

Crisis y comportamiento exportador de la empresa: estímulo para el aprovechamiento de una oportunidad

JOSÉ CARLOS CASILLAS BUENO
FRANCISCO JOSÉ ACEDO GONZÁLEZ
ANA MARÍA MORENO MENÉNDEZ



Centro de Estudios Andaluces
CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA

El Centro de Estudios Andaluces es una entidad de carácter científico y cultural, sin ánimo de lucro, adscrita a la Consejería de la Presidencia de la Junta de Andalucía.

El objetivo esencial de esta institución es fomentar cuantitativa y cualitativamente una línea de estudios e investigaciones científicas que contribuyan a un más preciso y detallado conocimiento de Andalucía, y difundir sus resultados a través de varias líneas estratégicas.

El Centro de Estudios Andaluces desea generar un marco estable de relaciones con la comunidad científica e intelectual y con movimientos culturales en Andalucía desde el que crear verdaderos canales de comunicación para dar cobertura a las inquietudes intelectuales y culturales.

Las opiniones publicadas por los autores en esta colección son de su exclusiva responsabilidad

© 2010. Fundación Centro de Estudios Andaluces. Consejería de Presidencia. Junta de Andalucía
© Autores

Ejemplar gratuito. Prohibida su venta.



E2010/07

CRISIS Y COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LA EMPRESA: ESTÍMULO PARA EL APROVECHAMIENTO DE UNA OPORTUNIDAD

José Carlos Casillas Bueno*
Francisco José Acedo González
Ana María Moreno Menéndez
Universidad de Sevilla

Resumen: El presente trabajo analiza, desde una perspectiva teórica, el papel que la situación actual de crisis económica desempeña en relación a la actividad exportadora de las empresas de nuestra comunidad. La premisa básica de la investigación es que el hecho de que la crisis esté afectando de manera más duradera e intensa a España que a otros países de nuestro entorno puede propiciar que muchas empresas vislumbren la actividad exportadora como una oportunidad para afrontar mejor este difícil periodo. El trabajo, tras un breve análisis a algunos datos macroeconómicos, realiza una revisión de la literatura existente en relación a tres aspectos diferentes. (1) el proceso de internacionalización de la empresa; (2) el papel de los estímulos a la exportación; y (3) el proceso de identificación y explotación de oportunidades. A partir de esta revisión se propone un marco teórico que pretende ser contrastados a través de datos empíricos en una fase posterior de la investigación.

Palabras clave: exportación, crisis, oportunidad, estímulos a la exportación

* Correspondencia: casillas@us.es

CRISIS Y COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LA EMPRESA: ESTÍMULO PARA EL APROVECHAMIENTO DE UNA OPORTUNIDAD

1.- Introducción

Desde verano de 2007, un nuevo ciclo económico está poniendo a prueba a las la competitividad de nuestras empresas. La crisis actual es más profunda y duradera de lo que pudo estimarse en un principio y está afectando a las posibilidades de crecimiento y supervivencia de la gran mayoría de empresas, con el impacto que esto tiene en el empleo y el bienestar social. Por ello, se hace cada vez más urgente y necesario analizar nuevas oportunidades en este entorno incierto.

El presente trabajo constituye un primer resultado de un proyecto de investigación más amplio que pretende estudiar en qué medida los mercados exteriores pueden constituir una oportunidad para afrontar y superar la crisis a través de las exportaciones. Esta idea se basa en dos premisas básicas. La primera es que no todos los países están experimentando la crisis con igual intensidad, esto es, mientras que España mantiene una evolución negativa en el ritmo de crecimiento del PIB, en el consumo doméstico, en el empleo, etc. otros países, algunos de ellos, destinos habituales de nuestros productos, tan sólo han visto desacelerar su crecimiento varios puntos, pero mantienen una actividad muy superior a la de nuestro país. La segunda premisa es que es necesario que esta oportunidad sea identificada por los empresarios y promovida por los organismos públicos y privados orientados al fomento de la actividad exportadora.

Por ello, el objetivo básico del presente trabajo es ofrecer un modelo básico y teórico sobre la influencia de la crisis sobre relaciones entre la intención y el comportamiento exportador y del papel de los estímulos derivados de los organismos de apoyo a la internacionalización. Para ello, identificamos tres ámbitos diferentes en la literatura que integramos en dicho modelo. El primero hace referencia a la comprensión del proceso de internacionalización de la empresa; el segundo se centra en el papel de los estímulos a la internacionalización; y el tercero al proceso a través del cual los empresarios y directivos identifican, descubren y explotan nuevas oportunidades.

Este trabajo completa una primera fase del proyecto. En una segunda fase, se realizará una contrastación de dicho modelo a través de las opiniones de los verdaderos actores del proceso a investigar. Para ello, se está desarrollando una investigación empírica sobre una muestra amplia de empresas andaluzas, exportadoras y no exportadoras, con el

fin de comprobar la validez del modelo propuesto así como identificar y potenciar medidas que incrementen el comportamiento internacional de nuestras empresas, con una última finalidad: mejorar nuestra competitividad exterior, la supervivencia y crecimiento de nuestras empresas a largo plazo, mejorar el empleo y el bienestar social de nuestra comunidad.

El trabajo se estructura del siguiente modo. En el siguiente apartado, realizamos un análisis somero sobre algunas cifras macroeconómicas relevantes para el desarrollo del modelo. Se trata de contrastar la premisa inicial de la investigación. Posteriormente, en el tercer apartado, se realizará una revisión de los modelos más significativos sobre la internacionalización de la empresa. El cuarto epígrafe se centrará específicamente en el papel de los estímulos a la exportación, sus tipos y su eficacia. Ya en un quinto apartado se realizará una revisión sobre cómo se desarrolla el proceso emprendedor de descubrimiento y explotación de oportunidades. Finalmente, el sexto apartado integra los conocimientos precedentes en un modelo sencillo, para terminar con las conclusiones básicas del trabajo.

2.- Crisis y mercados exteriores

Un nuevo escenario económico marca las relaciones económicas y el desarrollo de las actividades empresariales. Este nuevo escenario, una crisis cuya profundidad y alcance supera todas las expectativas y que está afectando a la rentabilidad, el crecimiento e incluso la supervivencia de un elevado porcentaje de nuestras empresas, con el impacto necesario sobre el nivel de empleo y de bienestar social. En el presente apartado, pretendemos, sin embargo, poner de manifiesto que dicha crisis aunque es global no es homogénea; esto es, si bien afecta a todos los países del mundo, no todos se ven afectados con la misma intensidad. Y, precisamente, estas diferencias son las que permiten identificar oportunidades para las empresas nuestra región en los mercados exteriores. La tabla 1 recoge, por ejemplo, el ritmo de crecimiento de las exportaciones en los años 2007 y 2008, por regiones. Se observa que, a pesar de que los datos corresponden con los dos primeros años afectados por la crisis, la gran mayoría de economías mantienen el incremento en sus actividades exteriores. Incluso el año 2008, donde la crisis era ya palpable, sólo Canadá México, ligeramente la Unión Europea y Hong Kong muestran tasas de crecimiento negativo.

Tabla 1: tasa de crecimiento de las exportaciones por regiones

Exportaciones				Importaciones		
2000-08	2007	2008		2000-08	2007	2008
5,0	6,0	1,5	Mundo	5,0	6,0	1,5
2,5	5,0	1,5	América del Norte	3,0	2,0	-2,5
0,0	2,0	-6,0	Canadá	3,5	5,0	0,5
2,0	1,5	-5,0	México	3,0	4,0	0,5
3,5	6,5	6,0	Estados Unidos	3,0	1,0	-3,5
5,5	3,5	0,5	América del Sur y Central	8,5	17,5	13,5
3,5	4,0	0,0	Europa	3,0	4,0	-1,5
3,5	3,5	-0,5	Unión Europea (27)	3,0	3,5	-1,5
1,0	1,5	0,0	Noruega	5,0	9,5	2,0
3,5	7,0	1,5	Suiza	2,0	5,0	2,5
7,5	7,5	2,5	Comunidad de Estados Independientes (CEI)	17,0	20,0	16,5
10,0	11,5	5,5	Asia	8,0	8,0	4,5
2,5	2,5	5,5	Australia	9,0	11,0	10,0
20,5	19,5	8,5	China	16,0	14,0	4,0
-4,0	-	-	Hong Kong, China	3,0	7,0	-2,0
	20,5	11,0				
12,5	13,0	7,5	India	13,5	16,0	14,0
6,0	9,5	2,0	Japón	2,5	1,5	-2,0
8,0	8,5	4,5	Seis países comerciantes del Asia Oriental a	5,5	5,0	4,0

Fuente: INE. Estadísticas de comercio exterior

La tabla 2 representa la posición de los principales exportadores a nivel mundial en dos momentos diferentes, los años 2005 (previo a la crisis) y 2008 (inmerso en la crisis). En este caso, se observa, en primer lugar, que pocos países han conseguido aumentar su cuota de mercado mundial (algunos de estos ejemplos son Alemania, China, Japón, Bélgica, etc.). Otros países por el contrario, pierden cuota de mercado y bajan en el ranking mundial de comercio exterior (por ejemplo, Estados Unidos, Reino Unido o Francia, por citar los de mayor tamaño). En este grupo se sitúa España, que ocupaba el séptimo lugar en 2005, con una cuota de mercado del 3,8 % y que, tres años después, baja su posición hasta el décimo séptimo lugar, y una cuota de mercado de tan sólo el 1,7 %.

Estos datos ponen de manifiesto que existen diferencias en el grado y el modo en que la crisis afecta a la economía de diferentes países y regiones. En el caso de España, la crisis está siendo especialmente intensa y prolongada, especialmente por la intensa caída del PIB a lo largo de los dos últimos años (ver figura 1). Esta evolución descendente desde finales de 2007, se asienta en una caída muy intensa del consumo y la demanda doméstica como consecuencia de las restricciones (objetivas y/o subjetivas) al crédito, el descenso de la renta disponible nacional y la propia reducción de las expectativas de desarrollo

asentadas en los ciudadanos (que están propiciando un inusual crecimiento en las tasas de ahorro).

Tabla 2: Ranking de países por volumen de exportaciones (2005-2008)

2008					2005				
Posición	País	Valor	Cuota	Cambio anual (%)	Posición	País	Valor	Cuota	Cambio anual (%)
1	Germany	1461,9	9,1	11	1	United States	354,0	14,7	10
2	China	1428,3	8,9	17	2	United Kingdom	188,7	7,8	2
3	United States	1287,4	8,0	12	3	Germany	148,5	6,2	10
4	Japan	782,0	4,9	9	4	France	115,0	4,8	6
5	Netherlands	633,0	3,9	15	5	Japan	107,9	4,5	14
6	France	605,4	3,8	10	6	Italy	93,5	3,9	13
7	Italy	538,0	3,3	8	7	Spain	92,7	3,8	9
8	Belgium	475,6	3,0	10	8	Netherlands	76,7	3,2	7
9	Russian Federation	471,6	2,9	33	9	China	73,9	3,1	19
10	United Kingdom	458,6	2,9	4	10	Hong Kong, China	62,2	2,6	13
11	Canada	456,5	2,8	9	11	India	56,1	2,3	...
12	Korea, Republic of	422,0	2,6	14	12	Ireland	53,3	2,2	2
13	Hong Kong, China	370,2	2,3	6	13	Belgium	53,3	2,2	5
14	Singapore	338,2	2,1	13	14	Austria	52,6	2,2	9
15	Saudi Arabia	313,4	2,0	33	15	Canada	52,2	2,2	9
16	Mexico	291,7	1,8	7	16	Singapore	45,1	1,9	10
17	Spain	268,3	1,7	6	17	Switzerland	44,0	1,8	7
18	Taipei, Chinese	255,6	1,6	4	18	Korea, Republic of	43,9	1,8	8
19	United Arab Emirates	231,6	1,4	28	19	Sweden	42,8	1,8	12
20	Switzerland	200,3	1,2	16	20	Denmark	41,2	1,7	...

Por ello, se hace urgente la búsqueda de alternativas de crecimiento, y entre ellas los mercados exteriores emergen como una oportunidad. El argumento es sencillo. Si la

demanda interna evoluciona de forma más desfavorable que la demanda externa, existen más oportunidades en el extranjero y aquellas empresas capaces de aprovecharlas serán capaces de mejorar su posición competitiva durante y después del actual periodo de crisis económica.

Veamos algunos datos que permitan ilustrar mejor el presente razonamiento. La figura 2 representa los principales países que son destino de las exportaciones españolas en el ejercicio 2007. Como puede observarse, los países europeos de nuestro entorno acaparan los primeros puestos en cuanto a la recepción de productos españoles (Francia, Alemania, Italia, Portugal y Reino Unido). Aparte de estos países y otros pertenecientes a la Unión Europea (Países Bajos y Bélgica), Estados Unidos, México, Marruecos completan la lista de diez países a los que España destina la mayoría de sus exportaciones. Entre los puestos 11 y 20, aparecen los primeros destinos asiáticos como Turquía, China, junto a otro conjunto de países europeos, pertenecientes o no a la UE (Polonia, Suiza, Grecia, Rusia, Suecia, Noruega, Austria y República Checa).

Figura 1: Evolución trimestral del PIB nacional

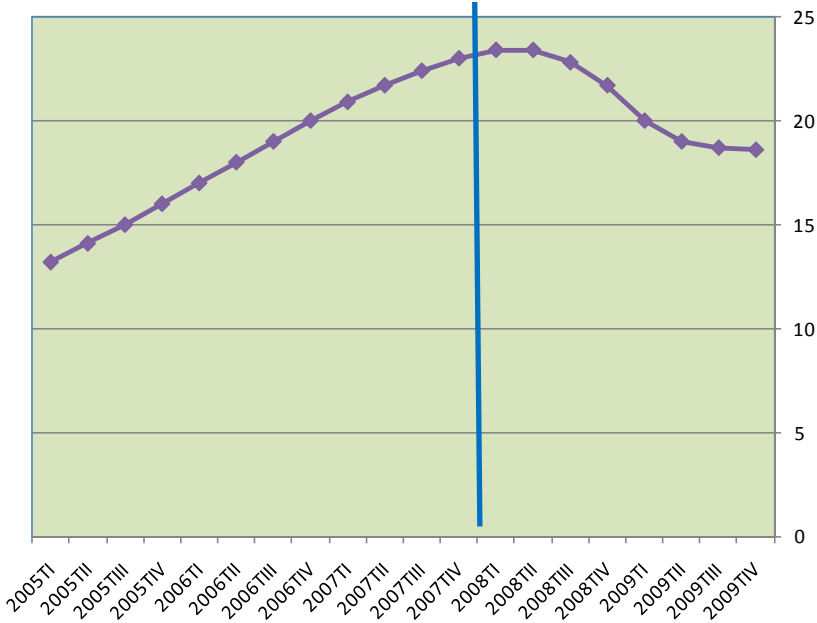
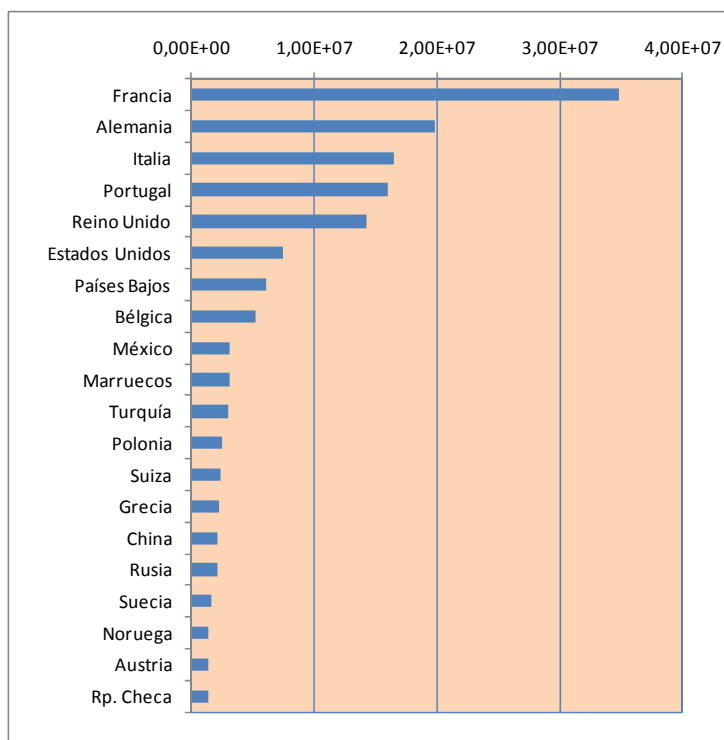


Figura 2: Principales exportaciones españolas según el país de destino.



Para completar la representación, la tabla 3 representa la evolución de PIB de estos 20 países entre 2005 y 2007. Mientras que en el caso de España, vimos como el año 2008 y 2009 han mostrado tasas de variación del PIB negativas, en muchos de los principales receptores de exportaciones españolas, la evolución de sus respectivos PIB ha mantenido el signo positivo en uno o en los dos ejercicios mencionados. Por ejemplo, Francia, principal receptor de productos españoles, a pesar de experimentar una gran desaceleración en la evolución de su PIB, éste no llega a decrecer ni en 2008 ni 2009. Y este es el caso de 17 de los 20 países. Tan sólo Alemania, con una escasísima caída del 0,002 por ciento en 2009, Italia y Reino Unido muestran algún tipo de caída en sus respectivos PIB. Otros países no sólo mantienen sus evoluciones en positivo, sino que son capaces de alcanzar cifras muy alejadas del clima de recesión doméstico español. Algunos ejemplos de estos casos extremos son Marruecos, China o Rusia, con crecimientos anuales superiores al 5 % tanto en 2008 como en 2009.

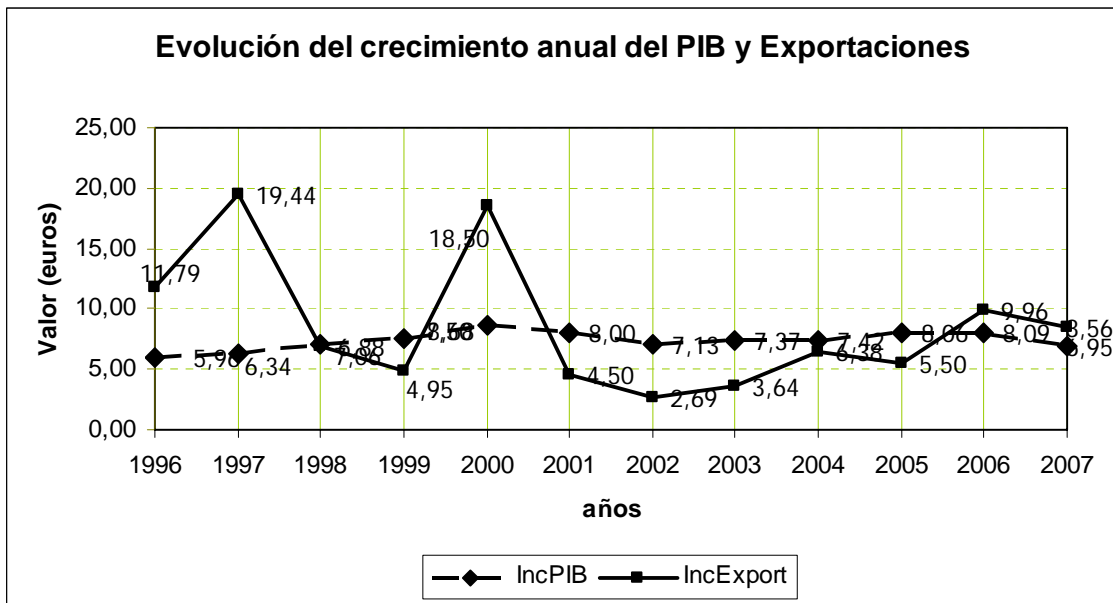
Tabla 3: Evolución del PIB en los 20 principales destino de las exportaciones españolas

	Country	2005	2006	2007	2008	2009
1	Francia	1.896	2.171	2.173	0,837	0,152
2	Alemania	0,752	2.979	2.511	1.850	-0,002
3	Italia	0,554	1.841	1.457	-0,06	-0,24
4	Portugal	0,91	1.368	1.909	0,6	0,1
5	Reino Unido	2.058	2.838	3.026	0,988	-0,128
6	Estados Unidos	2.939	2.779	2.028	1.572	0,055
7	Holanda	2.047	3.376	3.461	2.265	1.047
8	Bélgica	2.014	2.928	2.847	1.408	0,174
9	México	3.130	4.906	3.199	2.051	1.800
10	Marruecos	3.000	7.800	2.700	6.500	5.500
11	Turquía	8.402	6.893	4.621	3.500	3.000
12	Polonia	3.617	6.227	6.645	5.242	3.759
13	Suiza	2.503	3.384	3.326	1.737	0,689
14	Grecia	3.834	4.195	4.003	3.156	2.000
15	China	10.400	11.600	11.900	9.739	9.250
16	Rusia	6.400	7.400	8.100	7.000	5.500
17	Suecia	3.298	4.089	2.729	1.200	1.400
18	Noruega	2.739	2.529	3.657	2.485	1.210
19	Austria	2.874	3.374	3.065	2.043	0,76
20	República Checa	6.316	6.787	6.573	4.032	3.353

Fuente: World Trade Organization, 2009

En resumen, cabe observar que aquellos países a los que España tiende a exportar, están manteniendo tasas de crecimiento superiores a nuestro país, lo que evidencia una oportunidad para las empresas españolas, de forma que cabría esperar un crecimiento de las exportaciones superior al del propio PIB nacional. Hoy por hoy es pronto para saber en qué medida las exportaciones se comportan mejor que el resto de indicadores económicos en este periodo de crisis. En la figura 4 se representa la variación porcentual del PIB y del volumen de exportaciones a lo largo del periodo 1995-2007, para el total nacional. Puede observarse que, en términos generales, las exportaciones son más volátiles que la producción interior bruta, con tasas de variación más intensas. De hecho, en los dos últimos años disponibles en las estadísticas del INE, el crecimiento de las exportaciones es algo superior al del PIB. Asimismo, según la última encuesta de coyuntura de la exportación, correspondiente al primer trimestre de 2009, mejora las expectativas de los exportadores respecto a la evolución de su cartera de pedidos de exportación en los próximos tres y doce meses.

Figura 4



Así pues, en este entorno incierto, en el que el crecimiento económico ha dejado de ser una premisa para convertirse en un reto, la actividad exportadora se está convirtiendo en una esperanza para la supervivencia y el mantenimiento de la actividad para muchas empresas. Los mercados exteriores emergen como una oportunidad para comercializar los productos de las empresas, ante caídas o estancamientos de la demanda interna. En este sentido se están manifestando diferentes expertos y representantes políticos y empresariales en los últimos meses.

Tres elementos esenciales deben ser analizados: El primero hace referencia a los factores del entorno global que influyen sobre el comercio internacional, especialmente a través de la evolución global de la oferta y la demanda, los precios de las materias primas, los tipos de cambio, la inestabilidad financiera, la evolución de determinados países emergentes, etc. El segundo es la comprensión del proceso de internacionalización de la empresa y el papel que en éste desempeñan los estímulos a la exportación que pueden ser desarrollados tanto por instituciones públicas como privadas. Finalmente, el tercer elemento consiste en la comprensión del proceso a través del cual las empresas identifican, exploran y deciden explotar las oportunidades que suponen los mercados exteriores.

Vamos a centrarnos en los dos últimos elementos, dado que un estudio pormenorizado de los factores macroeconómicos que influyen sobre las posibilidades de mantener e incrementar las exportaciones en el actual contexto de incertidumbre y crisis económica y financiera mundial requeriría muchas páginas y un estudio muy profundo y

complejo. No es ese el objetivo de las presentes páginas. No obstante, algunas consideraciones pueden realizarse sobre esta cuestión.

En primer lugar, estamos ante una crisis mundial y no una crisis local, pero que no afecta con la misma intensidad en todos los países o regiones. Esto ofrece un aspecto negativo y otro positivo. El carácter global de la crisis implica que la gran mayoría de países también están experimentando dificultades para sostener e incrementar el consumo, lo que dificulta las exportaciones de nuestras empresas. Sin embargo, el aspecto positivo es que no todos los países experimentan estos problemas con la misma intensidad. Esto es, es posible identificar combinaciones de países (regiones) y sectores en crecimiento y que constituyan oportunidades para las exportaciones de las empresas andaluzas. En segundo lugar, es importante estar atentos a determinadas cifras macroeconómicas por su directa influencia sobre las exportaciones. Entre estas queremos destacar las siguientes: la evolución del precio del petróleo, la evolución de los precios de las materias primas básicas, el tipo de cambio del euro, las restricciones financieras y el precio del dinero disponible por más empresas, etc.

Pero junto a estos factores macroeconómicos, nuestro interés se centra en un nivel inferior: la empresa. Por ello, vamos a analizar a continuación los otros dos elementos mencionados anteriormente, el proceso de internacionalización de la empresa y el papel de los estímulos a la exportación y el proceso de identificación de las oportunidades de exportación.

3.- Proceso de internacionalización

A la hora de comprender en qué medida el entorno de crisis actual constituye un marco propicio para el inicio y/o la intensificación del comportamiento exportador de la empresa, es necesario conocer cómo se desarrolla el propio proceso de internacionalización en términos generales. En este sentido, existen diferentes teorías y enfoques que han tratado de explicar y predecir el comportamiento internacional de las empresas.

Así, Harland y Wheeler (2000) proponen cuatro posibles enfoques del proceso de internacionalización -modelo de procesos o secuencial, modelos económicos, modelos provenientes de la estrategia y otros modelos integradores-. De igual forma, Andersen (1997) también propone la distinción entre cuatro enfoques, con la salvedad de la división del enfoque económico en costes de transacción y enfoque ecléctico y suprimiendo la aportación realizada por los nuevos enfoques integradores.

Coviello y McAuley (1999) proponen tres enfoques -modelo secuencial, inversión directa en el extranjero y de redes-, al igual que Casillas (1998), quien, aunque desde una

perspectiva distinta, hace mención al mismo número de enfoques -enfoque económico racional, enfoque estratégico y enfoque secuencial o por etapas-. Otra posibilidad es la que reduce a dos -económica y de proceso- las principales corrientes, no recogiendo el enfoque proveniente de la estrategia como muestran los trabajos de Benito y Gripsrud (1992) y Andersson (2000). En este trabajo, vamos a centrarnos sólo en los enfoques desarrollados en el ámbito de la gestión de empresas y no en enfoques macroeconómicos, ya que nuestro objetivo se sitúa en el ámbito interno de la empresa.

El enfoque secuencial tiene su origen en los trabajos iniciales de Vernon (1966) y Buckley y Casson (1976), ha cobrado nuevas fuerzas y ha alcanzado su dimensión actual gracias a la aparición, casi simultánea, de dos corrientes diferentes. En primer lugar, la escuela de Uppsala, localizada en los países nórdicos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), y en segundo lugar, el enfoque de innovación (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1984; Czinkota, 1982; Reid, 1981).

Ambas perspectivas vienen a coincidir en la idea de que la internacionalización es un proceso evolutivo en el que las empresas desarrollan niveles crecientes de compromiso hacia los mercados exteriores a medida que avanza por una serie de fases secuenciales, mediante la toma de decisiones acumulativas (Root, 1987, Brooke, 1986). La organización, en un proceso de aprendizaje proporcionado por las actuaciones internacionales pasadas, obtiene la experiencia necesaria para impulsar su senda futura de crecimiento.

Esta experiencia se convierte en un factor esencial en cuanto que reduce los niveles de incertidumbre y riesgo que supone toda decisión de expansión exterior, de ahí la semejanza existente entre internacionalización e innovación (Bogner, Thomas y Mcgee, 1996). Por esta misma razón, el enfoque secuencial prevé la entrada prioritaria en mercados similares a los domésticos, desarrollando el concepto de distancia psicológica, el cual recoge todas aquellas diferencias sociales, culturales, económicas, etc., entre el mercado nacional y el exterior.

3.1.- *El enfoque estratégico*

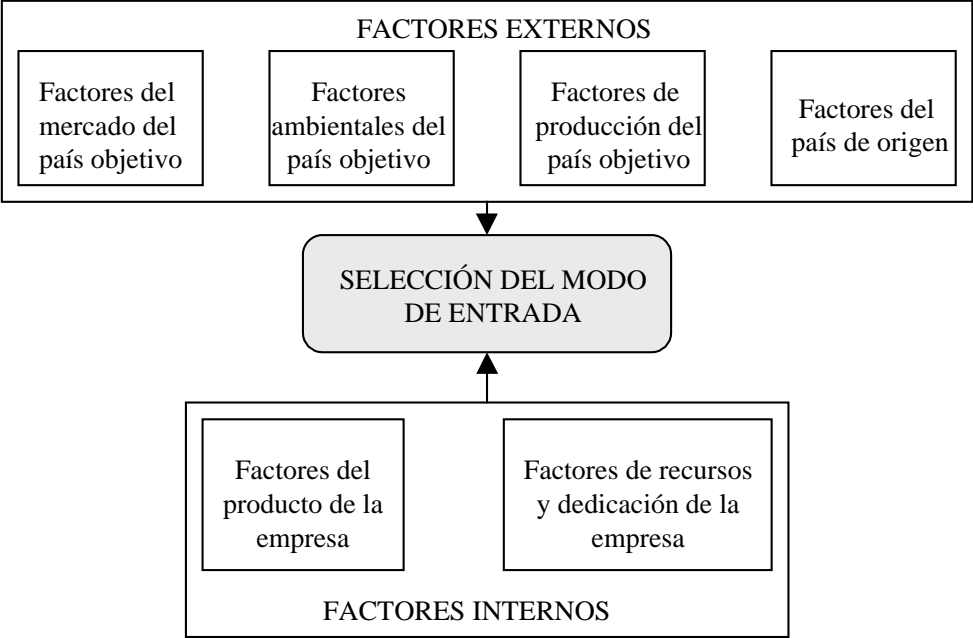
El modelo de la estrategia destaca la naturaleza práctica de las decisiones tomadas en el seno de las organizaciones, siguiendo un comportamiento, a veces "acomodaticio" frente al "analítico-racional" (Young *et al.*, 1991, p. 407). En este sentido, el modelo estratégico persigue mantener un equilibrio entre los factores externos e internos a la organización, escapando de una concepción determinista, y admitiendo la existencia de una especie de diálogo continuo entre la organización y su entorno (Alonso, 1993, p. 229). En definitiva, subraya la continua interacción entre los cuatro vértices clásicos del análisis DAFO, esto es,

entre las oportunidades y amenazas que el proceso de internacionalización implica y las fortalezas y debilidades que la empresa posee ante el mismo.

El modelo estratégico plantea, pues, un análisis basado en dos dimensiones, una externa y otra interna. Un modelo de este tipo es el propuesto por Root (1987, p. 160 y ss.), quien diferencia seis elementos clave, cuatro de carácter externo —factores del país objetivo, factores ambientales del país objetivo, factores de producción del país objetivo y factores del país de origen— y dos de índole interna —factores de producto y de recursos/dedicación de la empresa (figura 5)—. No obstante el enfoque estratégico pone un mayor énfasis en los aspectos internos, cuya comprensión puede ser de utilidad para orientar la acción de los directivos.

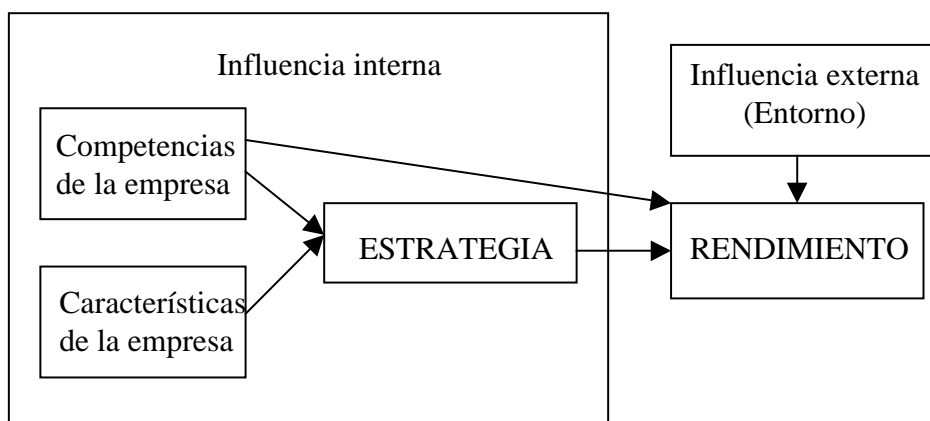
La gran mayoría de los trabajos e investigaciones realizadas desde esta perspectiva son coherentes con el modelo propuesto por Aaby y Slater (1989), representado en la figura 6, el cual distingue entre variables ambientales, características de la empresa, competencias, estrategia y rendimiento. Así Chetty y Hamilton (1993) tras analizar el perfil de 111 trabajos sobre rendimiento de actividades exportadoras, confirman la solidez del modelo de Aaby y Slater.

Figura 5: Factores que afectan a la decisión sobre las operaciones en el exterior



Fuente: Root, 1987.

Figura 6: Factores determinantes del comportamiento exterior de la empresa



Fuente: Aaby y Slater, 1989.

Llegar a ser una empresa internacional constituye una tarea enormemente compleja. Supone una transformación que afecta a la propia estructura de la organización, y como tal, implica tomar y desarrollar un amplio conjunto de decisiones y actividades, mediante el empleo de una gran cantidad de recursos físicos, financieros y de conocimientos, en un ambiente dominado por la incertidumbre y el riesgo. Por esta razón, la internacionalización se entiende habitualmente como un proceso, en el que el tiempo juega un papel fundamental. La ampliación del panorama competitivo geográfico de una organización fuera de sus fronteras nacionales consume necesariamente un intervalo temporal más o menos elevado. El tiempo es, pues, una variable esencial para comprender la expansión internacional de las empresas.

A partir de la segunda mitad de los años setenta, surgen, paralelamente, dos enfoques, que comparten tanto su idea fundamental como la forma en que es abordada (Andersen, 1993, p. 210). Tanto es así que pueden englobarse hoy día en una teoría secuencial del proceso de internacionalización de la empresa que integraría a ambos. Estos son, el modelo de Uppsala (M-U) y el Modelo de Innovación (M-I):

3.2.- El Modelo de Uppsala

A comienzos de los años setenta, un conjunto de investigadores nórdicos (cuyo eje principal estaba localizado en la Universidad sueca de Uppsala), centraron su interés en el análisis del comportamiento internacional de sus empresas. Estos primeros trabajos (documentos internos, tesis doctorales, ponencias y comunicaciones, en su mayoría), propiciaron la aparición de los primeros artículos en revistas internacionales por parte de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977), que constituyen la base

de la mayor parte de los trabajos posteriores de esta escuela nórdica. Dichos estudios recogen las principales conclusiones extraídas en una investigación sobre el comportamiento exterior de una muestra de empresas suecas.

La idea esencial consiste en que las empresas se desarrollan, en primer lugar, en su propia nación de origen, siendo la internacionalización consecuencia de una serie de decisiones incrementales (Johanson y Wiedershein-Paul, 1975, p. 306). Estas decisiones se encuentran limitadas por dos factores: la información y los recursos. Es decir, los principales obstáculos para ampliar el panorama geográfico provienen de la carencia de información (lo que genera incertidumbre) y la escasez de recursos para afrontar el proceso. Johanson y Wiedershein-Paul (1975, p. 307) consideran que es posible dividir el proceso de internacionalización en cuatro etapas claramente diferenciadas, las cuales difieren, jerárquicamente, en cuanto al compromiso de recursos y a la necesidad que requieren de conocimientos y experiencia del mercado exterior.

- 1) Actividades no regulares de exportación: La empresa no compromete recursos en sus actividades exteriores a la vez que no existe un canal de información regular entre la empresa y dichos mercados.
- 2) Exportación vía representantes independientes: La empresa dispone de un canal regular para obtener información de los mercados exteriores, siendo el compromiso de recursos mayor que en el caso anterior.
- 3) Establecimiento de subsidiarias de venta en el exterior: Implica tener un canal de información controlado permitiendo a la empresa obtener experiencia propia de su actuación exterior. El compromiso sigue creciendo y con él la irreversibilidad de las decisiones.
- 4) Unidades de producción exteriores: El compromiso internacional alcanza, ahora, su punto más alto, y con él, la posibilidad de adquirir experiencia en la realización de actividades en la nación correspondiente.

Esta secuencia de fases constituye lo que se denomina cadena de establecimiento, la cual constituye, según los mismos autores, una simplificación realizada con fines clarificadores. La relevancia de las cuatro etapas definidas se deriva de dos aspectos diferentes. El primero es que cada una de ellas supone un nivel diferente de implicación o compromiso internacional para la empresa. El segundo es que se encuentran relacionadas con las personas dentro de la organización, aspecto que consideran esencial (Johanson y Wiedershein-Paul, 1975, p. 307). El estudio de Johanson y Wiedershein-Paul (1975) se basó en un análisis detallado de la cadena de establecimiento seguida por cuatro compañías suecas con una larga tradición internacional

A los ya mencionados trabajos basados en una muestra de empresas suecas, se añaden otros realizados para empresas de Finlandia por parte de Luostarinen (1980), Larimo (1991) y Korhonen, Luostarinen y Welch (1996). El estudio del primero de ellos, realizado sobre tres cuartas partes de las compañías finesas con operaciones internacionales, apoyaba claramente el modelo evolucionista propuesto por los autores suecos, tanto en el modo como en los productos lanzados al exterior.

El análisis posterior de Larimo apoyó las conclusiones anteriores, si bien con una intensidad algo menos acusada. A similares resultados han llegado otros trabajos realizados para muestras de diferentes países nórdicos, como es el caso del realizado por Juul y Walters (1987) sobre empresas noruegas. Fuera de los países nórdicos otros trabajos han seguido apoyando el modelo de Uppsala, como son el realizado por Wiedersheim-Paul, Olson y Welch (1978) sobre empresas australianas o por Bilkey y Tesar (1977) para empresas norteamericanas.

Información y recursos afectan a la forma de tomar las decisiones secuenciales a las que hemos hecho referencia. En concreto inciden en la selección de los países donde la organización decide penetrar en primer lugar, de los productos y actividades que van a ser transferidas al exterior y en el modo en que va a materializarse el incremento de su ámbito (exportaciones, filiales de venta, licencias, *joint ventures*, adquisiciones, etc.).

En efecto, las carencias de información y recursos generan incertidumbre, la cual impulsa a las empresas a dosificar el riesgo que soportan en cada decisión. En consecuencia, las empresas tenderán, en sus primeras salidas al exterior, a escoger aquellos mercados geográficos que supongan una menor dosis de incertidumbre, o lo que es lo mismo, aquellos sobre los que dispongan de un mayor volumen de información.

Se trata de excluir del proceso de entrada en un nuevo mercado, ya de por sí complejo, todo elemento que pueda suponer una fuente de ambigüedad, desconocimiento, de riesgo, en definitiva. Las empresas con escasa experiencia internacional preferirán salir a países que perciban más parecidos a su propio mercado local. Esta percepción dependerá de un vasto bloque de elementos como el idioma, los hábitos de mercado, los sistemas educativos, el clima de mercado, el marco institucional, el nivel de desarrollo, etc. Todos estos elementos pueden agruparse en un único concepto denominado distancia psicológica, que puede definirse como "aquellos factores que cohiben o dificultan los flujos de información entre empresas y mercados" (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, p. 307).

Normalmente la distancia psicológica se encuentra relacionada con la distancia física, aunque existen numerosas excepciones. Países como Cuba y los Estados Unidos presentan una corta distancia física y una larga distancia psicológica. El caso contrario se da entre

muchos de los países de la Commonwealth, como Gran Bretaña y Australia, por citar un caso, o entre España y los países hispanoamericanos. Igualmente, la complejidad de las tareas desarrolladas fuera de las fronteras nacionales sigue una trayectoria creciente.

Diversos estudios han constatado como las empresas comienzan transfiriendo al exterior sus tareas más simples, o al menos, las más dominadas o controladas (Chang, 1995; Li, 1994). En concreto, las organizaciones comienzan vendiendo sus productos *estrella*, aquellos sobre los que tiene un mayor conocimiento en su propio mercado doméstico. Con éstos la incertidumbre se limita al mercado. Una vez reducida ésta, la compañía incorpora una mayor gama de productos, servicios y tareas.

Por último, la dimensión temporal afecta al modo de acceso a los nuevos mercados, es decir, al grado de control que la empresa desea mantener sobre sus operaciones exteriores y por consiguiente, al modelo de organización escogido. En este sentido, el elemento central lo conforma el compromiso internacional de la empresa. A medida que la organización incrementa su implicación en sus actividades internacionales, las decisiones pierden gran parte de su carácter reversible, aumentando el riesgo de los crecientes recursos comprometidos.

Cuando esto ocurre, el deseo de control de las tareas aumenta, nuevamente con objeto de aminorar la incertidumbre. Por ello, el proceso conduce a formas organizativas que incorporan un mayor control de las operaciones exteriores de la empresa. En las primeras etapas, la organización confía la venta de sus productos a agentes externos, mientras que en las últimas se *interiorizan* las actividades de venta (en un primer nivel) y de producción (en un segundo), incrementando sus posibilidades de control.

Profundizando algo más en el modelo propuesto por los profesores de la Universidad de Uppsala, y en relación con los obstáculos que dificultan el proceso de expansión internacional de una organización, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) subrayan, como factores que ejercen una mayor influencia en el compromiso internacional de la empresa, el conocimiento y el compromiso de mercado. El compromiso del mercado está, a su vez, compuesto por otros dos elementos, el montante de recursos comprometidos y el grado de compromiso.

El primero recoge la cuantía de las inversiones realizadas en las actividades de la empresa (personal, activos, know-how, etc.), mientras que el segundo viene dado por el grado de irreversibilidad de dicha inversión, o lo que es lo mismo, por la dificultad de transferir dichos recursos hacia otra localización (Andersen, 1993, p. 211). Respecto al conocimiento del mercado, éste incluye tanto un conocimiento genérico como específico. Este último se adquiere mediante el funcionamiento de la empresa en el mercado, esto es,

mediante la experiencia directa, mientras que el primero es un conocimiento transferible de unos mercados a otros sin excesiva dificultad. Compromiso y conocimiento parecen estar claramente relacionados. Mientras mayor sea el conocimiento que se dispone sobre un mercado más fácil es valorar los recursos y mayor será, por tanto, el compromiso de la organización.

Con dicha representación pretenden mostrar el carácter incremental del proceso, de forma que el compromiso y el conocimiento de mercado proporcionan a la empresa las condiciones para dar pequeños pasos en su salida al exterior. Estas primeras actuaciones generan una experiencia fundamental que permite desarrollar sus conocimientos y compromisos previos, posibilitando nuevas incursiones.

Es, como se observa, un proceso iterativo, en espiral, cuyo resultado no es otro que una ampliación paulatina del panorama geográfico de la organización (Alonso, 1994). No obstante existen tres excepciones al proceso descrito. En primer lugar, en el caso de aquellas empresas que disponen de un gran volumen de recursos ociosos, que perciben, por tanto, una menor cantidad de riesgo derivado de su compromiso internacional.

En segundo término, cuando la empresa se dirige a un mercado totalmente estable y homogéneo, esto es, cuando la distancia psicológica es prácticamente nula. En este caso, la experiencia de la organización en su mercado relevante —generalmente su mercado doméstico—, es fácilmente transferible al nuevo mercado. Por último, una tercera excepción consiste en el caso de que la organización disponga de una gran experiencia acumulada en mercados similares, las cuales pueden ser generalizadas para el nuevo mercado (Johanson y Vahlne, 1990, p. 12).

Las etapas expuestas por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) se refieren a la penetración en el mercado de un mismo país de destino. Esto es, se trata del modo de acceso a un mercado específico. La secuencia descrita constituye la cadena de establecimiento dentro de un país concreto, y supone un primer aspecto relativo a la operatividad del modelo de Uppsala. El segundo lo conforma el establecimiento en nuevos países, comportamiento que viene determinado por el concepto de distancia psicológica que hemos visto.

3.3.- El Modelo de Innovación

Paralelamente al desarrollo de la escuela nórdica de Uppsala, surge otra corriente cuya tesis fundamental consiste en considerar la internacionalización como un proceso de innovación empresarial (Lim, Sharkey y Kim, 1991). En este sentido, los primeros modelos se asentaron sobre la base del modelo secuencial de adopción de las innovaciones

propuesto por Rogers (1962). Todos coinciden en establecer un modelo secuencial, por etapas, donde a medida que se avanza de una a otra fase, se fortalece el compromiso internacional de la organización.

Las principales diferencias radican en el número de fases definidas por cada autor así como en la visión que ofrecen respecto al comienzo del proceso. Mientras que Bilkey y Tesar (1977) y Czinkota (1982) consideran que la empresa no muestra interés en exportar en las primeras etapas, Cavusgil (1980) y Reid (1981) entienden que es la propia organización la que impulsa el arranque del proceso expansivo hacia el exterior. Los primeros consideran que el proceso comienza desde el exterior, de fuera a dentro, frente a los segundos, quienes los describen como un proceso de dentro a fuera (Andersen, 1993, p. 212).

No obstante, lo menos relevante del modelo de innovación es la delimitación exacta de cuáles son las etapas por las que ha de transcurrir la empresa en su proceso de internacionalización. De hecho, y a raíz de la aparición de investigaciones empíricas con resultados contradictorios al respecto (Benito y Grisprud, 1992), el modelo ha sido revisado, orientando sus planteamientos hacia una mayor flexibilidad.

Esta modificación se concentra en torno al concepto de trayectoria o senda de internacionalización (Alonso, 1993, p. 219). Se sigue considerando válida la idea de un proceso secuencial, compuesto por diversas etapas consecutivas, sin embargo, se renuncia en parte a la aspiración rígida y prescriptiva del modelo, prefiriendo su utilización con fines descriptivos. Además, se acepta la posibilidad de que las empresas puedan seguir procesos de internacionalización distintos, manteniendo, eso sí, determinados patrones en cuanto a un incremento gradual de su compromiso internacional, información sobre los mercados, necesidad de control y aceptación del riesgo. La idea básica de concebir la internacionalización como un proceso de aprendizaje sigue intacta (Barkema, Bell y Penning, 1996).

La figura 7 refleja esta versión actualizada del modelo de innovación. Dicho modelo, propuesto por Root (1987), sigue considerando como variables esenciales el compromiso de los recursos, el riesgo, así como el nivel de control que implica cada una de las formas posibles de conformar las actividades de expansión exterior.

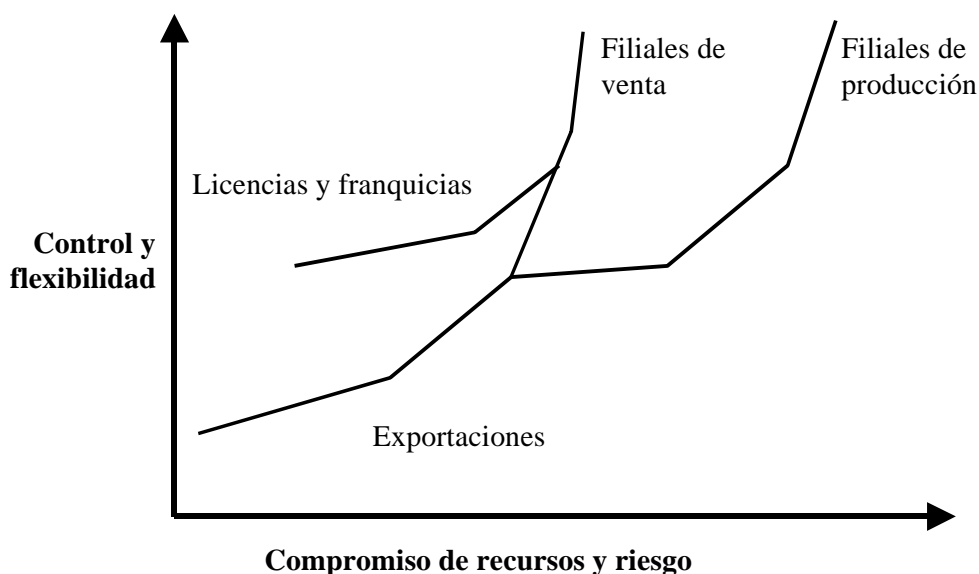
En la figura pueden apreciarse tres sendas de internacionalización (Root, 1987):

- 1) Trayectoria exportadora: Consiste en emplear únicamente las exportaciones como vía de acceso a los mercados exteriores. A medida que aumenta el compromiso internacional de la empresa, gracias a la experiencia acumulada, las exportaciones se hacen más sistemáticas, alcanzando un mayor peso dentro de sus ventas totales.

Cuando la implicación es elevada la empresa opta por la creación de redes propias, generalmente, mediante filiales de venta (lo que implica un cierto nivel de inversión directa en el exterior).

- 2) Desplazamiento de capacidades productivas: Consiste en el traslado paulatino de ciertos activos, plantas productivas y funciones al exterior. Esta trayectoria va desde la mera instalación de una planta en el exterior hasta la creación de filiales de producción, pasando por las diversas formas de empresas mixtas, alianzas, etc.
- 3) Cesión de la ventaja: Consiste en confiar la explotación de las ventajas competitivas de la empresa a agentes externos a la misma. Entre las posibles alternativas se encuentran los acuerdos establecidos en forma de licencia, franquicia, derechos de explotación de una patente, etc. —fórmulas que entrañan diferentes niveles de compromiso internacional, de recursos, y de riesgo—.

Figura 7: El modelo de Innovación: trayectorias de internacionalización



Fuente: Root, 1987.

Como hemos apuntado esta corriente entiende la internacionalización como un proceso de carácter innovador (en un sentido amplio), por cuanto que supone la toma de decisiones sobre nuevos objetivos, estrategias, actividades, etc. por parte de la organización. Las razones por las que es posible asimilar los procesos de

internacionalización e innovación pueden resumirse en las siguientes (Alonso, 1993, pp. 217-221).

- 1) La internacionalización constituye una decisión creadora para la organización, la cual se desarrolla dentro de los límites impuestos tanto por parte del entorno como por sus propias capacidades internas. Se trata de un proceso en el que la empresa juega un papel claramente activo, y por tanto, desarrollado por una serie de decisiones deliberadas. No se trata de un proceso espontáneo ni fortuito. Se origine el proceso por una actuación consciente de la organización o arrastrada por un entorno favorable, su continuidad requiere una actuación volitiva de la empresa.
- 2) Las decisiones se toman en un ambiente de incertidumbre. No se conocen con precisión las consecuencias de las decisiones y las actuaciones realizadas. Existen múltiples factores del entorno que son en gran medida desconocidos para la organización y que quedan por tanto, fuera de su ámbito de control (Brouthers, 1995). Como hemos ya apuntado, la experiencia internacional de la empresa desempeña un papel esencial a la hora de reducir los niveles de incertidumbre asociados a cualquier decisión del proceso de internacionalización.
- 3) Como consecuencia del punto anterior, el proceso de internacionalización se configura como un proceso dinámico y acumulativo. Diversos autores han argumentado que el principal mecanismo para adquirir las capacidades necesarias para competir en los mercados internacionales es la propia experiencia de la organización (Li, 1994; Yu, 1990; Chang, 1995). El proceso de internacionalización constituye un proceso de aprendizaje continuo para la empresa, mediante la acumulación de experiencias (Denis y Depelteau, 1985; Barkema, Bell y Pennings, 1996).
- 4) Dado este carácter acumulativo, cualquier decisión del proceso se encuentra condicionada por aquellas que han sido tomadas previamente, al mismo tiempo que condiciona las que se tomarán en el futuro por la organización. Las decisiones son en gran medida irreversibles (Bell y Campa, 1992). Puede hablarse por tanto de trayectorias de internacionalización, entendidas como un conjunto de decisiones incrementales y coherentes sobre el proceso de expansión internacional de la empresa.
- 5) El proceso de internacionalización presenta rasgos específicos para cada organización. No existe una senda óptima por la que han de transcurrir todas las empresas. Cada proceso tiene sus particularidades. Como hemos visto existen diferentes posibilidades a la hora de configurar las etapas del proceso de

internacionalización de una organización determinada. Esta idea abre las puertas a una visión voluntarista del proceso de internacionalización. Éste se configura como un constante esfuerzo de aprendizaje por parte de la organización en un continuo diálogo entre las condiciones del entorno, las capacidades organizativas, y las experiencias pasadas.

Ya apuntábamos, al comienzo de este apartado segundo, que los dos enfoques descritos son hoy considerados en la literatura como una única teoría. Creemos que los modelos de Uppsala y de Innovación tienen más puntos de convergencia que de divergencia. En realidad las diferencias entre ambos enfoques se centran en escasos matices. Vamos, pues, a identificar cuáles son estas divergencias y cuáles las coincidencias. Estas últimas nos permitirán agrupar ambas perspectivas en una sola teoría secuencial, delimitando, sintéticamente, sus principales proposiciones.

Respecto a las diferencias, podemos destacar las siguientes. En primer lugar, mientras el modelo nórdico rehuye ofrecer una explicación sobre el punto de partida del proceso de internacionalización, éste sí es abordado por el de innovación, si bien con escaso éxito en los primeros trabajos.

Según dicho enfoque, existen dos posibles arranques del proceso, uno exógeno (la aparición de pedidos por parte de clientes extranjeros), y otro endógeno (derivado de la propensión innovadora de la empresa, implicando una actuación consciente y activa por su parte).

Por otro lado, el enfoque de innovación ha pretendido, más insistentemente que el de Uppsala, identificar las fases concretas por las que ha de transcurrir la empresa en su proceso de internacionalización. Esta búsqueda, rígida en los primeros momentos, ha permitido desarrollar el concepto de senda de internacionalización citado más arriba.

Los investigadores nórdicos han considerado el proceso como una evolución de naturaleza fundamentalmente continua, frente a los de innovación, que lo consideran esencialmente discontinuo. Por último, el concepto clave para el modelo de Uppsala es el de compromiso internacional, mientras que para el de innovación lo es el de aprendizaje, conceptos que ambos enfoques, como hemos podido observar, consideran estrechamente relacionados.

Son los aspectos comunes los que nos van a permitir unificar ambas corrientes, pudiendo hablar de una única teoría secuencial y no de dos.

4.- El papel de los estímulos a la exportación

En el estudio del comportamiento exportador de las empresas, el análisis de los factores que estimulan o motivan la decisión de iniciar o de continuar las operaciones en los mercados exteriores constituye uno de los aspectos más importantes (Katsikeas, 1995; Leonidou, 1995b; Steward y McAuley, 1999). Esta importancia se explica porque se considera que los tipos y la naturaleza de los estímulos influyen en el comportamiento exportador de las empresas (Leonidou, 1995b). Se ha afirmado que los estímulos a la exportación se encuentran asociados con diversos modelos e idiosincrasias de comportamientos de exportación (Morgan y Katsikeas, 1997a); que los exportadores más agresivos y de mayor éxito están influidos por estímulos más positivos -más proactivos- (Tzokas et al, 2000; Suárez y Araujo, 2000); que diferentes tipos de motivadores de la decisión de exportar reflejan modelos diferentes de comportamiento exportador (Katsikeas, 1995); que el estímulo inicial para implicarse en la exportación tiene consecuencias posteriores importantes (Samiee et al, 1993); o que la naturaleza de los estímulos afecta al proceso de internacionalización seguido por la empresa (Steward y McAuley, 1999).

Esta importancia se ha traducido en una amplia literatura que, desde los años setenta, ha tratado de abordar esta cuestión (Katsikeas y Piercy, 1993; véase Leonidou, 1995b, para una extensa revisión), centrándose de manera especial en la decisión de comenzar las actividades exportadoras (Leonidou, 1995a; Katsikeas, 1995) y en el examen de los exportadores (Morgan y Katsikeas, 1997a), fundamentalmente pequeñas y medianas empresas. A pesar de la relevancia que se reconoce al tema de los estímulos a la exportación, esta corriente de investigación todavía se califica de poco desarrollada, con estudios escasos, aislados y fragmentados (Leonidou, 1995a), que no han permitido avanzar mucho en términos de conocimiento del fenómeno (Julien et al, 1997). Como ha puesto de manifiesto la revisión de Leonidou (1995b), la investigación aún carece de fundamentos conceptuales completos, ofreciendo una mayoría de estudios de naturaleza descriptiva y exploratoria, con una cierta tendencia a repetir estudios ya hechos, lo que ha provocado que la cuestión de investigación se encuentre todavía en las etapas de identificación y conceptualización.

Los estímulos a la exportación son todos aquellos factores que influyen en la decisión de una empresa para iniciar, desarrollar o sostener las operaciones exportadoras (Leonidou, 1995b). Como se puede imaginar, estos factores son muy numerosos y de naturaleza diversa. Los sucesivos estudios han ido señalando nuevos estímulos y ampliando el conjunto de factores que motivan las decisiones relacionadas con el proceso de internacionalización. En su extensa revisión de la literatura, Leonidou (1995b) llevó a cabo una labor de integración de las diferentes listas o propuestas de estímulos e identificó 24

factores motivadores, entre los se incluían, a efectos meramente ilustrativos, la ‘capacidad de producción no utilizada’, la ‘recepción de pedidos del exterior no solicitados’ o la ‘necesidad de compensar ventas en productos estacionales’.

Czinkota y Johnston (1981) diferenciaron entre motivaciones proactivas y reactivas para exportar. Los estímulos proactivos se manifiestan en el comportamiento agresivo y en la búsqueda deliberada de oportunidades de exportación. Los motivos reactivos están relacionados con la respuesta de la empresa a las condiciones cambiantes y reflejan una actitud pasiva en la búsqueda de las oportunidades en los mercados exteriores, conduciendo eventualmente a una implicación fortuita o accidental en la exportación (Morgan y Katsikeas, 1997a). Tzokas et al (2000) califican a los primeros como sistemáticos y a los segundos como no sistemáticos. Entre los factores proactivos es posible enumerar el aprovechamiento de economías de escala gracias a la exportación, la producción de bienes con características únicas o la identificación de mejores oportunidades en el exterior. Estímulos reactivos serían la acumulación de inventarios no vendidos en los mercados domésticos, la disponibilidad de capacidad de producción no utilizada, la recepción de pedidos del exterior no solicitados o una intensa competencia en el mercado local. La distinción de los estímulos según su naturaleza proactiva o reactiva tiene gran importancia desde el punto de vista del comportamiento exportador de las empresas. Se afirma que las empresas motivadas principalmente por estímulos proactivos tienen una mayor implicación en las operaciones exteriores, un compromiso más firme con la estrategia de internacionalización y más elevadas probabilidades de éxito en las actividades de exportación (Samiee et al, 1993; Suárez y Araujo, 2000; Steward y McAuley, 1999; Tzokas et al, 2000).

Albaum et al (1989) proponen una clasificación de los estímulos en la que combinan los dos criterios apuntados, dando lugar a cuatro categorías de factores motivadores de las decisiones de exportación: proactivo-interno, proactivo-externo, reactivo-interno y reactivo-externo. Estos autores enumeraron los estímulos que se incluirían en cada uno de los grupos, lo que ha facilitado la investigación posterior sobre posibles diferencias entre motivos a la exportación según la naturaleza y el origen de los mismos (Leonidou, 1995a, 1995b; Morgan y Katsikeas, 1997a).

Durante los últimos años algunos autores han intentado encontrar y establecer taxonomías de estímulos a la exportación mediante la aplicación de técnicas estadísticas de reducción de datos, principalmente análisis factorial, a las respuestas de las empresas acerca de la importancia e intensidad con la que los diferentes motivos habían influido en las decisiones de exportación (Katsikeas y Piercy, 1993; Katsikeas, 1995; Morgan y Katsikeas, 1997a; Tzokas et al, 2000). La identificación de una serie de factores que explicaban un alto

porcentaje de la variabilidad de los datos, permitía afirmar que la estructura subyacente de motivos para exportar parece ser más compleja que los esquemas de clasificación desarrollados en la literatura, como la dicotomía *push-pull* y otras similares (Katsikeas y Piercy, 1993). Como señalan estos mismos autores, los resultados del análisis factorial confirman la importancia de un concepto multiestímulo que conduce a la decisión de exportación.

No obstante, las conclusiones de estos estudios deben ser matizadas mediante dos comentarios u observaciones. En primer lugar, el examen de los estímulos, que se incluye en cada uno de los factores identificados, permite comprobar que cada factor tienen una naturaleza claramente proactiva o reactiva: no se combinan motivos reactivos y proactivos a la hora de configurar los factores. Este resultado parece demostrar la existencia de esa tipología subyacente en los estímulos a la exportación, si bien es posible identificar factores proactivos y reactivos de diferente naturaleza que dan lugar a los correspondientes factores. Es conveniente resaltar que la agrupación en factores no se produce en función del origen interno o externo de los estímulos; en la mayoría de los factores se encuentran y combinan motivos internos y externos.

En segundo lugar, aunque existen muchos estímulos que pueden afectar a la decisión de iniciar o continuar con las operaciones de exportación, como ponen de manifiesto estos estudios multivariantes, la mayoría de investigaciones muestra que estos factores motivadores cambian en cada etapa del proceso de internacionalización y que en cada fase la decisión de comenzar o continuar viene determinada fundamentalmente por uno o dos estímulos (Leonidou, 1995b). Esta diferencia de resultados se explica por el proceso de influencia de los estímulos y otras variables en la toma de decisiones. Son muchos los estímulos potenciales que pueden afectar la decisión de una persona; de ellos el decisor sólo percibe algunos como importantes a la hora de su elección; pero, finalmente, la decisión viene motivada por un reducido número de factores determinantes (uno o dos). Los resultados de los estudios que emplean técnicas multivariantes parecen confirmar esta conclusión: desde la óptica de los propios encuestados la importancia varía considerablemente entre los estímulos, con algunos factores -relativamente pocos- claramente predominando sobre los demás (Katsikeas y Piercy, 1993; Katsikeas, 1995; Crick y Chaudhry, 1997).

Las investigaciones también han puesto de manifiesto que la importancia de los estímulos varía según la decisión estudiada -iniciación o continuación de las exportaciones- (Katsikeas y Piercy, 1993) y el tipo o situación de la empresa que está siendo analizada. Así, se ha encontrado que los no exportadores tienen una mayor propensión a citar estímulos proactivos como factores motivadores de la decisión de exportar, mostrando de esta forma

una visión más idealista de los estímulos que los exportadores (Leonidou, 1995b). También se ha comprobado que a largo plazo, a medida que avanzan en el proceso de internacionalización, las empresas tienden a desarrollar de forma creciente actitudes y comportamientos proactivos (Julien et al, 1997). En consecuencia, es posible afirmar, con apoyo empírico, que los estímulos reactivos son críticos en la etapa de iniciación y su importancia disminuye a medida que aumenta la experiencia exportadora (Katsikeas y Piercy, 1993). Igualmente, los exportadores regulares y más consolidados mencionan estímulos más proactivos para continuar las operaciones internacionales que los exportadores ocasionales (Katsikeas, 1995). Estos comentarios son relevantes a la hora de abordar una investigación sobre los estímulos a la exportación, pues se ha de tener en cuenta la situación específica de las empresas analizadas (exportadores regulares o esporádicos, no exportadores con intención o no de exportar, antiguos exportadores,...).

5.- Los mercados exteriores como oportunidad

5.1.- Del concepto de “nuevo negocio” al de “oportunidad”.

La capacidad emprendedora, el emprendedurismo, así como otros términos relacionados, todos ellos derivados del vocablo anglosajón *entrepreneurship*, son conceptos difíciles de delimitar y definir¹ (Busenitz et al., 2003; Phan, 2003; Dess et al., 2003). Esta dificultad es quizás uno de los principales obstáculos para el desarrollo de un marco conceptual que permita el avance de este campo de estudio (Shane y Venkataraman, 2000). Pocos discuten la necesidad de comprender mejor la capacidad emprendedora empresarial, sin embargo, dicho campo de estudio se manifiesta especialmente complejo y escurridizo, ya que en el mismo concurren diversos fenómenos diferentes. Venkataraman (1997), por ejemplo, señala que el análisis de la capacidad emprendedora implica la conexión entre dos fenómenos: la presencia de oportunidades lucrativas y la presencia de individuos emprendedores. Igualmente, numerosos autores han propuesto tipologías diversas para describir posibles perspectivas sobre la capacidad emprendedora de la empresa (Webster, 1977; Cooper y Dunkelberg, 1986), en función de diferentes factores relacionados con el individuo, con la organización o con su entorno.

A lo largo de los últimos años, el análisis de la capacidad emprendedora ha experimentado una clara evolución en cuanto a su delimitación. En pocas palabras podemos

¹ El término inglés *entrepreneurship* es difícil de traducir de modo preciso, pudiéndose encontrar, en la literatura, muy diversas traducciones al castellano e incluso autores que prefieren emplear el vocablo inglés, para evitar traducciones incorrectas. No es nuestra intención participar en un debate terminológico. No obstante, somos partidarios de utilizar como traducción de *entrepreneurship* la expresión “capacidad emprendedora”, como así se hará a partir de ahora.

afirmar que el concepto que conforma el núcleo sobre el que gira el concepto de capacidad emprendedora ha cambiado. Mientras que tradicionalmente giraba alrededor de la idea de “nuevo negocio” o “nueva entrada” (*new entry*), en la actualidad se entiende que la capacidad emprendedora se asienta sobre el concepto de “oportunidad”.

Así, Lumpkin y Dess (1996) afirmaban que la actividad esencial de la capacidad emprendedora era el de nueva entrada: entrada en nuevos productos-mercados; entrada en nuevos negocios, ya sea mediante la creación de una nueva empresa o a través de empresas ya existentes, etc. Prueba de ello es la multitud de trabajos de investigación desarrollados para identificar los factores determinantes de la entrada en nuevos negocios y las consecuencias de dichos procesos (Sandberg y Hofer, 1987; MacMillan et al., 1997).

Sin embargo, coincidiendo con el cambio de siglo, diversos autores sugieren la necesidad de modificar el concepto esencial sobre el que orientar las investigaciones sobre la capacidad emprendedora de la empresa. Destacan así dos trabajos publicados en el año 2000 (Shane y Venkataraman, 2000; Hitt et al., 2000).

El primero de estos trabajos recoge la sugerencia realizada tres años antes por uno de sus autores (Venkataraman, 1997), y define el campo de estudio sobre la capacidad emprendedora como aquel que se dedica a analizar cómo, por quien y con qué efectos son descubiertas, evaluadas y aprovechadas las oportunidades para generar nuevos productos y servicios (Shane y Venkataraman, 2000, p. 218). Según estos autores, este campo de estudio engloba tres ámbitos de análisis diferentes: (1) el estudio de las fuentes de oportunidades; (2) el análisis de los procesos de evaluación y aprovechamiento de dichas oportunidades; y (3) la investigación del conjunto de individuos y organizaciones que descubren, evalúan y aprovechan dichas oportunidades.

Por su parte, Hitt et al. (2000) definen igualmente el campo de estudio de la capacidad emprendedora alrededor de la identificación y aprovechamiento de oportunidades previamente no exploradas (p. 480). Así, según estos autores, la capacidad emprendedora de la empresa implica aquellas actividades relacionadas con la creación de nuevos recursos o de nuevas formas de combinar recursos existentes para desarrollar y comercializar nuevos productos, entrar en nuevos mercados o servir a clientes de forma diferente (Hitt et al., 2000).

Esta nueva perspectiva supone una modificación del ámbito tradicional de análisis, habitualmente basado en la idea de entrada en nuevos negocios o creación de nuevas empresas. Como señalan Shane y Venkataraman, 2000, p. 219), la capacidad emprendedora no requiere, aunque puede incluir, la creación de nuevas organizaciones. De

este modo, cabe admitir comportamientos emprendedores en el seno de organizaciones ya existentes (Amit et al., 1993).

El concepto de oportunidad constituye, por tanto, la esencia o núcleo del análisis de la capacidad emprendedora, según estos nuevos planteamientos. A partir de este concepto, el desarrollo de la investigación en este campo se orienta en torno a tres cuestiones fundamentales (Shane y Venkataraman, 2000, p.218):

1.- ¿Por qué, cuándo y cómo se originan las oportunidades para la creación de nuevos productos y servicios?

2.- ¿Por qué, cuándo y cómo algunas personas (y no otras) descubren y aprovechan dichas oportunidades?; y

3.- ¿Por qué, cuándo y cómo pueden emplearse diferentes modos de comportamiento a la hora de aprovechar las oportunidades de forma emprendedora?

5.2.- La existencia de oportunidades para emprender

Esta nueva concepción de la capacidad emprendedora, basada en el concepto de oportunidad, obliga a hacer una breve reflexión en torno a qué estamos entendiendo por este último concepto.

En este sentido, el trabajo de Casson (1982) nos permite aproximarnos al concepto de oportunidad. Según Casson (1982), se entiende por oportunidad aquellas situaciones en las que pueden introducirse o generarse nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos organizativos que pueden ser vendidos a un precio superior al de sus costes de producción.

La gran diferencia de esta concepción de oportunidad es el hecho de estar basada en algo nuevo, no desarrollado con anterioridad. Esta oportunidad puede apoyarse sobre un nuevo producto, sobre un nuevo servicio, sobre nuevas materias primas, sobre una nueva forma de combinar los elementos anteriores, etc. Drucker (1985) propone la existencia de tres tipos de oportunidades diferentes: (1) la creación de nueva información (por ejemplo, es el caso de las innovaciones tecnológicas); (2) la explotación de ineficiencias del mercado derivadas de asimetrías de información (es el caso del aprovechamiento de ciertas ventajas derivadas del tiempo y de la geografía); y (3) los cambios en los costes y beneficios relativos de la utilización de recursos alternativos (por ejemplo, ante cambios políticos, demográficos, etc.).

Este concepto de oportunidad se considera que existe objetivamente, con independencia de que su identificación o su percepción sí que sea una cuestión subjetiva. Las oportunidades para emprender existen porque las personas tienen diferentes

percepciones y creencias sobre el valor de los recursos y de su capacidad potencial para ser transformados (Kirzner, 1997) Estas diferencias en las creencias de los individuos se deben a dos razones fundamentales:

La primera se deriva de la propia naturaleza de la toma de decisiones. En la mayoría de las ocasiones, los individuos adoptan decisiones basándose en información incompleta, de forma heurística, con dosis más o menos elevadas de intuición. Este principio de racionalidad limitada conduce a toma de decisiones no siempre correctas, las cuales provocan que determinados recursos puedan tener precios inferiores a los que podrían tener, o al empleo ineficiente de estos recursos. Estos “errores” son fuente de oportunidades (Shane y Venkataraman, 2000).

La segunda razón se sustenta sobre la teoría clásica de Schumpeter (1934). Según Schumpeter, la economía funciona en un estado constante de desequilibrio, el cual permite que ciertos individuos puedan obtener información antes que otros en relación con la disponibilidad de recursos y oportunidades de mercado. De nuevo, estas asimetrías de información constituyen fuentes de oportunidades para emprender.

5.3.- El descubrimiento de oportunidades

Supuesta la existencia objetiva de oportunidades para emprender, la posibilidad de que un individuo o una organización pueda obtener algún beneficio de ella pasa, sin duda, por su capacidad para reconocerlas y descubrirlas. No todos los individuos y organizaciones son capaces de identificar la existencia de una oportunidad. Esta característica diferencia a los emprendedores y a las empresas emprendedoras de los que no lo son.

Shane y Venkataraman (2000) sugieren que hay dos tipos de factores que influyen en la probabilidad de que un individuo o una organización sea capaz de reconocer o descubrir una determinada oportunidad: (1) la posesión de información previa; y (2) ciertas características cognitivas necesarias para valorarla.

En relación con el primer aspecto, el reconocimiento de oportunidades requiere la puesta en conexión de información previa con nueva información (Kaish y Gilard, 1987). Además, como se ha indicado anteriormente, la información no se encuentra equitativamente distribuida en la sociedad. Así, Becker y Murphy (1992) sugieren que a la hora de identificar nuevas oportunidades se necesita información más especializada frente a un tipo de información más general.

Por otro lado, el reconocimiento de oportunidades no consiste en un proceso racional en el que la información es procesada y optimizada a través de ciertos cálculos estructurados que permitan seleccionar una de entre un conjunto de alternativas posibles

(Baumol, 1993). Se necesita identificar nuevos tipos de relaciones entre la información preexistente y la nueva información.

Estudios desarrollados desde el campo cognitivo, han puesto de manifiesto cómo los individuos difieren en su capacidad para combinar conceptos e información en los procesos de generación de ideas (Busenitz y Barney, 1996; Ward et al., 1997; Sarasvathy et al., 1998).

5.4.- El aprovechamiento de las oportunidades.

Finalmente, el descubrimiento de oportunidades es una condición necesaria pero no suficiente para que se desarrolle el proceso emprendedor. Una vez reconocida una oportunidad, el emprendedor debe decidir aprovecharla. Venkataraman (1997) propone que la decisión de explotar una oportunidad y la capacidad para hacerlo depende de una combinación entre la propia naturaleza de la oportunidad y las características del individuo o la organización.

Como se expuso más arriba, no todas las oportunidades son semejantes, y sus diferencias influyen sobre el valor esperado que pueden generar. Es lógico pensar que los emprendedores se sentirán más atraídos por aquellas oportunidades con un mayor valor esperado. Estas expectativas favorables pueden derivarse, por ejemplo de una previsible demanda muy elevada, por unos márgenes de explotación amplios, por encontrarse en las fases iniciales del ciclo de vida, por tener una escasa rivalidad, etc.

No obstante, no todos los individuos u organizaciones pueden decidir aprovechar una oportunidad aunque el valor esperado por todos sea similar. La decisión de explotar una oportunidad depende de dicho valor esperado, pero también de las expectativas sobre los costes que implica dicha actividad y de las posibilidades de obtener valor a través de otras vías u otras oportunidades alternativas (Amit et al., 1995).

Por ejemplo, Evans y Leighton (1981) pusieron de manifiesto que aquellas personas con mayor disponibilidad de recursos financieros eran más proclives al aprovechamiento de oportunidades y Cooper et al. (1989) identificaron una mayor probabilidad a explotar oportunidades por parte de aquellos individuos que habían adquirido información de utilidad para emprender iniciativas en sus empleos anteriores.

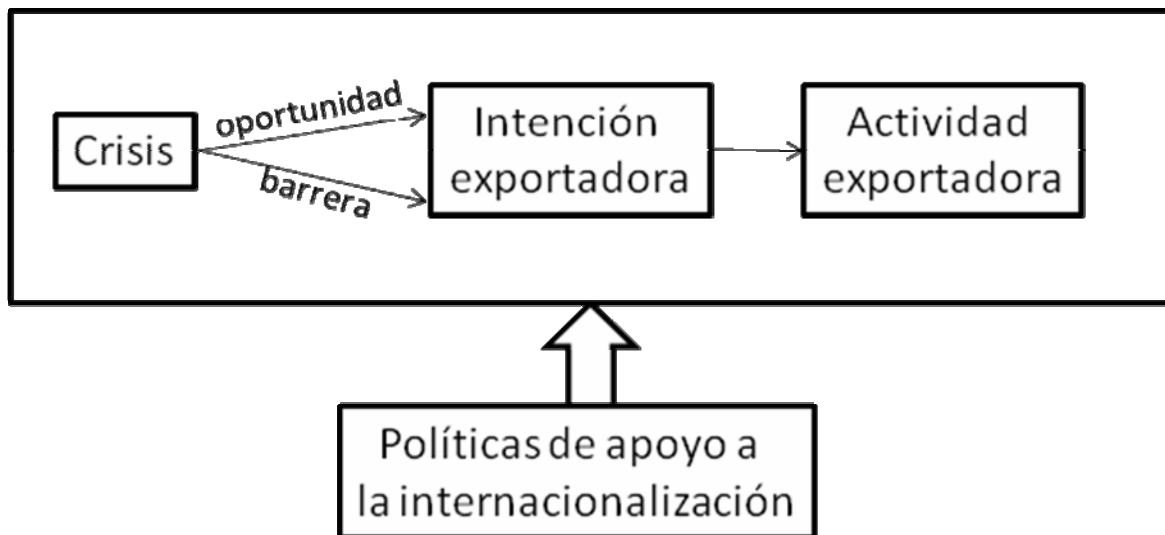
Estos y otros estudios señalan, en definitiva, la influencia de determinadas características de los individuos sobre la decisión de explotar oportunidades, la propensión al riesgo, el grado de optimismo, etc.

6.- Propuesta de un modelo de estudio

El objetivo del presente trabajo consistía en desarrollar un modelo explicativo del comportamiento exportador en un entorno específico de crisis como el presente, en el que la demanda interna evoluciona a un ritmo inferior al de aquellos países que constituyen los principales destino de nuestras exportaciones. A partir de la revisión teórica realizada en relación con el proceso de internacionalización, el papel de los estímulos y las percepciones de los directivos y el propio concepto de oportunidad, proponemos a continuación un modelo teórico que pretende ser contrastado posteriormente a través de una investigación con datos primarios de empresas andaluzas.

Dicho modelo se representa en la figura 8. La idea básica del modelo consiste en que la percepción del estancamiento de la demanda doméstica constituye un factor acelerador de la internacionalización de la empresa. Así, las empresas perciben que los mercados exteriores son una oportunidad para la supervivencia y el crecimiento de la empresa, dado que la evolución de los datos macroeconómicos nacionales son menos favorables. Esta percepción viene a su vez propiciada por la constatación de que aquellas empresas que ya estaban internacionalizadas antes de iniciarse la crisis, afrontan con mayores garantías y menos problemas la situación actual.

Figura 8: Modelo explicativo de la relación entre crisis y actividad exportadora



La percepción de que la crisis constituye una oportunidad favorece dos efectos: (1) el deseo de iniciar la realización de exportaciones en el futuro por parte de aquellas empresas que aún no lo han hecho o lo han realizado de forma esporádica, y (2) la intención de intensificar el peso de las ventas exteriores dentro de la cuenta global de resultados para aquellas empresas que ya eran exportadoras antes del inicio de la actual situación de crisis global.

No obstante, la crisis no sólo es fuente de oportunidades para la exportación. Una de las caras que manifiesta no es otra que las dificultades de liquidez por parte de las empresas, con importantes restricciones para acceder a créditos. Este factor constituye por tanto una barrera importante para convertir el deseo de iniciar y/o intensificar la actividad exportadora y su puesta en marcha efectiva. En pocas palabras, si bien las empresas perciben actualmente con una mayor claridad las ventajas de las exportaciones como factor de reducción de riesgo país, también encuentran mayores dificultades para desarrollar una estrategia exportadora activa. Ante esta situación, muchas empresas tenderán a asumir que, cuando las restricciones de liquidez lo permitan, una estrategia de futuro, más allá de la búsqueda actual de la supervivencia, será la actividad exportadora.

Los comentarios precedentes, sin embargo, tienen poca utilidad desde el punto de vista práctico. La descripción anterior ha de ser completada con la incorporación en el modelo de la influencia de las políticas de apoyo a la internacionalización de la empresa. Estas políticas pueden propiciar que la cadena crisis-intención-exportación se desarrolle o no, o lo haga con menor o mayor intensidad. Estas políticas de apoyo ejercen diferentes niveles de influencia sobre el modelo.

- En primer lugar, las políticas de fomento de la exportación pueden incrementar la percepción de que los mercados exteriores constituyen una oportunidad real para las empresas que están experimentando dificultades en los mercados domésticos, a través de la generación de una mayor visibilidad acerca de como la actividad exportadora está permitiendo a numerosas empresas afrontar mejor la presente difícil situación.
- En segundo lugar, las políticas de fomento pueden orientarse a la disminución de las barreras existentes para el inicio o intensificación de las actividades exportadoras. En este sentido, dichas políticas pueden orientarse tanto a las barreras psicológicas como a las propias barreras relacionadas con el acceso a la información, a la financiación, etc.

7.- Conclusión

En el presente trabajo hemos analizado el papel que la actividad exportadora puede desempeñar para mejorar la posición competitiva de las empresas ante un entorno de estancamiento de la demanda doméstica. Dicho análisis se ha basado en la revisión de la literatura existente en relación a varios aspectos, como son la naturaleza del proceso de internacionalización de la empresa, el papel de los estímulos a la exportación a lo largo de dicho proceso y el proceso de descubrimiento y explotación de oportunidades

emprendedoras. Dicho análisis ha sido completado con la revisión de algunos datos macroeconómicos, donde hemos tratado de poner de manifiesto cómo los principales mercados destino de las exportaciones españolas están experimentando una evolución menos desfavorable que la española en sus cifras macroeconómicas.

A partir de las reflexiones anteriores, hemos propuesto un modelo global de análisis en el que la crisis experimentada por nuestras empresas constituye y, lo que es más importante, es percibida por nuestras empresas, al mismo tiempo como una oportunidad y como una barrera a la realización de actividades exportadoras. Esta percepción influirá sobre la intención de iniciar o intensificar las exportaciones. Dichas intenciones, de acuerdo con la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991), tendrá finalmente su reflejo en el comportamiento exportador. El modelo se completa con la influencia que ejercen las diferentes políticas fomento y apoyo a la internacionalización, tanto por parte de las administraciones públicas, como por otro tipo de instituciones privadas.

El presente trabajo, como se expuso en la introducción, constituye la base teórica para el desarrollo de una investigación empírica que se encuentra en pleno proceso de recopilación de información. Dicha investigación pretende contrastar los argumentos desarrollados en el modelo teórico, sobre la base de las opiniones de varios centenares de empresas exportadoras y no exportadoras andaluzas. Dichos resultados serán de gran utilidad para identificar medidas de apoyo de mayor eficacia para alcanzar el objetivo último del presente proyecto de investigación: mejorar la competitividad de las empresas andaluzas, mejorar el empleo y el bienestar social en nuestra comunidad.

Bibliografía

- AABY, N.E. y SLATER, S.F. (1989): Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88, *International Marketing Review*, Vol. 6, número 4, pp. 7-23.
- ALBAUM, G.; STRANDSKOV, J.; DUERR, E.; DOWD, L. (1989): *International marketing and export management*. Addison-Wesley. Reading.
- ALONSO, J.A. (1993): Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa, en Velarde, J., García Delgado, J.L. y Pedreño, A. (Directores) *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*, Editorial Civitas pp. 205-258.
- AMIT, R.; GLOSTEN, L. Y MUELLER, E. (1983): Challenges to Theory Development in Entrepreneurship research, *Journal of Management Studies*, vol 30, pp. 815-834.
- ANDERSEN, O. (1993): On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, Second Quarter , pp. 209-231.
- ANDERSEN, O. (1997): Internationalisation and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*. Vol. 37: 27-42.
- ANDERSSON, S. (2000): The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 30, Iss. 1: 63-92.
- AZJEN, I., 1991. Theory of planned behavior. *Organization Behavior and Human Decision Processes* 50, 179-211.
- BARKEMA, H.G., BELL, J.H.J. y PENNINGGS, J.M. (1996): Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 151-166.
- BAUMOL, W.J. (1959): *Business Behavior, Value and Growth*. New York: Harcourt, Brace and World.
- BECKER, G. Y MURPHY, K. (1992): The Division of Labor, Coordination Costs, and Knowledge, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 107, pp. 1137-1160.
- BELL, G. y CAMPA, J. (1992): Irreversible Investments and Uncertainty: A Study of the Chemical Processing Industry, *Working Paper*.
- BENITO, G.R.G. y GRIPSRUD, G. (1992): The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, número 3, pp. 461-476.

- BILKEY, W.J y TESAR, G. (1977): The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, spring-summer, pp. 93-98.
- BOGNER, W.C., THOMAS, H. y MCGEE, J. (1996): A Longitudinal Study of the Competitive Positions and Entry Paths of European Firms in the U.S. Pharmaceutical Market, *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp. 85-107.
- BROOKE, M. (1986): *International management. A review of strategies and operations*. Stanley Thornes Ltd. 1992.
- BROUTHERS, K.D. (1995): The Influence of International Risk on Entry Mode Strategy in the Computer Software Industry, *Management International Review*, Vol. 35, número1, pp.7-28.
- BUCKLEY, P.J. y CASSON, M.C. (1976): *The Future of Multinational Enterprise*, McMillan, London.
- BUSENITZ, L.W.; PAGE, W.; SHEPHERD, D.; NELSON, T.; CHANDLER, G.N. Y ZACHARAKIS, A. (2003): Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions, *Journal of Management*, vol. 29, nº 3, pp. 285-308.
- CASILLAS, J.C. (1998): *La internacionalización de la empresa : la dimensión internacional de la empresa española*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Sevilla.
- CASSON, M. (1982): *The Entrepreneur*, Totowa, NJ: Barnes & Noble Books.
- CAVUSGIL, S.T. (1980): On the Internationalization Process of Firms, *European Research*, Vol. 8, noviembre, pp. 273-281.
- CAVUSGIL, S.T. (1984): Organizational Characteristics Associated with Export Activity, *Journal of Management Studies*, Vol. 21, número 1, pp. 3-22.
- CHANG, S.J. (1995): International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, número 2, pp. 383-407.
- CHETTY, S.K. y HAMILTON, R.T. (1993): Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis, *International Marketing Review*, Vol. 10, número 3, pp. 26-34.
- COOPER, A.; WOO, C. Y DUNKELBERG, W (1989): Entrepreneurship and the Initial Size of Firms, *Journal of Business Venturing*, vol 4, pp. 317-332.
- COVIELLO, N.E.; MCAULEY, A. (1999): Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*. Vol 39, Iss. 3: 223-256.
- CRICK, D.; CHAUNDHRY, S. (1997): Small business motives for exporting. The effect of interantionalization. *Journal of Marketing Practice*. Vol. 3, Iss. 3: 156-170.

CZINKOTA, M.R. (1982): *Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy*, Praeger Publishers, New York.

CZINKOTA, M.R.; JOHNSTON, W.J. (1981): Segmenting U.S. Firms for Export Development. *Journal of Business Research*. Vol. 9, Iss. 4: 353-366.

DENIS, J.E. y DEPELTEAU, D. (1985): Market Knowledge, Diversification and Export Expansion, *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, pp. 77-89.

DESS, G.G.; IRELAND, R.D.; ZAHRA, S.A.; FLOYD, S.W.; JANNAY, J.J. Y LANE, P.J. (2003) Emerging Issues in Coporate Entrepreneurship, *Journal of Management*, vol 29, nº 3, pp. 351-378.

DRUCKER, P. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.

EVANS, D. Y LEIGHTON, L. (1989): Some Empirical Aspects of Entrepreneurship, *American Economic Review*, vol. 79, pp. 519-535.

HARLAND, S.; WHEELER, C. (2000): Reflections on entry mode choice. Presentado en *26th Annual Conference de la European International Business Academy*. Diciembre 10-12. Holanda. Maastrich. <http://www.fdewb.unimaas.nl/eiba2000/program/papers/harland.pdf>

HITT, M.A.; IRELAND, R.D. Y LEE, H. (2000): Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay, Vol. 17, *Journal of Engineering and Technology Management*, pp. 231-246.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): The Internationalization Process of the Firm: A model of Knowledgege Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, pp. 23-32.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990): The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, Vol. 7, número 4, pp. 11-24.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIN-PAUL, F. (1975): The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, *The Journal of Management Studies*, October, pp. 305-322.

JULIEN, P.A.; JOYAL, A.; DESHAIES, L.; RAMANGALAHY, C. (1997): A typology of strategic behaviour among small and medium-sized exporting businesses. A case study. *International Small Business Journal*. Vol 15, Iss. 2: 33-50.

JUUL, M. y WALTERS, P. (1987): The Internationalization of Norwegian Firms: A Study of the U.K. Experience, *Management International Review*, Vol. 17, número 1.

KAISH, S. Y GILAD, B. (1981): Characteristics od Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives: Sources, Interests, and General Alertness, *Journal of Business Venturing*, vol. 6, pp. 45-61.

- KATSIKEAS, C.S. (1994): Export competitive advantages: the relevance of firms characteristics. *International Marketing Review*. Vol. 11, Iss. 3: 33-53.
- KATSIKEAS, C.S. (1996): Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*. Vol. 13 Iss. 2: 4-20
- KATSIKEAS, C.S.; PIERCY, N.F. (1993): Long-Term Export Stimuli and Firm Characteristics in a European LDC.. *Journal of International Marketing*. Vol. 1, Iss. 3: 23-48.
- KIZNER, I (1997): Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, vol. 35, pp. 60-85.
- KORHONEN, H., LUOSTARINEN, R. y WELCH, L. (1996): Internationalization of SMEs: Inward - Outward Patterns and Government Policy, *Management International Review*, Vol. 36, número 4, pp. 315-329.
- LARIMO, J. (1991): Comportamiento de la inversión directa en el exterior. Medición y factores determinantes, *Información Comercial Española* (Internacionalización de la empresa), número 692, Abril, pp. 145-171.
- LEONIDOU, L.C. (1995): Export barriers: Non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*. Vol. 12, Iss. 1: 4-26.
- LEONIDOU, L.C. (1995): Export stimulation: a non-exporter's perspective. *European Journal of Marketing*. Vol. 29, Iss. 8: 17-36.
- LI, J. (1994): Experience Effects and International Expansion: Strategies of Service MNCs in the Asia-Pacific Region, *Management International Review*, Vol. 34, número 3, pp. 217-234.
- LIM, J-S., SHARKEY, T.W. y KIM, K.I. (1991): An Empirical Test of an Export Adoption Model, *Management International Review*, Vol. 31, número 1, pp. 51-62.
- LUMPKIN, G.T. Y DESS, G.G. (1996): Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Liking It to Performance, Vol. 21, *Academy of Management Review*, nº 1, pp. 135-172.
- LUOSTARINEN, R. (1980): Internationalization of the Firm, *Acta Acaemica Series A:30*, The Helsinki School of Economics, Helsinki.
- MACMILLAN, I.C.; ZEMANN, L. Y SUBBANARASIMBA, P.N. (1987): Criteria Distinguishing Succesfull from Unsuccesfull Ventures in heVenture Screening Process. *Journal of BusinessVenturing*, vol. 2, nº. 2, pp. 123-137.
- PHAN, P.H. (2003): Entrepreneurship theory: possibilities and future directions, *Journal of Business Venturing*, pp. 1-5.

REID, S.D. (1981): The Decision-maker and Export Entry and Expansion, *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, Fall, pp. 101-112.

ROGERS, E.M. (1962): *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.

ROOT, F. R. (1987): *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, London.

SAMIEE, S., WALTERS, P.G.P. y DUBOIS, F.L. (1993): Exporting as an Innovative Behaviour: An Empirical Investigation, *International Marketing Review*, Vol. 10, número 3, pp. 5-25.

SANDBERG, W.R. Y HOFER, C.W. (1987): Improving new ventures Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur, *Journal of Business Venturing*, vol. 2, pp. 5-28.

SARASVATHY, D.; SIMON, H. Y LOVE, I. (1998): Perceiving and Managing Business Risks: Differences between Entrepreneurs and Bankers. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 33, pp. 207-225.

SHANE, S. Y VENKATARAMAN, S. (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, Vol. 25, *Academy of Management Review*, nº 1, pp. 217-226.

SHUMPETER, J. (1934): *Capitalism, Socialism, and democracy*. New York: Harper & Row.

STEWART, D.B.; MCAULEY, A. (1999): The effects of export stimulation: implications for export performance. *Journal of Marketing Management*. Vol 15: 505-518.

SUÁREZ, S.; ARAUJO, Y. (2000): what's behind the proactive export behavior of small firms? Developing a model based on managerial style. *XII Congreso Nacional de ACEDE*. Palma de Mallorca. España.

Tzokas, N.; Hart, S.; Argouslidis, P.; Saren, M. (2000): Industrial export pricing practices in the United Kingdom. *Industrial Marketing Management*. Vol. 29, Iss. 3: 191-204

VENKATARAMAN, S. (1997): The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.): *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, pp. 119-138, Greenwich, CT, JAI Press.

VERNON, R. (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, pp. 190-207, en *United Nations Library of Transnational Corporations*, Vol. I, 1993, pp. 44-60.

WARD, T.; SMITH, S. Y VAID, J. (1997): *Creative Thought*. Washington DC: American Psychological Association.

WEBSTER, F.A. (1977): Entrepreneurs and Ventures: An Attempt at Classification and Clarification *Academy of Management Review*, vol. 2, pp. 54-61.

WIEDERSHEIN-PAUL, F., OLSON, H. y WELCH, L. (1978): Pre-export Activity: The First Step in Internationalization, *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, número 1, pp. 47-58.

YOUNG, S., HAMILL, J., WHEELER, C. y DAVIES, R. (1991): *Penetración y desarrollo de los mercados internacionales. Estrategias y gestión*. Plaza y Janes, Madrid.

YU, C-M. J. (1990): The Experience Effect and Foreign Direct Investment, *Weltwirtschaftliches Archiv*, Band 126 (Heft 3), pp. 561-580.