

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 Administración de Empresas y Marketing



# Índice

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1. EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN DE LAS PYMES.....</b>	<b>21</b>
1.1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS .....	21
1.2. PASOS DE LAS PYMES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN: DE DOMÉSTICA A TOTALMENTE GLOBALIZADA. ....	30
1.3. IDENTIFICANDO LOS ESTADOS DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	38
1.3.1. <i>Método: Hidden Markov Models (HMM)</i> .....	45
1.3.2. <i>Datos y análisis</i> .....	52
1.3.3. <i>Resultados del modelo HMM</i> .....	53
<b>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 .....</b>	<b>59</b>
2.1. EL PAPEL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS CRISIS ECONÓMICAS. ....	60
2.2. LA IMPORTANCIA DEL I+D Y LA PUBLICIDAD EN LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LOS CICLOS ECONÓMICOS.....	66
2.3. LOS CAMBIOS DE ESTADO INTERNACIONAL PARA ADAPTARSE A LOS CICLOS ECONÓMICOS. ....	71
2.4. METODOLOGÍA .....	77
2.4.1. <i>Variables de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales</i> .....	80
2.4.2. <i>La crisis económica en España</i> .....	84
2.5. ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	87
<b>CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>117</b>

## Índice de Gráficos

GRÁFICO 1: NÚMERO DE EMPRESAS .....	89
GRÁFICO 2: TAMAÑO DE LAS EMPRESAS SEGÚN ESTADOS .....	90
GRÁFICO 3: NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LOS AÑOS DE PRESENCIA EN LOS DATOS .....	91
GRÁFICO 4: RENTABILIDAD MEDIA DE LAS EMPRESAS .....	92
GRÁFICO 5: RENTABILIDAD MEDIA SEGÚN LOS ESTADOS .....	93
GRÁFICO 6: IMPACTO DE LOS CAMBIOS DE ESTADO EN LA RENTABILIDAD .....	94

## Índice de Tablas

TABLA 1.1: VARIABLES RELACIONADAS CON EL MODO DE ENTRADA, COMPROMISO, MERCADOS Y DISTANCIA .....	40
TABLA 1.2: VÍNCULOS INTERNACIONALES DE LA EMPRESA CON CONSUMIDORES Y PROVEEDORES .....	43
TABLA 1.3: DESCRIPCIÓN DE LOS ESTADOS EN FUNCIÓN DE LOS VALORES DE LAS VARIABLES .....	48
TABLA 1.4: PERFILES DE LOS ESTADOS DE INTERNACIONALIZACIÓN LATENTES .....	55
TABLA 1.5: MATRIZ DE TRANSICIÓN DE LOS ESTADOS DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	56
TABLA 1.6: PROBABILIDADES INICIALES, A LO LARGO DE LOS AÑOS Y DE EQUILIBRIO .....	57
TABLA 2.1: VARIABLES DE LA ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES USADAS EN LOS ANÁLISIS.....	81
TABLA 2.2: EFECTO DEL ESTADO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y LOS RECURSOS INTANGIBLES .....	97
TABLA 2.3: EFECTO DEL CAMBIO DE ESTADO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y LOS RECURSOS INTANGIBLES .....	104

Gracias a Dios y a todos aquellos que me he  
encontrado en el camino.







## 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 ser 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 hipotéticamente posibles no se encuentran en la práctica. Por tanto, se dice que una empresa está globalizada cuando alcanza ciertos niveles en los parámetros de internacionalización.

Si el estado de globalización es el más avanzado, y por tanto relativo, respecto a la internacionalización en un ámbito y periodo de tiempo concreto, 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 a 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 temprana 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 distinguir 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, se puede 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 acometerlos. Esto no significa que el proceso ni tenga fases ni que sea 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 intervalo 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.

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 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, motivo por el cual será el analizado en este trabajo. 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 afínales del año 2017.

En este trabajo se espera que aquellas empresas que puedan llevar a cabo con éxito la salida al exterior vean 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 alguna vez resolvió una situación difícil ocasionada por una crisis saliendo a los mercados internacionales, es probable que lo asocie al éxito independientemente de que otros factores hubieran influido 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 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 aplicables en los nuevos mercados 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 desplazarse hacia un estado de mayor internacionalización.

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, aunque las empresas tienden en su mayoría a permanecer en el mismo estado ya que las probabilidades de cambio de estado son pequeñas, se producen cambios entre cualquier par de los estados 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 profundiza en 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 el estado

doméstico observando que las primeras 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 cuarto 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 desplazarse 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. Los resultados aportados suponen 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 crisis.

Para estudiar si efectivamente la internacionalización actúa como vacuna para las pymes contra las crisis económicas, en particular 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 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 se puede 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 se puede 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 Pelmutter (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, 1975a) 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, 1975a). 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 tipo 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 regioncéntricas y policéntricas y posteriormente multinacional y transnacional incluyendo la dimensión estratégica de la empresa (Bartlett & Ghoshal, 2002). Al igual que con la denominación etnocétrica, geocéntrica, etc., la diferencia entre las empresas multinacionales, globales, internacionales o trasnacionales 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 la 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 se podrá 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 empezarían 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, 1975b) 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 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 ha de centrarse en el estudio de un proceso dinámico donde las empresas puedan ser clasificadas según su grado de internacionalización sin exigir 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) si la entrada en el mercado internacional se lleva a centrándose en clientes específicos o si se dirige a todo el mercado, 2) de qué modo las empresas sostienen e incrementan su nivel de compromiso internacional y su presencia permanente en mercados internacionales, 3) en qué medida y de que forma la empresa necesita tener una presencia física en el mercado de destino y 4) qué formas de operar adopta la

empresa que reflejen sus capacidad de evolucionar y su compromiso institucional 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 desplacen 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 según los estados propuestos 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). 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 referidas a los productos, es decir, el número de productos ofertados y su grado de estandarización, 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 se intensifica en la medida en el que número de clientes y proveedores extranjeros fuese mayor extendiendo 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 (agm1n)	Ámbito del mercado principal. Variable multinomial con tres categorías: Nacional, exterior, Interior y exterior
Mercado 2 (agm2n)	Ámbito del segundo mercado servido por la empresa. Variable multinomial con tres categorías: Nacional, exterior, Interior y exterior
Productos	
Estandarización del producto (ep)	Variable dicotómica que indica si los productos están estandarizados para todos los mercados
Número de productos (numpro)	Número de líneas de producto ofertadas por la empresa
Mercados	
Número de mercados exteriores	Suma de la propensión exportadora a las distintas regiones
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 (xcee)	Porcentaje de exportación a la UE
Iberoamérica (xibero)	Porcentaje de exportación a Iberoamérica
Resto de la OCDE (xocede)	Porcentaje de exportación a la OCDE
Otros países (xresto)	Porcentaje de exportación al resto de países
Modos de entrada (dicotómicas):	
Colectivos (acaex)	Si la empresa usa medios colectivos para la exportación (acuerdos con empresas del mismo sector, asociaciones y cooperativas)
Agente independiente (aeaex)	Si la empresa exporta a través de agentes independientes
Matriz extranjera (meaex)	Si la empresa exporta mediante una empresa extranjera
Medios propios (mpaex)	Si la empresa exporta usando sus propios medios
Otros medios (ovaex)	Si la empresa usa otros medios de exportación

Fuente: Kamakura et al., (2012)

En primer lugar, se consideran los dos principales mercados de la empresa detallando en ambos casos si es el mercado nacional, el mercado exterior o ambos simultáneamente.

En segundo lugar, se indica 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 deber a la búsqueda de 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, el valor mínimo es una región y el máximo cuatro regiones. A los efectos de este trabajo se consideran cinco regiones mutuamente excluyentes 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 según el creciente grado de 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 comerciales.

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 se propone incluir esta variable y así agregar a las redes de clientes o relacionadas con la tecnología las redes de proveedores como indicador de la intensidad en la internacionalización de la empresa, además 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). La tabla 1.2 muestra 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 (pbeext)	Porcentaje del equipamiento de la empresa que procede del extranjero.
Exportaciones/ventas % (vexport/ventas)	Ratio de exportación sobre ventas
Importaciones/ventas % (vimport/ventas)	Ratio de importación sobre ventas

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

De los resultados obtenidos por Kamakura et al, (2012) se deducen cuatro estados diferenciados denominados empresa doméstica, exportador temprano, exportador avanzado y empresa global. Las empresas tienden a permanecer en habiendo una evolución lenta y no necesariamente hacia la empresa global. Algunas empresas nacieron como exportadores tempranos y siguieron en ese estado sin convertirse en un exportador avanzado, otras empresas nacieron globales y permanecieron en ese estado. Los resultados de Kamakura et al., (2012) apuntan a que la inversión en i+D y patentes, así como la importación, hace que las pymes sean menos proclives a pasar de un estado de internacionalización avanzado a uno menos avanzado. Es decir, son 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 esta 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 deja sin contestar es porqué las empresas permanecen en un estado concreto y si esto es debido a que es el que proporciona unos mejores resultados considerando el entorno en el que compiten y los recursos de los que disponen. 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.

El proceso por el que una pyme evoluciona desde doméstica a global se puede entender de modo análogo al como lo realizan las empresas de mayor tamaño. Sin embargo, mientras que las grandes empresas en el mundo son básicamente globales, las pymes todavía puede considerarse principalmente domésticas tanto en la gestión de las actividades como en en los mercados en los que operan: Esto lleva a que la evolución o no de las empresas a través de los estados identificados por (Kamakura et al., 2012) se puede estudiar en las pymes mejor que empresas grandes que normalmente suelen transitar entre posiciones de mayor o menor globalización sin volver estados menos avanzados y menos aún al estado doméstico. Una gran empresa como Inditex o Coca Cola difícilmente pueden volver a sus orígenes en Arteixo o Atlanta. El interés, para el

crecimiento económico y para la investigación de este trabajo radica 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 clásicos estudian estados discretos fijados a priori, es decir, se define un conjunto de estados en el que el fenómeno bajo estudio puede encontrarse en un momento de tiempo determinado y entre los cuales puede cambiar. La internacionalización, como se planteaba al principio de este capítulo, es en realidad un continuo donde se puede establecer como punto inicial la empresa doméstica pero donde es difícil establecer los estados intermedios; esta dificultad se extrema en el intento de identificar el máximo nivel de internacionalización representado en la empresa global. Además, aunque la teoría de la internacionalización proponga un modelo evolutivo e incremental, como se ha 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 se propone el uso de modelos de Markov ocultos o Hidden Markov Models, en adelante HMM, (Kamakura et al., 2012). Estos modelos, 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. La profusamente utilizada 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) ilustra este modo de proceder.

Usando HMM se trata de clasificar a las empresas según su estrategia de internacionalización e identificar su evolución a lo largo del tiempo sin definir a priori en que estado se encuentra una empresa, pero sí estableciendo ciertas restricciones que se relacionan con la teoría utilizada. 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 es necesario imponer que: tanto su mercado principal como el secundarios sean domésticos; el valor de las exportaciones e importaciones sea cero; 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 los estados se caracterizan por su menor o mayor grado de internacionalización.

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 de la actividad nacional se impone tanto para el primer mercado como para el segundo, pero en el caso de este último la referencia al mercado exterior se deja libre ya que parece razonable que es el primer mercado el que se ve influido de modo mas 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 las estrategias en este aspecto pueden ser muy variadas. 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, uno de los cuales corresponde a las subsidiarias, que comportan 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 al exportador temprano que 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 cuando alcancen este perfil lo hagan vendiendo en 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.

Como indican Nadkarni y Pérez (2007), el mercado doméstico es complejo; la empresa tiene un gran conocimiento del mercado internacional; o el nivel de

riesgo percibido respecto a la actividad internacional es bajo; las empresas pueden comenzar su actividad siendo exportadores tempranos o exportadores avanzados. Las empresas pueden comenzar su actividad internacional en cualquiera de los estados descritos en la tabla 1.3.

*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
<b>1. Mercado 1</b>				
Nacional	100%			
Exterior	0			
Interior y exterior	0			
<b>2. Mercado 2</b>				
Nacional	100%			
Exterior	0			
Interior y exterior	0			
<b>3. Estandarización del producto</b>				
	Creciente	Creciente	Creciente	Creciente
<b>4. Número de productos</b>				
	Creciente	Creciente	Creciente	Creciente
<b>5. Proporción de importaciones en equipos</b>				
	0	Creciente	Creciente	Creciente
<b>6. Exportaciones/ventas %</b>				
	0,0	100,0		
<b>7. % de exportación UE</b>				
	0,0	0,0		
<b>8. % de exportación Iberoamérica</b>				
	0,0	0,0		
<b>9. % exportación resto de la OCDE</b>				
	0,0	0,0		
<b>10. % exportación Otros países</b>				
	0,0	0,0		
<b>Modos de entrada</b>				
<b>11. Colectivos</b>				
	0,0%			
<b>12. Agentes independientes</b>				
	0,0%			
<b>13. Matrices extranjeras</b>				
	0,0%			
<b>14. Medios propios</b>				
	0,0%	Creciente	Creciente	Creciente
<b>15. Otros medios</b>				
	0,0%			
<b>Regiones a las que exporta</b>				
<b>16. UE</b>				
	0,0%	Creciente	Creciente	Creciente
<b>17. Iberoamérica</b>				
	0,0%	0,0%	Creciente	Creciente
<b>18. Resto de la OCDE</b>				
	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, a continuación se describe el método utilizado (Hidden Markov models) según (Kamakura et al., 2012). Sean  $j = 1, 2, \dots, J$  los indicadores descritos en la tabla 1.3. para la empresa  $i = 1, 2, \dots, I$  en el año  $t = 1, 2, \dots, T$ ; su valor viene dado por  $y_{ijt}$ . El objetivo de este método es identificar los estados latentes  $s = 1, 2, \dots, S$  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 de 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 los indicadores múltiples  $y_{ijt}$  para cada empresa a lo largo del tiempo y estimar simultáneamente la cadena de Markov capturando los movimientos en el tiempo de las empresas de la muestra entre los estados latentes. Los detalles técnicos de esta metodología, ampliamente aplicada, se pueden encontrar en estudios previos (Du & Kamakura, 2006; Moon et al., 2007; Rabiner, 1989). Para el propósito de este trabajo es suficiente conocer que la probabilidad condicionadas de los indicadores observados  $Y_{it}$  para una empresa  $i$ , en un año  $t$ , dado el estado latente  $s$  en ese año (i.e.,  $x_{it} = s$ ), se calculan como:

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

Donde  $\Theta_{js}$  son 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  $g(\Theta_{js}, y_{ijt})$  es la probabilidad de observar el punto  $y_{ijt}$  entre las empresas que ocupan el estado  $s$ , también conocido como “probabilidad de emisión” la cual presenta diferentes formulaciones dependiendo de la naturaleza del indicador observado  $Y_j$ . Por ejemplo, si el indicador  $Y_j$  es binario (0 ó 1):  $g(\Theta_{js}, y_{ijt}) = \frac{e^{\theta_{js} y_{ijt}}}{1 + e^{\theta_{js}}}$ . Si el indicador  $Y_j$  es una variable recuento (por ejemplo, número de productos), entonces la probabilidad de emisión viene dada por  $g(\Theta_{js}, y_{ijt}) = \frac{\theta_{js}^{y_{ijt}} e^{-\theta_{js}}}{y_{ijt}!}$ . Por otra parte, si el indicador  $Y_j$  es categórico con  $k = 1, 2, \dots, K$  niveles,  $g(\Theta_{js}, y_{ijt} = k) = \frac{e^{\theta_{jks}}}{\sum_{k'=1}^K e^{\theta_{jk's}}}$ . Para indicadores continuos se necesitan dos parámetros para calcular la probabilidad de emisión que se puede calcular como:  $g(\Theta_{js}, y_{ijt}) = \frac{e^{-\frac{(y_{ijt} - \theta_{1js})^2}{2\theta_{2js}}}}{\sqrt{2\theta_{2js}\pi}}$ .

La probabilidad condicionada en la ecuación (1) definirá el estado que una empresa ocupará con mayor probabilidad en un momento de tiempo determinado considerando los 21 indicadores observados y que señala su estado de internacionalización. Puesto que se quiere que los estados latentes representen niveles crecientes de compromiso con la internacionalización (que pueden ser alcanzados siguiendo distintas secuencias por diferentes empresas), es necesario imponer algunas restricciones a los parámetros del modelo. Como se comentaba 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:  $\theta_{11} = \theta_{21} = \infty$  y  $\theta_{12} = \theta_{22} = \theta_{13} = \theta_{23} = \dots = \theta_{1s} = \theta_{2s} = 0$ . 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, se espera que las variables que se señalan en la tabla 1.1. de un estado al siguiente permanezcan con el mismo valor o este se vea incrementado. Estas restricciones se definen en el modelo como:

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

No se introduce ninguna restricción sobre el número de productos ni sobre los modos de entrada, excepto para la utilización de medios propios, ni sobre la intensidad 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 las probabilidades  $a_{ss'}$  donde  $\sum_{s'=1}^S a_{ss'} = 1$ . La probabilidad 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  $\pi_s$ .

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

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

o bien,

$$(4) P\{(Y_1, \dots, Y_{T_c}); A, \theta, \Pi\} = \sum_X [b_{x_1}(Y_1) b_{x_2}(Y_2) \dots b_{x_T}(Y_{T_i})] [\pi_{x_1} a_{x_1 x_2} a_{x_2 x_3} \dots a_{x_{T-1} x_{T_i}}]$$

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 mediante el método Montecarlo de las cadenas 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 sobre 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 se obtienen los parámetros del modelo  $(A, \theta, \Pi)$ , el estado ocupado por la empresa  $i$  en el año  $t$  se puede determinar probabilísticamente utilizando el mismo algoritmo de Baum-Welch aplicado para obtener los parámetros del modelo, que usa esas probabilidades a posteriori del estado 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, se fija el número de estados latentes a cuatro (Kamakura et al., 2012). Se estiman estos cuatro estados latentes usando un modelo de Markov de estados latentes en una muestra de 2.325 empresas durante un período de 21 años (desde 1991 hasta 2011) que supone 25.656 observaciones. Dada la diferente presencia de las empresas en el periodo considerado resulta un panel no balanceado.

### **1.3.3. Resultados del modelo HMM**

En lugar de analizar la estimación de los parámetros que no son directamente interpretables, se presentan en la tabla 1.4. los perfiles de cada uno de los cuatro estados descritos por las 21 variables indicadoras. La tabla 1.4. muestra el porcentaje estimado y la media del total 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 en las empresas ocupando cada uno de los cuatro estados de internacionalización latentes en un momento de tiempo. Los valores sombreados muestran aquellas variables que se restringieron *a priori* para definir los estados que reflejaban estados de internacionalización incrementales (ver tabla 1.3.)

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 48,7% de empresas que se encuentran en este estado en la muestra. 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 siendo su mercado principal el nacional tanto como primer mercado (67.6%) como segundo (57.8%). 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 “exportadoras avanzadas” que serían aquellas que tienen una actividad internacional más intensa 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%) y al mismo tiempo además 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, se encuentra 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 el menos importante (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 de 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 aportan la matriz de transición conteniendo las probabilidades condicionadas a que una empresa se mueva de un estado a otro o permanezca en su estado actual ( $a_{ss'}$ ). Los valores de la matriz de transición están reflejados en la tabla 1.5. Se observa cómo la mayoría de las empresas tienden a permanecer 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 el estado avanzado de exportación. 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, aunque en su mayor medida a tomar una posición más conservadora con respecto a la internacionalización y volviendo a la actividad exclusiva en los mercados domésticos 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:			
	Doméstico	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%
Exportador Avanzado	4,2%	3,6%	80,4%	3,8%
Global	0,2%	3,3%	6,7%	93,3%

Por último, la tabla 1.6 presenta las probabilidades iniciales en los HMM ( $\pi_s$ ), que se refiere a la probabilidad de que una empresa comience durante el período analizando en un estado  $s$  concreto de internacionalización; las

probabilidades medias a lo largo del periodo considerado, que indican el porcentaje de empresas clasificadas en cada uno de los estados en los años analizados; y las probabilidades de equilibrio de la cadena estocástica. Se puede apreciar cómo esa clasificación evoluciona de modo descendente para el estado doméstico y ascendente para los distintos estados de internacionalización.

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

*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 tienden 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 se podría 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 preponderante si se compara con cada uno de los otros tres estados. El estado global ocupa la segunda posición manifestándose cierta tendencia a extremar las posiciones.



## 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. <http://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. <http://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. <http://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. <http://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. <http://doi.org/10.1002/smj.2422>
- Banco de España. (2017). *Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014*. Retrieved from [https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/OtrasPublicaciones/Fich/InformeCrisis\\_Completo\\_web.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/OtrasPublicaciones/Fich/InformeCrisis_Completo_web.pdf)
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Magging 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. <http://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. <http://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](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. <http://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. <http://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. <http://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. <http://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. <http://doi.org/10.1057/jibs.2009.72>
- Cowling, M., Liu, W., Ledger, A., & Zhang, N. (2015). What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(5), 488–513. <http://doi.org/10.1177/0266242613512513>
- Croissant, Y., & Millo, G. (2008). Panel data econometrics in R: The plm package. *Journal of Statistical Software*, 27(2), 1–43. <http://doi.org/10.1186/1478-7954-4-13>

- De la Fuente, Á. (2017). *Estudios sobre la Economía Española - 2017/26 Series largas de algunos agregados económicos y demográficos regionales: Actualización de RegData hasta 2016* (Vol. 2016).
- 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. <http://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. <http://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. <http://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. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.002>
- Faulkner, D., and Bowman, C. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. New York: Prentice Hall.
- 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*. <http://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. <http://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. <http://doi.org/10.1002/smj.4250100202>

- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis : The Role 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/medium-sized enterprises. *Technovation*, 16(2), 77–94. [http://doi.org/10.1016/0166-4972\(95\)00023-2](http://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. <http://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. <http://doi.org/10.1002/smj.898>
- Hilmersson, M. (2014). Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence. *International Small Business Journal*, 32(4), 386–400. <http://doi.org/10.1177/0266242613497744>
- Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58–73. <http://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. <http://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. <http://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. <http://doi.org/10.1057>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24. <http://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. <http://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. <http://doi.org/10.1007/s11747-010-0235-0>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975a). The Internationalization of the Firm -Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 12(3), 305–320. <http://doi.org/doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975b). The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <http://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. <http://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. <http://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. <http://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. <http://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.  
<http://doi.org/10.1002/smj.2229>
- Kotabe, M., Srinivasan, S. S., & Aulakh, P. S. (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.  
<http://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.  
[http://doi.org/10.1007/978-3-319-61385-7\\_1](http://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. <http://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. <http://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. <http://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.  
<http://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. <http://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. <http://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. <http://doi.org/10.1300/J042v13n04>
- Moen, Ø. (2002). The Born Globals. *International Marketing Review*, 19(2), 156–175. <http://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. <http://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. <http://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. <http://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. <http://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. <http://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. <http://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. <http://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*. [http://doi.org/10.1007/978-3-319-77881-5\\_2](http://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. <http://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2014-0109>
- Peric, M., & Vitezic, V. (2016). Impact of global economic crisis on firm growth. *Small Business Economics*, 46(1), 1–12. <http://doi.org/10.1007/s11187-015-9671-z>
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*. <http://doi.org/Article>
- Rabiner, L. R. (1989). A Tutorial on Hidden Markov Models and Selected Applications in Speech Recognition. *Proceedings of the IEEE*. <http://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). <http://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. <http://doi.org/10.1002/smj.343>
- Ruigrok, W., Amann, W., & Wagner, H. (2007). The internationalization-performance relationship at Swiss firms: A test of the S-shape and extreme

- degrees of internationalization. *Management International Review*, 47(3), 349–368. <http://doi.org/10.1007/s11575-007-0020-6>
- Rundh, B. (2015). International market development. *Management Decision*, 53(6), 1329–1354. <http://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). <http://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. <http://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. <http://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. <http://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. <http://doi.org/10.1080/08985626.2015.1118560>
- Soininen, J., Puumalainen, K., Sjögrén, H., & Syrjä, P. (2012). The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter? *Management Research Review*, 35(10), 927–944. <http://doi.org/10.1108/01409171211272660>
- 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. <http://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. [http://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00094-X](http://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.  
<http://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*.  
<http://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.  
<http://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>
- 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. <http://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.  
<http://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.  
<http://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.  
<http://doi.org/10.1080/00343400601120288>
- Yeniyyurt, 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.

<http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.10.002>