publicidad de la empresa sobre las ventas
AEMP	Año de fundación de la empresa
Ordinal	Variable que identifica a la empresa
Año	Año de la encuesta

En concreto para este trabajo se ha calculado el ROA como:

$$ROA = \frac{VA - CP}{PASIVO}$$

Como variables de control se incluirán en los análisis el tamaño de la empresa, medido como el logaritmo del personal total, la edad de la empresa (edad), el sector y el dinamismo del mercado (dmerpn).

La edad de la empresa fue calculada como la diferencia entre AÑO y AEMP. A continuación se describen los 20 sectores que se incluyen en la ecuenta según la clasificación del CNAE-2009 que incluye la encuesta y que componen la muestra:

- 1 Industria cárnica
- 2 Productos alimenticios y tabaco
- 3 Bebidas
- 4 Textiles
- 5 Cuero y calzado
- 6 Industria de la madera
- 7 Papel
- 8 Edición y artes gráficas
- 9 Productos químicos
- 10 Productos de caucho y plástico
- 11 Productos de minerales no metálicos
- 12 Metalurgia

- 13 Productos metálicos
- 14 Maquinaria y equipo mecánico
- 15 Máquinas de oficina, equipos informáticos, de proceso, óptica y similares
- 16 Maquinaria y material eléctrico y electrónico
- 17 Vehículo de motor
- 18 Otro material de transporte
- 19 Muebles
- 20 Otras industrias manufactureras

2.4.2. La crisis económica en España

En este apartado se pretende justificar por qué se estudia el período comprendido entre los años 2008 a 2011 como un período de crisis para el caso de España.

Estudiar el comportamiento de las empresas españolas en la última crisis de 2008 presenta especial relevancia dado el comportamiento especial de la economía española que entra en ella más tarde, pero recae con especial virulencia un año escaso antes de la prematuramente anunciada salida.

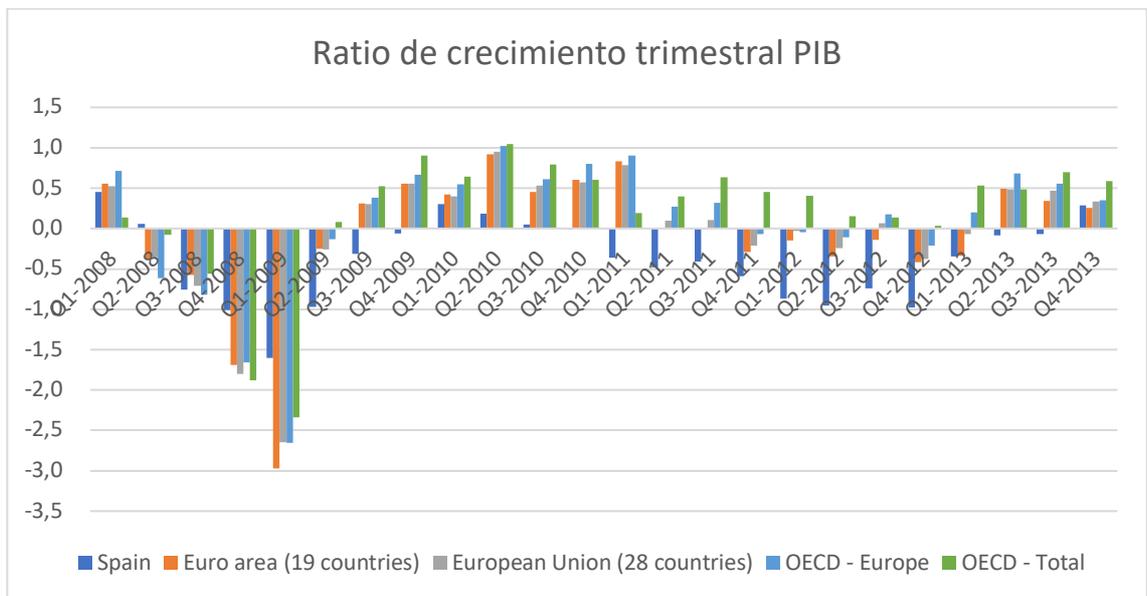
La crisis se estudiará en tres ámbitos geográficos: el país, la región económica o el mundo para así poder determinar el alcance de la crisis. Cuanto más local sea la crisis, mejor se espera que se desenvuelvan las empresas más globalizadas.

Se utilizan como marcos de referencia Europa y los países de la OCDE. Europa está representada por tres índices: la Eurozona (19 países), la Unión Europea (28 países) y los países que pertenecen a la OCDE. Para la economía mundial se tienen en cuenta el agregado de todos los países de la OCDE.

Los datos sobre la crisis se han obtenido de la OCDE¹ y estudiaremos el periodo 1972-2017 donde se encuentran las dos crisis de las que tenemos microdatos: la de 1991 y la de 2008. Entre los años 1972 y 1995 no disponemos ni de la unión europea ni de la inexistente aún eurozona pero sí datos de la OCDE. Se puede apreciar como de algún modo España anticipa en 1990 y 1991 la posterior crisis europea de 1992.

¹ <https://stats.oecd.org/>

Los datos recogidos son las tasas de variación trimestrales sobre el anterior trimestre ajustado por estacionalidad (GPSA Growth rate compared to previous quarter, seasonally adjusted dentro de GRW-Growth rates) entre el primer cuatrimestre de 1995 que es el primer dato disponible para España y el último de 2017. También se incluye el deflactor del PNB (DOSA- Deflator, OECD refrence year, seasonally adjusted) y el empleo (JOBSA-Jobs, seasonally adjusted). #parece que este último no está disponible#



Como indicador para detectar la crisis se considera la variación trimestral del PIB en términos reales (base 2010) y desestacionalizado. España alcanza su primera tasa negativa en el tercer trimestre de 2008, un trimestre más tarde que las demás zonas de referencia y la última en el cuarto trimestre de 2009 dos trimestres más tarde que los agregados europeos. La inicial recesión menos profunda de la economía española se ve negativamente compensada por la temprana (cuarto trimestre de 2010) y profunda recaída de la que no se recupera hasta el cuarto trimestre de 2013.

La forma en W especialmente acusada de la economía española pone a prueba de modo notable la resiliencia de las empresas de este país. Se estudiará

en primer lugar el comportamiento de las empresas ante la primera parte de la crisis.

2.5. Análisis de los datos

Las empresas que se analizan son 2.325 empresas manufactureras pertenecientes a 20 ramas de actividad lo largo de 21 años desde 1991 hasta 2011 contenidas en la Encuesta de Estrategias Empresariales de la Fundación SEPI. Suponen 25.656 observaciones. Son empresas que tienen más de 10 empleados por el diseño de la Encuesta y cuyo tamaño máximo es 250 para que sean consideradas empresas pequeñas y medianas a tenor del anexo del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014. Estas empresas se eligen porque durante el período bajo estudio contestaron a la encuesta o desaparecieron ya que la fundación SEPI mantiene en la base de datos empresas que contestaron alguna vez a la encuesta pero que no volvieron a contestar lo que podría distorsionar la calidad de la muestra empleada ya que no se puede analizar la evolución de las empresas que no contestan el cuestionario.

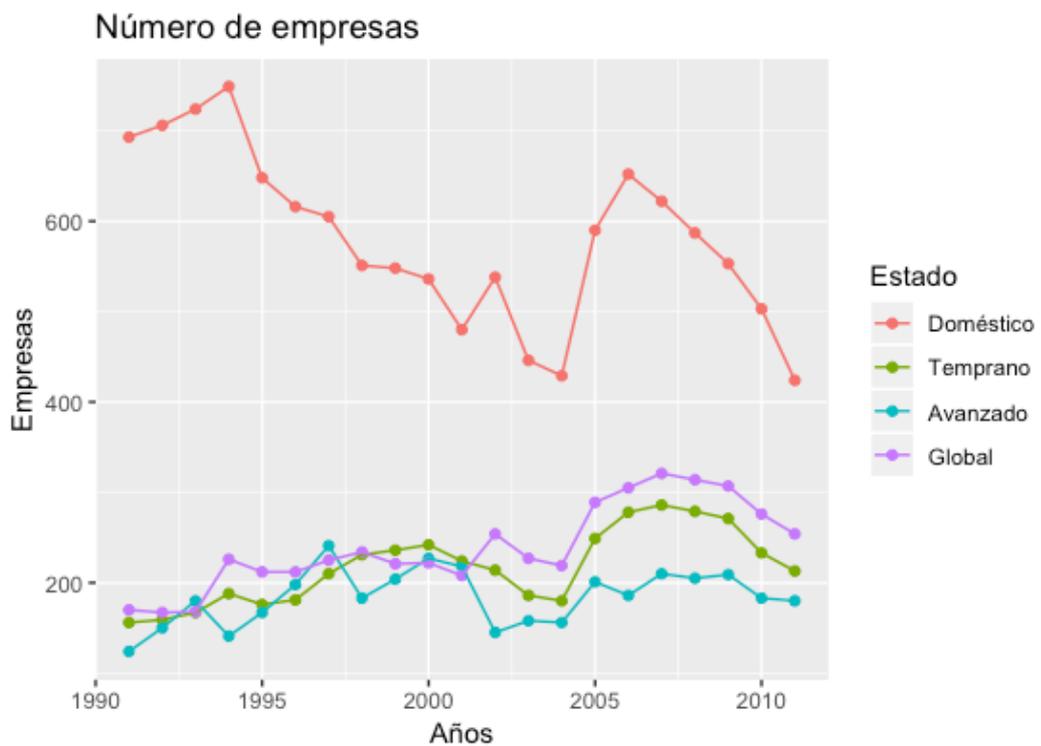
Comenzamos el análisis de datos con un análisis descriptivo de los mismos para pasar después a estudiar las hipótesis planteadas.

Como se explicó en el primer capítulo y siguiendo el modelo utilizado por (Kamakura, Ramón-Jerónimo, & Vecino-Gravel, 2012) enriquecido por los vínculos internacionales con clientes y proveedores, cada caso —unidad de análisis empresa-año— es clasificado en alguna de las cuatro etapas de internacionalización: doméstico, exportador temprano, exportador avanzado o global.

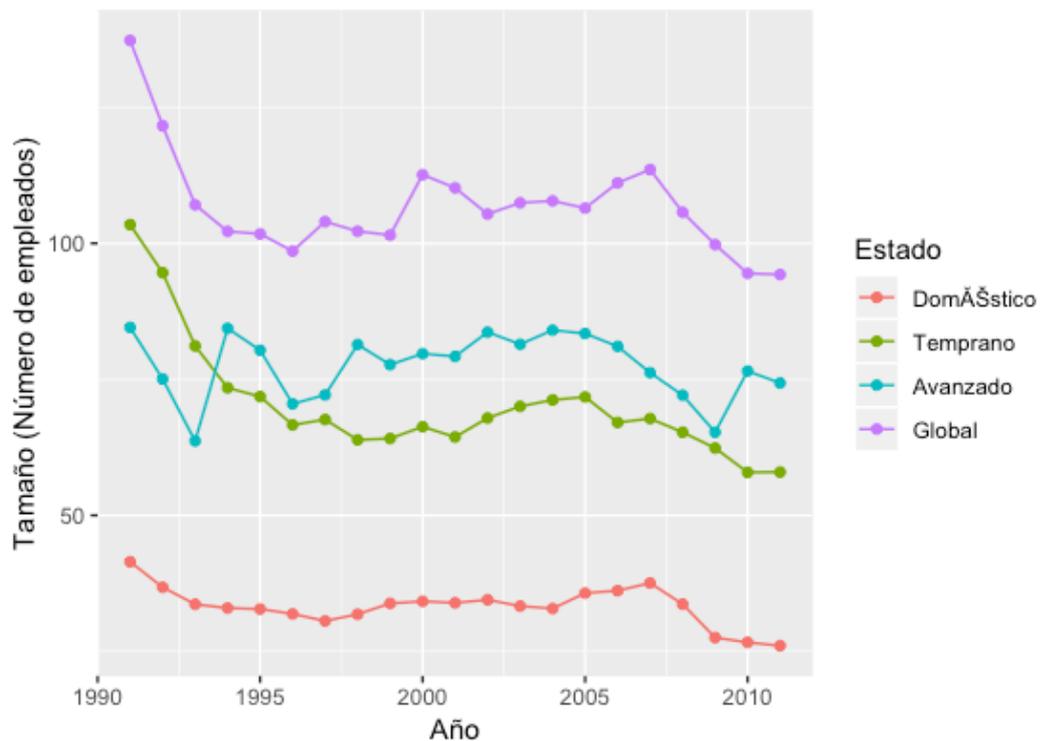
Una primera distinción es necesaria hacer para evitar confundir dos poblaciones diferentes respecto a la actividad internacional que se pueden colegir de dicha clasificación: Hay empresas que han permanecido a lo largo de todo el periodo considerado como domésticas mientras que otras han manifestado un comportamiento internacional en algún momento. Aún constatando que la primera categoría puede estar sobredimensionada porque

haya en ella empresas que hayan tenido actividad internacional bien antes de 1991 o después de 2011, estimamos que esto además de improbable puede considerarse incluido dentro de las limitaciones que tiene el diseño de la propia Encuesta de Estrategias Empresariales.

El número de empresas que permanecen domésticas durante todo el horizonte temporal es de 862 (37%) mientras que las que tienen actividad internacional son 1.463 (63%). Como se observa en el gráfico a1 el número de empresas es muy variable a lo largo de todo el periodo. En el denominado periodo de bonanza (1991-2007) el comportamiento de las empresas domésticas y el de las empresas internacionales difiere claramente, mientras que las primeras decaen en número progresivamente hasta 2005 las internacionales tienen una tendencia ascendente hasta esa misma fecha. De 2005 a 2007 las dos categorías muestran su alegría hasta caer estrepitosamente unas y de modo más moderado otras a partir de 2007.

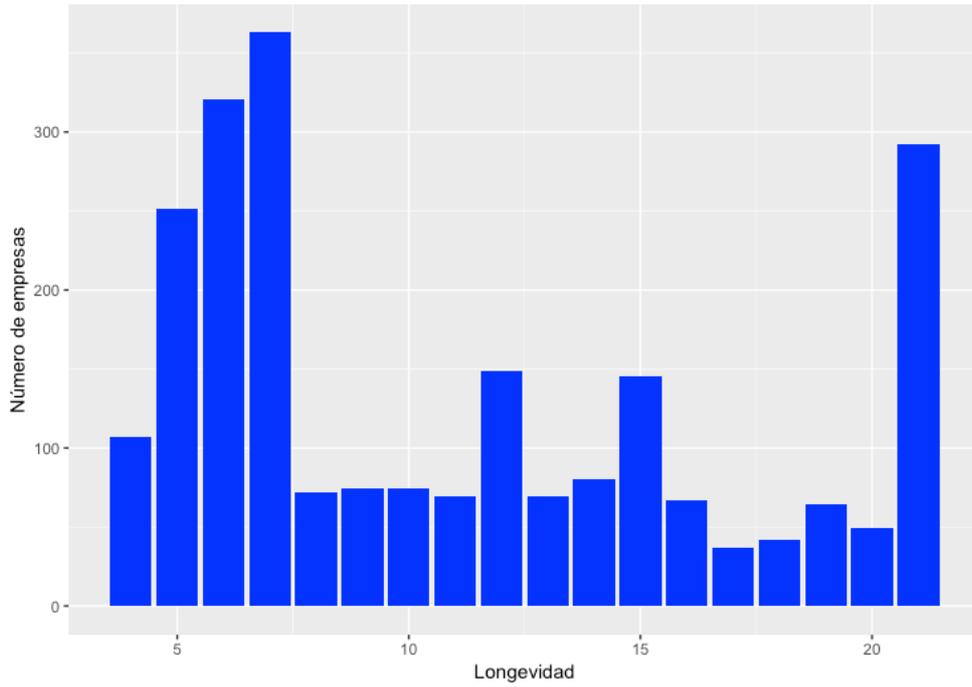


Si consideramos el tamaño de las empresas se puede comprobar que su tamaño no ha experimentado una evolución significativa aunque se detecta de modo claro la reducción de efectivos aparejada a las crisis económicas. Especialmente brusco es el descenso debido a la crisis de finales del siglo pasado en aquellas empresas que operaban en el exterior quizá debido a la falta de experiencia en esos mercados. Se puede advertir que las empresas exportadoras, especialmente las exportadoras avanzadas, anticipan la caída de la actividad, con caídas tanto del número de empresas como del empleo, quizá por tener una mayor sensibilidad a los indicadores del mercado. Como es presumible a medida que la internacionalización es mayor el tamaño de la empresa también lo es debido a que ha de atender mercados más grandes o más complejos. Las empresas domésticas se mantienen por debajo de los 50 empleados mientras que las globales casi siempre se encuentran por encima de los 100 empleados.



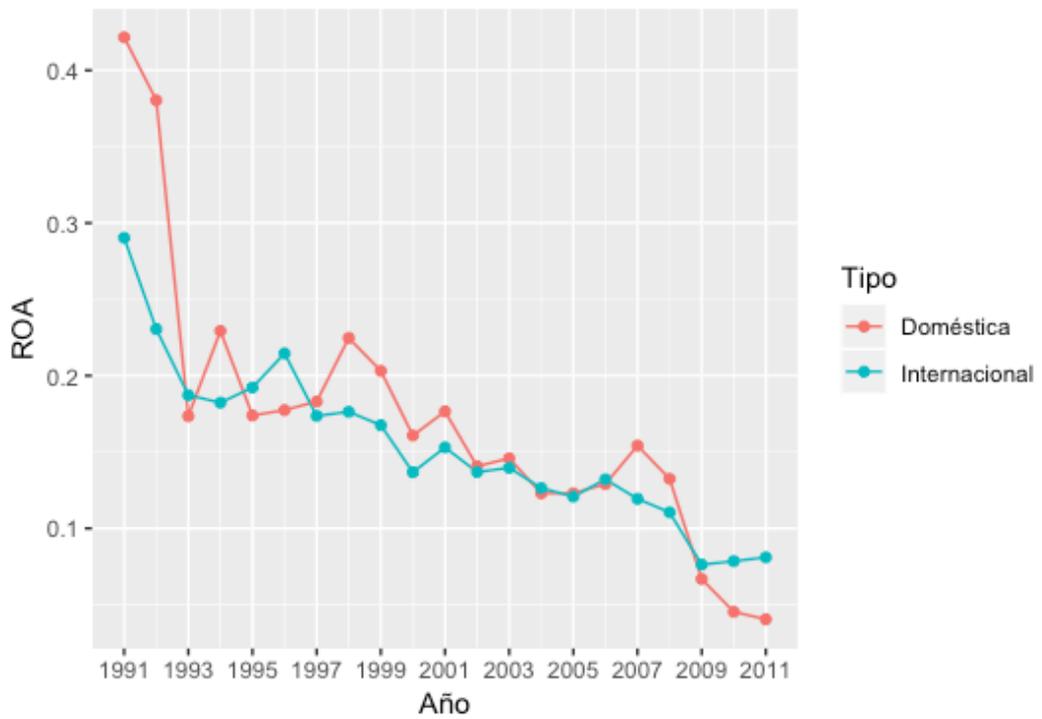
Supervivencia de las empresas desde 1991

Número de empresas según permanencia en el tiempo



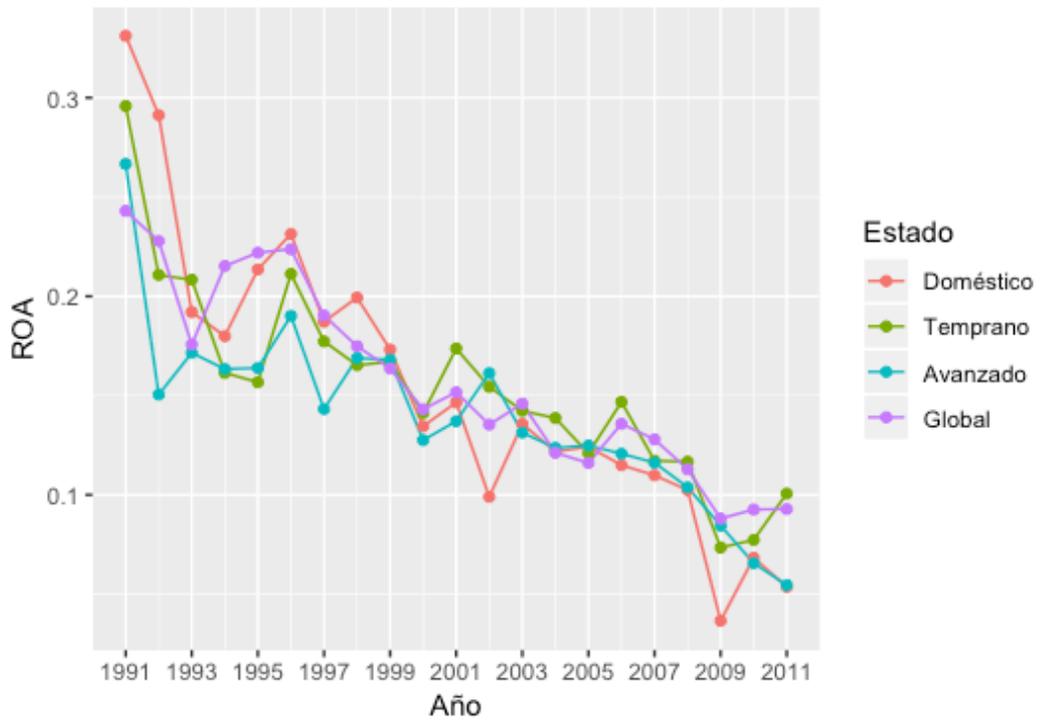
Diferencia de rendimiento entre empresas domésticas e internacionales

Domésticas frente a internacionales (ROA)



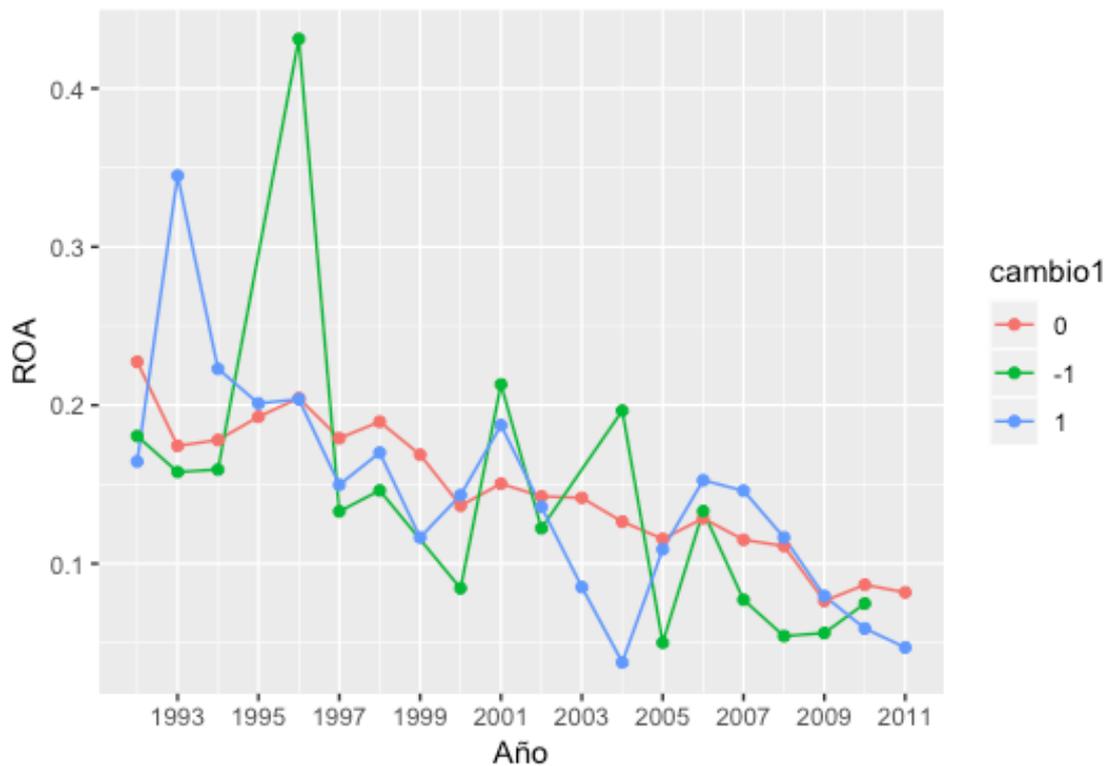
Diferencias de rendimiento entre los estados de internacionalización

Comparación entre estados de internacionalización (ROA)



Cómo afectan los cambios de estado al rendimiento

Cómo afectan los cambios de estado (ROA)



En segundo lugar pasamos a analizar las hipótesis planteadas. Para ello se ha utilizado el software libre R y un modelo lineal general con efectos aleatorios.

Antes de analizar los modelos de regresión las empresas fueron divididas en dos grupos, empresas que pasaremos a llamar domésticas, porque a lo largo de todos los años analizados siempre se han mantenido en ese estado y empresas que alguna vez han estado en un estado de internacionalización diferente al doméstico y por lo tanto tienen experiencia previa en internacionalización. Esta distinción es a lo que se refieren los términos “Internacional” y “Doméstica” de la tabla 2.5.1. y la tabla 2.5.2. En el grupo de las empresas que estarían en la categoría Internacional se encuentran empresas que pueden estar en cualquiera de los estados de internacionalización que proponíamos en el capítulo anterior.

Esto es, tendríamos empresas que se encuentran en un estado doméstico, exportador temprano, exportados avanzado y global.

Como variables de control se han incluido la edad de la empresa, el tamaño (medido en términos de personal total), el sector y el dinamismo de los mercados.

En la tabla (2.5.1) se encuentran los resultados que discuten las hipótesis 1 y 2. En la hipótesis 1a se planteaba que las empresas domésticas obtendrían mejores resultados en épocas de bonanza que las empresas internacionales ya que tendrían unos costes menores debida a una menor necesidad de inversión y por lo tanto se aprovecharían de la bonanza del período para obtener mejores resultados. En cuanto a esta afirmación podemos observar que:

- La media de la rentabilidad de las empresas que siempre se han mantenido en un estado doméstico en época de bonanza presentan una rentabilidad mayor que aquellas empresas que en algún momento del período analizado han emprendido una estrategia internacional. Esta afirmación procede del análisis del test de diferencias T para muestras independientes cuyos resultados se muestran a continuación:
 - o Época de bonanza: Media ROAdomesticas =0.1971666; Media ROAInternacioales= 0.1670307; $t=3,6062$, d.f. = 7886.9, p-valor = 0.0003127. Al ser la diferencia significativa a un 5% podemos decir que la media de la rentabilidad de las empresas que nunca internacionalizaron es significativamente mayor que la media de las empresas con experiencia internacional.
- Por otro parte, las empresas que se encuentran en los estados de exportador temprano ($\beta=-0.029$; p-valor=0.005) y exportador avanzado ($\beta=-0.034$; p-valor=0.001) tendrían peores resultados que las empresas que se encuentran en un estado de internacionalización doméstico. Este parámetro no es significativo para el caso de las empresas globales

Así podemos observar que para las empresas que se encuentran en un estado internacional intermedio efectivamente en época de bonanza obtendría peores resultados que las empresas domésticas, debido probablemente a sus necesidades de inversión para seguir las estrategias de crecimiento. Por su parte, las empresas globales que ya tienen un alto grado de estandarización comparadas con las empresas en un estado de internacionalización menor, tendrían mejores redes y un mayor conocimiento por lo que podrían alcanzar resultados similares a aquellas empresas que no se encuentran en un estado doméstico equilibrando la flexibilidad internacional los costes asociados con la internacionalización.

¿Entonces por qué internacionalizar si las empresas domésticas obtienen mejores resultados? Pues porque cuando se producen crisis económicas los mercados domésticos se contraen y las empresas internacionales que pueden operar en varios países tienen incluso mejores resultados que las empresas que operan en su país. En la hipótesis 1b planteamos que en épocas de crisis las empresas en un estado de internacionalización diferente al doméstico obtendrían mejores resultados que las empresas que nunca han internacionalizado o que durante la crisis se encontraban en un estado de internacionalización doméstico. Los resultados serían los siguientes:

Tabla 2.5.1. Efecto del estado de internacionalización y los recursos intangibles durante los ciclos económicos.

	Variable dependiente			
	ROA			
	Internacional (1)	Doméstica (2)	Internacional (3)	Doméstica (4)
	Bonanza		Crisis	
Log(personal total)	-0.020*** (0.004)	0.002 (0.013)	-0.001 (0.004)	0.035*** (0.008)
edad	-0.001*** (0.0002)	-0.003*** (0.001)	-0.0005** (0.0002)	-0.001 (0.001)
Sector 2	0.047 (0.030)	0.071 (0.062)	-0.002 (0.027)	0.072* (0.041)
Sector 3	0.085**	0.003	0.084**	0.031

	(0.041)	(0.093)	(0.037)	(0.073)
Sector 4	0.055*	-0.047	-0.073***	0.028
	(0.029)	(0.064)	(0.027)	(0.046)
Sector 5	0.138***	0.109	-0.014	-0.002
	(0.032)	(0.089)	(0.031)	(0.065)
Sector 6	0.033	-0.058	-0.032	0.062
	(0.036)	(0.072)	(0.032)	(0.046)
Sector 7	0.058*	-0.046	0.025	0.122**
	(0.034)	(0.093)	(0.030)	(0.059)
Sector 8	0.078**	-0.016	-0.010	0.058
	(0.032)	(0.067)	(0.031)	(0.045)
Sector 9	0.079**	-0.036	0.006	0.053
	(0.031)	(0.081)	(0.027)	(0.060)
Sector 10	0.069**	-0.029	-0.012	0.020
	(0.030)	(0.077)	(0.027)	(0.054)
Sector 11	0.050	-0.006	-0.047	0.001
	(0.031)	(0.065)	(0.029)	(0.042)
Sector 12	0.066*	-0.033	0.006	0.353***
	(0.036)	(0.103)	(0.034)	(0.074)
Sector 13	0.067**	-0.008	-0.013	0.068*
	(0.029)	(0.063)	(0.025)	(0.040)
Sector 14	0.066**	-0.022	-0.011	0.107
	(0.029)	(0.081)	(0.027)	(0.072)
Sector 15	0.046	0.037	0.008	-0.032
	(0.035)	(0.091)	(0.037)	(0.076)
Sector 16	0.072**	0.090	-0.039	0.028
	(0.031)	(0.074)	(0.029)	(0.057)
Sector 17	0.052	-0.014	-0.001	0.069
	(0.032)	(0.112)	(0.030)	(0.077)
Sector 18	0.038	-0.076	0.002	0.077
	(0.037)	(0.105)	(0.035)	(0.083)
Sector 19	0.069**	-0.132*	-0.039	0.090*
	(0.031)	(0.069)	(0.029)	(0.046)
Sector 20	0.067**	-0.00001	-0.022	0.092
	(0.034)	(0.103)	(0.031)	(0.058)
Inversión en publicidad ²	-0.0003	0.0003	-0.001	0.0001
	(0.001)	(0.001)	(0.002)	(0.001)
Inversión en I+D	-0.013	-0.017	0.00001	0.002
	(0.008)	(0.018)	(0.007)	(0.013)
Inversión en Publicidad	0.001	-0.010	0.006	-0.004
	(0.008)	(0.010)	(0.015)	(0.009)
Inversión en I+D ²	0.0004	0.0002	-0.0001	-0.0003
	(0.001)	(0.001)	(0.0001)	(0.001)
I+D*Publicidad	0.003**		-0.003	
	(0.002)		(0.015)	

Dinamismo de los mercados. Categoría de referencia, expansivo:

Estable	-0.018*** (0.006)	-0.031 (0.021)	-0.024*** (0.009)	0.005 (0.024)
Recesivo	-0.068*** (0.008)	-0.065*** (0.025)	-0.059*** (0.009)	-0.065*** (0.024)
Estado de internacionalización (categoría de referencia: Doméstico)				
Exportador temprano	-0.029*** (0.010)		0.026** (0.013)	
Exportador avanzado	-0.034*** (0.011)		0.011 (0.014)	
Global	-0.009 (0.012)		0.025* (0.014)	
Recursos intangibles en los estados de internacionalización (categoría de referencia: Doméstico)				
Exportador temprano* I+D ²	-0.0003 (0.001)		-0.0001 (0.0003)	
Exportador avanzado* I+D ²	-0.0003 (0.001)		-0.0001 (0.0002)	
Global* I+D ²	-0.0002 (0.001)		0.001** (0.0003)	
Exportador temprano* Publicidad ²	0.00000 (0.001)		0.001 (0.002)	
Exportador avanzado* Publicidad ²	0.0003 (0.001)		0.001 (0.002)	
Global* Publicidad ²	0.0003 (0.002)		0.001 (0.015)	
Exportador temprano*I+D	0.010 (0.009)		-0.003 (0.008)	
Exportador avanzado*I+D	0.008 (0.009)		-0.004 (0.008)	
Global*I+D	0.003 (0.009)		-0.012 (0.008)	
Exportador temprano*Publicidad	0.004 (0.010)		-0.011 (0.016)	
Exportador avanzado*Publicidad	0.007 (0.009)		-0.010 (0.018)	
Global*I+D	0.0001 (0.009)		-0.002 (0.016)	
Exportador temprano*I+D*Publicidad	-0.003* (0.002)		0.003 (0.015)	
Exportador avanzado*I+D*Publicidad	-0.004** (0.002)		0.004 (0.015)	
Global*I+D*Publicidad	-0.003 (0.002)		0.003 (0.015)	
Constante	0.245*** (0.031)	0.283*** (0.072)	0.142*** (0.030)	-0.030 (0.051)
Observaciones	13,042	6,193	3,186	1,401
R2	0.020	0.011	0.046	0.070

R2 Ajustado	0.017	0.007	0.032	0.051
Estadístico F	5.822*** (df = 46; 12995)	2.605*** (df = 27; 6165)	3.310*** (df = 46; 3139)	3.800*** (df = 27; 1373)

Nota: se muestran los parámetros de la regresión con el error estándar de la estimación entre paréntesis.

*p**p***p<0.01

- Las empresas que nunca internacionalizaron tuvieron de media peores resultados que las empresas que alguna vez internacionalizaron en épocas de crisis. Esta conclusión procede del test de diferencias de medias:
 - o Época de crisis: Media ROAdomesticas =0.07594234; Media ROAInternacinoales=0.08744881; t=-1.783, d.f. = 2200.2, p-valor = 0.07473. Al ser la diferencia significativa a un 5% podemos decir que la media de la rentabilidad de las empresas que nunca internacionalizaron es significativamente mayor que la media de las empresas con experiencia internacional. Además, las empresas, tanto domésticas como internacionales bajaron sus rendimientos ostensiblemente por lo que la crisis afectó a ambas pero en cierta medida, las empresas internacionales obtuvieron mejores rendimientos que las domésticas.
- En cuanto a las empresas que durante el período analizado alguna vez estuvieron en un estado internacional, los exportadores tempranos ($\beta=0.029$; p-valor=0.040 y las pymes en un estado global ($\beta=0.025$; p-valor=0.077) obtuvieron mejores resultados que las empresas en un estado doméstico. Mientras que las empresas en el estado exportador tuvieron resultados similares a las domésticas

Esto nos hace concluir que en épocas de crisis, al menos las empresas de la muestra durante el período analizado, obtuvieron mejores resultados para ciertos estados de internacionalización que en definitiva no necesitaban de una

inversión de recursos extra. Las empresas globales ya tienen los fondos propios y las redes establecidas por lo que no necesitan de mayores inversiones y el exportador temprano vende principalmente desde su país usando los mismos recursos que ya tenía con pocas inversiones para dar salida al sobrante de producción que la crisis del mercado local le ha provocado.

La siguiente pregunta sería ¿Realmente las empresas internacionales son capaces de hacer un uso mejor de los recursos intangibles que las empresas domésticas?

¿Varía en situaciones de crisis y prosperidad?

Como se puede ver en la tabla 2.5.1 el efecto de los recursos intangibles sobre el rendimiento de las empresas que nunca han llevado a cabo una estrategia internacional no tiene un efecto significativo, ni para la inversión en I+D, ni para la inversión en publicidad ni para para la interacción de los dos o los efectos cuadráticos introducidos para verificar la interacción.

En la Hipótesis 2a se planteaba que las empresas domésticas o en estado doméstico presentarán en épocas de crisis un efecto directo y moderador de la inversión en activos intangibles sobre el rendimiento de la empresa menor que las empresas en un estado internacional. Los resultados parecen indicar que sólo las empresas en un estado global (columna 3 de la tabla 2.5.1) tienen mejores resultados que las empresas en un estado doméstico gracias a los recursos intangibles de la empresa ($\beta=0.0724$; $p\text{-valor}=0.012$) para el caso de la inversión en publicidad al cuadrado. Indicando que en épocas la relación entre la inversión en publicidad y el rendimiento tendría una forma U indicando que niveles más altos de inversión en publicidad tendrían resultados positivos frente a niveles bajos que serían ineficientes. En el caso de las empresas que nunca han internacionalizado el efecto de los recursos intangibles no es significativo. Estos resultados en cierta medida dan respuesta a la hipótesis planteada siendo las

empresas globales las únicas empresas que son capaces de obtener mejores resultados que el resto de las empresas a través del uso de la publicidad.

La hipótesis 2b planteaba que las empresas domésticas o en estado doméstico presentarán en épocas de bonanza un efecto directo y moderador de la inversión en activos intangibles sobre el rendimiento de la empresa menor que las empresas en un estado internacional. En los resultados se puede ver cómo las empresas que alguna vez han internacionalizado, en época de bonanza (columna 1 de la tabla 2.5.1), los efectos directos de la inversión en I+D y publicidad no son significativos, sin embargo sí lo es la interacción entre I+D y publicidad que presenta un efecto positivo ($\beta=0.0328$; p-valor=0.034). Por su parte las empresas que no han internacionalizado a lo largo de su historia (columna 2 en la tabla 2.5.1) este efecto no es significativo. Por el contrario, el efecto del parámetro que explicaría la interacción entre los recursos intangibles de los exportadores tempranos y los exportadores avanzados con respecto a las empresas en estado doméstico (Columna 1 en la tabla 2.5.1) es negativo y significativo tanto para los exportadores tempranos ($\beta=-0.0340$; p-valor=0.079) como para los exportadores avanzados ($\beta=-0.0374$; p-valor=0.023) por lo que los recursos intangibles no hacen mejores los resultados de las empresas en un estado internacional con respecto a las domésticas en épocas de bonanza. Por lo que la hipótesis 2a no se cumpliría. Aunque las empresas que tienen experiencia internacional son capaces de obtener mejores resultados que se explican por la interacción de los recursos intangibles de la empresa parece ser que estos mejores resultados los alcanzan cuando se encuentran en un estado doméstico, no cuando se encuentran en un estado internacional. Por lo que la experiencia internacional les sirve para usar los recursos intangibles para una mayor rentabilidad pero sólo en estados de internacionalización domésticos y globales (donde no presentan diferencias significativas)

Si las empresas en épocas de crisis que están en un estado de internacionalización diferente al doméstico, en concreto los exportadores tempranos y los globales, ¿Deberían las empresas moverse hacia estos estados de internacionalización durante épocas de crisis? Qué es mejor durante las diferentes fases de los ciclos económicos: ¿moverse hacia un estado de internacionalización más o menos avanzado? ¿Cómo ayudarán a la consecución de unos mejores resultados para la empresa el uso de los recursos intangibles?

En relación a estas preguntas se planteaba el tercer grupo de hipótesis para lo que se ha realizado un nuevo análisis donde se introducen los cambios de estado. Esta nueva variable compara el estado de un año a otro y si la empresa se queda en el mismo estado que estaba el año anterior, se mueve hacia un estado de internacionalización más avanzado o hacia un estado de internacionalización menor. Los resultados de la inclusión de esta variable se muestran en la tabla 2.5.2.

	<i>Dependent variable:</i>	
	ROA	
	(1) Bonanza	(2) Crisis
log(personal total)	-0.018*** (0.004)	-0.002 (0.004)
edad	-0.001*** (0.0002)	-0.0005** (0.0002)
Sector 2	0.058** (0.029)	-0.001 (0.027)
Sector 3	0.087** (0.040)	0.092** (0.036)
Sector 4	0.050* (0.028)	-0.073*** (0.027)
Sector 5	0.111*** (0.031)	-0.014 (0.031)
Sector 6	0.042 (0.035)	-0.032 (0.032)
Sector 7	0.058* (0.035)	0.024 (0.032)

	(0.033)	(0.030)
Sector 8	0.080**	-0.012
	(0.031)	(0.031)
Sector 9	0.068**	0.004
	(0.030)	(0.027)
Sector 10	0.073**	-0.012
	(0.029)	(0.027)
Sector 11	0.055*	-0.045
	(0.030)	(0.029)
Sector 12	0.063*	0.007
	(0.035)	(0.033)
Sector 13	0.063**	-0.014
	(0.028)	(0.025)
Sector 14	0.054*	-0.011
	(0.028)	(0.026)
Sector 15	0.036	-0.004
	(0.034)	(0.037)
Sector 16	0.067**	-0.041
	(0.030)	(0.029)
Sector 17	0.040	-0.005
	(0.031)	(0.029)
Sector 18	0.041	-0.001
	(0.036)	(0.034)
Sector 19	0.071**	-0.039
	(0.030)	(0.029)
Sector 20	0.081**	-0.022
	(0.033)	(0.031)
I+D ²	0.0001*	-0.00001
	(0.00003)	(0.0001)
Publicidad ²	0.00001	0.0001
	(0.00003)	(0.0002)
I+D	-0.006***	-0.005**
	(0.002)	(0.002)
Publicidad	-0.001	0.0002
	(0.002)	(0.003)
I+D*Publicidad	0.0004	-0.0002
	(0.001)	(0.001)
Dinamismo de los mercados. Categoría de referencia, expansivo:		
Estable	-0.020***	-0.023**
	(0.006)	(0.009)

Recesivo	-0.067*** (0.007)	-0.058*** (0.009)
Estado de internacionalización (categoría de referencia: Doméstico)		
Exportador temprano	-0.018** (0.008)	0.022** (0.011)
Exportador avanzado	-0.022*** (0.009)	0.011 (0.012)
Global	-0.003 (0.010)	0.025** (0.012)
Movimientos en los estados de internacionalización (categoría de referencia: permanencia en el mismo estado que el año anterior)		
Retroceso	-0.033*** (0.013)	-0.008 (0.013)
Avance	0.029*** (0.011)	-0.020 (0.014)
Recursos intangibles en los estados de internacionalización (categoría de referencia: Doméstico)		
Retroceso* I+D ²	0.0003 (0.001)	0.0002 (0.0002)
Avance* I+D ²	0.0003 (0.0005)	0.0001 (0.001)
Retroceso* Publicidad ²	-0.0004 (0.001)	0.0002 (0.0003)
Avance* Publicidad ²	0.004*** (0.0003)	-0.0002 (0.003)
Retroceso* I+D	0.003 (0.013)	-0.006 (0.008)
Avance*I+D	0.0004 (0.009)	-0.001 (0.007)
Retroceso*Publicidad	0.015 (0.010)	-0.006 (0.009)
Avance*Publicidad	-0.039*** (0.007)	-0.006 (0.019)
Retroceso*Publicidad*I+D	-0.002 (0.002)	0.0002 (0.001)
Avance*Publicidad*I+D	-0.003** (0.001)	0.002 (0.004)
Constante	0.224***	0.149***

	(0.030)	(0.030)
Observaciones	11,688	3,186
R ²	0.039	0.046
R ² Ajustado	0.035	0.033
Estadístico F	10.948*** (df = 43; 11644)	3.492*** (df = 43; 3142)

Nota: se muestran los parámetros de la regresión con el error estándar de la estimación entre paréntesis.

* ** *** p<0.01

La hipótesis 3a proponía que las empresas cambian de estado durante las crisis tendrán mejores resultados que aquellas empresas que no cambian de estado. Esta hipótesis no se cumple en nuestros resultados ya que los parámetros no son significativos para los cambios de estado para la época de crisis (columna 2 tabla 2.5.2).

La hipótesis 3b proponía que las empresas que cambian de estado durante períodos de bonanza tendrán mejores resultados que aquellas empresas que no cambian de estado. Esta hipótesis se cumple para aquellas empresas que en época de bonanza se mueven hacia un estado más avanzado en el grado de internacionalización ($\beta = 0.032$, p-valor= 0.004) sin embargo aquellas empresas que retroceden hacia un estado con menor grado de internacionalización obtendrían peores resultados que aquellas que no se mueven de estado ($\beta = -0.0336$, p-valor= 0.007). Por lo que parece de los resultados, aunque las empresas en el estado de exportador temprano y exportador avanzado obtengan peores resultados en época de bonanza obtengan, moverse a estados más avanzados les llevaría obtener mejores resultados mientras frente a retroceder de estado o permanecer en el que están. Por lo que las empresas deberían aprovechar los períodos de bonanza para moverse hacia estados más avanzados que les inmunizarían durante la época de crisis.

En cuanto a los recursos intangibles de la empresa en bonanza y crisis cuando existen cambios de estado. Durante la crisis (H3c) el único efecto significativo es el del I+D sobre el rendimiento que sería directo y negativo ($\beta = -0.0553$, p-valor= 0.023) y no afectaría a los cambios de estado

Los resultados parecen indicar que en períodos de bonanza (H3d), aquellas empresas que se mueven a un estado más avanzado e invierten en publicidad deberían llevar a cabo inversiones lo suficientemente altas para que éstas tengan un efecto positivo sobre el rendimiento ya que la relación entre este recurso intangible y la rentabilidad presenta una forma de U (el efecto de la publicidad es cuadrático, $\beta = 0.0381$, p-valor < 0.001) y el efecto directo de la publicidad en el movimiento hacia un estado más avanzado comparado con los que permanecen estado es negativo ($\beta = -0.0395$, p-valor < 0.001) al igual que la interacción entre I+D y publicidad ($\beta = -0.0289$, 0.028). Por último, el efecto directo y negativo de I+D sobre el rendimiento sería negativo para todas las empresas en época de bonanza ($\beta = -0.066 - 0.0289$, 0.0011).

Estos efectos parecen contradictorios. Desde luego ponen de manifiesto la no linealidad entre el rendimiento, el grado de internacionalización y los recursos intangibles.

Capítulo 3: Conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futuras.

En este trabajo se trataba de estudiar los efectos positivos de la internacionalización sobre los resultados de las pymes españolas. Para realizar este estudio y testar la principal afirmación de éste trabajo se han analizado más de 2000 empresas del sector industrial en un período de tiempo de 21 años, desde 1991 hasta 2011. En este período España y el mundo se vio inmersa en varias crisis económicas siendo la más pronunciada la crisis de 2008 que vio su fin en 2011 donde comienza el período de recuperación de la economía mundial y de las empresas industriales.

En este marco este trabajo trata de estudiar si el grado de internacionalización de las empresas sirve como vacuna para las crisis económicas inmunizándolas frente a cambios del entorno que llevarían a situaciones de crisis. La teoría habla de capacidades dinámicas y de cómo las empresas son capaces de responder a entornos cambiantes, sin embargo, el concepto de capacidades dinámicas nace en entornos tecnológicos que cambian debido al rápido cambio en la tecnología (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Estas capacidades dinámicas según previos estudios podrían facilitar que las empresas enfrentaran mejor las crisis económicas (Fainshmidt et al., 2017) además siendo posible que estos en estos sectores, gracias a los activos intangibles de la empresa (I+D y publicidad) las empresas serían capaces de adaptarse a los cambios del entorno como las crisis económicas (Lin, Lee, & Hung, 2006), ambas variables interactúan para mejorar el rendimiento de la empresa.

Por otra parte la internacionalización debe ser entendida como una fuente de flexibilidad para la empresa ya que las empresas que internacionalizan desarrollan una experiencia en el uso de los recursos intangibles y desarrollan redes internacionales y conocimiento que les permiten tener mejores resultados

que las empresa que no siguen una estrategia de internacionalización (Lee & Makhija, 2009). En concreto, los recursos intangibles de la empresa interactuarían con la estrategia de internacionalización de la empresa (Lu & Beamish, 2004).

Leonidou, Katsikeas & Samiee (2018) hacen una revisión de los temas tratados en la literatura de internacionalización hasta el momento poniendo de manifiesto la necesidad de profundizar en la investigación sobre internacionalización como un proceso y de entender cómo este proceso da respuesta a la crisis económica. Así este trabajo aborda una de las principales carencias de la literatura internacional, cómo las crisis económicas afectan al rendimiento de la empresa y cómo las empresas deben prepararse a través de la inversión en internacionalización y la gestión de los recursos y capacidades de la empresa, las redes establecidas y el conocimiento adquirido.

En esta línea en este trabajo se plantean tres grupos de hipótesis. En la primera hipótesis se testa cómo las empresas que no siguen una estrategia internacional obtienen mejores resultados en época de bonanza que las empresas con un enfoque internacional, aunque esta realidad se tuerce cuando analizamos el período de crisis, donde las empresas internacionales obtienen mejores resultados que las domésticas y especialmente aquellas empresas que se encuentran en un estado de exportador temprano y global. Esto indica que efectivamente la internacionalización facilita el mejor rendimiento de la empresa en épocas de crisis y aquellas empresas que invirtieron en internacionalizar durante la época de bonanza recogieron los frutos de esa internacionalización durante la crisis.

En el segundo grupo de hipótesis analizamos cómo el uso de los recursos intangibles (I+D y publicidad) favorecen la rentabilidad de las empresas tanto domésticas como internacionales en períodos de crisis y de bonanza. Los

resultados parecen indicar que las empresas internacionales obtienen mejores resultados gracias a los recursos intangibles de la empresa en época de bonanza que las empresas domésticas. Además, la consideración de cómo las empresas pueden favorecer el rendimiento de las empresas según el estado en el que se encuentren permite dar unas guías a las empresas sobre cómo usar esos recursos. Por ejemplo, los resultados obtenidos parecen indicar que los recursos intangibles favorecen a la rentabilidad de las empresas para el de las empresas globales y domésticas en mayor medida que para las empresas en un estado de internacionalización intermedio (temprano o avanzado). Esto parece indicar que los recursos intangibles de las empresas en estos dos estados no les harían tener mejores resultados que las empresas en estados extremos de internacionalización (domésticos y globales) pero en general, sí que les ayudaría a mejorar su rendimiento ya que la interacción de la inversión en publicidad e I+D es significativa y positiva sobre el rendimiento. En épocas de crisis sólo las empresas globales obtendrían efectos positivos a través de una alta inversión en publicidad. ¿Deben las empresas internacionales invertir en I+D y publicidad? En realidad sí, Kamakura et al., (2012) concluía que las inversiones en activos intangibles de la empresa favorecería que la empresa se moviera de un estado menos internacionalizado a otro. Los resultados nos dicen que las empresas que internacionalizan obtienen mejores niveles de rendimiento durante la crisis luego la inversión en activos intangibles parece no sólo dar buenos resultados en época de bonanza, sino que en la medida que sería uno de los detonantes de los cambios de estado y los cambios de estado como veremos a continuación proveen de buenos rendimientos a las empresas, las empresas deberían invertir en épocas de bonanza en I+D y publicidad, para moverse hacia un estado más avanzado que donde sea inmune a una crisis económica y porque ese movimiento le permite tener mejores resultados en época de bonanza.

En el tercer grupo de hipótesis se discutían lo apropiado de cambiar de estado y su efecto sobre el rendimiento de la empresa. Los resultados parecen indicar que las empresas que cambian de estado durante las épocas de bonanza hacia estados más internacionalizados obtienen mejores resultados que las que no cambian y las empresas que retroceden a un estado de menor internacionalización obtienen peores resultados que las que no cambian. Esto indica que las empresas deberían moverse hacia estados de internacionalización más avanzados para lo que deberían invertir en I+D y publicidad aunque a priori pueda parecer que esas inversiones tendrán resultados negativos para la empresa, como se observa en los resultados, sin embargo la inversión en intangibles servirá con la inversión apropiada, al menos en publicidad que presenta un efecto cuadrático sobre el rendimiento, es decir, pasado un nivel de inversión, las empresas obtendrían un resultado positivo gracias a la inversión en publicidad cuando se mueven hacia estados más avanzados.

En épocas de crisis, si bien los cambios de estado no presentan efectos significativos sobre el rendimiento el efecto de estar en un estado de exportador temprano o global muestra mejores resultados que los que permanecen domésticos por o están en un estado de exportación avanzado, por lo que las empresas en bonanza como decíamos anteriormente, las empresas deberían moverse hacia estados de internacionalización más avanzados durante los períodos de bonanza y recoger los frutos de esa inversión a su vez en períodos de crisis al encontrarse en el estadio de internacionalización apropiado.

En los resultados del capítulo 3 también se incluían varias variables de control que merecen la pena ser discutidas por su efecto sobre el rendimiento en cada grupo de empresas y en períodos de crisis y de bonanza ya que los resultados de la empresa dependen de un conjunto de factores que deben ser entendidos en su totalidad. Estas variables de control eran el personal total,

como medida del tamaño de la empresa, el sector, y la percepción de los directivos sobre el dinamismo del mercado. Si bien parece que hay sectores que tienen mejores resultados durante los periodos de bonanza y de crisis que el sector 1. Lo interesante del análisis de las variables de control parece estar en cómo afecta el tamaño y la percepción del directivo sobre el rendimiento.

Las empresas domésticas en época de bonanza parece que obtienen un mejor rendimiento cuando la edad de la empresa decrece (tabla 2.5.1). En épocas de crisis, sin embargo, la edad dejaría de ser significativa siendo el personal total el que presenta un efecto directo y positivo sobre el rendimiento. Esto para no observar lo que la teoría propone sobre que las pymes jóvenes se beneficiaron de la crisis, es decir, que nacieron empresas que fueron capaces de mantener una estructura pequeña y se favorecieron de la crisis. Esta idea al menos no parece ser consistente con los resultados obtenidos.

Por su parte, las empresas en el grupo internacional muestran cómo las empresas más jóvenes presentarían mejores resultados en época de bonanza (tabla 2.5.1) y en época de crisis. Esto daría pie a estudiar si efectivamente el efecto born global puede observarse en los datos analizados. Una limitación de los mismo es que las empresas en la base de datos presentan pocos cambios, pero un estudio posterior podría analizar en qué estado entran las empresas en la muestra, el tiempo transcurrido desde su fundación y si estas empresas tendrían mejores resultados que las empresas que nacieron domésticas y fueron siguiendo el proceso de internacionalización. Esto permitiría profundizar en el desarrollo de ambas teorías, el proceso de internacionalización frente al born global estudiando cómo los recursos intangibles son usados por empresas con una orientación distinta y cómo deberían progresar en su estado de internacionalización para obtener mejores resultados. La metodología propuesta

en este trabajo parece favorecer esta profundización y estudios posteriores podrían usarla con este fin.

Otra de las variables de control introducida en el modelo es el dinamismo del mercado. Esta variable plasma si el directivo de la empresa entrevistado percibe el período en cuestión como un período de bonanza, estabilidad o recesión y cómo esa percepción afecta al rendimiento de la empresa. Estudios previos se han centrado en cómo las empresas desarrollan capacidades dinámicas gracias a la orientación de sus directivos, es decir, gracias a que los decisores dentro de la empresa son capaces de percibir cambios en el entorno y plasmarlos en las estrategias de las empresa. En esta línea nuestros resultados indican un cambio entre las empresas internacionales y las domésticas. Mientras que en el caso de las internacionales, estados de estabilidad y recesión estarían asociados con peores rendimientos para la empresa, en el caso de las domésticas esta diferencia sólo se observa para la recesión, teniendo el mismo efecto sobre el rendimiento el crecimiento que la estabilidad. ¿Indica esto que los directivos en empresas domésticas sólo cambian sus decisiones sobre costes e inversiones si perciben un período de crisis? En cualquier cambio, sólo cuando perciben crisis explicarían peores resultados de la empresa. Puede que en épocas de estabilidad las empresas internacionales sigan invirtiendo para seguir su estrategia internacional lo que en definitiva les llevarían a obtener peores resultados que en épocas de crecimiento. El análisis de cómo las empresas invierten en estrategias de internacionalización y cómo la percepción de los directivos ayudaría al éxito de estas estrategias en épocas de crisis y prosperidad podría ser analizada en trabajos posteriores identificando primero el estado de internacionalización de la empresa y encuestando a los directivos después para ver si perciben o no los cambios macroeconómicos.

Como se discutía en el capítulo 2, los resultados de la crisis para las pymes parecen diferir entre países por lo que las conclusiones de nuestro trabajo deben ser entendidas con cautela, ya que se analiza un solo país y un solo tipo de empresas, pymes industriales. La metodología de trabajo que se propone, la combinación de Modelos de Markov ocultos junto con el modelo lineal general para datos de panel se propone para estudios futuros como una metodología útil para identificar cómo el proceso de internacionalización y los recursos intangibles afectan al rendimiento de la empresa y cómo las empresas han obtenido mejores resultados con la combinación apropiada de ellos tanto en épocas de crisis como en épocas de bonanza. Estudios posteriores podrían replicar estos análisis con bases de datos procedentes de otros países, que se vieron más acusados o menos por la crisis de 2008 o países emergentes que tuvieron un comportamiento diferente durante la crisis.

Bibliografía

- 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. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2007.04.012>
- Almodóvar, P., & Rugman, A. M. (2015). Testing the revisited Uppsala model: does insidership improve international performance? *International Marketing Review*, 32(6), 686–712. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IMR-04-2014-0142>
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation? *Research Policy*, 42(2), 303–314. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.07.002>
- Bamiatzi, V., Bozos, K., Cavusgil, S. T., & Hult, G. T. M. (2015). Revisiting the firm, industry, and country effects on profitability under recessionary and expansion periods: A multilevel analysis. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1448–1471. <https://doi.org/10.1002/smj.2422>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: the transnational solution* (2nd ed.). Harvard Business School Press.
- Camacho-Miñano, M. del M., Segovia-Vargas, M. J., & Pascual-Ezama, D. (2015). Which Characteristics Predict the Survival of Insolvent Firms? An SME Reorganization Prediction Model. *Journal of Small Business Management*,

53(2), 340–354. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12076>

Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2013). Speed in the Internationalization Process of the Firm. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 15–29. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00331.x>

Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalisation process of firms. *European Research*, 8(6), 273–281. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/224021469?accountid=10673%5Cnhttp://openurl.ac.uk/athens:_edu?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=unknown&sid=ProQ:ProQ%3Aabiglobal&atitle=European+Research&title=Foreign+Policy&issn=001572

Cavusgil, S. T. (1994). From the Editor in Chief. *Journal of International Marketing*, 2(3), 4–6.

Cavusgil, S. T., & Knight, G. A. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>

Chabowski, B., Kecec, P., Morgan, N. A., Hult, G. T. M., Walkowiak, T., & Runnalls, B. (2018). An Assessment of the Exporting Literature: Using Theory and Data to Identify Future Research Directions. *Journal of International Marketing*, 26(1), jim.16.0129. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0129>

Chakrabarti, A. (2015). Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1717–1738. <https://doi.org/10.1002/smj.2309>

Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., ...

- Zhang, Y. (2017). SME international business models: The role of context and experience. *Journal of World Business*, 52(5), 664–679. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2017.05.004>
- Chung, C. C., Lee, S. H., Beamish, P. W., & Isobe, T. (2010). Subsidiary expansion/contraction during times of economic crisis. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 500–516. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.72>
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), 1051–1063. <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2017.03.010>
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2011). Convergence and Divergence: Developing a Semiglobal Marketing Strategy. *Journal of International Marketing*, 19(1), 82–101. <https://doi.org/10.1509/jimk.19.1.82>
- Du, R. Y., & Kamakura, W. A. (2006). Household Life Cycles and Lifestyles in the United States. *Journal of Marketing Research*, 43(1), 121–132. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.1.121>
- Elliott, R. J., Aggoun, L., & Moore, J. B. (1995). *Hidden markov models: estimation and control*. Springer-Verlag.
- Fainshmidt, S., Nair, A., & Mallon, M. R. (2017). MNE performance during a crisis: An evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. *International Business Review*, 26(6), 1088–1099. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.002>
- Garrido-Prada, P., Delgado-Rodríguez, M. J., & Romero-Jordán, D. (2018). Effect of product and geographic diversification on company performance:

- Evidence during an economic crisis. *European Management Journal*, *In press*.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.004>
- Georgopoulos, A., & Glaister, K. W. (2017). Firm Heterogeneity and Performance in a Turbulent Economic Environment: Evidence from Greece. *European Management Review*, *15*, 237–254. <https://doi.org/10.1111/emre.12144>
- Geringer, J. M., Beamish, P. W., & Dacosta, R. C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for mne performance. *Strategic Management Journal*, *10*(2), 109–119.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250100202>
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis : The Roie of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, *65*(April), 67–80.
- Gupta, M., & Cawthon, G. (1996). Managerial implications of flexible manufacturing for small/mediumm-sized enterprises. *Technovation*, *16*(2), 77–94. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(95\)00023-2](https://doi.org/10.1016/0166-4972(95)00023-2)
- Hadjikhani, A., Hadjikhani, A. I., & Thilenius, P. (2014). The internationalization process model: A proposed view of firms' regular incremental and irregular non-incremental behaviour. *International Business Review*, *23*(1), 155–168.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.03.005>
- Hermelo, F. D., & Vassolo, R. (2010). Institutional development and hypercompetition in emerging economies. *Strategic Management Journal*, *31*(13), 1457–1473. <https://doi.org/10.1002/smj.898>
- Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.016>
- Hult, G. T. M. (2012). A focus on international competitiveness. *Journal of the*

Academy of Marketing Science, 40(2), 195–201.
<https://doi.org/10.1007/s11747-011-0297-7>

Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49–63.
<https://doi.org/10.5465/AME.2001.4251393>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). Process of the the Internationalization Development Firm-a Model of Knowledge Foreign and Increasing Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
<https://doi.org/10.1057>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414>

Johanson, J., & 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.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2011). Markets as networks: Implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484–491. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0235-0>

Johanson, J., & Wiedersheim-paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm -Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 12(3), 305–320.
<https://doi.org/doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

Jones, M. 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.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.04.001>

Kamakura, W. A., Ramón-Jerónimo, M. A., & Vecino-Gravel, J. D. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 236–251.
<https://doi.org/10.1007/s11747-011-0267-0>

Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), 867–890.
<https://doi.org/10.1002/smj.549>

Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35(3), 600–633.
<https://doi.org/10.1177/0149206308330558>

Kim, C.-J., & Nelson, C. R. (1999). *State-space models with regime switching : classical and Gibbs-sampling approaches with applications*. MIT Press.

Kim, H., Hoskisson, R. E., & Lee, S.-H. (2015). Why strategic factor markets matter: “New” multinationals’ geographic diversification and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 36(4), 518–536.
<https://doi.org/10.1002/smj.2229>

Kotabe, M., Srinivasan, S., & Aulakh, P. (2002). Multinationality Performance : The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities. *Journal of*

International Business Studies, 33(1), 79–97.

Lee, S. H., & Makhija, M. (2009). Flexibility in internationalization: Is it valuable during an economic crisis? *Strategic Management Journal*, 30(5), 537–555. <https://doi.org/10.1002/smj.742>

Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The Export Development Process : An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517–551. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/155437>

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Aykol, B. (2018). International Marketing Research: A State-of-the-Art Review and the Way Forward. In L. C. Leonidou, C. S. Katsikeas, S. Samiee, & B. Aykol (Eds.), *Advances in Global Marketing* (pp. 3–33). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-61385-7_1

Lim, D. S. K., Celly, N., Morse, E. A., & Rowe, W. G. (2013). Rethinking the effectiveness of asset and cost retrenchment: The contingency effects of a firm's rent creation mechanism. *Strategic Management Journal*, 34(1), 42–61. <https://doi.org/10.1002/smj.1996>

Lin, B. W., Lee, Y., & Hung, S. C. (2006). R&D intensity and commercialization orientation effects on financial performance. *Journal of Business Research*, 59(6), 679–685. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.002>

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International Diversification and Firm Performance : The S-Curve Hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598–609. <https://doi.org/10.2307/20159604>

Madrid-Guijarro, A., García-Pérez-de-Lema, D., & Van Auken, H. (2013). An investigation of spanish sme innovation during different economic

- conditions. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 578–601. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12004>
- Malhotra, N., & Hinings, C. (2010). An organizational model for understanding internationalization processes. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 330–349. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.75>
- Mandják, T., Wimmer, Á., & Durrieu, F. (2017). The influence of economic crises on network behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 445–456. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2015-0126>
- Mascarenhas, B., & Aaker, D. A. (1989). Strategy Over the Business Cycle. *Strategic Management Journal*, 10(3), 199–210.
- Melin, L. (1992). *Internationalization as a strategy process*. *Strategic Management Journal* (Vol. 13). Retrieved from <https://about.jstor.org/terms>
- Moen, Ø. (2000). SMEs and International Entrepreneurship. *Journal of Global Marketing*, 13(4), 7–28. <https://doi.org/10.1300/J042v13n04>
- Moen, Ø. (2002). The Born Globals. *International Marketing Review*, 19(2), 156–175. <https://doi.org/10.1108/02651330210425015>
- Moon, S., Kamakura, W. A., & Ledolter, J. (2007). Estimating Promotion Response When Competitive Promotions Are Unobservable. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 503–515. <https://doi.org/10.1509/jmkr.44.3.503>
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271–289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>
- Nadkarni, S., & Perez, P. D. (2007). Prior conditions and early international commitment: the mediating role of domestic mindset. *Journal of*

- International Business Studies*, 38(1), 160–176.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400248>
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311–1320.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005>
- Osei-bonsu, N. (2014). Understanding the Internationalization Process of Small-to Medium-Sized Manufacturing Enterprises (SMEs): Evidence from Developing Countries. *European Journal of Business and Management*, 6(2), 167–186.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Papadopoulos, N., & Martín Martín, O. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, 19(4), 388–406.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.02.003>
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Pauluzzo, R., & Shen, B. (2018). *The Internationalization Processes of SMEs. International Series in Advanced Management Studies Impact of Culture on Management of Foreign SMEs in China*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77881-5_2
- Pederzoli, D., & Kuppelwieser, V. G. (2015). Retail companies' internationalization

- behavior and the 2008 crisis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(9), 870–894. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2014-0109>
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*. <https://doi.org/Article>
- Rabiner, L. R. (1989). A Tutorial on Hidden Markov Models and Selected Applications in Speech Recognition. *Proceedings of the IEEE*. <https://doi.org/10.1109/5.18626>
- Ramón-Jerónimo, M. A., & Herrero, I. (2017). Capturing firms' heterogeneity through marketing and IT capabilities in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 9(12). <https://doi.org/10.3390/su9122180>
- Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45–52.
- Robert Baum, J., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107–1129. <https://doi.org/10.1002/smj.343>
- Rundh, B. (2015). International market development. *Management Decision*, 53(6), 1329–1354. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2014-0621>
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). *SME internationalization research: Past, present, and future*. *Journal of Small Business and Enterprise Development* (Vol. 13). <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- Sainidis, E., & Robson, A. (2016). Environmental turbulence: impact on UK SMEs' manufacturing priorities. *Management Research Review*, 39(10), 1239–1264. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2015-0140>
- Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2017). Internationalization as an evolutionary

- process. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1114–1130.
<https://doi.org/10.1057/s41267-017-0119-3>
- Shrader, R. C. (2001). COLLABORATION AND PERFORMANCE IN FOREIGN MARKETS: THE CASE OF YOUNG HIGH-TECHNOLOGY MANUFACTURING FIRMS. *Academy of Management Journal*, 44(1), 45–60.
<https://doi.org/10.2307/3069336>
- Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction? *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(1–2), 157–176.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1118560>
- Srinivasan, R., Lilien, G. L., & Sridhar, S. (2011). Should Firms Spend More on Research and Development and Advertising During Recessions? *Journal of Marketing*, 75(3), 49–65. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.3.49>
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12(2), 141–171.
[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00094-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00094-X)
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189–210.
<https://doi.org/10.1108/02651331311321963>
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*.
<https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Vermunt, J. K., & Magidson, J. (2005). Technical Guide for Latent GOLD 4.0: Basic

and Advanced. *Belmont Massachusetts: Statistical Innovations Inc.* Retrieved from <http://www.statisticalinnovations.com/products/LGtechnical.pdf>

Vicente-Lorente, J. D. (2001). SPECIFICITY AND OPACITY AS RESOURCE-BASED DETERMINANTS OF CAPITAL STRUCTURE: EVIDENCE FOR SPANISH MANUFACTURING FIRMS. *Strategic Management Journal*, 22, 157–177. Retrieved from 10.1002/1097-0266

Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2000). *Market Segmentation* (Vol. 8). Boston, MA: Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4651-1>

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal Of General Management*, 14(2), 34–55.

Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14. <https://doi.org/10.2307/1250046>

Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007a). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013–1030. <https://doi.org/10.1080/00343400601120288>

Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007b). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013–1030. <https://doi.org/10.1080/00343400601120288>

Yeniyurt, S., Cavusgil, S. T., & Hult, G. T. M. (2005). A global market advantage framework: The role of global market knowledge competencies. *International Business Review*, 14(1), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.10.002>

