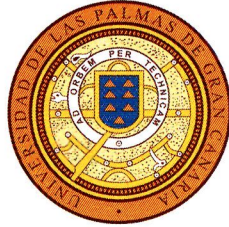


UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

**TESIS DOCTORAL**

*LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE  
MERCADOS EXTERIORES EN EL PROCESO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS*

Inmaculada Galván Sánchez

2003

**UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA**

Departamento: ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Programa de Doctorado: ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Título de la Tesis**

LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE MERCADOS  
EXTERIORES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS  
EMPRESAS

Tesis Doctoral presentada por D<sup>a</sup> INMACULADA GALVÁN SÁNCHEZ

Dirigida por el Dr. D. JUAN MANUEL GARCÍA FALCÓN

Codirigida por el Dr. D<sup>a</sup>. SONIA M<sup>a</sup> SUÁREZ ORTEGA

**El/la Director/a,**

(firmá)

**El/la Codirector/a**

(firma)

**El/la Doctorando/a,**

(firma)

Las Palmas de Gran Canaria, a 4 de Julio de 2003

## Anexo I

Dº GONZALO DÍAZ MENESES SECRETARIO DEL  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA,

CERTIFICA,

Que el Consejo de Doctores del Departamento en su sesión de fecha 02/07/2003 tomó el acuerdo de dar el consentimiento para su tramitación, a la tesis doctoral titulada "La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas" presentada por el/la doctorando/a Dª INMACULADA GALVÁN SÁNCHEZ y dirigida por los Doctores D. JUAN MANUEL GARCÍA FALCÓN y D.ª SONIA Mª SUÁREZ ORTEGA.

Y para que así conste, y a efectos de lo previsto en el Artº 73.2 del Reglamento de Estudios de Doctorado de esta Universidad, firmo la presente en Las Palmas de Gran Canaria, a 2 de julio de dos mil tres.

*LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE  
MERCADOS EXTERIORES EN EL PROCESO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS*

*A Ruperto*

A través de estas líneas quisiera dejar constancia de mi agradecimiento a todas aquellas personas que han prestado su apoyo y colaboración para la realización de este trabajo de investigación.

A mis compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas, por su constante aliento y aportaciones; particularmente a M<sup>a</sup> de la Cruz Déniz Déniz y a Margarita Fernández Monroy, por su escucha y comprensión.

A toda mi familia por su apoyo, preocupación y aliento. En especial, a mi madre por su paciencia y cariño y, a mi padre por ser mi ejemplo de dedicación y vocación docente.

A Ruperto J. Santana Romero por su apoyo incondicional, comprensión y amor sin los cuales no hubiese sido posible concluir este trabajo.

Finalmente, a mis directores, Juan Manuel García Falcón y a Sonia M<sup>a</sup> Suárez Ortega, por su orientación científica, su dedicación y por la confianza depositada en la realización de este trabajo.

*“Para nuestro trabajo son necesarias dos cosas:  
una de ellas es una persistencia infatigable;  
la otra, la habilidad para desechar algo  
en lo que hemos invertido muchos sudores y muchas ideas”  
(Albert Einstein).*

# Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN.....	9
<b>CAPÍTULO 1. ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>21</b>
1.1. Introducción.....	21
1.2. La naturaleza interdisciplinaria de la dirección estratégica....	22
1.2.1. La investigación en los subcampos de la dirección estratégica .....	25
1.3. Escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg .....	32
1.3.1. Las escuelas prescriptivas.....	34
1.3.2. Las escuelas descriptivas.....	49
1.3.4. El papel desempeñado por las escuelas de pensamiento de Mintzberg en la formación de estrategias.....	68
1.4. Clasificaciones alternarivas para los procesos de formación de estrategias .....	74
1.4.1. Clasificación de los procesos de formación de estrategias según Chaffee .....	74
1.4.2. Enfoques de procesos estratégicos según Bowman.....	79
1.4.3. Perspectivas de formación de estrategias según Bailey y Johnson.....	84
<b>CAPÍTULO 2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS .....</b>	<b>93</b>
2.1. La internacionalización de las empresas .....	93
2.2. La internacionalización desde una perspectiva económica ....	95



2.2.1. Las aportaciones de la organización industrial .....	95
2.2.2. Teoría de la internalización.....	97
2.2.3. Paradigma ecléctico de Dunning .....	99
2.2.4. Enfoque macroeconómico .....	101
2.2.5. Críticas a los enfoques enmarcados bajo la perspectiva económica .....	104
2.3. La internacionalización desde una perspectiva de proceso..	107
2.3.1 El modelo de <i>Uppsala</i> / escuela nórdica.....	108
2.3.2. El enfoque de innovación.....	113
2.3.3. El modelo del ciclo de vida del productode Vernon...	115
2.3.4. Críticas a los enfoques enmarcados bajo la perspectiva de proceso .....	117
2.4. La internacionalización desde un enfoque de redes.....	123
2.4.1. Críticas al enfoque de redes .....	130
2.5. La internacionalización desde el fenómeno <i>born global</i> .....	132
2.5.1. Críticas a la literatura sobre <i>born global</i> .....	138

### CAPÍTULO 3. LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS .....

3.1. Importancia de la selección de mercados exteriores.....	141
3.2. Factores determinantes de la selección de mercados exteriores.....	144
3.2.1. Factores determinantes de la localización de la IDE ..	145
3.2.2. Factores determinantes para la selección de mercados exteriores.....	150
3.3. Marco teórico integrador de la selección de mercados exteriores.....	156
3.3.1. Factores determinantes de la selección de mercados exteriores.....	159
3.3.2. Variables moderadoras de la selección de mercados exteriores.....	176

3.4. Enfoques alternativos para la selección de mercados exteriores .....	183
3.4.1. El enfoque sistemático.....	184
3.4.2. El enfoque no sistemático.....	191
3.4.3. El enfoque relacional.....	194

**CAPÍTULO 4. LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES COMO UN PROCESO ESTRATÉGICO..... 199**

4.1. Relaciones entre la formación de estrategias, la internacionalización y la selección de mercados exteriores .....	199
4.2. Relaciones teóricas en tres niveles bajo la perspectiva económica.....	205
4.2.1. Las aportaciones de la organización industrial.....	205
4.2.2. Teoría de la internalización .....	209
4.2.3. El enfoque macroeconómico .....	214
4.3. Relaciones teóricas en tres niveles bajo la perspectiva de proceso.....	218
4.3.1. El modelo de <i>Uppsala</i> .....	218
4.3.2. El enfoque de innovación .....	223
4.3.3. El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon ..	227
4.4. Relaciones teóricas en tres niveles bajo el enfoque de redes .....	231
4.5. Relaciones teóricas en tres niveles bajo el fenómeno de las empresas <i>born global</i> .....	235
4.5.1. Las <i>born global</i> como respuesta a las características del entorno.....	236
4.5.2. Las <i>born global</i> como consecuencia del tipo de empresario .....	240
4.5.3. Análisis de las <i>born global</i> de forma conjunta.....	243

CAPÍTULO 5. RESUMEN Y CONCLUSIONES .....	249
5.1. Etapas de la investigación y principales hallazgos .....	249
5.2. Implicaciones académicas y prácticas .....	258
5.3. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.....	260
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	263

## Índice de figuras

Figura 1.1: Disciplinas básicas para la investigación en contenido y en proceso estratégico .....	23
Figura 1.2: Marco conceptual sobre el proceso estratégico.....	30
Figura 1.3: Modelo de investigación del proceso estratégico según Chakravarthy y Doz (1992) .....	31
Figura 1.4: Diferentes perspectivas de la formación de estrategias.....	69
Figura 1.5: Modelo de proceso estratégico como proceso episódico .....	70
Figura 2.1: Mecanismo básico de la internacionalización.....	111
Figura 2.2: Modelo de investigación sobre <i>Born Global</i> propuesto por Madsen y Servais.....	137
Figura 3.1: Modelo de selección de mercados internacionales propuesto por Makino <i>et al.</i> (2002) .....	149
Figura 3.2: Modelo de selección de mercados internacionales de Papadopoulos <i>et al.</i> (2002) .....	152
Figura 3.3: Marco teórico de factores determinantes de la selección de mercados exteriores .....	158
Figura 3.4: Marco metodológico propuesto para la etapa de identificación de mercados exteriores por Kumar <i>et al</i> (1994) .....	188
Figura 4.1: Niveles de análisis de las relaciones entre las diferentes teorías y enfoques teóricos expuestos.....	201

# Índice de tablas

Tabla 1.1: Relación de los diez enfoques propuestos por Mintzberg con los modelos de las escuelas de pensamiento .....	33
Tabla 1.2: Escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg .....	72
Tabla 1.2 (bis): Escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg .....	73
Tabla 1.3: Clasificación de las Escuelas alternativas de pensamiento estratégico propuestas por Chaffee .....	78
Tabla 1.4: Clasificación de las Escuelas alternativas de pensamiento estratégico propuesta por Bowman (1990) .....	82
Tabla 1.5: Perspectivas alternativas al proceso de pensamiento estratégico propuestas por Bailey y Johnson (1992) .....	88
Tabla 1.6: Relación de las clasificaciones de los procesos de formación de estrategias .....	89
Tabla 2.1: Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon .....	117
Tabla 2.2: Modelo de redes de Johanson y Mattson para la internacionalización de las empresas.....	128
Tabla 2.3: Definición de la internacionalización de la empresa y de la selección de mercados exteriores para cada enfoque descrito .....	139
Tabla 3.1: Diferencias principales entre los enfoques.....	198
Tabla 4.2.: Relaciones existentes entre las teorías de internacionalización, los enfoques teóricos de selección de mercados y los enfoques de formación de estrategias .....	246
Tabla 5.1: Teorías de la internacionalización y los enfoques de selección de mercados exteriores: proposiciones teóricas para el primer nivel de análisis .....	252
Tabla 5.2: Teorías de la internacionalización y las perspectivas para la formación de estrategias: proposiciones teóricas para el segundo nivel de análisis .....	254

<b>Tabla 5.3: Los enfoques de selección de mercados exteriores y las perspectivas para la formación de estrategias: proposiciones teóricas para el tercer nivel de análisis.....</b>	<b>257</b>
--	------------

# Introducción

---

---

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación que presentamos se centra en analizar la formación de estrategias de selección de mercados exteriores dentro del proceso de internacionalización de las empresas. En concreto, a través de estas páginas intentaremos determinar el carácter estratégico del proceso seguido por las empresas a la hora de seleccionar, de entre los mercados o localizaciones posibles, aquellos en los que van a desarrollar sus actividades internacionales.

Desde que en la década de los años sesenta se publicaran los primeros trabajos sobre la internacionalización de la empresa no cabe duda de que el interés académico en este tema no ha hecho más que crecer. De hecho, el porcentaje de artículos sobre negocios internacionales publicados en las veinte primeras revistas internacionales de dirección de empresas se ha triplicado en los últimos veinte años (Werner, 2002). Este creciente interés investigador ha sido respuesta al incremento de la actividad internacional de las

empresas debido, principalmente, al fenómeno de la globalización de los mercados (e.g., Levitt, 1984; Yip, 1992; Barlett y Goshal, 2000).

La globalización de los mercados es el resultado de la conjunción de varias circunstancias, de hechos diversos que si hubieran acontecido por separado no habrían tenido el impacto que podemos apreciar en la actualidad. Por un lado, la tecnología se ha desarrollado de forma revolucionaria en los últimos años, facilitando, entre otros efectos, el progreso de las telecomunicaciones y de los medios de transporte y favoreciendo en suma, de manera progresiva y acelerada, una mejora sustancial de los procesos productivos. Por otro lado, y junto a los avances tecnológicos, en el entorno internacional se ha experimentado un desmantelamiento paulatino de las barreras comerciales interestatales con la conclusión de acuerdos seminales como el que constituyó el GATT en 1948 (actual Organización Mundial del Comercio, WTO, 1995), los pactos de Bretton Woods de 1944 la creación de bloques regionales de comercio que favorecen las transacciones entre sus países miembros. Por tanto, la cuestión sería: ¿por qué seguir estudiando el fenómeno de la internacionalización de las empresas?

En primer lugar, es importante destacar el surgimiento de nuevas economías industrializadas que han cambiado totalmente la concepción de negocios internacionales transmitida por las teorías tradicionales de la internacionalización. Por ejemplo, países como Taiwán o China, ya no son objeto de estudio por ser, exclusivamente, receptores de inversión directa, sino que en la actualidad son analizados como emisores de la misma en el resto del mundo.

En segundo lugar, el desarrollo reciente del denominado *comercio electrónico* debe considerarse una auténtica revolución, en la que se ponen en cuestión los principios básicos de muchas teorías del marketing y de la dirección de empresas. De esta manera la red global *Internet*, por ejemplo, permite a las empresas penetrar hoy en día en los mercados de manera muy rápida, les ayuda a disminuir costes y favorece la mejora y desarrollo de sus productos y servicios (Hamill, 1997; Bishop, 1999). Disponiendo ahora de esta herramienta, las pequeñas y medianas empresas pueden superar barreras a

la exportación, incrementando así su participación en el comercio internacional. Y desde el punto de vista del cliente, el comercio electrónico permite acceder a una amplia oferta de productos y posibilita los contactos con un alto número de posibles proveedores, aunque la venta final, de consumarse, no se realice a través de esta vía.

En tercer lugar, las empresas que desarrollan su actividad en sectores de alta tecnología han experimentado un crecimiento espectacular en las últimas tres décadas. Debe tenerse en cuenta que los mercados de alta tecnología, además de experimentar cambios rápidos y complejos, se caracterizan por desarrollar un *know-how* científico y tecnológico importante (John *et al.*, 1999; Möller y Rajala, 1999). La flexibilidad de los procesos y productos, la prestación del servicio de asistencia a clientes en la migración de productos obsoletos hacia los de nueva generación y la reducción del ciclo de vida del producto, son todas ellas circunstancias que traen como consecuencia que las empresas de este particular sector intensifiquen su relación con sus clientes nacionales e internacionales. Tales características, intrínsecas al sector de la alta tecnología, constituyen un reto para los enfoques doctrinales tradicionales sobre los procesos lineales de internacionalización, lo que obliga a desarrollar nuevos enfoques que asuman y analicen esta nueva realidad.

Además de los cambios acaecidos en el entorno internacional en las últimas décadas, resulta evidente que las teorías sobre internacionalización se han desarrollado preferentemente a partir de grandes empresas manufactureras de países desarrollados (Dunning, 1977, 1979, 1988; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Madsen y Servais, 1997; Vernon, 1966, entre otros). En otras palabras, podemos constatar cómo cada teoría se ha desarrollado en realidad para un contexto diferente, para comprender y explicar los comportamientos específicamente desarrollados por las empresas objeto de observación. Así, cada una de estas teorías puede ser adecuada para la explicación de los concretos comportamientos a cuyo estudio se refieren, pero a la vista de los cambios desarrollados en el entorno es poco factible que tales teorías puedan explicar satisfactoriamente y con claridad los comportamientos de las empresas actuales en el ámbito de la internacionalización. Por esta razón se hace de todo punto necesario que las premisas y principios básicos de cada teoría sean evaluados en el contexto



internacional actual de acuerdo con las circunstancias y condicionantes de la nueva economía mundial.

A la luz de esta última idea, Axinn y Matthyssens (2001, 2002) plantean la exigencia de estimular el desarrollo teórico del campo de la internacionalización de las empresas a través de la obtención de enfoques generales que permitan explicar las nuevas formas de organización de aquellas empresas que precisamente desarrollan sus actividades en entornos internacionales. Esta última exigencia justifica con creces la naturaleza global e integradora del trabajo de investigación que presentamos.

Ahora bien, aclarada la necesidad de continuar con el desarrollo teórico para explicar la internacionalización de la empresa, la cuestión es: ¿por qué la selección de mercados exteriores? Además del *porqué* y del *cuándo*, dos son las decisiones estratégicas clave que ayudan a descubrir la internacionalización de una empresa y a explicar su éxito en la arena internacional: (1) la selección de los mercados/localizaciones donde operar y (2) la elección de la estrategia de entrada o modo de entrada en los mercados exteriores (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

De estas dos cuestiones, el tema estrella ha sido sin duda el modo de entrada hecho que se puede constatar tanto en las publicaciones de dirección de empresas como en las de marketing. De hecho, en las veinte primeras revistas de dirección de empresas en el período 1996-2000 no se publicó ningún artículo sobre la selección de mercados exteriores desde la perspectiva comercial, sino que el tema se abordó desde la decisión de localización de la inversión directa en el exterior, suponiendo esta línea de investigación tan sólo el 3,7% del total de artículos publicados sobre negocios internacionales (Werner, 2002). Con respecto a las revistas del área de marketing, el tema se aborda como era de esperar desde la selección de mercados para la exportación, es decir, desde la perspectiva comercial. No existe ningún trabajo que aborde la localización de las actividades de la empresa desde una perspectiva global, que contemple conjuntamente tanto la perspectiva comercial como la de localización de actividades de valor añadido, buscando la mejora de la competitividad global. De hecho, siempre ha existido un claro divorcio entre la investigación sobre inversión

directa en el exterior (IDE) y la llevada a cabo en relación con la expansión internacional de la actividad comercial (exportación), cuando entendemos que en realidad son dos fenómenos que van de la mano. Esta laguna en la literatura justifica nuestro interés investigador, centrado en estudiar la selección de mercados exteriores desde un punto de vista estratégico con el objetivo de alcanzar su comprensión global.

Desde esta perspectiva estratégica Mintzberg (1987) afirma que el proceso de formación de estrategias se centra principalmente en una concepción del proceso como un cambio de perspectivas y/o de posiciones. Si partimos de la premisa de considerar el proceso de internacionalización de las empresas como aquél en que se describe el incremento del compromiso en las operaciones a desarrollar más allá de las fronteras nacionales (Welch y Luostarinen, 1988), observamos que como consecuencia la internacionalización precisamente abarca un cambio tanto de perspectivas como de posiciones, características que se podrían extrapolar a la selección de mercados exteriores. A ello deben sumarse las afirmaciones de Melin (1992: 101) acerca del proceso de internacionalización de la empresa, también aplicables al proceso de selección de mercados, cuando este autor constata que el mismo “determina el desarrollo continuado y el cambio en la empresa internacional en términos de alcance, idea de negocio, orientación, principios organizadores, naturaleza del trabajo de gestión, valores dominantes y normas de convergencia”. Enlazando todas las ideas antes esbozadas, podemos llegar finalmente a la conclusión de que para la mayoría de las empresas la internacionalización y, concretamente, la selección de mercados exteriores, forma parte de las dimensiones más importantes a considerar en su proceso de desarrollo estratégico.

Teniendo en consideración las razones esbozadas en los párrafos anteriores, es precisamente esta realidad descrita la que justifica la importancia del presente trabajo de investigación. Desde un punto de vista académico esta investigación nos permitirá realizar una integración de la literatura sobre procesos estratégicos, internacionalización de las empresas y selección de mercados exteriores. Además, con este trabajo pretendemos contribuir en el análisis teórico sobre la selección de mercados de forma específica, dándole la importancia que merece dentro del proceso de

internacionalización de las empresas. Por una parte, la decisión de selección de mercados, dentro de los procesos de internacionalización, es una cuestión a la cual se le ha prestado escasa atención, por lo que consideramos este trabajo clave en la medida en que trataremos esta cuestión de forma específica. Por otra parte, el análisis de la selección de mercados exteriores desde un punto de vista estratégico, permitirá tener una perspectiva de análisis mucho más amplia que la utilizada hasta ahora, ya que la mayoría de las investigaciones se han realizado desde un enfoque de desarrollo de mercado geográfico puro. Por último, el presente trabajo de investigación pretende, desde una perspectiva teórica, la ampliación de los conocimientos y el desarrollo de modelizaciones teóricas que, junto a las propuestas académicas precedentes sobre la selección de mercados exteriores, sirvan de base para futuros trabajos en este campo.

## **OBJETIVOS**

Tras justificar la realización de esta investigación, procedemos a continuación a detallar los objetivos que la misma persigue. Partiendo de la base de que la selección de mercados exteriores es una estrategia de crecimiento empresarial, horizontal y/o vertical, el objetivo general de este trabajo se centra en estudiar el proceso de selección de mercados exteriores y dentro del marco de las teorías de la internacionalización de la empresa. Para ello hemos traducido este objetivo general en los siguientes objetivos específicos:

- Revisar la literatura sobre los diferentes enfoques teóricos para la formación de estrategias.
- Revisar la literatura sobre el proceso de internacionalización de las empresas.
- Destacar la relevancia de la estrategia de selección de mercados exteriores dentro del proceso de internacionalización de las empresas, así como revisar los distintos enfoques teóricos y factores que explican dicha decisión.

Una vez que se de cumplimiento a los tres objetivos específicos contamos con los fundamentos teóricos suficientes para poder acometer el objetivo principal, lo cual nos permitirá formular un conjunto de proposiciones teóricas de investigación adecuadamente justificadas, que se presentarán en el capítulo cuatro del presente trabajo.

## METODOLOGÍA

En su obra *La Lógica de la Investigación Científica*, Popper (1973) explica que el trabajo científico se diferencia del que no lo es porque las conjeturas que ofrece el primero están siempre sujetas a ser falseadas, tanto por la contradicción lógica que pudieran poseer, como porque los hechos pueden ser contrarios a sus conclusiones. En cuanto a la metodología utilizada en esta investigación, se ha optado por un método exclusivamente heurístico, puesto que el trabajo pretende alcanzar el objetivo antes señalado a través del estudio y la discusión de los trabajos teóricos y empíricos que se recogen en la literatura sobre negocios internacionales.

El método heurístico se centra en fundamentar aquello que se ha dado en considerar, para cada caso, “la verdad”. Los autores defensores de este método científico establecen tres criterios o reglas principales para su aplicación, que deben ser tenidas en todo momento en cuenta si se quiere llegar a exponer o presentar satisfactoriamente la teoría de que se trate. La primera regla advierte que el proceso de investigación debe realizarse partiendo de lo conocido hacia lo que en principio aparece como desconocido; es decir, se parte de los hechos que resultan conocidos y se tiende a alcanzar aquello que todavía se desconoce, o que al menos no se conoce de forma completa. La segunda de las reglas utilizada por los defensores del método heurístico establece que el proceso de investigación debe realizarse de forma gradual, lo que significa que cada una de las conclusiones a las que se llega debe haber sido extraída de los principios más próximos o inmediatos, a la vez que se guarda la debida conexión entre las progresiones, sin que se omitan pasos intermedios. La tercera y última regla a seguir en el método heurístico es que todo el progreso se distinga por la claridad, la brevedad y la solidez.

Para cumplir las tres reglas básicas establecidas por el método seguido en el presente trabajo de investigación deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos. En primer lugar, es primordial para la investigación exponer de forma clara y de modo concreto el estado de la cuestión a investigar. Con este fin deben definirse de manera correcta los términos de la investigación, de modo tal que no tenga cabida ninguna clase de ambigüedad. En segundo lugar, el sujeto de la investigación debe dividir, separar y sistematizar de manera clara y precisa las posibles partes que el tema de estudio pueda contener, a fin de que éste pueda ser abordado con todo rigor. Además, habrá que determinar correctamente las verdades que se suponen, ha de distinguirse lo probable de lo cierto, y no debe admitirse ningún extremo sin la prueba o acreditación adecuada. Por último, es conveniente presentar una revisión histórica del tema y las diversas opiniones que se han generado en el pasado, sin que puedan omitirse los argumentos propuestos o las dificultades advertidas por los críticos.

Hechas estas consideraciones sobre las exigencias que el método científico citado requiere para el debido desarrollo de nuestra investigación, pasamos a continuación a definir una serie de términos esenciales que deben ser clarificados con el fin de evitar cualquier ambigüedad en la delimitación de la cuestión objeto de estudio.

En los apartados anteriores donde se ha planteado la justificación de este trabajo de investigación se ha utilizado el término “selección de mercados/países exteriores”. Este término debe entenderse a lo largo del trabajo en su acepción ampliada, tal como ha sido defendida en varios trabajos de investigación por Andersen y Buvik (2002), Papadopoulos (1988) o Robertson y Wood (2001), entre otros. La acepción ampliada considera la selección de mercados exteriores como la decisión que responde a la siguiente pregunta: ¿con quién o con qué países deciden las empresas cerrar sus transacciones internacionales o en qué países localizarán las actividades de valor añadido las empresas? Cuando las empresas han decidido que desean ofertar sus productos y/o servicios fuera de las fronteras nacionales, entonces tendrán que decidir qué países son los adecuados para realizar la venta, qué mercados/clientes son los elegidos y qué países son los más adecuados para localizar sus actividades de valor añadido. Cuando utilizamos dicha expresión queremos establecer cuáles son los

destinos exteriores seleccionados por las empresas, considerando que los mismos pueden ser un país, un mercado concreto o una localización determinada para cualquiera de sus actividades de valor.

Debe tenerse en cuenta además que algunos autores consideran que la decisión de selección de mercados exteriores no debe separarse de la decisión sobre modos de entrada (Koch, 2001; Rialp y Rialp, 2001; Root, 1994). No obstante, es importante señalar que para el desarrollo de esta investigación se ha establecido la presunción de que estas decisiones son dos decisiones que la empresa debe tomar de forma sucesiva, pero separada. En este trabajo nos centramos en explicar cómo seleccionan las empresas sus mercados exteriores (método de selección), sin entrar a investigar la cuestión de cómo entran en dichos mercados (modo de entrada).

## **ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, la presente investigación se ha estructurado en torno a cinco capítulos, precedidos por la introducción donde se justifica la realización del presente trabajo, se especifican los objetivos a alcanzar por la misma y se explica la metodología utilizada para su elaboración.

En el capítulo primero, titulado “Enfoques teóricos sobre el proceso de formación de estrategias”, abordamos los enfoques teóricos que han tratado la formación de estrategias como un proceso. En primer lugar, describimos las características básicas del campo de la dirección estratégica y destacamos su naturaleza interdisciplinaria. A continuación presentamos los dos subcampos definidos en el seno de la dirección estratégica: la investigación sobre contenido y la investigación sobre proceso, centrándonos seguidamente en las investigaciones realizadas sobre el proceso estratégico. A tal efecto, desarrollaremos de forma exhaustiva las escuelas de pensamiento estratégico definidas por Mintzberg (1973, 1990) y, como complemento a las escuelas estudiadas por dicho autor, presentamos de forma general las alternativas planteadas por Chaffee (1985), Bowman (1990), y Bailey y Johnson (1992). Por último, realizamos una comparación de todas las perspectivas de formación de estrategias

descritas y, a la luz del objetivo general de la presente investigación, proponemos una clasificación propia basada, principalmente, en la taxonomía establecida por Bailey y Johnson (1992).

En el segundo capítulo, bajo el nombre de “Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas”, se presentan los enfoques teóricos propuestos para explicar el proceso de internacionalización de las empresas que resultan más clarificadores en relación a la decisión de seleccionar mercados exteriores. Para una mejor comprensión de tales perspectivas hemos decidido agruparlas en cuatro grandes bloques. En primer lugar, exponemos las perspectivas de corte más económico bajo el epígrafe “La internacionalización bajo la perspectiva económica”. En este apartado se describen las teorías que tratan de explicar la internacionalización de las empresas sobre la base de la teoría económica. Nuevamente hay que señalar que sólo consideramos dentro de este epígrafe a aquellas teorías sobre la internacionalización que abordan, al menos implícitamente, dentro de su explicación el interrogante sobre el proceso de selección de mercados exteriores. En segundo lugar, presentamos las teorías cuyos supuestos se basan en la hipótesis de la internacionalización como proceso, bajo el epígrafe “La internacionalización de la empresa bajo una perspectiva de proceso”. Bajo este epígrafe englobamos todas aquellas teorías que interpretan el proceso de internacionalización de la empresa como un proceso gradual en el que ésta se va involucrando a lo largo del tiempo. En tercer lugar, se presenta el “enfoque de redes”, en el que se exponen las investigaciones de aquellos autores que consideran el proceso de internacionalización de las empresas como el resultado de las relaciones establecidas por éstas tanto en sus redes sociales como en sus redes de negocio. Por último, se describe el fenómeno de las empresas de rápida internacionalización bajo el epígrafe “La investigación sobre las empresas *born global* o empresas de rápida internacionalización”; en este apartado se presenta el fenómeno específico de la internacionalización de aquellas empresas que se involucran en entornos internacionales dentro de sus primeros años de vida y se examinan las condiciones que han de concurrir para que este fenómeno se desarrolle.

Si en el capítulo segundo describimos las teorías sobre el proceso de internacionalización explicativas de la selección de mercados exteriores, en el capítulo tercero, bajo el título “La selección de mercados exteriores en la internacionalización de las empresas”, pasamos a centrarnos en la decisión de selección de mercados exteriores como parte de dicho proceso. En dicho capítulo ratificamos la importancia que tiene esta selección dentro del proceso de internacionalización de las empresas. En primer lugar se presentan los diferentes factores que determinan la selección de mercados exteriores, revisando tanto la literatura para determinar la localización de la inversión directa en el extranjero como la centrada en la selección de mercados exteriores específicamente. Para concluir este apartado, se presenta un modelo global integrador para determinar la selección de mercados exteriores, considerando los factores determinantes y la variables moderadoras que influyen en dicha decisión. A continuación se revisan los diferentes métodos de selección de mercados exteriores asumidos en la literatura, destacando la tipología ya empleada por Papadopoulos (1988), ampliada y actualizada por la nueva visión presentada por Andersen y Buvik (2002): enfoque sistemático, enfoque no sistemático y enfoque relacional.

Seguidamente, en el capítulo cuarto, bajo la rúbrica “La selección de mercados exteriores como un proceso estratégico”, se describen las relaciones existentes entre los enfoques teóricos presentados a lo largo de los tres capítulos anteriores. Al establecer los vínculos entre la dirección estratégica, las teorías de internacionalización de las empresas y los enfoques de selección de mercados exteriores, se señala cómo queda enmarcado cada enfoque de selección de mercados exteriores dentro de cada una de las perspectivas de formación de estrategias propuestas en el capítulo uno. Estas relaciones quedan recogidas en las proposiciones teóricas que se plantean al final de cada nivel de análisis.

Por último, en la parte de la investigación denominada “Resumen y conclusiones” se presentan las deducciones teóricas derivadas de la investigación, las limitaciones de que adolece el estudio, y se proponen asimismo alternativas de continuidad para futuros trabajos. El presente proyecto, aunque tiene carácter teórico-descriptivo,



propone una serie de relaciones teóricas entre diferentes campos de la disciplina de negocios internacionales que hasta ahora no se habían establecido. Así, se relaciona la decisión de selección de mercados exteriores con los procesos de internacionalización y se vinculan estas relaciones a las perspectivas de formación de estrategias derivadas de las investigaciones sobre proceso del campo de la dirección estratégica. Además, se propone un marco teórico global para la selección de mercados exteriores, que claramente amplía la visión restringida que ofrecen las taxonomías excluyentes sobre este tipo de procesos.

# 1

## Enfoques teóricos sobre la formación de estrategias

---

---

### 1.1. INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo del trabajo de investigación nos vamos a centrar en revisar los conceptos necesarios para la comprensión del área de dirección estratégica y los diferentes campos que hay que conocer para entender su aplicación en nuestro trabajo.

En primer lugar, realizamos una breve descripción del área de dirección estratégica con el fin de establecer su naturaleza y las diferentes vertientes investigadoras que surgen a raíz de la misma. Por esta razón, a continuación explicamos las diferencias existentes entre los dos subcampos de investigación dentro de la Dirección Estratégica: investigaciones sobre contenido estratégico e investigaciones sobre proceso estratégico. De esta forma dejamos establecida las diferencias entre los dos subcampos de investigación y nos centramos en seguir desarrollando los conceptos sobre el proceso

estratégico, que va a ser el subcampo de aplicación en el presente trabajo de investigación.

En segundo lugar, pasamos a describir y hacer hincapié en las escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg (1990). Este autor ha conseguido agrupar los diferentes procesos de formación de estrategias, que siguen las empresas, en diez escuelas de pensamiento estratégico. Estas diez escuelas se describen en este capítulo de forma extensa, a la vez que se presentan las limitaciones y las críticas que han recibido estas escuelas.

En tercer lugar, se van a explicar las características generales de tres alternativas a las propuestas por Mintzberg sobre el pensamiento estratégico. Estas tres clasificaciones de procesos estratégicos, se presentan con el fin de completar y demostrar que a pesar de que se ha investigado mucho sobre el proceso estratégico seguido por las empresas, y que existen autores que presentan nuevas clasificaciones, éstos realmente parten de la base establecida por Mintzberg y sus propuestas son meras modificaciones o agrupaciones de las escuelas descritas por dicho autor.

Por último, presentamos una serie de conclusiones sobre las teorías presentadas y argumentamos por qué hemos seleccionado para nuestro estudio sobre procesos estratégicos de selección de mercados exteriores las escuelas defendidas por Mintzberg (1990).

## **1.2. LA NATURALEZA INTERDISCIPLINARIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Analizando la naturaleza de la dirección estratégica, podemos establecer que es un área integradora de carácter interdisciplinario, al fundamentarse en los conocimientos y aplicar metodologías desarrolladas en otros campos científicos. En tal sentido, materias que varían desde la microeconomía a la economía de las organizaciones, desde la ciencia política a la economía política, desde la psicología a la psicología social, y desde la sociología a la teoría de la organización, entre otras, sirven de fundamento a la

investigación desarrollada en el campo de la dirección estratégica, tanto en el subcampo del contenido de la estrategia como en el del proceso estratégico (Hirsch, 1991). Considerando las apreciaciones de Pettigrew *et al.* (2002: 6): “La historia de la dirección estratégica es un relato de adopciones promiscuas de otras disciplinas y subcampos de la dirección de empresas”.

**Figura 1.1: Disciplinas básicas para la investigación en contenido y en proceso estratégico**

UNIDAD DE ANÁLISIS	Contexto de entorno (mercados, sociedad)	Macroeconomía	Política económica	Ciencia política
		Microeconomía	Sociología	Teología
	Organización	CONTENIDO ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATÉGICO	
		Economía de las organizaciones	Política de empresa y planificación	Psicología social
			Economía institucional	
			Teoría de la organización	
Individuo (dentro y fuera de la organización)	Ciencias de la decisión	Teoría de la decisión directiva	Psicología	
		Política organizativa	Ética	
		Racional	Racionalidad limitada	Extrarracional
HIPÓTESIS ACERCA DE LA TOMA DE DECISIONES				

Fuente: Hirsch (1991:7)

En la figura 1.1 se puede observar la clasificación de las diferentes disciplinas básicas en las que se apoya la investigación en dirección estratégica en función de dos dimensiones (Hirsch, 1991): (a) la unidad de análisis: contexto de entorno (mercados, sociedad), empresa o individuo (dentro y fuera de la empresa); y (b) las hipótesis acerca de la toma de decisiones: racional, racionalidad limitada o extrarracional. Por un lado, a diferencia de la investigación en contenido estratégico, la investigación en proceso acepta la racionalidad limitada e incluso los comportamientos extrarracionales de los actores organizativos. Por otro lado, a diferencia de la investigación en contenido estratégico, que trata sólo la relación entre la organización y su entorno, la

investigación en proceso estratégico trata las interacciones de comportamiento de los individuos, grupos y unidades organizativas dentro o entre empresas (Chakravarthy y Doz, 1992).

Observando la figura 1.1, podemos determinar que la investigación en contenido estratégico y en proceso estratégico se encuentra apoyada en diferente grado por las disciplinas básicas adyacentes. En tal sentido, mientras que la investigación en proceso estratégico busca sus raíces científicas en una amplia gama de materias, considerando como principales la teoría de la organización, la planificación y política de empresa, y la economía institucional, la investigación en contenido de la estrategia sólo se fundamenta en el campo de la economía y, más concretamente, en la organización industrial y en la economía de las organizaciones.

La fundamentación de este carácter interdisciplinario de la dirección estratégica la podemos encontrar en la naturaleza práctica del campo, en cuyo desarrollo participan tres tipos de actores (*e.g.*, Mintzberg y Lampel, 1999; Pettigrew *et al.*, 2002): consultores, directivos y académicos. Como afirmaron Mintzberg y Lampel (1999), “somos los ciegos y la formación de estrategias es nuestro elefante. Cada uno de nosotros, en un intento de abordar los misterios de la bestia, se aferra a alguna parte u otra (...). Los consultores han sido como cazadores de caza mayor embarcados en sus safaris en busca de colmillos y trofeos, mientras que los académicos han preferido safaris fotográficos -guardando una distancia prudencial de los animales que pretenden observar-. Los directivos adoptan una determinada perspectiva limitada u otra -las glorias de la planificación, las maravillas del aprendizaje, las demandas de los análisis competitivos externos o los imperativos de una visión interna basada en los recursos-. Muchos de estos trabajos y consejos han sido decididamente disfuncionales, simplemente porque los directivos no tienen otra elección que enfrentarse con la bestia completa”.

Esta naturaleza práctica y multidisciplinaria del campo de la estrategia conlleva, además de la imposibilidad de formular, según Kuhn, un paradigma único que guíe el campo y los temas a estudiar (Schendel, 1996), el deseo de una mayor fertilización

entre disciplinas (Pettigrew *et al.*, 2002) más allá de la economía. En esta línea, Cuervo García (1999) afirma que la dirección estratégica necesita algo más que relaciones estadísticas entre retornos anormales, medidos por rentabilidades de mercado, y medidas estratégicas como consecuencia de investigaciones sobre la ventaja competitiva. Para este autor, es importante abordar los problemas de la estrategia también desde la economía, la sociología, la psicología y la ética. En palabras de Mintzberg y Lampel (1999): “La estrategia ha tenido durante mucho tiempo sus distinciones históricas; afortunadamente, está experimentando un eclecticismo recién descubierto”.

### **1.2.1. LA INVESTIGACIÓN EN LOS SUBCAMPOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Dentro del marco conceptual de la dirección estratégica se han desarrollado dos importantes subcampos: (a) la investigación en contenido de la estrategia y (b) la investigación en proceso estratégico. La distinción entre estos dos subcampos de investigación la encontramos en trabajos tan significativos como *Strategy and Structure* de Chandler (1962), *Corporate strategy* de Ansoff (1965), y *The concept of strategy* de Andrews (1971), donde ya se proponía formalmente la separación entre el proceso de la estrategia y el contenido de la misma. La publicación de *Strategic Management*, editado por Schendel y Hofer (1979), solidificó aun más estas dos categorías, sugiriendo que ésta y otras subdivisiones facilitarían el progreso de la investigación dentro del campo. Fahey y Christensen (1986) y el monográfico *Strategy Content Research* editado por Montgomery (1988, Vol. 9) en la revista *Strategic Management Journal* revisan las tendencias de la investigación en contenido estratégico. Por otra parte, Huff y Reger (1987) y el monográfico *Strategy process: Managing corporate self-renewal*, editado por Chakravarthy y Doz (1992, Vol. 13) en la misma publicación anterior, revisan la investigación relacionada con el proceso estratégico. A continuación dentro de los siguientes apartados se analizarán individualmente cada uno de estos dos subcampos de investigación dentro de la dirección estratégica.

### 1.2.1.1. INVESTIGACIONES SOBRE EL CONTENIDO DE LA ESTRATEGIA

La investigación estratégica caracterizada como investigación en contenido se centra en la propia materia de la decisión estratégica (Huff y Reger, 1987), es decir, en las especificidades de lo que se decide. Para Montgomery *et al.* (1989), la investigación en contenido estratégico trata sobre el ámbito de los mercados en que compite una organización y la forma de competir en los mismos. Según Chakravarthy y Doz (1992), ésta se centra exclusivamente en los posicionamientos estratégicos de la empresa que conducen a una *performance* óptima bajo diferentes contextos de entorno y, más recientemente, se ha centrado también en el efecto que tienen los recursos de una organización sobre la *performance* de la misma.

Para Fahey y Christensen (1986), la investigación en contenido estratégico está relacionada con los objetivos, el ámbito y las estrategias competitivas de las empresas o de sus unidades de negocio. Para estos autores, la investigación en contenido relacionada con los objetivos puede centrarse en la supervivencia (y en su caso especial, la reconversión), la *performance* económica, la responsabilidad social y en otros objetivos que la organización se haya comprometido a alcanzar. La investigación en contenido relacionada con el ámbito puede tratar cuestiones sobre la diversificación, integración vertical, expansión geográfica, alianzas estratégicas y métodos para cambiar el ámbito (*e.g.*, crecimiento interno, adquisiciones y desinversiones). Finalmente, la investigación en contenido que hace referencia a la estrategia competitiva puede centrarse en los grupos estratégicos y la segmentación sectorial, en los determinantes de la *performance* de la unidad de negocio, en las taxonomías de tipos de estrategias, en las etapas de la evolución del sector, y en la señalización de mercado y respuesta competitiva.

Debemos destacar, no obstante, que la generación de conocimiento sobre contenido estratégico desde la revisión realizada por Fahey y Christensen (1986) parece haberse enriquecido más en lo que al ámbito y a la estrategia competitiva se refiere. Recientemente se han publicado dos trabajos que reflejan el estado actual de la investigación en sendos subcampos del contenido estratégico. Nos referimos, por una

parte, al trabajo de Grant (2002a), titulado “*Corporate Strategy: Managing scope and strategy content*”, en el que se presenta una revisión exhaustiva de las publicaciones realizadas sobre el tema de la estrategia corporativa en las últimas décadas; y, por otra parte, al realizado por Campbell-Hunt (2000) que presenta una revisión reciente sobre los trabajos empíricos que utilizan como taxonomía de estrategias competitivas las estrategias genéricas de Porter.

### 1.2.1.2. INVESTIGACIONES SOBRE EL PROCESO ESTRATÉGICO

La investigación en el subcampo del proceso estratégico se ha centrado principalmente en las acciones que conducen y apoyan la estrategia (Huff y Reger, 1987), es decir, en cómo se formulan e implementan las estrategias en una determinada situación. Para Chakravarthy y Doz (1992), hace referencia a la forma en que un director general puede influir continuamente en la calidad del posicionamiento estratégico de la empresa mediante los procesos de decisión y sistemas administrativos apropiados. Para estos autores, el término “sistemas administrativos” está relacionado con la estructura organizativa, la planificación, el control, los incentivos, la dirección de recursos humanos y el sistema de valores de una empresa. Hirsch (1991), con el fin de destacar el carácter dinámico de la investigación en proceso estratégico, compara la investigación en contenido estratégico con una fotografía instantánea en blanco y negro y la investigación en proceso con la cinematografía a todo color.

La investigación en proceso estratégico tiene una larga historia que se remonta a Barnard (1938) y a Simon (1947). Sin embargo, su importancia no fue totalmente apreciada hasta que se inició el fenómeno de la diversificación en la década de los sesenta y fue necesario desarrollar nuevas capacidades directivas que permitiesen influir en el posicionamiento competitivo y de recursos de la organización mediante la dirección de sus sistemas administrativos. Dentro de la investigación en proceso estratégico, se pueden distinguir varias corrientes que analizamos a continuación.

Una primera línea de investigación se ha centrado en la influencia ejercida por un único sistema administrativo. Dentro de esta corriente nos encontramos con los primeros



estudios sobre sistemas de planificación de Ansoff (1965) y sobre sistemas de control de dirección de Anthony (1965). Para Chakravarthy y Doz (1992), esta tradición de estudiar un único sistema administrativo en profundidad ha permanecido con el tiempo en el subcampo del proceso estratégico, centrándose los trabajos más recientes en los sistemas de recompensa, comunicación, proceso de información, dirección de recursos humanos, y sistemas de valores.

Los estudios sobre proceso estratégico también se han orientado a analizar la relación contingente entre el diseño de un sistema administrativo y el contexto de la empresa. Esta segunda corriente de investigación se inicia con los primeros estudios de Chandler (1962) sobre estrategia, estructura organizativa y sistemas de dirección, y ha sido ampliada en los años setenta por Galbraith (1977), Mintzberg (1979), Rumelt (1974) y Scott (1971), entre otros, lo que ha permitido desarrollar un importante cuerpo de investigación sobre las relaciones contingentes entre el contenido de la estrategia, los sistemas administrativos y la *performance* de la empresa.

A diferencia de estos estudios de contingencia simple, otra corriente de investigación ha desarrollado estudios holísticos sobre el proceso estratégico, intentando examinar simultáneamente la trayectoria de múltiples factores contextuales, estrategias, procesos de decisión, sistemas administrativos y resultados, pero centrandose la atención en un problema estratégico muy concreto. El trabajo de Bower (1970) sobre asignación de recursos es un buen ejemplo de este planteamiento. Ejemplos más recientes incluyen el estudio de Miles y Snow (1978) sobre la adaptación estratégica organizativa, la investigación de Burgelman (1980) sobre creación interna de nuevos negocios, el número especial de la revista *Strategic Management Journal* editado por Guth y Ginsberg (1990) sobre *Corporate Entrepreneurship*, y el trabajo sobre innovación de Van de Ven *et al.* (1989).

Los procesos estratégicos de decisión constituyen otra área bien desarrollada en la investigación sobre proceso estratégico que tiene su génesis en el trabajo del trío de la Carnegie formado por Cyert y March (1963) y Simon (1947). En esta corriente se trata al decisor como un individuo con racionalidad limitada que desea evitar la

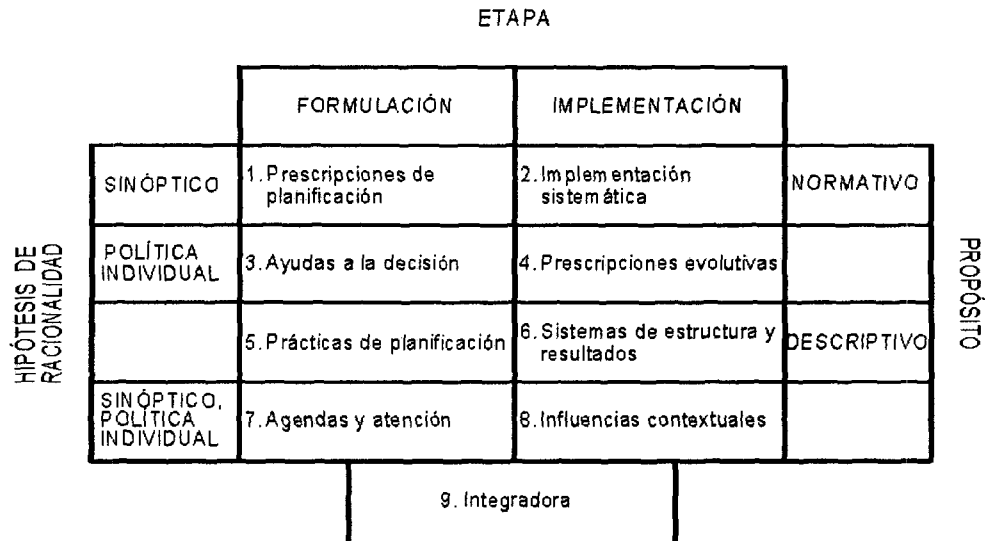
incertidumbre y busca nuevas soluciones sólo cuando se enfrenta a nuevos problemas. Los investigadores de esta corriente han utilizado estas premisas básicas para modelizar la asunción de riesgos, la toma de decisiones y el aprendizaje en las organizaciones. Otra corriente de trabajos en esta área es la que se atribuye a Mintzberg, quien se cuestiona si la toma de decisiones estratégicas en las empresas tiene racionalidad limitada (Mintzberg y Waters, 1985; Mintzberg, 1990a). Quinn (1980) ofrece un compromiso en forma de incrementalismo lógico (proceso en el que cada etapa de acción es lógica dada la información de esa etapa), sin embargo, según Quinn no existe una gran lógica que guíe la acción dentro de las empresas.

Estas líneas de investigación sobre proceso estratégico han sido estudiadas por Huff y Reger (1987), quienes plantean el marco conceptual recogido en la figura 1.2, donde se clasifica la investigación en nueve áreas (prescripciones de planificación, implementación sistemática, ayudas a la decisión, prescripciones evolutivas, prácticas de planificación, sistemas de estructura y resultados, agendas y atención, influencias contextuales, e integradora) en función de las tres dimensiones siguientes:

- Etapa del proceso estratégico. Hace referencia a la división propuesta por Andrews (1971), que distingue los trabajos que se centran en la etapa de formulación de la estrategia (cómo se generan las decisiones) frente a aquellos que están relacionados con la etapa de implementación (cómo se llevan las decisiones a la práctica).
- Hipótesis de racionalidad. De acuerdo con este criterio, algunos autores ha sugerido que los procesos de dirección estratégica son, o deberían ser, procesos analíticos secuencialmente racionales. Por el contrario, otros defienden que los decisores tienen capacidad limitada para procesar la información y las organizaciones son entidades políticas con intereses individuales o de grupo que determinan su actividad.
- Propósito del estudio. Atendiendo a esta tercera dimensión, la investigación se clasifica en trabajos normativos (cómo se deberían hacer las cosas), que por lo

general tienden a explicar una sola etapa del proceso de formación de estrategias, y descriptivos (cómo se hacen realmente las cosas), que básicamente suelen describir varias etapas del proceso de formación de estrategias.

**Figura 1.2: Marco conceptual sobre el proceso estratégico**



Fuente: Huff y Reger (1987)

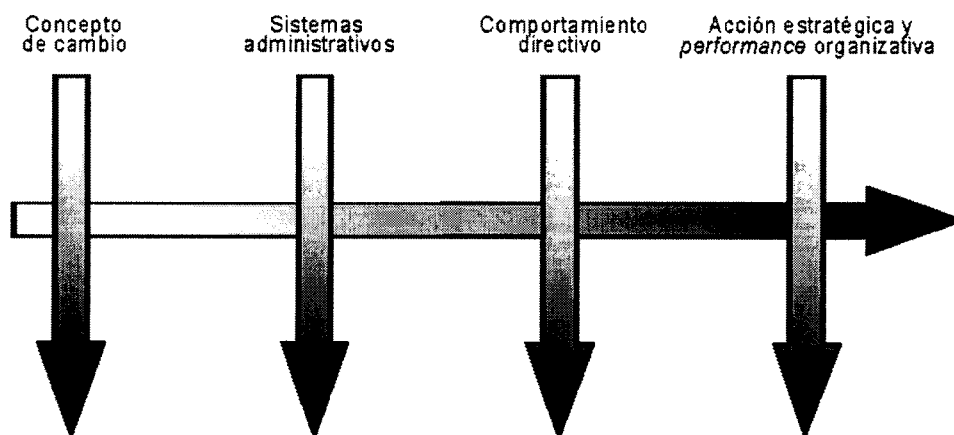
Finalmente, es oportuno indicar que la investigación en proceso estratégico no sólo debe ayudar a la organización a mantener una posición de recursos y competitiva favorable, sino que además debe permitirle adaptarse a los cambios de su entorno y renovarse activamente. En tal sentido, Chakravarthy y Doz (1992) consideran que la investigación en este subcampo de la dirección estratégica se enfrenta a dos desafíos importantes:

- (1). El tratamiento de los procesos de transformación desde una perspectiva holística y con un mayor grado de rigor científico, superando con ello las investigaciones de carácter estático centradas básicamente en el estudio de un único sistema administrativo.

(2). La investigación en proceso estratégico debe ser más normativa (con indicación de implicaciones para la mejora de la *performance* de la empresa), si se pretende que tenga un mayor grado de utilidad en la práctica profesional.

Para hacer frente a estos dos grandes desafíos, Chakravarthy y Doz (1992) proponen el modelo de investigación en proceso estratégico recogido en la figura 1.3, donde se distinguen cuatro vías de actuación claramente diferenciadas: (a) la vía conceptual, que hace referencia al conocimiento de los diferentes marcos conceptuales propuestos por académicos y profesionales del campo en relación al cambio estratégico; (b) la vía de los sistemas administrativos que son necesarios para apoyar la aplicación de los nuevos conceptos; (c) la vía del comportamiento directivo o nuevas capacidades requeridas para gestionar el cambio estratégico; y (d) una última vía que consiste en la integración de las tres vías anteriores, determinando con ello las acciones estratégicas que conducen a la mejora de los resultados de la empresa.

**Figura 1.3: Modelo de investigación del proceso estratégico según Chakravarthy y Doz (1992)**



Fuente: Chakravarthy y Doz (1992)

### 1.3. ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTAS POR MINTZBERG

En las últimas décadas se ha hecho referencia al concepto de estrategia con bastante libertad, pensando tanto investigadores como profesionales que estaban trabajando bajo un mismo modelo. Sin embargo, como ya hemos destacado, la estrategia es un concepto multidimensional, con lo cual es francamente difícil llegar a un consenso una definición sobre el término. Los diferentes conceptos de estrategia implican la existencia de perspectivas diversas en sus procesos de formación, siendo necesario proceder a revisar las características distintivas de estos procesos con el fin de identificar el perfil de formación de estrategias en una determinada organización.

De acuerdo con Pettigrew (1992), la ya clásica distinción entre escuela de proceso y escuela de contenido es criticable en la medida en que, con las últimas aportaciones de la literatura, se observa que investigaciones sobre contenido están introduciendo planteamientos dinámicos (*e.g.*, Nelson, 1991; Porter, 1991), mientras que investigaciones en proceso están añadiendo análisis de contenidos en sus planteamientos (*e.g.*, Itami y Numagami, 1992). Más allá de los esquemas de clasificación de los trabajos de investigación sobre estrategia que distinguen entre “contenido” y “proceso” o entre “formulación” e “implementación” de estrategias, algunos autores han intentado relacionar el criterio de clasificación con los principios que subyacen en las distintas contribuciones a la dirección estratégica (*e.g.*, Mintzberg, 1990a; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998; Rouleau y Séquin, 1995; Wittington, 1993). De este conjunto de clasificaciones destaca el esquema de las diez escuelas de pensamiento desarrollado por Mintzberg (1990a) y Mintzberg *et al.* (1998), al ser una de las clasificaciones más exhaustivas y completas que abarca una gran parte de los desarrollos realizados en el campo. De hecho, algunos de los trabajos más recientes que pretenden presentar el estado de la investigación en el campo de la dirección estratégica siguen utilizando el esquema de Mintzberg y sus colegas en sus propósitos (*e.g.*, Elfring y Volberda, 2001; Tsoukas y Knudsen, 2002).

El trabajo publicado por Henry Mintzberg en el año 1990 analiza los procesos de dirección estratégica desde distintas perspectivas. La clasificación propuesta por este

autor cuenta con diez enfoques diferentes, sosteniendo que cada uno de ellos se corresponde con una escuela de pensamiento. Por lo tanto, cada una de estas escuelas de pensamiento se asocia a un modelo particular de formación de estrategias con sus características distintivas (tabla 1.1).

**Tabla 1.1: Relación de los diez enfoques propuestos por Mintzberg con los modelos de las escuelas de pensamiento**

La formación de estrategias como...
Un proceso <i>conceptual</i> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del <i>diseño</i> .
Un proceso <i>formal</i> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la <i>planificación</i> .
Un proceso <i>analítico</i> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del <i>posicionamiento</i> .
Un proceso <i>visionario</i> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del “ <i>entrepreneurship</i> ”.
Un proceso <i>mental</i> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela <i>cognitiva</i> .
Un proceso <i>emergente</i> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del <i>aprendizaje</i> .
Un proceso de <i>negociación</i> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela <i>política</i> .
Un proceso <i>colectivo</i> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela <i>cultural</i> .
Un proceso <i>reactivo</i> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del <i>entorno</i> .
Un proceso <i>de transformación</i> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la <i>configuración</i> .

Fuente: García Falcón (1995).

En los siguientes epígrafes se presentan los orígenes de cada una de estas corrientes, así como las premisas básicas que subyacen a cada uno de los diez planteamientos y los contextos donde el desarrollo de cada una de ellas parece más adecuado. Para ello,

organizaremos el resto del presente apartado en tres subepígrafes: (a) las escuelas prescriptivas, donde se clasifican las escuelas del diseño, de la planificación y del posicionamiento; (b) las escuelas descriptivas, encontrándose en este segundo grupo las escuelas del *entrepreneurship*, cognitiva, del aprendizaje, política, cultural y del entorno; y (c) finalmente, las escuelas integradoras, una tercera categoría donde, hasta el momento, Mintzberg incluye únicamente la escuela de la configuración. La escuela de la configuración es la única escuela de carácter integrador tanto para Mintzberg (1990) como para Mintzberg *et al.* (1998) y Mintzberg y Lampel (1999). Además, dentro del enfoque integrador incluimos el estado del debate sobre el rol de las diez escuelas en la formación de estrategias.

Como se podrá comprobar, esta clasificación representa una forma alternativa y, por supuesto, mucho más específica de organizar las investigaciones y estudios realizados en los subcampos del contenido y el proceso de la estrategia. Asimismo, en el recorrido que realizaremos por las mismas, se observará la influencia de las teorías de la organización y de la economía tanto en los planteamientos como en los fundamentos básicos de estas diez escuelas de pensamiento del campo de la dirección estratégica.

### **1.3.1. LAS ESCUELAS PRESCRIPTIVAS**

Este grupo incluye las escuelas preocupadas por el cómo se deberían formular las estrategias. En conjunto forman lo que se denomina el “pensamiento estratégico racional” que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo. Estas escuelas pretenden “preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado de estrategia como su proceso de formación” (Bueno, 1999:35) y proporcionar a la dirección instrumentos para la formulación de estrategias, a partir de un estudio previo del entorno y de las capacidades de la empresa (Fernández, 1987:7). Este pensamiento estratégico racional, que ofrece una perspectiva mecanicista de la estrategia, sigue manteniéndose vital en el desarrollo de la investigación, la docencia y la práctica de la dirección estratégica (Farjoun, 2002).

Estos enfoques están inspirados en el modelo del decisor racional propuesto por la teoría económica, que supone que la alta dirección es capaz de planificar siguiendo un comportamiento racional y analítico. Este tipo de aproximación ha ido avanzando a medida que los problemas que debía afrontar la empresa se hacían más complejos, lo que le ha dado un carácter principalmente pragmático. En esta categoría se agrupan tres escuelas: la escuela del diseño, de la planificación y del posicionamiento.

### 1.3.1.1. LA ESCUELA DEL DISEÑO: LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO UN PROCESO CONCEPTUAL

La escuela del diseño fue desarrollada a principios de los años sesenta por un grupo de profesores de la *Harvard Business School* -Learned, Christensen, Andrews y Guth- preocupados por los problemas que afectan a la alta dirección de la empresa y al liderazgo estratégico de las organizaciones. Fruto de sus años de experiencia docente y del desarrollo de numerosos casos prácticos surge la publicación de la conocida obra *Business Policy: Text and Cases*. Dentro de esta escuela se integran también los trabajos de Newman, que fue el primero en utilizar el término *estrategia* en su sentido contemporáneo dentro de la literatura de la dirección de empresas (véase Newman *et al.*, 1967; Newman *et al.*, 1982); el libro de Tregoe y Zimmerman, *Estrategia de la alta dirección* (1983), quienes definieron el concepto de *fuerza motriz* e identificaron las áreas estratégicas clave de la empresa; y el de Ohmae, *La mente del estratega* (1983), donde se recoge el conocido modelo del *triángulo estratégico* integrado por la empresa, la clientela y la competencia. Junto a los trabajos de Andrews (véase 1971, 1980, 1987), otra fuente importante de influencia en el desarrollo inicial de esta escuela, como lo demuestra la terminología utilizada en el modelo básico propuesto (capacidades distintivas, estado interno, expectativas externas, etc.), fue la obra *Leadership in Administration* publicada por Selznick en 1957.

En el modelo propuesto por Mintzberg (1990a) para representar el modelo básico defendido por la escuela del diseño, en una primera fase, la formulación de estrategias descansa en el conocido modelo SWOT (DAFO) o alineamiento (*fit*) que debe existir entre las fuerzas y debilidades de la organización derivadas de su evaluación interna y las



oportunidades y amenazas del entorno derivadas de su evaluación externa. En palabras de los defensores de este modelo, “(...) la estrategia económica se considerará como la adaptación entre las cualificaciones y la oportunidad que posiciona a una empresa en su entorno” (Christensen *et al.*, 1982: 164). Una vez evaluada y seleccionada la estrategia, la fase siguiente corresponde a su implementación o puesta en práctica de acuerdo con los recursos asignados en la fase precedente.

En esta escuela, el proceso de formación de estrategias se caracteriza por ser un proceso de pensamiento controlado, consciente, simple e informal dirigido por el director general, el estratega, o el arquitecto de la estrategia como también prefieren denominarlo los representantes de esta corriente (Christensen *et al.*, 1982). En consecuencia, una primera crítica que se podría formular radica en la incapacidad del modelo para recoger otros aspectos igualmente importantes relacionados con el proceso de formación de estrategias (Quinn, 1980), así como la clara omisión que hace del papel desempeñado por otros colectivos en dicho proceso (Burgelman, 1983b).

En este modelo, el contenido de las estrategias se caracteriza porque éstas son únicas -singulares, formuladas a través de un proceso de diseño creativo-, elaboradas de forma explícita -lo que las hace inflexibles y difíciles de cambiar-, aparecen completamente formuladas en un determinado momento -procesos *full-blown* que ofrecen pocas posibilidades a las visiones incrementalistas o estrategias emergentes-, y no son implementadas hasta que haya finalizado la etapa de formulación (Mintzberg, 1990a). Esta distinción entre las fases de formulación de la estrategia y su posterior implementación, separando con ello el pensamiento de la acción, dificulta el desarrollo de la estrategia como un proceso natural de aprendizaje organizativo (Mintzberg, 1990a) y ha sido uno de los principales motivos del fracaso en la implementación de las estrategias deliberadas formuladas de acuerdo con este modelo (Kiechel, 1984).

De manera más detallada, podemos resumir las limitaciones de los planteamientos de la escuela del diseño en los siguientes puntos (Mintzberg, 1990; Mintzberg *et al.* 1998):

- El enfoque dado a la estrategia se basa en un proceso de *concepción*, más que en un proceso de aprendizaje. La escuela del diseño determina las fortalezas y debilidades de la empresa por medio del pensamiento consciente, expresado oralmente o por escrito. Sin embargo, cualquier cambio estratégico implica alguna nueva experiencia. El descubrimiento de “cuál es el negocio donde estamos” no debe emprenderse sólo por escrito; tiene que beneficiarse también con los resultados de las pruebas y experiencias. En muchos casos, las cualidades resultan ser mucho menores de lo esperado, y los defectos mucho mayores.
- Asume el postulado clásico de Chandler según el cual la estructura sigue a la estrategia y es determinada por ésta. Sin embargo, sabemos que el pasado, al igual que el entorno, siempre cuenta, y la estructura organizativa es un parte significativa de ese pasado.
- Separa la formulación (reflexión) de la implementación (acción) y a los “comandantes” de los “soldados”. Este hecho ha llevado a los directivos a simplificar demasiado la estrategia, ha negado que la formación de la estrategia sea un proceso de aprendizaje largo, sutil y difícil, ha alentado a los directivos a separar el pensamiento de la acción, refugiándose en sus oficinas en lugar de bajar a la realidad para observar la verdadera información.
- La estrategia explícita puede provocar problemas de falta de flexibilidad. Cuanto mayor sea la claridad con que se articula la estrategia, más profundamente se implanta en los hábitos de la organización y en las mentes de sus creadores. De este modo, éstos pueden impedir el cambio estratégico cuando en realidad es necesario.

Sin embargo, a pesar de sus importantes limitaciones, la escuela del diseño ha proporcionado un importante vocabulario básico (competencias distintivas, ventajas competitivas, encaje, DAFO, formulación e implementación) por medio del cual se discute lo que en su argot se conoce como la *gran estrategia* de la empresa, y ha

proporcionado el marco conceptual básico de las otras dos escuelas prescriptivas, ayudando con ello a conformar una buena parte del pensamiento desarrollado en el campo de la dirección estratégica. Además, de acuerdo con Moore (1992), la obra de Andrews introdujo el enfoque de sistemas abiertos en el pensamiento estratégico, dado que la estrategia corporativa incorporó la perspectiva de la organización como un todo.

Por tanto, son varias las condiciones que hacen que una organización se incline por la aplicación de este modelo de formulación de estrategias. Estas condiciones, según Mintzberg (1990b:190), se resumen en los puntos siguientes:

- La existencia de un estratega o director ejecutivo, que en principio puede controlar toda la información relevante para la formulación de estrategias.
- Este director debe tener un conocimiento profundo, completo, detallado y estrecho de la situación en cuestión.
- La situación es relativamente estable o, al menos, previsible.
- La organización está preparada para hacer frente a una estrategia articulada centralmente.

De acuerdo con estas condiciones, el modelo defendido por esta escuela tiene una aplicabilidad limitada que, según Mintzberg *et al.* (1998), se circunscribe a dos contextos: (a) las burocracias maquinales que están atravesando un periodo de reconcepción y necesitan, por tanto, de una reorientación estratégica importante; y (b) las organizaciones nuevas con estructuras simples que necesitan tener un sentido claro de la dirección a seguir -concepción inicial de la estrategia-.

La escuela del diseño, que ejerció un primer liderazgo en el conjunto de las escuelas, prácticamente desapareció al ser desplazada por la escuela de la planificación. Sin embargo, los problemas de esta última han hecho que algunos académicos y profesionales (Gluck *et al.*, 1980) hayan regresado a los planteamientos iniciales de la escuela del diseño, aunque hayan pretendido presentarlo como un nuevo descubrimiento más que como un retorno a las ideas dominantes a principios de los sesenta.

### 1.3.1.2. LA ESCUELA DE LA PLANIFICACIÓN: LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO UN PROCESO FORMAL

El libro de Igor Ansoff publicado en 1965, *Corporate strategy*, es reconocido como el primero y uno de los libros más influyentes, a tenor del número de veces que ha sido referenciado, de la escuela de la planificación (Mintzberg, 1990a). La planificación estratégica comprende una secuencia de etapas lógicas y analíticas que se pueden resumir en cuatro fases (Ansoff, 1965):

- Identificar y analizar el desfase entre los objetivos planificados y los resultados obtenidos en el pasado (*planning gap*).
- Determinar los recursos (alternativas estratégicas) que harán posible cerrar ese desfase.
- Asignar los recursos a los negocios y mercados.
- Controlar el uso de esos recursos, movilizandoo la organización para alcanzar sus objetivos.

El objetivo fundamental de la planificación estratégica consiste en alcanzar un ajuste (*match*), encaje (*fit*) o alineamiento (*alignment*) entre el entorno y las capacidades internas de la organización (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Hofer y Schendel, 1978; Venkatraman y Camillus, 1984; Prescott, 1984), lo cual puede extenderse a múltiples contextos. De hecho, en materias tan diversas como la planificación urbanística, la teoría de sistemas y la cibernética encontramos los orígenes de la escuela de la planificación, corriente que comparte muchas de las premisas de la escuela del diseño. Sin embargo, existen ligeras diferencias entre ambas escuelas que analizamos a continuación (García Falcón, 1995):

- La formación de estrategias continúa siendo un proceso controlado y consciente pero, en este caso, formal. No se profundiza en el contenido real de las estrategias, sino en la estructura del proceso que sirve para su formulación.
- En el proceso de formulación de estrategias, el protagonismo lo asume el *staff* de planificadores, a los que Mintzberg (1990a) considera como actores

principales del mismo, aunque la aprobación final de los planes corresponde a la alta dirección.

- Mientras que el proceso de formulación continúa siendo un proceso *full-blown*, se podría establecer como diferencia con respecto a la escuela del diseño el énfasis situado en las tareas de programación y presupuestación de las estrategias, así como en las técnicas que las apoyan.

Aunque Ansoff no define formalmente el concepto de estrategia, parece concebirla como el *vínculo común* existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro. No obstante, sí identifica cuatro componentes que, a su juicio, caracterizan a este vínculo común o estrategia: (a) el ámbito de actuación -conjunto de productos /mercados de la empresa-; (b) el vector de crecimiento -dirección en la que la empresa se mueve en relación con su actual situación de productos/mercados-; (c) la ventaja competitiva, que busca el identificar las propiedades particulares de los productos mercados que darán a la empresa una fuerte posición competitiva; y (d) el efecto sinergia -el resultado combinado de los recursos de la empresa es mayor que la suma de sus partes.

Son muchos los autores que han reconocido el evidente fracaso del modelo propuesto por la escuela de la planificación (Mintzberg, 1990a; Hayes, 1985). La investigación empírica no ha podido constatar de forma consistente la eficacia de los sistemas de planificación mediante una relación consistente que asocie mejores resultados con su uso (García Falcón, 1995). Los trabajos de los más fervientes defensores de esta escuela estaban básicamente orientados a los aspectos metodológicos que permitían el desarrollo de un plan formal y a la ineludible necesidad de los directores de comprometerse con la planificación. Entre sus preocupaciones no estaba la investigación del funcionamiento del modelo en la práctica empresarial y, cuando se argumentaban los motivos de su fracaso, las respuestas variaban desde la ratificación de la confianza absoluta en la planificación (Steiner, 1983:15) hasta la justificación de la

necesidad de mejorarlo mediante la aplicación de técnicas de previsión más sofisticadas, desarrollo de planes contingentes, etc. (Ansoff, 1984).

En un reciente estudio, Hamel (1996), al distinguir entre compañías creadoras de normas, aceptantes de normas y rompedoras de normas, ha puesto en duda el valor de la estrategia entendida como un plan. Las últimas modifican el orden industrial, consecuencia de la evolución que están experimentando los mercados de todo el mundo. Una empresa puede rendir su futuro a los revolucionarios o revolucionar la manera con la que crea su estrategia. En este sentido, la planificación estratégica no es estratégica dado que en la mayor parte de las empresas es un proceso dirigido por el calendario y no un proceso de exploración del potencial de revolución. La estrategia es revolución, todo lo demás es táctica. A partir de esta idea, señala que es conveniente separar entre los términos *planning* y *strategizing*. Este planteamiento parece acercarse bastante al que, más tarde, estudiaremos como la escuela de aprendizaje; sin embargo, lo hemos incluido aquí por su originalidad y porque proporciona un rico contraste con la escuela de la planificación.

En relación con los fracasos de la escuela de la planificación, Mintzberg *et al.* (1998) han identificado lo que denominan las *cuatro falacias de la planificación estratégica*:

- La primera es la *falacia de la predeterminación*, que presupone la posible previsión del futuro y que da como resultado una concepción conservadora y equivocada de la estrategia. La planificación estratégica no sólo requiere un seguimiento de los pronósticos, sino también estabilidad durante la creación de la estrategia. El mundo debe permanecer inmóvil mientras se despliega el proceso de planificación.
- La segunda es la *falacia de la separación*, la distinción entre pensamiento y acción, entre pensadores y ejecutores, de manera que los directivos dirigen por “control remoto”. Este hecho se basa en la premisa fundamental de que los planificadores pueden ser informados de una manera formal. Sin embargo, es evidente que muchas veces la información recibida tiene un alcance limitado,

carece de riqueza y no logra incorporar importantes factores que no tienen carácter económico ni cuantitativo. En ocasiones, gran parte de la información puede estar excesivamente clasificada, llegar demasiado tarde o ser poco fiable como para que pueda ser usada en el proceso de creación de la estrategia.

- En tercer lugar se encuentra la *falacia de la formalización*, que viene a decir que la planificación estratégica no asegura la recreación de un proceso emprendedor que genere una estrategia innovadora y nueva, ni tampoco garantiza la necesaria síntesis para captar toda la complejidad de la empresa y el entorno. La planificación estratégica, afirma Mintzberg, no fue creada para ayudar a la intuición, sino para sustituirla; fue pensada para elaborar la estrategia creyendo en la vieja fórmula de Taylor que invita a buscar y adoptar el *mejor modo (the one best way)*, y que tan inadecuada parece cuando se tienen en cuenta procesos cognitivos y humanos extremadamente complejos.
- Finalmente, la suma de las tres falacias anteriores produce una cuarta, llamada *la gran falacia de la planificación estratégica*. Esta falacia parte de la evidencia de que el análisis no puede conseguir la síntesis. Ya que la estrategia, y en general el ejercicio de la dirección de empresas, es una obra de síntesis, la conclusión es que la planificación estratégica no puede crear estrategias eficaces. Las investigaciones nos indican que la creación de estrategias es un proceso tremendamente complejo, que normalmente no sigue ningún programa predeterminado y que necesita de numerosas fuentes de información, no todas cuantificables.

A pesar de estas críticas, no sería justo dejar de reconocer la evolución que a lo largo del tiempo ha tenido la obra de Ansoff y, por tanto, la planificación estratégica. Los problemas de ésta fueron oportunamente diagnosticados por Ansoff (1984), el cual admitió que no servía para gestionar el cambio o que, al menos, era incompleta. De hecho, su pensamiento renovador de sus ideas iniciales quedó más tarde plasmado en dos trabajos, *El concepto de la dirección estratégica* (1972) y *De la planificación estratégica a la dirección estratégica* (gestado en una conferencia pronunciada en 1973

y más tarde publicado en un libro en el año 1976, junto a Declerck y Hayes), en los cuales se denunciaba el ocaso de un modelo obsoleto en el entendimiento de la estrategia (la planificación estratégica) y el nacimiento de otro nuevo bautizado con el nombre de dirección estratégica.

Este hecho ha provocado un fuerte debate entre Mintzberg y Ansoff (Ansoff, 1991; Ansoff, 1994; Mintzberg, 1994ab). Frente a las falacias expuestas por Mintzberg y sus colegas, Ansoff (1994) reivindica la evolución de su sistema de planificación, que de alguna forma invalida parte de dichas críticas. En opinión de Ansoff (1994), la versión original de la planificación estratégica ha evolucionado hacia diversas concepciones de la planificación, explicadas a partir de los entornos que ha sido necesario afrontar, de tal forma que diferentes desafíos del entorno requieren diferentes respuestas estratégicas y, como consecuencia, concebir la planificación desde diferentes enfoques.

### **1.3.1.3. LA ESCUELA DEL POSICIONAMIENTO: LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO UN PROCESO ANALÍTICO**

Dentro del campo de la dirección estratégica, esta tercera escuela de naturaleza prescriptiva está considerada como la más importante, a tenor del volumen de investigaciones realizado hasta la fecha. Esta corriente surgió a principios de los años ochenta fundamentándose en la economía y, más concretamente, en los principios y teorías de la organización industrial (Porter, 1981; Caves, 1980; Caves y Porter, 1977). La obra a partir de la cual comenzó a desarrollarse esta escuela -aunque resulte difícil concretar en una obra el inicio de toda una corriente de investigación- y ha servido de estímulo y guía a un gran número de investigadores posteriores fue *Competitive Strategy* de Michael Porter (1980), propulsora del vertiginoso crecimiento de la producción científica de esta escuela. No obstante, no se debe olvidar el desarrollo que en la década anterior tuvieron las matrices de cartera -bajo el impulso y patrocinio de las empresas consultoras-, que también se encuadran dentro de la escuela del posicionamiento. En una revisión de la investigación realizada en el campo de la dirección estratégica durante la década anterior al trabajo de Porter, Hofer (1975:784) afirmó que “Se ha puesto un mayor énfasis en los procesos organizativos por medio de



los que se desarrollan las estrategias que en el contenido de las propias estrategias”. Sin embargo, durante la década siguiente el cambio fue drástico, siendo en el área de investigación sobre contenido estratégico, desarrollada fundamentalmente dentro de la escuela del posicionamiento, donde el campo alcanza un mayor grado de desarrollo científico (Fahey y Christensen, 1986). La escuela del posicionamiento comparte las premisas de las dos escuelas prescriptivas anteriores aunque, como hemos comentado, su énfasis se centra más en el contenido real de las estrategias que en el proceso a través del cual éstas se formulan. La formación de estrategias continúa siendo un proceso de pensamiento controlado y consciente, formal y sistemático, que genera estrategias deliberadas *full-blown* que son formuladas por completo y de forma explícita antes de ser formalmente implementadas (Mintzberg, 1990a). El planificador es sustituido por el analista, al que se considera como actor principal del proceso de formación de estrategias. Su función principal no consiste en promover el desarrollo de un sistema de formación de estrategias, sino en formular recomendaciones concretas a la alta dirección después de realizar los oportunos análisis estratégicos. Es decir, el analista, después de estudiar la información disponible (preferentemente datos cuantitativos sobre el sector y la competencia), selecciona (no formula) entre diferentes posiciones estratégicas genéricas las mejores alternativas a proponer a la alta dirección, que es la que controla en última instancia dicho proceso (Mintzberg, 1990a).

En cuanto a la contribución de los libros de Porter a la dirección estratégica, la idea básica de *Estrategia Competitiva* es que la estrategia de la empresa debería basarse en la estructura del mercado en el que opera, dado que esta última determina el tipo de competencia existente en el sector y el potencial de rendimiento a largo plazo. Dicha estructura estaría moldeada por cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutivos.

La empresa debe intentar desarrollar una estrategia, entendida como una acción ofensiva o defensiva, con la intención de crear una *posición defendible* contra las anteriores cinco fuerzas competitivas. Cada empresa debe buscar su estrategia particular; sin embargo, de forma general existen tres estrategias genéricas que son

internamente consistentes para luchar contra las cinco fuerzas, y que permiten su combinación según cuál sea el objetivo estratégico y la ventaja estratégica. Estas estrategias competitivas genéricas son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque (Porter, 1980).

En *Ventaja Competitiva*, Porter (1985) intenta explicar el paso de la estrategia competitiva a la acción, es decir, cómo se llevan a cabo las estrategias genéricas. La obra trata de responder a las siguientes cuestiones: ¿cómo puede obtener la empresa una ventaja en costes sostenible?, ¿cómo puede diferenciarse de sus competidores?, ¿cómo elige un segmento de forma que la ventaja competitiva surja de la estrategia de enfoque?, ¿cuándo y cómo puede una empresa obtener ventaja competitiva por competir con una estrategia coordinada en los sectores industriales relacionados?, ¿cómo se introduce la incertidumbre en el seguimiento de la ventaja competitiva? y ¿cómo puede una empresa defender su posición competitiva?

Para dar respuesta a estas cuestiones, introduce una herramienta de análisis de suma importancia: la *cadena de valor* de la empresa. La cadena de valor descompone una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, con el fin de poder entender la variación de los costes y las fuentes de diferenciación existentes o potenciales. Es una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por la empresa y la forma en que éstas interactúan. Una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar esas actividades estratégicamente importantes mejor o más económicamente que sus competidores. Cada una de las actividades puede ser fuente de ventaja competitiva, por sí sola o en combinación con otras actividades, de ahí también la importancia de los eslabones (*linkages*) entre actividades.

En 1990, Porter publica su libro *The Competitive Advantage of Nations* en el cual, desde una perspectiva microeconómica, trata de explicar las ventajas competitivas de las naciones, es decir, por qué las empresas de determinados países triunfan a escala internacional en determinados sectores. Porter (1990) afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de una correcta combinación de circunstancias nacionales y estrategia de empresa. Las condiciones del país pueden

crear un entorno donde las empresas alcancen una ventaja competitiva internacional, pero luego depende de la empresa el aprovechar o no esta oportunidad, porque son éstas quienes compiten en los mercados internacionales y no las naciones. En este sentido, la teoría ofrece una relación de factores de localización influyentes en el desarrollo de las actividades internacionales. Dichos factores vienen determinados por las características de los factores productivos, las condiciones de la demanda nacional interna, el grado de rivalidad del mercado, la existencia de sectores relacionados, junto con la influencia de los gobiernos sobre estos factores y cierta dosis de casualidad.

Como ya habíamos adelantado, otra de las importantes contribuciones de esta escuela ha sido la aportación de una serie de modelos que sirven de ayuda para la formulación de estrategias. Estas herramientas reciben el nombre de matrices de cartera y, aunque tuvieron un origen académico, la gran mayoría de ellas fueron popularizadas por empresas consultoras (Boston Consulting Group, Arthur D. Little, McKinsey & Co., etc.). Hay que destacar que en el trabajo del investigador García Falcón (1987) se presenta un minucioso análisis de los distintos tipos de matrices de cartera.

De estos modelos, el más conocido, sin duda, es la matriz de crecimiento-participación del BCG, cuyo origen se vincula al concepto de la curva de experiencia propuesto por Henderson, fundador de esta consultora. La matriz BCG es un instrumento mediante el cual las compañías intentan mantener equilibrado el volumen de los recursos invertidos y los tipos de producto que tienen en sus diferentes clases de negocios, de acuerdo a la cuota de mercado y al índice previsible de crecimiento de estos mercados. Según Henderson (1984), las compañías deben explotar los negocios que generen gran volumen de recursos líquidos, con el fin de aplicar estos recursos a la financiación de otros negocios que presenten buenas posibilidades de crecimiento; por otra parte, en relación con aquellas actividades desarrolladas en mercados maduros, donde además no se disponga de una cuota suficiente, las empresas deben desprenderse de ellas.

La matriz BCG fue criticada por su simplicidad; sin embargo, a partir de ella se desarrolló una serie de modelos de cartera que consideraron un mayor número de dimensiones en el análisis estratégico. Entre ellos los más significativos fueron los

modelos relacionados con la matriz *atractivo del mercado-fuerza competitiva de la GE & McKinsey Co.*, modelos relacionados con la matriz de *directrices de la Shell Chemical Co.*, y modelos relacionados con la matriz *de evolución del producto de Arthur D. Little.*

La escuela del posicionamiento también ha sido criticada desde diferentes perspectivas. A continuación, expondremos algunas de las críticas que ha recibido, en particular la obra de Porter y, en general, todas las contribuciones pertenecientes a esta escuela. Uno de los puntos más controvertidos de *Estrategia Competitiva* ha sido la noción de quedarse “atrapado en medio” (*stuck in the middle*). Pitt-Watson (1992) argumenta que la teoría de *Estrategia Competitiva* es imposible de sostener cuando uno intenta explicar lo que las empresas están haciendo en la actualidad, puesto que gran parte de las compañías más rentables del mundo están tratando de conseguir, simultáneamente, costes bajos y diferenciación de sus productos. Hill (1988) observa que la estrategia de diferenciación, bajo ciertas condiciones, puede ser una fuente de reducción de costes si la empresa puede incrementar sus ventas y conseguir economías de experiencia, escala y alcance, siendo por tanto muy lucrativa la combinación de estrategias puras, todo lo contrario a lo afirmado por Porter. Miller (1992) advierte del peligro de seguir una estrategia genérica pura, y recomienda que, salvando algunas excepciones, las empresas persigan estrategias mixtas (combinación de las puras). De hecho, Miller y Dess (1993) demuestran empíricamente que las mejores empresas no siguen estrategias puras, sino estrategias mixtas. Sin embargo, Campbell-Hunt (2000), tras realizar un metaanálisis de los trabajos empíricos sobre las estrategias genéricas, concluye que existe apoyo al paradigma de la escuela del posicionamiento en la medida en que el coste y la diferenciación juegan un papel importante en la discriminación entre la gran variedad de diseños de la estrategia competitiva de las empresas y en que los diseños que mezclan los dos tipos básicos son relativamente raros.

Porter (1996) trata de responder a estas críticas distinguiendo entre eficacia operativa (EO) y posicionamiento estratégico. La EO implica desarrollar actividades de valor mejor que los rivales, mientras que el posicionamiento estratégico significa desarrollar diferentes actividades o actividades similares de forma diferente; por ejemplo, según

Porter, la clave del éxito japonés en la década de los ochenta se debió a diferencias en la EO, ofreciendo bajos costes y una mejor calidad; sin embargo, las empresas japonesas no desarrollaron estrategias. El éxito japonés ha desviado la atención de los directivos hacia la EO, los cuales han buscado la ventaja mediante el uso de técnicas como la TQM, la *competencia basada en el tiempo*, el *benchmarking*, la mejora continua, el *empowerment*, etc. Sin embargo, Porter (1996) considera que, si bien la mejora continua en EO es necesaria para alcanzar una rentabilidad superior, normalmente no es suficiente. Pocas empresas han competido con éxito durante mucho tiempo y han estado a la cabeza de sus rivales basándose solamente en la EO. La razón más obvia para que esto sea así es la existencia de un proceso de rápida difusión de las mejores prácticas llevado a cabo por los competidores.

Otra de las críticas hacia la obra de Porter se ha dirigido hacia su modelo de análisis estructural. Black y Boal (1994) indican que el modelo puede llegar a ser tautológico, en el sentido de que las empresas son rentables por estar en sectores rentables y los sectores son rentables por estar formados por empresas rentables. Además, existe cierta evidencia empírica (Rumelt, 1991) que demuestra la poca influencia de la estructura de la industria sobre los resultados de la empresa.

Por último, desde la perspectiva de la empresa basada en los recursos, se ha criticado la obra de Porter por estar empujada y dirigida por el pragmatismo en lugar de por la búsqueda de una teoría de mayor rango y generalidad, así como por su vinculación notable hacia las influencias del entorno, sin prestar mucha atención a los procesos individuales de acumulación de recursos empresariales (Foss, 1996).

Al compartir muchas de sus premisas con las escuelas del diseño y de la planificación, argumentos expuestos en la valoración crítica de estas escuelas también son válidos para la escuela que ahora estudiamos. Así, como consecuencia de la distinción que se hace en el proceso entre la fase de pensamiento consciente -formación de la estrategia al más alto nivel- y la fase de acción -implementación de la estrategia en los niveles más bajos-, se concede mayor importancia a la elaboración de estrategias deliberadas en detrimento del aprendizaje y del compromiso personal tan necesario en la fase de

implementación. Por otra parte, al considerarse la estrategia como una posición genérica, y no como una perspectiva única como en la escuela del diseño, su proceso de formación se reduce, según Mintzberg (1990a), al desarrollo de una simple fórmula o receta; es decir, a la selección, después de realizar los análisis oportunos, de una posición genérica adecuada dentro de una lista de alternativas previamente definida, alejándose con ello de cualquier planteamiento de naturaleza creativa.

Los contextos que parecen más apropiados para aplicar las teorías que aquí se presentan son los entornos simples, estables e idealmente controlables, pues permiten el estudio de las grandes cantidades de datos que requieren los análisis estratégicos. Esto se corresponde, como en las dos escuelas anteriores, con las grandes burocracias maquinales, siendo también de aplicación en empresas de dimensiones considerables que han adoptado la forma divisional (Mintzberg, 1990a; Mintzberg *et al.*, 1998).

### **1.3.2. LAS ESCUELAS DESCRIPTIVAS**

La segunda categoría de escuelas sobre pensamiento estratégico, siguiendo a Mintzberg (1990a), incluye aquellas que adoptan un enfoque descriptivo de los aspectos específicos del proceso de decisión estratégica y que, por tanto, se centran en mostrar, descriptivamente, cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa. Es importante destacar en este momento que en opinión de Cuervo García (1999), las denominadas escuelas descriptivas son realmente poco relevantes y no merecen la consideración de escuela, sino de mera enumeración de trabajos importantes sobre temas concretos que pueden tener relación con el proceso estratégico y con la estrategia.

A pesar de la crítica esbozada por Cuervo García (1999), en esta corriente se incluyen seis escuelas diferentes, las cuales son menos estructuradas, algo dispersas o poco relacionadas entre sí, propias de un “enfoque descriptivo, más creativo, innovador y heterodoxo y, por contra, menos racional, formal y sistemático que los planteamientos prescriptivos” (Bueno, 1999:35). A continuación se apuntan las principales características de cada una de ellas.

### 1.3.2.1. LA ESCUELA DEL ENTREPRENEURSHIP: LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO UN PROCESO VISIONARIO

Con el estudio de la escuela del *entrepreneurship* iniciamos el desarrollo de los modelos de formación de estrategias de naturaleza descriptiva. No obstante, de acuerdo con Mintzberg y Lampel (1999), esta escuela, aunque eminentemente descriptiva, es algo prescriptiva. Antes de proceder a analizar las características de esta escuela, es necesario precisar determinados conceptos relacionados con la misma, tales como *entrepreneurship*, *intrapreneurship* o *entrepreneurship* corporativo (Wortman, 1987; Jennings y Lumpkin, 1989).

Tanto en el ámbito académico como en el profesional ha existido tradicionalmente una tendencia a identificar el *entrepreneurship* con la propiedad y dirección de pequeños negocios (Collins y Moore, 1970; Webster, 1977). Sin embargo, los principales rasgos que generalmente han estado asociados al *entrepreneurship*, tales como el crecimiento (Drucker, 1985), la innovación (Backman, 1983) y la flexibilidad (Birch, 1987), también han sido considerados como rasgos deseables para las grandes organizaciones. Esto ha motivado el hecho de que, en los últimos años, los académicos hayan incrementado su interés hacia las actividades de emprendeduría dentro de las organizaciones, surgiendo así el concepto de “*intrapreneurship*” o “*entrepreneurship*” corporativo (Burgelman, 1983a,b; Drucker, 1985; Kanter, 1983; MacMillan *et al.*, 1986; Miller y Friesen, 1982; Pinchot, 1985; Zahra, 1986). Estos académicos consideran el *entrepreneurship* corporativo como un concepto multidimensional que incorpora las actividades de una empresa dirigidas a la innovación tecnológica y de productos, a la asunción de riesgos y a la iniciativa propia (Miller, 1983). De acuerdo con Finkelstein y Hambrick (1996), el liderazgo estratégico se ha convertido en una importante línea de investigación dentro del campo de la dirección estratégica.

En marcado contraste con las escuelas anteriores de la planificación y del posicionamiento, donde la estrategia es el resultado de un proceso o la elección entre un conjunto de alternativas genéricas previamente definidas, en la escuela del *entrepreneurship* la estrategia existe implícitamente en la mente del líder. Es considerada como una perspectiva integrada, como un sentido de dirección a largo

plazo, como una visión del futuro de la organización (Mintzberg, 1990a; Mintzberg *et al.*, 1998).

Han sido muchos los pequeños negocios, en la actualidad muchos de ellos grandes organizaciones, que deben el éxito inicial alcanzado a las características del modelo de formulación de estrategias que defiende la escuela del *entrepreneurship*. En marcado contraste con las escuelas anteriores de la planificación y del posicionamiento, donde la estrategia es el resultado de un proceso o la elección entre un conjunto de alternativas genéricas previamente definidas, en la escuela del *entrepreneurship* la estrategia existe implícitamente en la mente del líder. Es considerada como una perspectiva integrada, como un sentido de dirección a largo plazo, como una visión del futuro de la organización (Mintzberg, 1990a).

Con respecto al proceso de formación de estrategias, éste es, en el mejor de los casos, semiconsciente y está arraigado en la experiencia e intuición de un líder visionario. Este líder mantiene un estrecho control personal tanto en el proceso de formulación de la visión como en su posterior proceso de implementación. Como consecuencia de ello, poco se puede decir sobre sus principales características al considerarse como una “caja negra” encerrada en el cerebro humano (Mintzberg, 1990a).

Finalmente, y con respecto al contexto, en dos situaciones parece más apropiada la aplicación de los planteamientos de la escuela del *entrepreneurship*. En primer lugar, en las etapas iniciales de un negocio, donde son necesarios un liderazgo fuerte y una visión estratégica para establecer una dirección adecuada. En segundo lugar, en momentos difíciles o situaciones de reconversión, donde incluso las grandes organizaciones requieren la presencia de líderes visionarios. En ambos casos nos encontramos en contextos dinámicos; sin embargo, deben ser lo suficientemente simples como para ser gestionados y controlados por un único cerebro: el líder visionario (Mintzberg, 1990a).

El modelo propuesto por la escuela del *entrepreneurship*, al igual que los analizados hasta ahora, no está exento de limitaciones. Mintzberg *et al.* (1998) señalan como



principales críticas el excesivo carácter individual del proceso de formación de la estrategia, lo que implica saber muy poco de cómo es realmente ese proceso en la mente del directivo (el proceso se convierte en “una caja negra” encerrada en la mente del directivo), además del peligro que entraña la fijación de los líderes en una dirección o que éstos no adviertan su obsolescencia. Para superar estos problemas, Collins y Porras (1991) proponen, en lugar de depender de un líder con una simple visión, intentar generar una organización visionaria, una compañía capaz de que sus miembros compartan una visión común.

### 1.3.2.2. LA ESCUELA COGNITIVA: LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO UN PROCESO MENTAL

Una de las principales críticas que se formulaba a la escuela del *entrepreneurship* estudiada en el apartado anterior consistía en que, al ser el proceso de formación de estrategias semiconsciente y estar fundamentado en la experiencia de un líder intuitivo y visionario, difícilmente se podían identificar sus características al considerarse dicho proceso como una “caja negra” encerrada en el cerebro humano. En tal sentido, Mintzberg (1990a:143) afirma que “si fuéramos realmente serios en nuestro esfuerzo por entender la visión estratégica tendríamos que estudiar dentro de la mente del estratega. (...) éste es el rol de la escuela cognitiva: investigar sobre lo que significa la formación de estrategias en la esfera de la cognición humana”.

Lawrence y Lorsch (1967) seleccionan las percepciones de los altos directivos de tres sectores como el mejor método para definir la incertidumbre asociada al entorno de dichos sectores. A continuación, utilizando este indicador de percepción como base, generalizan las relaciones existentes entre el entorno, la estrategia y la estructura de la organización. Anderson y Paine (1975) señalan que los factores subjetivos individuales influyen en las percepciones del entorno y de la organización y, en consecuencia, en la formulación de la estrategia. La distinción que establece Mintzberg (1978) entre “estrategias intentadas” y “estrategias realizadas” también destaca la importancia del estudio de las percepciones, los aspectos cognoscitivos y las intenciones de los decisores clave. En un trabajo posterior, Mintzberg y Waters (1982) sugieren que en el

modelo entrepreneurial de formación de estrategias, el desarrollo de una nueva estrategia se lleva a cabo normalmente “en un solo cerebro informado” (Mintzberg y Waters, 1982:496). Según esto, el estudio de los aspectos cognoscitivos de los estrategas ofrece información acerca del funcionamiento de estos cerebros informados y, por tanto, de los factores que contribuyen a algunos éxitos y fracasos corporativos (Schwenk, 1988). Hambrick y Mason (1984) afirman que la toma de decisiones estratégicas está influida por los marcos cognoscitivos y por los procesos de decisión de los miembros de los niveles superiores de la organización.

Por otra parte, la investigación sobre la diagnosis de problemas estratégicos, formulación de problemas y procesos de decisión también destaca la necesidad de estudiar los aspectos cognoscitivos de los estrategas. Entre el conjunto de autores que ha pretendido extraer lecciones de la psicología cognoscitiva para la formulación de estrategias, se incluye dentro del campo del *management* a Nystrom (1979), Duhaime y Schwenk (1985), Schwenk (1984a), Stubbart (1987), Kiesler y Sproull (1982), Hogarth y Makridakis (1981), y dentro del campo del sector público encontramos a Steinbruner (1974) y Jervis (1976).

En el campo de la dirección estratégica han sido varios los autores que, fundamentándose en el concepto de *racionalidad limitada* planteado originalmente por Simon (1947), han reconocido que las limitaciones cognitivas humanas pueden afectar a la toma de decisiones estratégicas (Steiner y Miner, 1977; Schwenk, 1984ab). Según Mintzberg (1990a), al menos cuatro aspectos de la psicología cognitiva pueden ser identificados como relevantes para la formación de estrategias: (a) *la percepción*: cómo se informa al estratega; (b) *la obtención de conceptos*: cómo se forma la estrategia; (c) *la reconcepción*: cómo cambia la estrategia o por qué no lo hace; y (d) *el estilo estratégico*: cómo difieren los estrategas en sus orientaciones cognitivas.

Fundamentándose en esta investigación, Mintzberg (1998) resume las principales premisas del modelo de formación de estrategias de la escuela cognoscitiva en los puntos siguientes:

- La formación de estrategias es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
- En consecuencia, las estrategias son perspectivas, o conceptos, que se forman en esa mente.
- El entorno del estratega es complejo, sus capacidades cognitivas limitadas; en consecuencia, la recepción de información está restringida y sesgada y el proceso de formación de estrategias se distorsiona con ello.
- Como resultado de las diferencias cognitivas individuales, los estrategas varían significativamente en sus estilos de formación de estrategias.

Como Schwenk (1988) ha señalado, una premisa básica que subyace en la investigación realizada en esta escuela es que las estructuras y procesos cognitivos de los decisores clave explican una parte significativa de la varianza en los resultados de las decisiones estratégicas. La validez de esta premisa depende de las características de la organización y de la configuración de poder del grupo decisor. En consecuencia, en aquellas situaciones de toma de decisiones en que un solo individuo o grupo cohesivo domina, es más probable que los procesos cognitivos puedan influir en las decisiones de la organización. En el mismo sentido, Mintzberg (1990a) sostiene que el modelo propuesto por la escuela cognitiva parece tener una mejor aplicación a la formación de estrategias como un proceso individual más que colectivo, prestando especial atención a determinadas etapas de dicho proceso, principalmente a los periodos de concepción original de la estrategia, a los de reconcepción y, especialmente, a los periodos de adherencia de las estrategias existentes debido a los sesgos cognitivos.

El potencial de crecimiento de esta escuela es grande. No obstante, su contribución actual es bastante limitada. La psicología cognitiva debe realizar un mayor esfuerzo para comprender cómo se forman los conceptos en la mente del estratega. Resultaría especialmente útil conocer no sólo cómo la mente distorsiona la realidad, sino también cómo, en ocasiones, es capaz de integrar una amplia diversidad de informaciones complejas. En cualquier caso, su contemplación permite enriquecer la comprensión de la formulación de la estrategia con un enfoque poco determinista y sí muy centrado en

la figura del estratega y de la racionalización que éste hace del mundo que le rodea (Mintzberg *et al.*, 1998).

### 1.3.2.3. LA ESCUELA DEL APRENDIZAJE: LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO UN PROCESO EMERGENTE

Para introducir esta escuela Mintzberg (1990:147) se pregunta: “si los estrategas no pueden confiar en el procedimiento y en la técnica, y cuando no pueden diseñar perspectivas estratégicas por medio de algún proceso analíticamente secuencial y personalmente visionario, entonces ¿cómo han de proceder?”. La respuesta que propone es sencilla: “ellos aprenden con el transcurso del tiempo”, ya que el entorno es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen como planes o visiones perfectamente definidos.

El origen de esta escuela se sitúa, según Mintzberg (1999), en el trabajo de Braybrooke y Lindblom (1963), *A Strategy of Decision*, y en el de Cyert y March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. Sin embargo, el precursor más relevante de esta escuela es James Brian Quinn y su obra más significativa, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, publicada en 1980. Otro de los autores fundamentales de esta escuela ha sido el propio Mintzberg, siendo el mayor acreedor de su actual alcance y contenido (Renau, 1995).

Las principales características de la escuela del aprendizaje se pueden resumir en los puntos siguientes (Mintzberg, 1990a; Mintzberg *et al.*, 1998):

- La naturaleza compleja y dinámica del entorno, acompañada a menudo del grado de difusión del conocimiento existente en la organización, imposibilita planteamientos deliberados en los procesos de formulación de estrategias. En consecuencia, la formulación de estrategias adopta la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo en el que la formulación y la implementación son fases indistinguibles.

- Aunque el proceso se puede centrar en un líder, lo más normal es que sea el sistema colectivo el que esté sujeto al proceso de aprendizaje. Se reconoce así la existencia de muchas estrategias potenciales en la mayoría de las organizaciones.
- El aprendizaje se desarrolla de una forma emergente por medio de iniciativas estratégicas adoptadas en diferentes partes de la organización y en respuesta a presiones y hechos externos. Estas estrategias aparecen primero como patrones derivados del pasado, y sólo más tarde quizá como planes deliberados para el futuro, y, finalmente, como perspectivas para guiar la conducta general.
- El rol del líder no consiste en desarrollar estrategias deliberadas, sino en dirigir el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias. Por tanto, la dirección debe conjugar las sutiles relaciones entre pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio.

### **Del Incrementalismo Inconexo al Incrementalismo Lógico**

Los orígenes de esta corriente los encontramos en el trabajo de Lindblom (1959), *The Science of 'Muddling Through'*, que viola prácticamente todas las premisas de la dirección racional. A este trabajo le siguieron otras publicaciones relacionadas como la obra de Wrapp (1967), *Good Managers Don't Make Policy Decisions*. También debemos destacar las aportaciones de Cyert y March (1963) y la de Weick (1969). Sin embargo, ha sido el libro de Quinn (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, el que ha marcado las directrices de lo que hoy representa una de las corrientes de investigación de mayor interés dentro del campo de la dirección estratégica.

A pesar del creciente reconocimiento de los temas relacionados con el incrementalismo, la literatura actual no ofrece una conceptualización rigurosa y precisa en relación al significado del término y a las implicaciones del mismo. El incrementalismo ha sido considerado como: (a) un proceso directivo de aprendizaje (Mintzberg, 1973), lógico e

intencionado (Quinn, 1980); (b) como el resultado de los procesos sociales y políticos en las organizaciones (Pettigrew, 1977, 1985); (c) en términos de programas y rutinas de las decisiones estratégicas (Nelson y Winter, 1982); y (d) como un proceso cognoscitivo (Hedberg y Jonsson, 1977; Grinyer y Spender, 1979a, b).

#### **1.3.2.4. LA ESCUELA POLÍTICA: LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN**

De acuerdo con los planteamientos de esta escuela, los modelos de formulación de estrategias defendidos por las escuelas anteriores son irrealistas porque admiten un alto nivel de racionalidad en el comportamiento de los decisores estratégicos junto a la presunción de que estos directores disponen del tiempo y de los recursos necesarios para obtener la información requerida para sus decisiones. Según Narayanan y Fahey (1982), se asume que las preferencias de los miembros de la organización son conocidas y consistentes, las relaciones causa-efecto se comprenden bien y la información disponible es suficiente para tratar los problemas estratégicos. Sin embargo, cada una de las hipótesis anteriores, en particular, y el modelo racional, en general, pueden cuestionarse cuando se comparan con la realidad organizativa (Murray, 1978).

La escuela política rechaza estos planteamientos de racionalidad acerca de las organizaciones y sus correspondientes procesos de formación de estrategias por considerarlos ingenuos, no realistas y, por tanto, de utilidad mínima en la práctica (Shafritz y Ott, 1987). En su lugar, las organizaciones son consideradas como sistemas complejos de individuos y coaliciones, teniendo cada uno sus propios intereses, creencias, valores, preferencias, perspectivas y percepciones. En estos contextos, las decisiones estratégicas no son planes para alcanzar racionalmente los objetivos de la organización, sino que son el resultado de la negociación entre individuos que intentan alcanzar sus propios intereses personales (Abell, 1975).

Aunque la literatura que puede incluirse en esta escuela es bastante limitada, constituye una línea de investigación bastante diferente del resto. En cualquier caso, pueden

distinguirse dos orientaciones diferentes: la micropolítica y la macropolítica. Por un lado, la orientación micropolítica ve la formación de estrategias en la organización como un proceso esencialmente político, un proceso que implica negociación, persuasión y confrontación entre los actores que se dividen el poder. Por otro lado, la orientación macropolítica, que percibe a la organización como un ente que usa su poder sobre otras y entre sus socios en alianzas, empresas conjuntas y otras relaciones de red para negociar estrategias “colectivas” en su propio interés (Mintzberg y Lampel, 1999).

En síntesis, las principales premisas del modelo de formación de estrategias propuesto por la escuela política se pueden resumir en los puntos siguientes (Mintzberg, 1990a; Mintzberg *et al.*, 1998):

- El proceso de formación de estrategias es fundamentalmente político y puede tener su núcleo dentro de la organización (micropolítica) o fuera de ella (macropolítica).
- En los procesos micropolíticos no existe un actor dominante, sino más bien un conjunto de grupos o coaliciones que compiten entre sí por el control de la organización.
- En los procesos macropolíticos, la organización promueve su propio bienestar a través del desarrollo de estrategias agresivas deliberadas de naturaleza política.

Si bien es cierto que no podemos considerar la formación de estrategias como un proceso racional desprovisto de toda actividad política, tampoco debemos caer en el error -que constituye la principal crítica que se le hace a esta escuela- de considerarlo de forma extrema como esencialmente político, puesto que ello conlleva importantes implicaciones. En primer lugar, se ignora el rol desempeñado por fuerzas integradoras tales como el liderazgo eficaz de los directivos así como la propia ideología o cultura de la organización. En segundo lugar, se ignora el propio concepto de estrategia, ya que el proceso político significa que la organización está dirigida más por intereses

particulares que por el interés común, lo cual hace difícil llegar a formular la estrategia (Mintzberg, 1990a); sin embargo, las estrategias pueden emerger de procesos políticos algunas veces, un simple compromiso alcanzado políticamente puede ser lo suficientemente importante como para facilitar un conjunto coherente de acciones posteriores.

Según Mintzberg (1990a), la aplicación del modelo defendido por la escuela política parece más apropiada en periodos de cambios estratégicos importantes, cuando las estructuras de poder se alteran y surgen conflictos, especialmente en organizaciones grandes y maduras (como las burocracias maquinales de sistema cerrado y formas divisionales), al igual que en organizaciones complejas de expertos (burocracias profesionales y adhocracias). Si bien en determinadas ocasiones la política puede ser utilizada para promover el cambio estratégico luchando contra las fuerzas que intentan mantener el *statu quo*, en otras puede ser utilizada para resistirse a dichos cambios.

### **1.3.2.5. LA ESCUELA CULTURAL: LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO UN PROCESO COLECTIVO**

Muchos autores han destacado la importancia del tema de la cultura corporativa - directamente relacionada con la dimensión humana de la organización-, debido a que constituye uno de los principales factores determinantes de la implementación con éxito o fracaso de las estrategias. El elevado número de investigaciones realizadas en torno a este tema ha permitido el desarrollo de una nueva escuela dentro del campo de la dirección estratégica: la escuela cultural.

A medida que el concepto de cultura se ha ido introduciendo en los textos de dirección de empresas, han surgido distintas definiciones, presentando muchas de ellas un carácter parcial. García Falcón (1995), a partir de un proceso de recopilación, revisión e interpretación de un conjunto de definiciones propuestas por diversos académicos y profesionales, identificó las ocho dimensiones de la cultura organizativa, proponiendo el siguiente concepto unificado e integrador: “La cultura de una organización es un conjunto de elementos intangibles (presunciones, valores, creencias, expectativas,...)



compartidos por sus miembros que: a) constituyen tradiciones que se transmiten de generación en generación y de forma inconsciente de unos miembros a otros; b) representan un factor aglutinante y una fuerza de naturaleza invisible que permiten asegurar internamente su unidad; c) proporcionan sentido, dirección y movilización, una especie de energía social determinante del éxito o del fracaso; d) permiten interpretar acontecimientos, tomar decisiones y ejecutar ciertas acciones que se realizan de determinada forma; e) determinan normas que regulan el comportamiento interno, o diferentes métodos de hacer las cosas tanto a nivel individual como de grupo; f) condicionan la necesaria adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno competitivo en el que se opera; y g) definen un cierto estilo, un carácter, una forma de ser que distingue su identidad o personalidad como colectivo, frente a la de otras organizaciones”(García Falcón, 1995:315).

Uno de los autores más reconocidos en esta corriente ha sido Edgar Schein y su obra *La cultura empresarial y el liderazgo*. En esta obra se pone de manifiesto la importancia de la cultura en la implementación de la estrategia, ya que facilitará el consenso en aspectos como el ámbito de actividad, objetivos de la estrategia y medios para conseguirlos, forma de organizar el trabajo y ordenación de los sistemas de incentivos, coordinación, control e información (Schein, 1988). En el mismo sentido, Shiristava (1985) afirma que cuando la cultura afecta a los procesos de formulación de la estrategia, indirectamente también influye en el contenido de la misma, afectando a la orientación de la organización hacia el futuro, a sus horizontes de planificación, a su visión del entorno y, por tanto, a sus percepciones de las oportunidades y amenazas.

En los años ochenta surgió un conjunto de publicaciones, entre ellas las de Peters y Waterman, Pettigrew, Ouchi, Schein y Barney, que pusieron de manifiesto la relación entre la cultura y la *performance* de la empresa, hecho que, junto al espectacular éxito de las empresas japonesas, incentivó la investigación sobre esta temática (Menguzzato y Renau, 1991). Así, por ejemplo, para Peters y Waterman (1982) uno de los rasgos que caracterizan a las empresas excelentes es contar con una cultura orientada hacia los clientes. Desde su punto de vista, la cultura no es un artículo de moda, sino una parte intrínseca del verdadero carácter de una organización. Para Barney (1986a), por su

parte, la cultura de una empresa puede ser fuente de ventaja competitiva y, con ello, generadora de un resultado financiero superior, si esa cultura es valiosa, rara e imperfectamente imitable, y, por tanto, las empresas poseedoras de ésta deberían intentar comprender en qué aspectos de ellas radican las ventajas competitivas, procediendo así a reforzar y cuidar esos atributos culturales.

Otros dos aspectos básicos enmarcados dentro de esta corriente han sido, por una parte, la importancia del liderazgo en la creación o modificación de una cultura organizativa fuerte, y por otra parte, la influencia de la cultura en los cambios organizativos. En relación con la primera línea de investigación se suscita una interesante cuestión: ¿son los líderes quienes crean la cultura organizativa o debe existir la cultura primero con el fin de engendrar y alimentar a los líderes? La idea más extendida es que los líderes crean o ayudan a crear la cultura (Pettigrew, 1979). En este sentido, Schein (1988) orientó el papel de los altos directivos hacia la modelización y reforzamiento de la cultura, estudiando las formas alternativas por medio de las cuales los líderes de una organización pueden crear, dirigir y modificar la cultura.

Dentro de la segunda línea de investigación, Schein (1988) relacionó la evolución de la cultura organizativa con las tres etapas de crecimiento de una organización (nacimiento y crecimiento inicial, adolescencia organizativa y madurez organizativa), proponiendo distintas funciones de la cultura y distintos mecanismos de cambio en cada una de ellas. Lorsch (1986) sugirió que los directivos deben aceptar la importancia de la flexibilidad y de la innovación como una parte importante de la cultura de la organización, estableciendo distintos medios para lograrlo como, por ejemplo, la designación de un directivo que promueva el cambio, la utilización de directivos externos, los programas de formación y la rotación de directivos entre diversas funciones y empresas.

Cuando comparamos la escuela cultural con otras escuelas de la dirección estratégica ya estudiadas, apreciamos que sus verdaderas contribuciones están: (a) en el consenso integrador alcanzado a través de la ideología, frente al conflicto desintegrador de la escuela política; (b) en el sentido de la colectividad y el estilo organizativo, frente al pensamiento individualizado y al estilo personalizado de las escuelas del diseño y del

*entrepreneurship*; y (c) en la consideración de la historia de la organización para formular la estrategia, frente a las tendencias antihistóricas de las escuelas de la planificación y del posicionamiento. En definitiva, para Mintzberg (1990a; Mintzberg *et al.*, 1998) en esta escuela la formulación de estrategias se convierte en la dirección del sentido de la colectividad, siendo sus principales premisas las siguientes:

- La formulación de la estrategia es fundamentalmente un proceso de comportamiento colectivo, basado en las creencias compartidas por los miembros de la organización.
- Como resultado, la estrategia adopta principalmente la forma de perspectiva, no de posición o de táctica, está basada en intenciones no necesariamente explícitas y se refleja en modelos que la hacen deliberada.
- La forma de organizar y los sistemas de control son ampliamente normativos, basados en la influencia de las creencias compartidas.
- Dada la importancia del sistema de creencias internas, la organización tiende a ser ofensiva en relación a un entorno que parece ser pasivo y difuso en su influencia.
- La cultura, y especialmente la ideología, no alienta el cambio estratégico, sino que más bien promueve el mantenimiento de la estrategia existente.

En cuanto a las críticas más comunes realizadas hacia la escuela cultural, destacan las relacionadas con la resistencia al cambio que estimula una especie de estancamiento al poner énfasis en la tradición y el consenso. No obstante, el enfoque cultural en la formación de la estrategia puede ser de utilidad en los contextos de las organizaciones misioneras. Éstas se configuran “cuando la misión de la organización es (a) clara y concreta, de tal forma que los agentes la pueden identificar fácilmente, (b) tiene unos propósitos y métodos bien establecidos, de tal forma que ocupa una zona claramente delimitada de la sociedad, y (c) resulta atractiva al menos para algunos agentes, de tal forma que éstos se identifican con la misión” (Mintzberg, 1992:432). También en las organizaciones grandes y establecidas, cuyas culturas estancadas refuerzan a sus viejas estrategias. Por último, en ciertos momentos en los que la cultura puede jugar un papel

clave en la vida y evolución de una empresa, como son los períodos de *reestructuración* y los períodos de *revolución cultural* (Mintzberg *et al.*, 1998).

### 1.3.2.6. LA ESCUELA DEL ENTORNO: LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO UN PROCESO REACTIVO

Las escuelas anteriores han considerado como actores principales del proceso de formación de estrategias tanto a personas como a grupos (*e.g.*, el director general, el equipo de dirección, el planificador, el analista, las coaliciones o la colectividad). La escuela que ahora estudiamos se caracteriza por considerar como actor principal del proceso de formación de estrategias a las fuerzas externas de la organización, lo que los teóricos denominan generalmente *entorno* (Mintzberg, 1990a). Los autores más radicales que defienden los nuevos planteamientos de la escuela del entorno reconocen este carácter pasivo o reactivo de la organización y su liderazgo, y tienden a considerar la formación de estrategias como un hecho exógeno más que como un proceso controlado internamente.

Los autores más radicales que defienden los planteamientos de la escuela del entorno reconocen este carácter pasivo de la organización y su liderazgo y tienden a considerar la formación de estrategias como un hecho exógeno más que como un proceso controlado internamente. En principio, y de acuerdo con ello, los modelos y teorías defendidos por estos autores caen fuera del ámbito de la dirección estratégica. Sin embargo, Mintzberg (1990a) considera que existen buenas razones para incluirlos como una novena escuela de pensamiento estratégico. Por una parte, esta escuela ha ayudado a delimitar ciertos atributos del entorno y a sugerir su posible papel en los procesos de formación de la estrategia. Por otra, sus planteamientos equilibran la visión de la formación de estrategias, incorporando el entorno, junto con el liderazgo y la organización, como uno de los tres actores centrales del proceso estratégico. Estos argumentos, de hecho, han llevado a la inclusión de esta escuela entre las que ayudan a describir la estrategia en muchos de los más importantes libros de texto de dirección estratégica (*e.g.*, Mintzberg *et al.*, 1998; Johnson y Scholes, 2001).

Las premisas de la escuela del entorno de la dirección estratégica se derivan de dos corrientes teóricas desarrolladas en el campo de la teoría de la organización: por una parte, del planteamiento contingente y, por otra, de la teoría de la ecología de las poblaciones que postula que las condiciones externas fuerzan a la organización a las estrategias. Estas premisas son resumidas por Mintzberg (1990a) en los puntos siguientes:

- El entorno, en general manifestado por un conjunto de fuerzas abstractas, determina la estrategia ya que fuerza a la organización o a sus atributos a unos nichos de tipo ecológico; aquellas que se oponen a esta adaptación mueren con el tiempo.
- No existe estrategia interna real ni proceso interno de formulación de estrategias. El liderazgo es un mito y la organización adopta un rol totalmente pasivo en dicho proceso.
- Las estrategias son posiciones, nichos donde las organizaciones se mantienen hasta que se agota lo que las nutre.

Según Mintzberg y Lampel (1999), las corrientes de investigación que han dado lugar a la escuela del entorno son la teoría de la contingencia y la ecología de las poblaciones; la teoría institucional, por su parte, también puede englobarse dentro de esta escuela de pensamiento (Mintzberg *et al.*, 1998), aunque para estos autores esta última teoría constituye un enfoque que mezcla los planteamientos de la escuela del entorno con los de la escuela política o incluso con la cognitiva.

En principio, y de acuerdo con lo hasta ahora expuesto, los modelos y teorías defendidos por la escuela del entorno caen fuera del ámbito de la dirección estratégica, al reducir la estrategia a una especie de acto reflejo (Mintzberg *et al.*, 1998). Específicamente, los planteamientos de la escuela del entorno ni prescriben ni describen la estrategia, al menos no si se asume que la estrategia implica una acción coherente en el tiempo por parte de la “agencia humana” (Tsoukas y Knudsen, 2002). En palabras de Elfring y Volberda (2001:6), la perspectiva propuesta por la escuela del entorno “es extremadamente determinista y no existe lugar para que la dirección formule estrategias”.

### 1.3.3. EL ENFOQUE INTEGRADOR

La tercera categoría de la clasificación de Mintzberg incluye una sola escuela de carácter integrador. Si bien las nueve primeras escuelas abordan aspectos parciales del proceso de formación de estrategias, la escuela de la configuración pretende, de una forma más ambiciosa, integrar los planteamientos de las escuelas anteriores en una perspectiva configuradora única. En palabras de Mintzberg (1990a: 179-180), “Todo lo anterior: Ése es el mensaje de la escuela de la configuración pero con un ángulo particular. Cada cosa en su propio momento, en su propio lugar, como un fenómeno integrado”. El *pensamiento integrador* se basa en las aportaciones de Chandler (1962) e incluye un conjunto de trabajos que se engloban bajo la escuela de la configuración.

#### 1.3.3.1. LA ESCUELA DE LA CONFIGURACIÓN: LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO UN PROCESO EPISÓDICO

Además del grupo de la universidad de McGill, entre los que destacan Mintzberg y Miller, otros autores que se pueden incluir en esta escuela son Chandler (1962), con su descripción del proceso estratégico desde una perspectiva evolutiva, y Miles y Snow (1978), con su propuesta de diferentes tipos de estrategia (defensiva, prospectiva, analizadora y reactiva).

En la búsqueda de la integración, los autores que se incluyen dentro de esta escuela combinan diferentes elementos y comportamientos de las organizaciones -proceso de formación de estrategias, contenido de las estrategias, dimensiones de la estructura y dimensiones del entorno de la organización- en diferentes etapas o episodios de sus historias, a veces secuenciados en el tiempo en forma de modelos de ciclos de vida (Mintzberg, 1990a). Miller (1987) ha argumentado que las variables de estrategia, estructura y entorno interactúan para formar *gestalts*, arquetipos o configuraciones comunes, que describen a las organizaciones revelando sus naturalezas complejas. Estos elementos, al ser integraciones, pueden ser criticados de categorías artificiales que, si bien facilitan la comprensión de la realidad, también la distorsionan. Sin

embargo, son muchos los autores que defienden la necesidad de tales tipologías como instrumentos apropiados para acercarnos al estudio de la complejidad del mundo real.

Miller (1987c) ha intentado destacar la importancia de las configuraciones relacionándolas con los principales modelos del campo de la teoría de la organización y de la dirección estratégica. El autor argumenta que estos modelos sugieren distintas fuerzas clave o «imperativos» que explican y dan lugar a muchas configuraciones comunes. Son denominados imperativos porque guían u organizan muchos elementos de una organización, son los más resistentes al cambio y, probablemente, deben cambiar antes de que pueda tener lugar una transformación significativa. Miller (1987c) consideró como imperativos al entorno (incluida la tecnología), la estructura de la organización, el liderazgo y la estrategia.

La mayoría de las configuraciones parecen estar dominadas por un único imperativo. Así, aunque es probable que todas las configuraciones estén influidas por muchos factores, la tesis defendida por Miller (1987c) es que, a menudo, es un único imperativo el que prevalece en un momento dado. No obstante, en situaciones de transición, las configuraciones pueden ser el producto de varios imperativos (denominados híbridos).

Dos conceptos clave en la escuela de la configuración, que están relacionados con el de imperativo, son los de “momento” (momentum) y “cambio cuántico” (Miller y Friesen, 1980b). Las configuraciones, a través de sus imperativos, presentan una lógica interna, integridad y momento evolutivo que les confieren una gran estabilidad, siendo necesaria una revolución para lograr un cambio importante.

Sin embargo, las organizaciones también soportan cambios incrementales que no modifican su imperativo y, por tanto, su configuración original permanece inalterada. Miller y Friesen (1980b, 1984a, b) denominaron a este fenómeno como “tendencia hacia el momento”, donde las relaciones entre las variables permanecen igual.

Fundamentándose principalmente en los trabajos realizados en la Universidad de McGill, Mintzberg (1990a) afirma que las premisas de la escuela de la configuración

son las premisas de todas las escuelas anteriores reunidas en contextos bien definidos, y las establece en los términos siguientes:

- Los comportamientos de las organizaciones se describen mejor en términos de configuraciones -grupos distintos e integrados de dimensiones relacionadas con el estado y el tiempo-.
- En particular, la formación de estrategias es un proceso episódico en el que una determinada organización, adaptada a un tipo de entorno determinado, realiza el proceso de una forma concreta durante un periodo de tiempo diferenciado.
- De acuerdo con esto, el proceso puede ser de diseño conceptual o de planificación formal; de análisis sistemático o de visión intuitiva; puede ser de conocimiento individual o de aprendizaje o política colectivos; puede estar guiado por un liderazgo personalizado, por la cultura organizativa o por el entorno; y las estrategias resultantes pueden adoptar la forma de planes o modelos, tácticas, posiciones o perspectivas; pero todo debe encontrarse en su propio momento y en su propio contexto.

A pesar de lo expuesto, debemos destacar que autores como Tsoukas y Knudsen (2002) se cuestionan la aportación de esta escuela a la explicación de la formación de estrategias en la empresa, en la medida en que se establece que una determinada estrategia simplemente ocupa un lugar en una configuración particular, pero no se analiza por qué esto debería ser así o por qué llega a ser así. Por tanto, para estos autores, la escuela de la configuración no ofrece una nueva perspectiva de la formación de estrategias como el resto de las escuelas. Quizás deberíamos estar de acuerdo con Tsoukas y Knudsen si se entiende cada una de las escuelas como una perspectiva diferente de la formación de estrategias. No obstante, para Mintzberg y Lampel (1999) no está nada claro que esto sea así. Es más, ellos entienden que el debate sobre el rol de las escuelas en la formación de estrategias sigue abierto. En los siguientes párrafos abordamos el estado de dicho debate.

Por otra parte, para Mintzberg y Lampel (1999) la escuela de la configuración está compuesta, además de por la literatura descriptiva más académica -que percibe a la



organización como una configuración descriptible por sus diferentes episodios-, por una literatura más orientada a la práctica (promovida por consultores) y de carácter prescriptivo cuyo principal mensaje es que el cambio debe ser entendido como una transformación bastante dramática -el salto de un episodio a otro-. No cabe duda de que la existencia de esta literatura de carácter más prescriptivo constituye otro argumento en defensa de la escuela de la configuración como perspectiva de la formación de estrategias.

#### **1.3.4. EL PAPEL DESEMPEÑADO POR LAS ESCUELAS DE PENSAMIENTO DE MINTZBERG EN LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Como ya se ha destacado en el párrafo anterior, el trabajo más reciente de Mintzberg relacionado con las diez escuelas de pensamiento -Mintzberg y Lampel (1999)-, ahondando en el papel que juegan las diez escuelas en la explicación de la formación de estrategias, destaca que sigue sin estar claro en qué medida cada una representa un proceso diferente, es decir, perspectivas diferentes de la formación de estrategias (véase figura 1.4) o partes diferentes de un único proceso (véase figura 1.5). En palabras de estos autores, “Hemos sido ambiguos en este punto, y preferimos mantenernos así, porque encontramos ambas respuestas demasiado restrictivas” (Mintzberg y Lampel, 1999:27).

Considerando la formación de estrategias como procesos diferentes los autores clasifican cada perspectiva en función de dos dimensiones: tipo de mundo externo (entorno controlable/comprendible o confuso/impredecible) y el tipo de proceso interno (racional/natural). Las perspectivas se encuadran dentro de este espacio creado de formación de estrategias con el fin de observar dónde se posiciona cada una (Mintzberg *et al*, 1998).

En relación con la visión de las diez escuelas como partes integrantes de un único proceso de formación de estrategias, para Mintzberg y Lampel (1999), algunas de las escuelas son claramente etapas o aspectos del proceso de formación de estrategias (véase figura 1.5.):

Figura 1.4: Diferentes perspectivas de la formación de estrategias

TIPO DE MUNDO EXTERNO	Impredecible, confuso	Entorno		Cognitiva Aprendizaje Política (micro)
			Cultural Configuración	
	Comprensible, controlable	Posicionamiento Planificación	Diseño	Política (macro) Entrepreneurship
		Racional		Natural
		TIPO DE PROCESOS INTERNO		

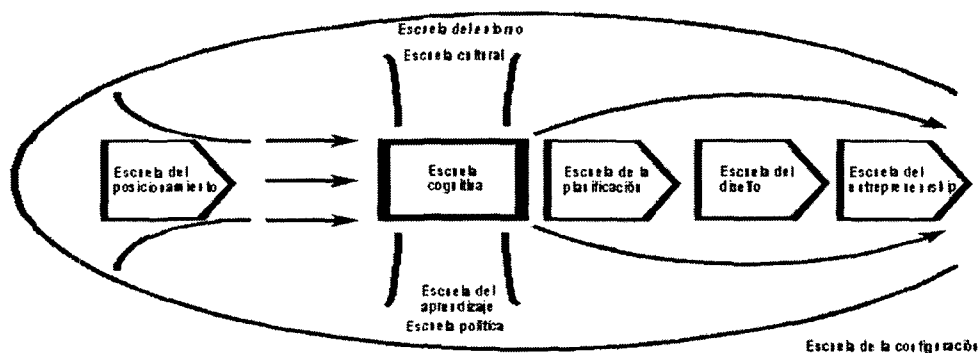
Fuente: Mintzberg y Lampel, (1999)

- La escuela cognitiva reside en la mente del estratega localizada en el centro.
- La escuela del posicionamiento mira hacia atrás a datos establecidos que son analizados e introducidos en la caja negra de la formación de estrategias.
- La escuela de la planificación mira ligeramente hacia adelante, para programar las estrategias creadas de otras formas.
- La escuela del diseño mira más hacia adelante a una perspectiva estratégica.
- La escuela del *entrepreneurship* mira más allá, a una visión única del futuro.
- Las escuelas del aprendizaje y la política miran debajo, embebidos en los detalles. La del aprendizaje observa las raíces del césped, mientras que la política mira debajo de las rocas, en lugares que la organización puede no querer exponer.
- la escuela cultural mira hacia abajo, flotando en nubes de creencias.
- Por encima de la escuela cultural, la escuela del entorno hace de espectador, por decirlo así.

- La escuela de la configuración mira al proceso, echa una mirada alrededor de todo el proceso, en contraste con la escuela cognitiva que intenta mirar dentro del mismo.

La complejidad de la formación de estrategias como un único proceso esta justificada por las siguientes características de la formación de estrategias (Mintzberg y Lampel, 1999): (a) es diseño evaluado, visión intuitiva y aprendizaje emergente; (b) tiene que ver con la transformación a la vez que con la perpetuación; (c) debe implicar cognición individual e interacción social, tanto cooperativa como conflictiva; (d) debe incluir análisis antes, programación después y negociación durante; y (e) todo lo anterior debe ser en respuesta a lo que puede ser un entorno demandante. Además, tan claro como que ningunos de los anteriores aspectos de la formación de estrategia debe omitirse es el hecho de que el proceso puede inclinarse hacia los atributos de una escuela u otra, por ejemplo, hacia la escuela del *entrepreneurship* en las etapas iniciales de un negocio o cuando se requiere de una reconversión dramática.

**Figura 1.5: Modelo de proceso estratégico como proceso episódico**



Fuente: Mintzberg y Lampel (1999).

Los resultados del trabajo de Lengnick-Hall y Wolff (1999) parecen apoyar la idea de que cada escuela constituye un proceso diferente. Los resultados apuntan a la existencia de elementos de las premisas fundamentales de cada perspectiva que representan contradicciones lógicas con cada una de las otras dos, por tanto, una estrategia que surja de la integración de las tres perspectivas crearía inconsistencias en el contexto de

actuación de una empresa, en sus asunciones sobre la formación de estrategias y sus arreglos administrativos. Según estos autores, a medida que las circunstancias cambian, la empresa puede requerir un cambio de perspectiva para mantener la consistencia entre su estrategia y su contexto estratégico. De hecho, Mintzberg y Lampel (1999) admiten que la tendencia ha sido favorecer la interpretación de que las escuelas representan procesos fundamentalmente diferentes (véase figura 1.4) y que esto no está mal si los directivos eligen un proceso o una combinación de ellos sin llevar los atributos de la escuela elegida al extremo.

Por último, cerramos esta discusión y reflexiones sobre las diez escuelas de la dirección estratégica resumiendo en las tablas 1.2 y 1.2 (bis) las principales características de cada una en función de cinco dimensiones: orígenes, tipo de escuela, palabras clave, características de la estrategia, limitaciones del modelo, ámbito de aplicación, entorno de aplicación y proceso interno.

Tabla 2.2: Escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg

ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	PRESCRIPTIVAS			ENFOQUE INTEGRADOR
	DISEÑO	PLANIFICACIÓN	POSICIONAMIENTO	
Autores	<i>Learned, Christensen, Andrews, Gruth (1965)</i>	<i>Ansoff (1965)</i>	<i>Porter (1980, 1985)</i>	<i>Chandler (1962); Miles y Snow (1978); Mintzberg y Lampel (1999); Bailey y Johnson (1992)</i>
Tipo de proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceptual</li> <li>▪ Individualista (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analítico</li> <li>▪ Individualista (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transformación /Episódico</li> </ul>
Palabras clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DAFO</li> <li>▪ Director general (análisis interno/externo)</li> <li>▪ Valores y aspiraciones</li> <li>▪ Ventaja competitiva</li> <li>▪ Escuela de proceso estratégico, no contenido (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> <li>▪ CEO prepara la gran estrategia (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajuste, encaje</li> <li>▪ Presupuesto</li> <li>▪ Programación</li> <li>▪ Recursos y capacidades</li> <li>▪ Staff de planificación (Volberda y Elfring, 2001)</li> <li>▪ Escuela de proceso estratégico, no contenido (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> <li>▪ Teoría de sistemas y cibernética (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matrices de cartera</li> <li>▪ Teoría de la organización industrial</li> <li>▪ Contenido estratégico</li> <li>▪ Enfoque económico</li> <li>▪ Competencia y posición competitiva (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Configuraciones</li> <li>▪ Gestalts/arquetipos</li> <li>▪ Ciclo de vida</li> <li>▪ Contexto</li> <li>▪ Integración de planteamientos</li> </ul>
Características de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consciente</li> <li>▪ Meditada (por el director general)</li> <li>▪ Full-blown</li> <li>▪ Explícita</li> <li>▪ Deliberada (Osorio y García Falcón, 1998)</li> <li>▪ Estática (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descrita totalmente</li> <li>▪ Full-blown</li> <li>▪ Deliberada (Osorio y García Falcón, 1998)</li> <li>▪ Secuencia de etapas lógicas apoyadas en técnicas (Mintzberg y Lampel, 1999)</li> <li>▪ Descubierta, no inventada, proceso de inferencia (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> <li>▪ Estática (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Full-blown</li> <li>▪ Explícita</li> <li>▪ Deliberada (Osorio y García Falcón, 1998)</li> <li>▪ Analiza la información y selecciona las mejores alternativas</li> <li>▪ Estática (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Único proceso que implica a todas las escuelas y depende del momento en el que se encuentre la organización</li> </ul>
Limitaciones del modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de concepción, no aprendizaje</li> <li>▪ Formulación diferente a la implementación</li> <li>▪ Falta flexibilidad</li> <li>▪ No proceso natural (Mintzberg, 1990)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Predeterminación</li> <li>▪ Separación entre pensadores y ejecutores</li> <li>▪ Formalización</li> <li>▪ Planificación estratégica: análisis, no síntesis</li> <li>▪ No existen resultados empíricos (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> <li>▪ Se debe elegir la estrategia de un menú de estrategias ideales (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> <li>▪ Rigidez en entornos turbulentos</li> <li>▪ Restringe el potencial innovador</li> <li>▪ Las opciones están fijadas y no se da cuenta de nuevas opciones (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficacia operativa</li> <li>▪ Posicionamiento estratégico</li> <li>▪ Modelo estructural</li> <li>▪ Pragmatismo</li> <li>▪ No tiene en cuenta la cultura e ideología (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se ha llegado a establecer una conclusión</li> <li>▪ Se considera una escuela de cambio organizativo (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> </ul>
Ámbito de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Burocracias maquinales con reorientación estratégica</li> <li>▪ Estructuras simples de organizaciones nuevas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Burocracias maquinales</li> <li>▪ Forma divisional</li> </ul>	
Entorno de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprensible, controlable</li> <li>▪ Constante (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprensible, controlable</li> <li>▪ Constante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprensible, controlable, simple y estable (menos que el de planificación)</li> <li>▪ Constante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medio: Impredecible y confuso</li> </ul>
Proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Más racional que natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Racional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Racional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medio: Racional y natural</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (1990)

**Tabla 2.2 (bis): Escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg**

ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	DESCRIPTIVAS					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bottom-up (Volberda y Elfring, 2001)</li> <li>▪ Espontáneas</li> <li>▪ Visionarias</li> <li>▪ Racionalidad limitada</li> </ul>					
	ENTREPRENEURSHIP	COGNITIVA	APRENDIZAJE	POLÍTICA	CULTURAL	ENTORNO
Autores	<i>Schumpeter (1934), Cole (1959), Westley y Mintzberg (1988)</i>	<i>Simon (1947), March y Simon (1958), Varela et. al (1991), Mintzberg (1990), Weick (1979)</i>	<i>Braybrooke y Lindblom (1959, 1963), Cyert y March (1963), Quinn (1980)</i>	<i>Allison (1971), Pfeffer y Salancik (1978), Narayanan y Fahey (1982), Lindblom (1968), Perrow (1970)</i>	<i>Rhenman (1973), Normann (1977)</i>	<i>Hannan y Freeman (1977)</i>
Tipo de proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visionario</li> <li>▪ Individualista (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mental</li> <li>▪ Individualista (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emergente</li> <li>▪ Proceso social (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociación</li> <li>▪ Proceso social (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colectivo / Ideológico</li> <li>▪ Proceso social (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reactivo / Pasivo</li> </ul>
Palabras clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia e intuición</li> <li>▪ Líder intuitivo</li> <li>▪ Adaptación estratégica</li> <li>▪ Escuela de proceso estratégico, no contenido (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> <li>▪ Líder controla la formulación e implementación (Mintzberg y Lampel, 1999)</li> <li>▪ Idiosincrasia</li> <li>▪ Leyes del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perspectivas</li> <li>▪ Diferencias cognitivas</li> <li>▪ Procesos cognitivos</li> <li>▪ Sesgos</li> <li>▪ Escuela de proceso estratégico (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencias pasadas</li> <li>▪ Sistema colectivo</li> <li>▪ Aprendizaje emergente</li> <li>▪ Dinamismo (Volberda y Elfring, 2001)</li> <li>▪ Patrones del pasado</li> <li>▪ Incrementalismo lógico</li> <li>▪ Escuela de proceso estratégico (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de influencia</li> <li>▪ Micropolítica</li> <li>▪ Coaliciones</li> <li>▪ Macropolítica</li> <li>▪ Alianzas</li> <li>▪ Redes</li> <li>▪ Poder</li> <li>▪ Tácticas</li> <li>▪ Procesos de formación de estrategias</li> <li>▪ Grupos de interés internos-externos (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> <li>▪ Incrementalismo lógico (Johnson, 1988; Weick, 1979; Smirich y Stubbart, 1985; Pettigrew, 1977)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comportamiento colectivo</li> <li>▪ Perspectivas</li> <li>▪ Creencias compartidas</li> <li>▪ Presunciones, valores, ideologías</li> <li>▪ Procesos de formación de estrategias</li> <li>▪ Contexto estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinista</li> <li>▪ Organización con un rol pasivo</li> <li>▪ Selección del entorno</li> <li>▪ Inercia estructural (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998)</li> <li>▪ Entorno demanda las estrategias a seguir</li> </ul>
Características de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implícita</li> <li>▪ Semiconsciente</li> <li>▪ Dirección a largo plazo</li> <li>▪ Visión del futuro de la organización</li> <li>▪ Centrada en el líder más que escuela de diseño</li> <li>▪ Acción creativa (Mintzberg y Lampel, 1999)</li> <li>▪ <i>Branch industry</i> (Baden-Fuller y Stopford, 1994)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la mente del estratega</li> <li>▪ Implícita</li> <li>▪ Emergente</li> <li>▪ Individual (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formulación e implementación no se diferencian</li> <li>▪ Emergente (Volberda y Elfring, 2001)</li> <li>▪ Incremental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formada a raíz de intereses particulares</li> <li>▪ Decisión de la coalición dominante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implícita</li> <li>▪ Creencias y comportamiento colectivo compartidos por los miembros</li> <li>▪ No <i>bottom-up</i>, sino colectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nicho que se mantiene hasta que se agota lo que lo nutre</li> </ul>
Limitaciones del modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excesivo carácter individual</li> <li>▪ Caja Negra</li> <li>▪ Fijación de un líder en la dirección de una E.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muy centrado en el estratega</li> <li>▪ No se conocen cómo se forman los procesos en su mente</li> <li>▪ Se debe elegir la estrategia de un menú de estrategias ideales (Tsoukas y Knudsen, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El futuro no es una continuidad del pasado</li> <li>▪ Ausencia de estrategia (Andrews, 1980)</li> <li>▪ Costoso</li> <li>▪ Difícil cambio estratégico colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existen fuerzas integradoras</li> <li>▪ No líder, ni cultura</li> <li>▪ No existe estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resistencia al cambio</li> <li>▪ Tradición y consenso no dejan mover</li> <li>▪ No existe acción creativa (Mintzberg y Lampel, 1999): falta la creatividad de saber en qué momento cambiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinista</li> <li>▪ Organización con un rol pasivo</li> </ul>
Ámbito de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etapas iniciales de un negocio</li> <li>▪ Momentos difíciles de reconversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concepción original de la estrategia</li> <li>▪ Reconcepción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adhocracias</li> <li>▪ Burocracias profesionales</li> <li>▪ Situaciones nuevas</li> <li>▪ Descentralización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Burocracias maquinales de sistema cerrado</li> <li>▪ Burocracias profesionales</li> <li>▪ Adhocracias</li> <li>▪ Formas divisionales</li> <li>▪ Cambios estratégicos importantes (estructura de poder, conflictos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizaciones misioneras</li> <li>▪ Grandes organizaciones establecidas</li> <li>▪ Reestructuración y revolución cultural</li> </ul>	
Entorno de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlable, simple, comprensible por un solo líder</li> <li>▪ No estable, influenciable, manipulable por el líder (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impredecible, confuso</li> <li>▪ Demandante, incomprensible (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menos impredecible y confuso que cognitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Micro: Más impredecible y confuso</li> <li>▪ Macro: Más comprensible, y controlable o maleable (Volberda y Elfring, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medio: Impredecible y confuso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impredecible, confuso</li> </ul>
Proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Micro: Natural</li> <li>▪ Macro: Más racional que natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medio: Racional y natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Racional</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (1990)

## **1.4. CLASIFICACIONES ALTERNATIVAS PARA LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS**

A raíz de la clasificación de las escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg, varios autores han desarrollado una serie de escuelas alternativas o complementarias que intentan ampliar la investigación realizada al respecto. En este sentido, dentro de este epígrafe, mostraremos las características generales de tres de estos enfoques alternativos y describiremos a grandes rasgos cada una de las escuelas de pensamiento planteadas por los mismos.

Dentro de los enfoques que consideramos alternativos a las escuelas de Mintzberg, destacamos en primer lugar, las escuelas planteadas por Chaffee (1985) la cual propone tres modelos de estrategia, agrupadas en función de las características de los procesos estratégicos seguidos en las mismas. En segundo lugar, describiremos la clasificación sobre las escuelas de pensamiento presentada por Bowman (1990). Este autor considera que las escuelas de pensamiento se pueden agrupar en tres grandes enfoques: enfoque analítico, enfoque clínico y enfoque sintético. Por último, se presentan las alternativas planteadas por Bailey y Johnson (1992). Estos autores refundan las diez escuelas de pensamiento de Mintzberg en seis, ya que consideran que las escuelas prescriptivas se pueden resumir en una, y las escuelas descriptivas las agrupan en cinco.

### **1.4.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN CHAFFEE**

Las estrategias propuestas por Chaffee (1985) basan su denominación en la característica principal del proceso estratégico desarrollado. Según la autora, a pesar de que cada escuela representa una versión colectiva de diferentes perspectivas, cada una de ellas recoge variaciones importantes con respecto al proceso desarrollado. Incluso llega a plantear que las tres estrategias propuestas no son independientes, sino que son diferentes fases del mismo proceso, que varían en función del momento en el que se encuentre la empresa.

Esta autora propone tres tipos de procesos de formación de estrategias que se diferencian, principalmente, en el proceso estratégico seguido por las empresas: (a) estrategia lineal, (b) estrategia adaptativa y (c) estrategia interpretativa. En la tabla 1.3 se resumen las características principales de las tres escuelas.

En los modelos propuestos por esta autora se considera, en primer lugar, la “estrategia lineal”. Esta estrategia se caracteriza por seguir un tipo de proceso racional, en el que los altos directivos juegan un papel básico ya que son éstos los que lo planifican. En este sentido la misma está basada en la planificación, formulación e implementación, donde el desarrollo de presupuestos y de programas de actuación son claves para la empresa. Las empresas que actúan bajo esta perspectiva estratégica se caracterizan por establecer una estrategia basada en decisiones integradas, desarrolladas a través de planes y acciones concretas que tienen como finalidad conseguir los objetivos organizativos. Dentro de las características de la empresa podemos destacar que, como punto principal, la empresa se debe preocupar por intercambiar sus productos en el mercado para lograr sus objetivos. Considerando esta descripción, Chaffee (1985) determina que los directivos de estas empresas seguirán un proceso racional de toma de decisiones, donde en función de los objetivos organizativos se establecerán unas alternativas, a continuación se pasará a evaluar dichas alternativas y, por último, se elegirá la más adecuada. Una vez tomada la decisión, se determinará si los resultados obtenidos han sido exitosos utilizando los criterios como la productividad y el beneficio. Según los datos aportados por Chaffee este tipo de estrategias se aplicará en organizaciones muy controladas e integradas, que desarrollen su actividad en entornos muy predecibles. Este tipo de organizaciones pretenden desarrollar sus negocios, de espaldas al entorno, aislándose del mismo, ya que estas organizaciones consideran que el entorno puede describirse como una “molestia” que está compuesta por competidores. Entre los autores de los que surge la idea de esta estrategia podemos destacar a Chandler (1962), Cannon (1968), Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969), Gilmore (1970), Chile (1972), Drücker (1974), Paine y Naumes (1974), Glück (1976), Lorange y Vancil (1976) y Steiner y Miner (1977), entre otros.



En segundo lugar, Chaffee propone la “estrategia adaptativa”. En ésta el proceso estratégico se describe como evolutivo. En este caso la organización se centra en desarrollar un plan viable que intente relacionar las capacidades y recursos de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno. También bajo esta estrategia los directivos asumen el desarrollo de la misma y deben controlar los cambios potenciales en el entorno, con el fin de adaptar el plan de la organización a dichos cambios. Este proceso evolutivo se considera de esta forma, porque el proceso tiene carácter multifásico. Primero se desarrollará la fase “*entrepreneurial*”, que consistirá en elegir el dominio, a continuación se entrará en la fase “de ingeniería, donde habrá que elegir la tecnología adecuada y, finalmente, se pasará a la fase “administrativa” que consiste en razonar la estructura y el proceso adecuado para identificar la innovación de las empresas. En este tipo de estrategia, ésta se considera un medio, y no un objetivo en sí misma. Lo que se pretende es conseguir una coordinación y concordancia entre la organización y su entorno. Bajo este enfoque la empresa considera que el entorno es un sistema complejo que está formado por competidores, eventos, grupos de interés, entre otros, que es poco predecible y muy dinámico. A este respecto la organización se debe preocupar de ajustar sus recursos y capacidades a las oportunidades y amenazas que se le presentan en el exterior. Según Chaffee (1985) este tipo de estrategia adaptativa se desarrolla en el ámbito de empresas poco integradas y descentralizadas que funcionan como sistemas abiertos al entorno. Algunos de los autores de los que surge la idea de esta escuela podemos destacar a Miles y Snow (1978), Miles y Cameron (1982), Galbraith y Schendel (1983).

Por último, considerando la clasificación propuesta por la autora llegamos a la descripción de la “estrategia interpretativa”. En esta alternativa de formación de estrategias la organización desarrolla su proceso estratégico a raíz de las relaciones que mantiene la misma. En este caso se considera a la organización como un contrato social, en la que se toma un conjunto de acuerdos cooperativos cerrados por individuos libres. La estrategia se basa en la realidad, que es definida como el proceso social de intercambios donde las percepciones se afirman, se modifican o se reemplazan de acuerdo con la congruencia que exista con las percepciones de los otros. Considerando esta perspectiva la estrategia se basa en medidas cualitativas y se considera solamente

como un marco de referencia que permite a los grupos de interés entender la organización y su entorno, los cuales actuarán para beneficiar a la organización. Por lo tanto, la estrategia emerge como el producto de las soluciones parciales a los dilemas planteados por el entorno y la organización. En este caso el directivo medio se encuentra en el centro de la formulación de la estrategia. Considerando las aportaciones de la autora, este tipo de estrategia interpretativa se aplicará en entornos incoherentes, que requieren ocuparse de ellos y con los que hay que tratar a través de acciones simbólicas y de comunicación. Los autores de los que surge la idea de estrategia interpretativa son Pettigrew (1977), Van Cauwenbergh y Cool (1982), Dirsmith y Covaleski (1983), Chaffee (1984), entre otros.

**Tabla 2.3: Clasificación de las Escuelas alternativas de pensamiento estratégico propuestas por Chaffee**

ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA LINEAL	ESTRATEGIA ADAPTATIVA	ESTRATEGIA INTERPRETATIVA
Autores	<i>Chandler (1962), Cannon (1968), Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969), Gilmore (1970), Child (1972), Drucker (1974), Paine y Naumes (1974), Glück (1976), Lorange y Vancil (1976), Steiner y Miner (1977)</i>	<i>Miles y Snow (1978), Miles y Cameron (1982), Galbraith y Schendel (1983)</i>	<i>Pettigrew (1977), Van Cauwenbergh y Cool (1982), Dirsmith y Covaeski (1983), Chaffee (1984)</i>
Tipo de proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Racional</li> <li>▪ Planificado por altos directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolutivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De relaciones</li> </ul>
Palabras clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programación / planes</li> <li>▪ Objetivos</li> <li>▪ Beneficio y productividad</li> <li>▪ Formulación / implementación</li> <li>▪ Alta dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descentralizada</li> <li>▪ Multifásica (empresarial/ ingeniería/ administrativa)</li> <li>▪ Menos integrada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrato social (acuerdos cooperativos entre individuos libres)</li> <li>▪ Medidas cualitativas</li> <li>▪ Percepciones / símbolos / normas / cultura</li> </ul>
Características de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decisiones integradas, acciones y planes para conseguir los objetivos organizativos</li> <li>▪ La empresa intercambia productos con el mercado para conseguir sus objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de un plan para aprovechar las capacidades y recursos de la empresa para adaptarse a las OO. y AA. del entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marcos de referencia que permiten a los grupos de interés entender a la organización y su entorno</li> <li>▪ Directivo medio en el centro de la formulación</li> <li>▪ Producto que surge de las soluciones parciales a los dilemas del entorno y de la organización</li> </ul>
Limitaciones del modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medidas de éxito: beneficio y productividad</li> <li>▪ Empresa aislada del entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No es un objetivo, sino un medio</li> <li>▪ Ajustarse al entorno</li> <li>▪ Directivos asumen guiar la estrategia</li> </ul>	
Ámbito de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización muy coordinada e integrada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema abierto hacia el entorno</li> <li>▪ Encajar los cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema abierto</li> </ul>
Entorno de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Predecible</li> <li>▪ Formado por competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinámico</li> <li>▪ Poco predecible</li> <li>▪ Formado por competidores, grupos de interés, eventos, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hay que tratar con él</li> <li>▪ Incoherente</li> </ul>
Proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Racional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medio racional</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia a partir de Chaffee (1985).

### **1.4.2. ENFOQUES DE PROCESOS ESTRATÉGICOS SEGÚN BOWMAN**

La propuesta realizada por Bowman (1990) presenta tres enfoques generales dentro del pensamiento estratégico: (a) enfoque analítico, (b) enfoque clínico y (c) enfoque sintético. Dentro de este último enfoque se encuentran a su vez, tres perspectivas: (1) la *boundary school*, (2) la de capacidad dinámica y (3) la de la configuración.

Empezamos a describir las características principales del “enfoque analítico” destacando que el tipo de proceso estratégico en este caso sigue la lógica deductiva o inductiva. Se basa principalmente en aplicar al conocimiento los resultados obtenidos, que pueden ser descriptivos, explicativos o predictivos. Este “enfoque analítico” utiliza datos cuantificables y técnicas de medida indirectas con el fin de establecer un marco analítico correcto sobre el que tomar decisiones. Bajo este tipo de planteamiento la estrategia desarrollada se caracteriza por centrarse en dirigir los problemas que encajan dentro del marco analítico propuesto. Esta perspectiva se centra, como su nombre indica, en analizar los datos para poder establecer una estrategia que consiga solucionar los problemas que surgen en la empresa, a raíz de conocer primeramente el marco analítico de decisión.

Este modelo presenta una serie de limitaciones que pasamos a describir. Por un lado, establece una situación de análisis en la que el investigador no se ve involucrado en el problema estratégico, sino que determina una separación clara entre el investigador y el objeto de estudio de la investigación. Esta separación hace que para el investigador sea muy difícil conocer el problema estratégico en profundidad, y que se base exclusivamente en los datos cuantificables obtenidos. Por otro lado, en un enfoque analítico el conocimiento se genera en forma de hipótesis generales y poco concretas. Por último, la característica principal de esta escuela es que se considera monodisciplinaria, lo que limita la aplicación del enfoque y del proceso debido a su falta de coordinación con otras disciplinas necesarias para la toma de decisiones. A pesar de estas limitaciones, al margen de Bowman, autores como Schön (1984) y Volberda (1992) han sido defensores de este enfoque como modelo a seguir para desarrollar el proceso estratégico.

El segundo modelo presentado por este autor, Bowman (1990), es el “enfoque clínico”. Esta perspectiva describe al proceso estratégico como un proceso inductivo, subjetivo y prescriptivo. En este caso el proceso estratégico se basa en la experiencia del investigador y en sus conocimientos subjetivos pasados. Con estas características el proceso desarrollará una estrategia en la que se detallarán las “formas de hacer y no hacer” las cosas. La estrategia se describe como una especie de “receta” donde vienen detallados los pasos a seguir en cada caso. En función de lo descrito, el proceso seguido por el “enfoque clínico” está orientado al problema y se centra en la dirección de empresas. Este enfoque utiliza datos cualitativos, y aplica la técnica de prueba-error para desarrollar la estrategia, por lo que una de sus fortalezas es la importancia que le da a la práctica y a la fiabilidad. Además, debemos añadir que este enfoque es interdisciplinario, por lo que, la toma de decisiones se desarrollará bajo el criterio de solución más adecuada. A pesar de que este planteamiento mejora en cierta forma los problemas del “enfoque analítico”, el “enfoque clínico” también registra ciertas limitaciones. En primer lugar, esta escuela no aplica las reglas metodológicas generalmente aceptadas, y tampoco posee un criterio explícito de evaluación del conocimiento. En segundo lugar, con este enfoque no se tiene en cuenta la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista en el seno de la transacción de carácter *ex ante*, además tampoco se contrastan las técnicas utilizadas, como la matriz de cartera propuesta por la *Boston Consulting Group* o por *General Electric* y el análisis DAFO. Ansoff (1965) y Selznick (1957) son algunos de los autores que sentaron precedentes para desarrollar el “enfoque clínico”.

Por último, dentro de la propuesta de Bowman (1990) se encuentra el “enfoque sintético” el cual trata de integrar los dos enfoques descritos con anterioridad. En este sentido el presente enfoque integra el cuerpo de conocimiento de diferentes disciplinas básicas, a la vez que se describe como usuario de la dirección de empresas. El enfoque sintético desarrollará una serie de herramientas de resolución de problemas tomadas de distintas teorías. Volberda (1993) también ratifica la idea de este “enfoque sintético” en sus rasgos generales. Como se ha comentado con anterioridad, este enfoque engloba a su vez a otros tres tipos de estrategias que pasamos a describir a continuación.

En primer lugar, dentro del “enfoque sintético” se encuentra la *Boundary School*. Esta escuela describe el proceso estratégico como un proceso de cooperación y de interacción entre la empresa y el entorno. El proceso dentro de esta escuela se centrará en establecer los límites que existen entre la empresa y el mercado. Por lo tanto, considera que la estrategia de la empresa se basa en determinar la línea divisoria entre la empresa y el entorno, lo que implica que la empresa deberá decidir si lo que quiere es fabricar sus propios productos, comprarlos en el exterior o cooperar con otras empresas, a través de alianzas. De esta forma, la *Boundary School* se centra principalmente en reconocer las alianzas y la confianza que existe entre las diferentes empresas, y en función de éstas se establecerá la estrategia. La crítica principal que se le hace a esta escuela es que si la analizamos en profundidad, podemos determinar que no es una escuela de proceso sino más bien de contenido estratégico. Bowman (1990) definió esta escuela basándose en las propuestas de Jarillo (1988) y Powell (1987), pero con posterioridad a Bowman, autores como Williamson (1994) y Foss (2001) han seguido la idea de esta escuela.

En segundo lugar, dentro del “enfoque sintético”, Bowman nos describe la perspectiva de la “capacidad dinámica”. Este enfoque define el proceso estratégico como un proceso de aprendizaje colectivo. Teniendo en cuenta esta definición podemos establecer que dentro de esta perspectiva el proceso se consigue a través del desarrollo de actividades distintivas que son difíciles de imitar por parte de los competidores. La empresa se debe preocupar por desarrollar capacidades específicas, complementarias o sustitutivas, para ello deberá determinar rutas exitosas de desarrollo y ser capaz de medir las capacidades colectivas desarrolladas. En este sentido la estrategia se caracterizará por intentar determinar cómo desarrollar estas capacidades y cómo obtener los recursos necesarios para explotar la competitividad distintiva en diferentes mercados. Autores como Amit y Schoemaker (1993), Barney (1991), Prahalad y Hamel (1990) y Teece *et al.* (1990) han secundado la idea de la “capacidad dinámica” propuesta por Bowman.

Por último, dentro de la escuela del “enfoque sintético”, Bowman describe la perspectiva de la “configuración”. Este enfoque sigue las premisas de la escuela de la

“configuración” planteada por Mintzberg (1990). Esta estrategia del mismo nombre, descrita por Bowman (1990), recoge también la idea de que el proceso estratégico se caracteriza por ser episódico. El autor defiende la idea de que cada enfoque descrito con anterioridad dominará en diferentes momentos en función del entorno organizativo en el que se encuentre la empresa. Por lo tanto, la estrategia de la empresa será desarrollada por diferentes subprocesos que se adecuarán al momento por el que esté pasando la misma.

A modo de resumen de las escuelas presentadas por Bowman (1990), se presentan en la tabla 1.4 las características principales de cada enfoque.

Tabla 2.4: Clasificación de las Escuelas alternativas de pensamiento estratégico propuesta por Bowman (1990)

ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	ENFOQUE ANALÍTICO	ENFOQUE CLÍNICO	ENFOQUE SINTÉTICO		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integra los dos anteriores (problema y teoría; Volberda, 1993)</li> <li>▪ Integra : cuerpo de conocimiento, diferentes disciplinas básicas, usuario del <i>management</i></li> <li>▪ Desarrolla herramientas de resolución de problemas tomadas de un rango de teorías</li> </ul>		
			BOUNDARY SCHOOL	CAPACIDAD DINÁMICA	CONFIGURACIÓN
Autores	<i>Schön (1984); Volberda (1992)</i>	<i>Ansoff (1965); Selznick (1957)</i>	<i>Jarillo (1988); Powell (1987); Williamson (1994); Foss (2001)</i>	<i>Amit y Schoemaker (1993); Barney (1991); Prahalad y Hamel (1990); Teece et al. (1990)</i>	<i>Khandwalla (1977); Mintzberg (1990)</i>
Tipo de proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lógica deductiva / inductiva aplica resultados al conocimiento (descriptivo, explicativo, predictivo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inductivo</li> <li>▪ Basado en la experiencia del investigador</li> <li>▪ Subjetivo</li> <li>▪ Prescriptivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De cooperación</li> <li>▪ Delimitar a la empresa con respecto al mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De aprendizaje colectivo</li> <li>▪ Conseguido a través del desarrollo de capacidades distintivas, difíciles de imitar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Episódico</li> <li>▪ Cada configuración domina en función del entorno organizativo</li> </ul>
Palabras clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Basado en la observación y en la medida</li> <li>▪ Marco analítico</li> <li>▪ Técnicas de medida indirectas</li> <li>▪ Datos cuantificables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientado al problema</li> <li>▪ Centrado en el <i>management</i></li> <li>▪ Datos cualitativos: prueba – error</li> <li>▪ Multidisciplinario: criterio “solución adecuada”</li> <li>▪ Relevancia práctica y fiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cooperación / Interacción</li> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Alianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de capacidades específicas, complementarias o sustitutivas</li> <li>▪ Determinar rutas de desarrollo exitoso</li> <li>▪ Medir capacidades colectivas</li> <li>▪ Enfoque <i>Inside-Outside</i></li> </ul>	
Características de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección de problemas que encajan en un marco analítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formas de hacer y “no hacer” (recetas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cómo determinar la línea divisoria entre empresa y entorno</li> <li>▪ ¿Fabricar, comprar, cooperar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cómo desarrollar capacidades y adquirir recurso para explotar la competitividad distintiva en mercados finales diferentes</li> </ul>	
Limitaciones del modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Separación entre investigador y objeto de estudio</li> <li>▪ Investigador no involucrado en el problema estratégico</li> <li>▪ Conocimiento generado en forma de hipótesis generales</li> <li>▪ Monodisciplinario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No aplica reglas metodológicas generalmente aceptadas</li> <li>▪ Sin criterio explícito para evaluar el conocimiento</li> <li>▪ Comportamiento oportunista sin consideraciones metodológicas <i>ex – ante</i></li> <li>▪ No se contrastan las técnicas utilizadas (BCG, DAFO, GE, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escuela de contenido estratégico, no de proceso</li> </ul>		
Ámbito de aplicación		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de conceptos y técnicas</li> </ul>			
Entorno de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprensible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprensible</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inestable / dinámico</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia a partir de Efring y Volberda (2001).



### **1.4.3. PERSPECTIVAS DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN BAILEY Y JOHNSON**

Bailey y Johnson (1992) establecieron seis perspectivas de proceso estratégico alternativas a las propuestas por Mintzberg. Con respecto a las perspectivas descritas por estos autores, debemos destacar que surgen a raíz de un reagrupamiento de las diez escuelas establecidas por Mintzberg. A medida que vayamos describiendo las alternativas de Bailey y Johnson (1992) iremos comprobando que tienen una correlación directa con las descritas por Mintzberg. En este sentido, podemos llegar a afirmar que el objetivo de dichos autores era mejorar y sintetizar las escuelas de Mintzberg.

En primer lugar, Bailey y Johnson (1992) describen la perspectiva de la “planificación”. Esta perspectiva describe al proceso estratégico como un proceso intencionado y deliberado, que se desarrolla de una forma racional a través de unas normas establecidas. Para desarrollar este tipo de proceso la empresa se apoyará en los procedimientos lógicos y secuenciales que existan dentro de la misma, en planes y sistemas de control analíticos que siguen una normativa concreta. Aplicando este tipo de proceso la estrategia resultante está totalmente definida (*full-blown*) y se caracteriza por ser mecanicista. La empresa se centrará en realizar un análisis sistemático del entorno y de ella misma, con el fin de generar opciones estratégicas y seleccionar la que maximice el beneficio de la empresa. Los directivos se preocuparán de formular objetivos estratégicos y los planes de actuación para conseguirlos y, a continuación, pasarán a implementarlos de una forma lógica. Según Elfring y Volberda (2001) las limitaciones principales de esta estrategia se basan en que aún no existe ningún tipo de constatación empírica que ratifique la existencia de esta perspectiva. Además, el proceso estratégico está descrito de una forma estática, lo que dificulta la adaptación continua de la estrategia al entorno de la empresa. Autores como Ansoff (1965) y Steiner (1969) dan las primeras pinceladas sobre las características principales de esta perspectiva para el proceso de formulación de estrategias.

En segundo lugar, Bailey y Johnson proponen la perspectiva “incremental” para el desarrollo del proceso estratégico. Esta escuela considera que dicho proceso tiene carácter iterativo, emergente y experimental. Por lo tanto, la estrategia surgirá de un proceso que se irá repitiendo a lo largo de su formación. A este respecto, los directivos conocen cuál es la evolución que desean para la empresa y se centrarán en establecer directrices generales para conseguir los objetivos. La estrategia surge al relacionar los conocimientos obtenidos en el pasado para “redefinir” las soluciones esperadas. El directivo desarrolla un sistema de “*learning by doing*” lo que implica realizar tareas de experimentación para luego con posterioridad implementar las soluciones más exitosas. A medida que cambia el entorno, tendrán que ir cambiando las estrategias desarrolladas. Las críticas más destacadas que se le pueden atribuir a este enfoque es que no tiene en cuenta la racionalidad limitada de los directivos, los cuales se tendrán que contentar con desarrollar estrategias con la información que tengan a su alcance. La idea de la existencia de una “perspectiva incremental” en la formación de estrategias ha sido defendida por autores como Quinn (1980a, b), Lyles, (1981), Johnson (1987), Lindblom (1959), Quinn y Voyer (1997).

En tercer lugar, dentro de las escuelas de Bailey y Johnson (1992) se encuentra la “perspectiva política” para la formación de estrategias. Esta perspectiva contempla el proceso estratégico como un proceso de negociación que desarrolla la empresa tanto interna como externamente. En este caso entran en juego los objetivos personales de los grupos de interés externos e internos a la organización. La estrategia, por tanto, dependerá de las coaliciones y alianzas de dichos grupos de interés, y resultará de las negociaciones realizadas entre los mismos. Por lo tanto, la estrategia se considera una estrategia colectiva, que se ha logrado después del consenso entre todas las partes interesadas. En este proceso estratégico, variables como la información, el poder o la influencia de cada grupo, las alianzas y las redes desarrolladas por los mismos, son clave para llegar a formular una estrategia empresarial. Cyert y March (1963), Narayanan y Fahey (1982), Pfeffer y Salancik (1978), entre otros, han descrito la idea de que la formación de estrategias sigue un proceso político de negociación.

En cuarto lugar, se describe la “perspectiva cultural”. Teniendo en cuenta la denominación que han utilizado los autores podemos determinar que este proceso estratégico se basa en el concepto de cultura empresarial. Este proceso se caracteriza por ser colectivo y se basa en la existencia de marcos de referencia compartidos por los miembros de la organización. Los directivos de la empresa se verán influenciados por las creencias y la cultura de “cómo se hacen las cosas aquí”. En este sentido, la estrategia resultante de dicho proceso seguirá una forma de “*ready-made*” en las nuevas interpretaciones. Los problemas principales que presenta la “perspectiva cultural” son, por un lado, la resistencia al cambio que surge en las empresas que utilizan este tipo de proceso, ya que la cultura empresarial está muy arraigada entre sus miembros y es muy difícil modificarla. Por otro lado, al realizarse el análisis considerando la cultura de empresa, existe la posibilidad de que este análisis se vea restringido por lo que los directivos quieren ver. El análisis estará sesgado por la cultura de la empresa, que influye de forma significativa sobre las decisiones de la misma. Autores como Johnson (1987) y Bryson (1995), le han concedido mucha importancia a esta perspectiva dentro de sus investigaciones sobre el proceso de formación de estrategias.

A continuación pasamos a describir la “perspectiva visionaria”. Bajo esta estrategia los autores definen el proceso estratégico como un proceso visionario. En este proceso el líder establece un marco para la toma de decisiones con el conocimiento exacto de cuál es su deseo de posicionar a la empresa en un futuro. Considerando esta perspectiva para el desarrollo de estrategias, la intuición y el poder institucional del líder juegan un papel primordial. La “perspectiva visionaria” considera que la estrategia está en la mente del líder o fundador de la empresa, el cual tendrá que desarrollarla enfrentándose a la realidad o a la experiencia obtenida en el pasado. La estrategia quedará definida cuando el líder de la empresa convierta la intención que está en su mente en una realidad para la empresa. La idea de una perspectiva visionaria como proceso para la formación también fue defendida por Jacques y Clement (1991), y fue desarrollada por Ackoff (1993), con posterioridad a Bailey y Johnson.

Por último, en sexto lugar, los autores presentan la “perspectiva del entorno”. Esta perspectiva desarrollada a raíz de la idea planteada por Hannan y Freeman (1989), entre

otros, se basa en considerar al proceso estratégico como un proceso reactivo y determinista. En este sentido se considera que existen barreras que restringen la formación de estrategias, y que para elaborarla la empresa tendrá que considerar estas limitaciones que impone un entorno no controlado. Por lo tanto, la estrategia surgirá como respuesta a las opciones que plantea el entorno. La estrategia es restrictiva, prescriptiva y no intencionada, sino que se contempla simplemente como la respuesta que da la empresa a las variaciones del entorno. La limitación más importante que se ha planteado, a raíz del proceso descrito por esta escuela, es el carácter pasivo que se le atribuye a la organización dentro de dicho proceso. Según la descripción de la “perspectiva del entorno” la empresa no controla qué es lo que se quiere, y sólo actúa reaccionando a lo que el entorno le presenta.

En la tabla 1.5 se presentan a modo de resumen las características más importantes de las seis perspectivas de pensamiento estratégico planteadas por Bailey y Johnson (1992), recogidas en Elfring y Volberda (2001).

**Tabla 2.5: Perspectivas alternativas al proceso de pensamiento estratégico propuestas por Bailey y Johnson (1992)**

ESCUELAS DE PENSAMIENTO	PERSPECTIVA DE PLANIFICACIÓN	PERSPECTIVA INCREMENTAL	PERSPECTIVA POLÍTICA	PERSPECTIVA CULTURAL	PERSPECTIVA VISIONARIA	PERSPECTIVA ENTORNO
Autores	<i>Ansoff (1965), Steiner (1969)</i>	<i>Quinn (1980a, b), Lyles (1981), Johnson (1987), Lindblom (1959), Quinn y Voyer (1997)</i>	<i>Cyert y March (1963), Narayanan y Fahey (1982), Pfeffer y Salancik (1978)</i>	<i>Johnson (1987), Bryson (1995)</i>	<i>Ackoff (1993), Jacques y Clement (1991)</i>	<i>Hannan y Freeman (1989)</i>
Tipo de proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intencionado (Ansoff, 1965)</li> <li>▪ Racional</li> <li>▪ Normativo (Bueno, 1999)</li> <li>▪ Deliberado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iterativo (Lyles, 1981)</li> <li>▪ Emergente</li> <li>▪ Experimental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reactivo</li> <li>▪ Determinista</li> </ul>
Palabras clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedimientos</li> <li>▪ Lógico, secuencial</li> <li>▪ Analítico</li> <li>▪ Planes</li> <li>▪ Sistemas de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directivos saben dónde quieren a la organización</li> <li>▪ Evolución</li> <li>▪ Evaluación</li> <li>▪ “<i>Learning by doing</i>”</li> <li>▪ Generales y sin precisión</li> <li>▪ Experimentación e implementación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupos de interés externos e internos</li> <li>▪ Objetivos personales</li> <li>▪ Coaliciones</li> <li>▪ Poder / influencia</li> <li>▪ Información</li> <li>▪ Alianzas</li> <li>▪ Redes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influencia cultural</li> <li>▪ Marcos de referencia compartidos</li> <li>▪ Creencias</li> <li>▪ “Cómo se hacen las cosas aquí” (Deal y Kennedy, 1982)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deseo futuro de dónde estará la organización</li> <li>▪ Líder establece un marco para la toma de decisiones</li> <li>▪ Intuición /innovación</li> <li>▪ Poder institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entorno no controlado</li> <li>▪ Barreras restringen la estrategia</li> </ul>
Características de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mecanicista (Farjoun, 2002)</li> <li>▪ <i>Full-blown</i></li> <li>▪ Definida</li> <li>▪ Objetivos estratégicos establecidos por los directivos</li> <li>▪ Análisis sistemático del entorno y de la E.</li> <li>▪ Opciones estratégicas generadas y evaluadas (Bailey y Johnson, 1992)</li> <li>▪ Seleccionar la que maximice el beneficio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciona conocimientos del pasado cuando necesita redefinir o “redesarrollar” soluciones.</li> <li>▪ Se mantienen las estrategias exitosas</li> <li>▪ Cambios en el entorno conllevarán cambios en la estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dependencia de los grupos de interés</li> <li>▪ Se negocia para defender los propios intereses</li> <li>▪ Colectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directivos influidos por la cultura</li> <li>▪ “<i>Ready-made</i>” en nuevas interpretaciones (Trefry, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la mente del líder o fundador</li> <li>▪ Enfrentarse a realidad compartida o experiencia familiar y conocimiento</li> <li>▪ Convertir intención en realidad</li> <li>▪ Poco determinista (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prescrita y restrictiva (Aldrich, 1979)</li> <li>▪ Respuesta al entorno / acto reflejo</li> <li>▪ No intencionada (Aldrich, 1979)</li> </ul>
Limitaciones del modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estático</li> <li>▪ No se ha podido comprobar su eficacia (Hayes, 1985)</li> <li>▪ No constatación empírica que la ratifique</li> <li>▪ Diferencia formulación- implementación (Kiechel, 1984)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Complejidad del entorno</li> <li>▪ Racionalidad limitada</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resistencia al cambio</li> <li>▪ Análisis restringido a lo que queremos ver (Trefry, 2001)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pasivo</li> <li>▪ Sin control de lo que se quiere en la empresa</li> </ul>
Entorno de aplicación				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambigüedad en el entorno</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia a partir de Bailey y Johnson (1992).

Considerando todas las ideas expuestas en este capítulo es importante en este momento llegar a establecer una serie de conclusiones al respecto. Por un lado, es primordial haber descrito en este capítulo la diferencia existente entre los dos subcampos de la dirección estratégica: contenido y proceso. Esta diferenciación nos ha valido para determinar que nuestro trabajo se va a centrar en las estrategias de procesos estratégicos, ya que partimos de la premisa de que la formación de estrategias sigue un proceso estratégico que queremos identificar.

**Tabla 1.6: Relación de las clasificaciones de los procesos de formación de estrategias**

Escuelas de Mintzberg (1973)	Estrategias de Chaffee (1985)	Enfoques de Bowman (1990)	Perspectivas de Bailey y Johnson (1992)	Clasificación Propia
Diseño Planificación Posicionamiento	Lineal	Enfoque analítico	Perspectiva de la planificación	Perspectiva de la planificación
<i>Entrepreneurship</i>	Sin correspondencia	Sin correspondencia	Perspectiva visionaria	Perspectiva visionaria
Cognitiva	Sin correspondencia	Sin correspondencia	Sin correspondencia	Perspectiva cognitiva
Aprendizaje	Adaptativa	Enfoque clínico	Perspectiva incremental	Perspectiva del aprendizaje
Política	Interpretativa	<i>Boundary School</i> (Enfoque sintético)	Perspectiva política	Perspectiva política
Cultural	Sin correspondencia	Sin correspondencia	Perspectiva cultural	Perspectiva cultural
Entorno	Sin correspondencia	Sin correspondencia	Perspectiva del entorno	Perspectiva del entorno
Configuración	Sin correspondencia	De configuración (Enfoque Sintético)	Sin correspondencia	Perspectiva de la configuración

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, partiendo de la importancia del proceso estratégico, se presentan las diez escuelas de pensamiento estratégico planteadas por Mintzberg (1973, 1990) para hacer una descripción detallada de cada una de ellas. Estas escuelas nos identifican diferentes procesos estratégicos que pueden seguir las empresas en función de las características de las mismas y del propio proceso en sí. Completamos el espectro de los procesos de formación de estrategias dando a conocer tres clasificaciones planteadas por diferentes autores: Chaffee (1985), Bowman (1990), y Bailey y Johnson (1992). Estos enfoques

han sido seleccionados en función de la utilidad y de la importancia que tienen dentro de la literatura escrita sobre procesos estratégicos.

Considerando de forma conjunta los enfoques sobre procesos estratégicos propuestos por Mintzberg (1990), Chaffee (1985), Bowman (1990), y Bailey y Johnson (1992) podemos afirmar que las mismas tienen muchos puntos en común. Cada una de las escuelas de Chaffee (1985), Bowman (1990), y Bailey y Johnson (1992) pueden relacionarse con las escuelas defendidas por Mintzberg (véase tabla 1.6).

A la hora de establecer los vínculos entre las diferentes propuestas de procesos de formación de estrategias no nos hemos centrado en ninguna de las clasificaciones en su estado puro, sino que hemos considerado oportuno proponer una clasificación propia sobre la base principal de las propuestas de Bailey y Johnson (1992) (véase tabla 1.6). Como se puede observar nuestra propuesta coincide prácticamente con las perspectivas establecidas por Bailey y Johnson (1992), salvo en tres pequeñas excepciones. En primer lugar, estos autores denominan “perspectiva incremental” a la perspectiva que describe la formación de la estrategia como un proceso de aprendizaje, pero nosotros hemos decidido mantener la denominación establecida por Mintzberg (1973) “perspectiva del aprendizaje” ya que consideramos que la característica más importante que define esta perspectiva es que la estrategia surge como resultado de un proceso de aprendizaje. En segundo lugar, Bailey y Johnson (1992) no consideran en su propuesta la existencia de una perspectiva cognitiva, en cambio en nuestra clasificación propia nosotros hemos decidido incluirla y se corresponde totalmente con la escuela cognitiva descrita por Mintzberg (1973). Por último, en nuestra clasificación propia recogemos la perspectiva de la configuración, la cual no es descrita en las alternativas propuestas por Bailey y Johnson (1992).

En este sentido, cuando en el capítulo cuarto pasemos a relacionar las teorías sobre el proceso de internacionalización de las empresas con el proceso de selección de mercados exteriores desarrollada por las mismas y, a su vez, con las perspectivas de formación de estrategias que están detrás de cada una de estas teorías, con el fin de no llegar a ser reiterativos, utilizaremos como marco de referencia la clasificación propia

que hemos adaptado de Bailey y Johnson (1992), sin hacer referencia a las otras clasificaciones ya que las correspondencias han sido explicadas con anterioridad y han quedado recogidas en la tabla 1.6.



# 2

## Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas

---

---

### 2.1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

La internacionalización de la empresa es un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas, ha despertado el interés de un gran número de investigadores. Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999).

Existen diferentes enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas (Leonidou y Katsikeas, 1996; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Leonidou, 1995a; O'Farrell y Wood, 1998). En este trabajo de investigación, presentamos, en primer lugar, aquellos que hacen referencia a las

explicaciones relativas al análisis de las operaciones internacionales de la empresa multinacional, y más concretamente, de sus actividades de inversión directa. Estos trabajos serán descritos dentro del epígrafe “*La internacionalización desde una perspectiva económica*”, donde se engloban todas aquellas teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva puramente basada en los costes y en las ventajas económicas de la internacionalización (Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1981, 1988a, 1988b, 1992a).

En segundo lugar, en el epígrafe “*La internacionalización desde una perspectiva de proceso*” se recoge la perspectiva que considera el proceso de la internacionalización de la empresa, que concibe dicha internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Alonso y Donoso, 1998; Vernon, 1966).

En tercer lugar, en el epígrafe dedicado a la *Teoría de Redes* se desarrollan las nuevas ideas que centran al proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes interorganizativas y sociales de las empresas (Mitchell, 1969; Rogers y Kincaid, 1981; Tichy, 1981; Weiman, 1989).

Por último, se presenta la revisión de la literatura que aborda el fenómeno conocido como *born global*, empresas internacionales de reciente creación, donde describiremos los factores que determinan que existan empresas que siguen un enfoque global desde su creación o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida. Hemos considerado este enfoque como una nueva perspectiva emergente del proceso de internacionalización, debido a la abundante literatura que ha tratado de explicar dicho fenómeno y que resulta de gran utilidad para entender la internacionalización de la empresa en el siglo XXI. (Jolly, Alahuhta y Jeannet, 1992; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McAuley, 1999; Fillis, 2000; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997; Plá Barber y Cobos Caballero, 2002).

## **2.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA**

En este epígrafe vamos a definir cada una de las teorías que desde una perspectiva económica intentan explicar de forma general las razones por las que puede tener lugar la expansión internacional de las empresas y las condiciones bajo las cuales se podrían determinar las decisiones de localización óptima de la producción.

Estos planteamientos surgidos en la década de los setenta y de los ochenta pretenden explicar la existencia de la empresa multinacional, por lo que la característica común de los trabajos revisados bajo este enfoque económico-racional reside en considerar que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos totalmente racionales (Buckley y Casson, 1976, 1981, 1985; Rugman, 1981, 1986; Caves, 1982; Hennart, 1982; Buckley, 1988, 1990; Casson, 1986; 1992; Durán Herrera, 1994; Martínez, 2000; Rialp y Rialp, 2001). A continuación hemos seleccionado en los siguientes apartados las teorías sobre internacionalización, pero sólo aquéllas en que se tiene en cuenta el proceso de decisión de selección de mercados externos.

### **2.2.1. LAS APORTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL**

La teoría de la ventaja monopolística está asociada a las interpretaciones sobre la aparición de las multinacionales propuesta por Kindleberger (1969) y Hymer (1976). Estos autores consideran que para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva. Dicha ventaja competitiva puede tener su origen en la producción, en la tecnología, en la organización, el estilo de dirección o la comercialización, y es de naturaleza monopolística, lo que implica que estas empresas pueden competir con empresas extranjeras en sus propios mercados, las cuales a pesar de que se pueden encontrar mejor establecidas y tener un mayor conocimiento del mercado, se pueden ver obligadas a asumir el coste de desarrollar dicha ventaja y, por lo tanto, se ven incapacitadas para competir con las empresas extranjeras. Además, para que tales ventajas condujeran a una inversión directa deberían ser específicas de la empresa

inversora, así como fácilmente transferibles a través de fronteras nacionales o de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la erosión competitiva de las empresas rivales (Rialp, 1999).

En su tesis Hymer (1976) examina qué tipo de ventajas pueden poseer o adquirir las empresas, así como el tipo de sectores industriales y las estructuras de mercado en las que es más probable que se concentre la producción extranjera, ya que la existencia de tales ventajas competitivas en exclusiva supone algún tipo de fallo de la estructura del mercado. Una empresa puede tener una ventaja competitiva tal que le permita superar los inconvenientes de ser foránea y, por lo tanto, resultarle lucrativo explotarla en otros países. El tipo de acuerdo contractual que utilice dependerá del grado de imperfección de los mercados para esta ventaja, pero principalmente elegirá la forma de licencia o de filial propia (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

Hymer (1976) también considera como causa de la inversión directa en el exterior la eliminación del conflicto entre empresas competidoras cuando los mercados en los que se opera son imperfectos. Este hecho se debe a los procesos de concentración que se producen en determinados sectores. En esta situación, cuando las empresas no pueden aumentar su cuota de mercado, entonces surgen numerosos conflictos entre los diferentes competidores, lo que a su vez provoca disminuciones en la rentabilidad (Rialp, 1999). La solución a estos problemas podría darse cuando una organización controlase todas las empresas, en vez de existir empresas independientes o, si se produjesen acuerdos entre los diferentes participantes de un mercado. Esta sustitución de procesos de decisión descentralizados por procesos de decisión centralizados aumentará conforme se incremente el grado de imperfección de la estructura del mercado considerado. En el caso de las relaciones horizontales, cuando existen estructuras de oligopolio o duopolio, alguna forma de acuerdo entre las empresas puede llegar a aumentar los beneficios de éstas, siendo normalmente la integración o la fusión las alternativas más ventajosas. De la misma forma sucede en el caso de las relaciones verticales, ya que si existen pocos compradores y pocos vendedores, la integración o determinados acuerdos de cooperación pueden resultar más rentables que la actuación como empresas independientes. Por tanto, tal y como se desprende del anterior

argumento, los procesos de concentración en estructuras de mercado imperfectas, al traspasar las fronteras nacionales, favorecen la aparición de empresas multinacionales (Cantwell, 1991).

## 2.2.2. TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN

Si bien durante más de una década el estudio de las empresas multinacionales estuvo dominado por la economía industrial, siendo la mayoría de los trabajos una extensión internacional de la competencia oligopolista, la década de los setenta presenció otro cambio importante en el enfoque utilizado para el análisis de dicho tipo de organizaciones. A finales de los años setenta surge una nueva línea de investigación, la teoría de *la internalización*, muy influenciada por el trabajo de Williamson (1975), que ahonda aún más en el interior de la empresa para estudiar los procesos internos de transferencia de información. El paradigma de la internalización es quizá la contribución más importante de los microeconomistas al conocimiento de la empresa multinacional, al ser utilizado para explicar las transacciones jerárquicas entre países (Dunning, 1993). Esta perspectiva fue sugerida inicialmente por McManus (1972), pero fue la publicación del libro de Buckley y Casson (1976) lo que la convirtió en el enfoque dominante de aquellos años para el estudio de la empresa multinacional.

La teoría de la internalización de la empresa multinacional tiene su origen en la teoría de los costes de transacción. Esta última parte del supuesto de que cuando los mercados son perfectamente competitivos, no hace falta ningún tipo de mecanismo de control, ya que la amenaza de ser sustituido por otra empresa, elimina la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista y fuerza a las empresas a actuar de manera eficiente (Anderson y Gatignon, 1986; Anderson y Coughlan, 1987; Whitelock, 2002). Cuando disminuye el número de proveedores, entonces la empresa tiene menos posibilidades de sustituirlos y, por lo tanto, los costes de transacción incrementan, debido a que es necesario una negociación rigurosa y asumir unos costes de supervisión para asegurar que el contrato se cumple en las condiciones que se había establecido (Dwyer y Oh, 1988). El análisis de los costes de transacción predice que la empresa internalizará los mercados, cuando la especificidad de los activos sea alta.

La teoría de la internalización se centra en explicar por qué están las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangibles -e.g., *know-how*-) entre países organizadas por jerarquías en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado. Su hipótesis básica es que las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero tienen que darse dos condiciones (Buckley y Casson, 1976): (a) que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y (b) que el organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que el venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

La primera condición está relacionada con la comparación de los costes unitarios asociados a producir en el mercado nacional y exportar el producto al país extranjero en relación con los costes de producir en dicho país extranjero, en la que influyen aspectos como el coste de los factores productivos, los costes de transporte y los aranceles (Tecece, 1986), la intervención del gobierno (Tecece, 1986; Buckley y Casson, 1979), y factores como la posibilidad de obtener economías de escala en determinadas actividades, la complejidad de éstas y el grado de integración de las mismas, así como el tipo de estructura del mercado (Buckley y Casson, 1979).

Por otra parte, la segunda hipótesis está fundamentada en el concepto de costes de *transacción* acuñado por Williamson (1975), aunque dichos costes en la teoría de la internalización difieren ligeramente de la definición de este académico, en la medida en que se incluyen motivaciones estratégicas como la de ser capaz de discriminar precios entre mercados. Así, los costes asociados al mercado pueden clasificarse de la siguiente forma (Buckley y Casson, 1976, 1979): (a) retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas por el mercado, (b) conflictos surgidos por la concentración bilateral de poder, (c) la dificultad de poner un precio a una transferencia de tecnología y, por último, (d) aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales como los aranceles y las restricciones a los movimientos de capitales.

La esencia del argumento de la teoría de la internalización es la siguiente: los beneficios de la internalización, que en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales implicará la creación de una empresa multinacional, surgen por la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos (Buckley y Casson, 1979). Es decir, la existencia de estas imperfecciones del mercado permite beneficiarse de ser multinacional, al existir la posibilidad de que la empresa internalice la transacción a un menor coste. Los trabajos de investigación fundamentados en esta teoría de la internalización se han centrado en la identificación de las situaciones en que es más probable que dichos mercados sean internalizados, distinguiéndose entre distintos tipos de multinacionales en función del mercado internalizado (Hennart, 1991).

### **2.2.3. PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING**

La teoría ecléctica planteada por Dunning (1981), intenta reconciliar todas las explicaciones teóricas de corte económico de la existencia de la empresa multinacional. En este sentido Dunning ha contribuido, principalmente, al desarrollo teórico de esta cuestión a través de su propuesta de ensamblar dentro de un sistema las aportaciones de los teóricos de la organización industrial, la teoría de los costes de transacción y las teorías de localización y el comercio internacional.

El paradigma ecléctico trata de explicar que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la yuxtaposición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí (Dunning, 1988). La decisión de entrar en mercados internacionales se realiza, por tanto, de una manera racional, basándose en el análisis de los costes y ventajas de producir en el extranjero. Dicho análisis será especialmente útil para explicar las decisiones de integración vertical de las empresas, donde las empresas evaluarán si establecer o no una subsidiaria de producción en un mercado extranjero (Erramilli y Rao, 1993).

Según Dunning (1981, 1988a, 1988b, 1992a), son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional. En primer lugar, y siguiendo la principal aportación de la Teoría de la Organización Industrial, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados, en comparación con las empresas locales. Estas ventajas pueden surgir, por un lado, a raíz de que la empresa tenga derechos de propiedad o activos intangibles como, por ejemplo, la estructura de la empresa, capacidad organizativa, trabajo en equipo, *know-how*; y, por otro lado, las ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos, que se pueden dividir a su vez en: (a) ventajas de las empresas ya establecidas frente a las nuevas (como su tamaño, la diversificación, experiencia, economías de alcance y facilidad de acceso a los recursos); y en (b) ventajas específicas asociadas a las características idiosincrásicas de ser multinacional (como la flexibilidad operativa que posibilita el arbitraje, los cambios en la producción, abastecimiento global de *inputs*, habilidad para aprovechar las diferencias geográficas en las dotaciones de factores o de las intervenciones de los gobiernos y habilidad para reducir o diversificar riesgos).

En segundo lugar, y de acuerdo con la teoría de la internalización, a la empresa que posee dichas ventajas propias le tiene que resultar más ventajoso la explotación de éstas por sí misma antes que vendérselas o alquilárselas a otras empresas localizadas en otros países, es decir, le debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor añadido o a través de la ejecución de nuevas actividades. Las ventajas de internalización reflejan la eficiencia superior para la organización de estas actividades de las jerarquías frente a los mecanismos de mercado. Los factores que conducen a la internalización de los mercados de las ventajas propias son aquéllos derivados de la reducción de los costes de transacción (necesidad del vendedor de proteger la calidad de los productos, evitar los costes de búsqueda, negociación y ruptura de los contratos, compensar la ausencia de mercados, evitar y explotar intervenciones gubernamentales).



En tercer lugar, y siguiendo las aportaciones de autores como Vernon (1966) y Kojima (1982) sobre ventajas de localización, a la empresa debe resultarle rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras. Estas variables específicas de localización reflejan aspectos tales como la distribución espacial de las dotaciones de recursos, el precio, la calidad, la productividad de los factores, costes de transporte, comunicaciones a nivel internacional, barreras artificiales al comercio, infraestructuras de los países de destino y las diferencias ideológicas y culturales.

Por último, Dunning (1992a) introduce una cuarta condición. El autor considera que dada la configuración de las ventajas propias, de las ventajas de internalización, y de las ventajas de localización, anteriormente citadas, para que una empresa realice una inversión directa en el exterior sus directivos deben considerar que la producción exterior está en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo.

La principal contribución de Dunning al estudio de la internacionalización de las empresas es la aportación de una respuesta ecléctica a la cuestión de *por qué* existe la empresa multinacional, en la medida en que integra todos los factores que habían sido detectados con anterioridad por otros teóricos como determinantes para la realización de una inversión directa en el extranjero (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

#### **2.2.4. ENFOQUE MACROECONÓMICO**

Siguiendo un planteamiento similar al empleado por Vernon (1966) para la explicación del comercio y de la inversión internacional a partir de la trayectoria de internacionalización observada en las empresas estadounidenses, Kojima (1973, en Kojima [1982]) abordó la misma cuestión partiendo de la trayectoria seguida por las empresas japonesas. Sin embargo, a diferencia del enfoque seguido por Vernon, Kojima (1982) define su modelo como el enfoque macroeconómico de la IDE. Así, la cuestión de investigación central de este último enfoque ha sido por qué los países realizan IDE, partiendo de los modelos neoclásicos del comercio internacional -teoría

de la ventaja comparativa- para explicar los patrones de producción extranjera de las empresas.

El teorema básico del enfoque macroeconómico es el siguiente (Kojima, 1982, p. 220): “La inversión directa en el extranjero debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor”. Este enfoque macroeconómico trata de integrar las teorías del comercio con la teoría de la inversión directa y contrastar la inversión japonesa con la americana. El elemento crucial en la explicación de Kojima sobre la inversión externa japonesa es la mejora de la productividad en los países receptores debido a la infusión de un conjunto de recursos asociados a las empresas japonesas, sobre todo las habilidades de los directivos en trabajar con mano de obra dócil y relativamente poco experta, la capacidad de organizar sistemas de producción en masa y la posibilidad de tener acceso a las complejas redes de distribución japonesas (Buckley, 1985).

La IDE, característica de las empresas japonesas, consiste en producir bienes en países extranjeros a un coste menor que en el país de origen mediante la correcta combinación, de una parte, de la transferencia de capital, tecnología y habilidades directivas de las empresas del país inversor y, de otra parte, de la dotación de factores en el país receptor. De esta forma, lejos de sustituirse el comercio internacional, éste se ve complementado con el incremento de las exportaciones desde dichos países al mercado privilegiado japonés o a terceros países, aumentando las ganancias en la producción y en el consumo, tanto en el país inversor como en el receptor. El caso contrario sería la inversión externa llevada a cabo por las empresas americanas, donde los flujos de recursos fluyen desde las industrias líderes en el país de origen, ocasionándose una pérdida de eficiencia al operar en contra del comercio internacional. El incentivo para el comercio es eliminado ya que se produce un reequilibrio, la industria que contaba con desventajas comparativas en el país receptor se expande y la industria del país de origen se contrae, de manera que cada país se abastecerá con su propia producción (Kojima, 1982). Desde este punto de vista, Kojima considera que la inversión japonesa está principalmente orientada al comercio

y responde a los dictados de los principios de la ventaja comparativa, mientras que las inversiones americanas son llevadas a cabo dentro de una estructura de mercado oligopólica que desincentiva el comercio internacional (Dunning, 1992b).

El enfoque macroeconómico ha sido ampliamente criticado desde que en junio de 1973 Kojima publicara un primer artículo con el desarrollo de su modelo explicativo de la IDE. El propio autor en su artículo posterior publicado en la misma revista (Kojima, 1982) contesta a críticas como el carácter estático de su modelo, la utilidad del mismo y la falta de evidencia empírica que demuestre la dicotomía entre los modelos de inversión japonesa y americana. Con relación a este último punto, Dunning (1988) afirma que el enfoque macroeconómico de Kojima puede explicar la IDE japonesa de los años sesenta y setenta; sin embargo, a medida que las empresas incrementan su carácter multinacional y adoptan un enfoque estratégico global, sus ventajas comparativas dejan de estar tan fundamentadas en la posesión en exclusividad de determinados activos específicos del país inversor, para hacerlo más en la habilidad de coordinar y dirigir toda una red de actividades geográficamente dispersas de manera exitosa.

Posteriormente, y como una crítica más amplia, Dunning (1993) sostiene que aunque el enfoque macroeconómico resulta útil para explicar las transacciones de productos intermedios entre países y determinadas actividades de las empresas multinacionales como resultado de las distorsiones estructurales del mercado, no puede ser considerado como una explicación general de la existencia y desarrollo de las empresas multinacionales porque obvia el impacto de los costes de transacción en la localización de los recursos internacionales.

Las diferentes características de la inversión japonesa respecto a las inversiones americanas o las de Europa Occidental pueden resumirse en: entrada tardía, centradas en Latinoamérica y Asia, intensivas en mano de obra, preferencia por las joint-ventures como primer paso, y por último, la existencia de grupos que controlan la inversión (Buckley, 1983; en Buckley, 1985). Estas inversiones han llevado a los analistas japoneses a proponer explicaciones alternativas sobre la teoría de la inversión directa en

el exterior y, por lo tanto, sobre la aparición de las multinacionales. Desde la perspectiva de nuestro trabajo, recogemos estas aportaciones porque reflejan una nueva forma de dar respuesta a los interrogantes de *hacia qué países se espera que fluyan las inversiones externas y desde qué países se van a generar dichos flujos de inversión*. Una de las aportaciones más ingeniosas ha sido el trabajo teórico desarrollado por Kojima (1982).

### **2.2.5. CRÍTICAS A LOS ENFOQUES ENMARCADOS BAJO LA PERSPECTIVA ECONÓMICA**

Teniendo en cuenta las teorías descritas bajo este epígrafe, presentamos a continuación las críticas presentadas a cada modelo por separado, para exponer al final unas conclusiones de crítica conjunta a todas las teorías englobadas dentro de este enfoque.

Entre las críticas achacables al trabajo de Hymer, se plantea que si bien su explicación se centra en imperfecciones del mercado, no establece las diferencias entre las debidas a la propia estructura del mercado y a las basadas en las imperfecciones de las transacciones que originan los costes de transacción (Durán Herrera, 1994). Considerando el trabajo de Hymer, Dunning (1993) también reflexiona sobre las limitaciones del mismo. Hymer (1976, 1968) se centra en el aumento del poder monopolístico como explicación de la existencia de la empresa multinacional, ya que es una forma de organizar la actividad económica, pero se olvida de otros motivos como, por ejemplo, la reducción de los costes, la mejora de la calidad del producto o el fenómeno de la innovación.

La principal crítica a la teoría de la internalización se centra en las hipótesis subyacentes a la teoría de los costes de transacción. Dichas hipótesis implican estudiar a las organizaciones bajo un enfoque limitado, ya que se parte de que todo agente va a actuar de acuerdo a su propio interés y objetivos. Así, de acuerdo con Kojima (1982), si bien esta teoría ha resultado muy útil a la hora de estudiar relaciones que se caractericen por ese principio, especialmente determinados tipos de relaciones interorganizativas entre las empresas y sus proveedores, no ha permitido explicar relaciones como las que

se producen entre las empresas multinacionales japonesas y sus proveedores, por estar caracterizadas por la confianza mutua y por defensa del interés común sobre el propio.

A pesar de que el paradigma ecléctico de Dunning (1979, 1980, 1988) se ha utilizado como marco de referencia de diferentes estudios empíricos sobre la selección de modos de entrada en mercados exteriores (Agarwal y Ramaswami, 1992; Woodcock *et al.*, 1994), no queda exenta de recibir críticas, dirigidas principalmente a la justificación de los diferentes tipos de ventaja competitiva que propone el autor (Buckley, 1988; Iñaki, 1991; Piggot y Cook, 1993). En este caso hay que considerar que los mercados internacionales no son anónimos y que el proceso de internacionalización puede ser legítimamente descrito como una forma de establecer nuevas relaciones en mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1990).

Por su parte, el enfoque macroeconómico de Kojima ha sido criticado desde varios ámbitos. En primer lugar, la dicotomía entre los modelos de inversión japonesa y americana no parece ser demostrable a nivel empírico. Dichas diferencias reflejan las diferentes etapas en la evolución de las multinacionales japonesas y americanas. El modelo de Kojima puede explicar la inversión japonesa en los años sesenta y setenta, sin embargo, a medida que las empresas incrementan su carácter multinacional y adoptan una perspectiva más global, sus ventajas comparativas se basan menos en la exclusiva posesión de determinados activos intangibles, que en origen son específicos del país (en este caso Japón), y más en la habilidad de coordinar y dirigir exitosamente una red de actividades geográficamente dispersas. Estas ventajas, que tienden a ser propias de las empresas más que del país, eran características de las grandes multinacionales americanas y europeas en las décadas de los sesenta y setenta, siendo a finales de los ochenta cuando empiezan a ser explotadas por sus rivales japonesas (Dunning, 1988a).

En segundo lugar, y de forma más amplia, Dunning (1992b) afirma que la teoría de Kojima deja de ser una explicación general de las actividades de las multinacionales porque, al igual que las teorías neoclásicas, no tiene en cuenta la posibilidad de los fallos de mercado, ni el hecho de que las firmas son al mismo tiempo agentes

económicos “de producción” y “de transacción”. Consecuentemente, el modelo no puede explicar aquellos flujos de comercio basados, más que en la distribución de la dotación de factores, en la necesidad de explotar economías de escala, diferenciación del producto y otras manifestaciones de los fallos de mercado. Tampoco explica la internalización del comercio de productos intermedios derivada de las ventajas del gobierno común, dada la incapacidad de los mecanismos de mercado para asegurar la mejor localización internacional de la actividad económica.

Por último, Buckley (1985) afirma que la inversión japonesa de los años sesenta y setenta se caracterizaba por una búsqueda de la localización adecuada de *inputs* específicos (principalmente mano de obra barata) para complementar las habilidades desarrolladas por las empresas japonesas y, por tanto, aunque es cierto que dichas habilidades eran substancialmente diferentes en las empresas americanas o europeas, este modelo de inversión podría explicarse con referencia a los criterios de localización siguiendo la tradición de Vernon. En este sentido, Clegg (1987) señala que la internacionalización de esta producción ocurrió precisamente en las industrias japonesas que se encontraban en la etapa de estandarización, las cuales estaban perdiendo competitividad, pero para las que todavía existía un mercado. Serán estas filiales japonesas internacionalizadas las que continuarán suministrando al mercado japonés altamente protegido frente a las firmas foráneas. En definitiva, aunque Kojima formula un análisis útil de las transacciones de productos intermedios entre diferentes naciones e identifica correctamente alguna de las actividades de las multinacionales como resultado de las distorsiones estructurales del mercado, presta poca atención al impacto de los costes de transacción en la localización de los recursos internacionales, siendo éste un aspecto crítico que explica por qué las multinacionales pueden, lejos de empeorar, mejorar dicha localización (Dunning, 1992b).

En definitiva, los enfoques sobre la actividad internacional de las empresas descritos hasta este punto parten todos del supuesto de que la decisión de invertir en el exterior sigue un proceso de toma de decisiones racional (Rialp y Rialp, 2001). Por tanto, todos ellos sufren el mismo inconveniente ya que las consideraciones de las que parten no son dinámicas y tienen muy poca relevancia en la explicación de la internacionalización de

pequeñas y medianas empresas. Además, no se distingue entre empresas que están iniciando su proceso de internacionalización de aquellas que ya tienen alguna experiencia en el desarrollo de negocios internacionales. Por lo tanto, estas teorías tienen un marcado carácter estático en la investigación de los motivos de la inversión directa en el exterior, sin poner énfasis en la dimensión temporal del fenómeno de inversión. De esta forma, los enfoques de internacionalización económico-rationales se centran en grandes empresas multinacionales con importante presencia en el exterior, sin preocuparse por el proceso seguido por las pequeñas y medianas empresas (Welch y Loustarinen, 1988; Forsgren, 1989; Alonso, 1993b, 1994; Rialp y Rialp, 2001).

### **2.3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE PROCESO**

Las teorías y enfoques abordados en el apartado 2.1.1 se centran en explicar la existencia de la empresa multinacional a través de justificaciones económicas de la decisión de realizar inversiones directas en el exterior, por lo que son teorías y modelos de carácter estático. En el presente apartado se abordará el proceso de la internacionalización de la empresa en sentido dinámico, en la medida en la que se revisarán todos aquellos trabajos centrados en explicar cómo y por qué llega una empresa estrictamente nacional a, por ejemplo, convertirse en una gran internacional y cuándo está preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización. Estos modelos están más relacionados con las decisiones de internacionalización que consideran que la empresa desarrolla su internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cuál va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores (Rialp y Rialp, 2001).

Dentro de los enfoques agrupados bajo la perspectiva de proceso incluimos el modelo del proceso de internacionalización de la escuela de *Uppsala* y el enfoque de innovación, ya que ambos se centran en describir cómo las empresas a medida que van aumentando el conocimiento sobre los mercados exteriores, irán incrementando sus recursos comprometidos en los mismos (Alonso y Donoso, 1998; Lee y Brasch, 1978; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980). Además,

desde esta perspectiva de proceso también hemos decidido incluir el modelo del ciclo de vida del producto propuesto por Vernon, debido a que este enfoque considera la internacionalización de la empresa como un proceso que evoluciona a medida que el producto pasa de una etapa a otra dentro de su ciclo de vida (Vernon, 1966).

### **2.3.1. EL MODELO DE UPPSALA / ESCUELA NÓRDICA**

El modelo predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999). Dicha teoría de las fases de desarrollo establece que la empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por cuatro etapas diferentes, lo que para los autores constituye la denominada cadena de establecimiento. En concreto, se definía esta cadena en las siguientes cuatro etapas: 1ª) actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2ª) exportaciones a través de representantes independientes; 3ª) establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; 4ª) establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Como se puede observar, cada etapa se corresponde con un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada diferente (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Durante más de 20 años, los académicos del campo de los negocios internacionales han estado discutiendo si la inversión de recursos de una empresa en mercados exteriores se explica básicamente como una operación aislada y única o como un compromiso gradual que va incrementándose. El consenso con respecto a este tema se ve obstaculizado por los problemas relacionados con la definición ambigua de



“compromiso gradual”. Se debe argumentar forzosamente que cualquier entrada en un mercado exterior realizada por una empresa comprenderá ciertos elementos graduales (Petersen y Pedersen, 1999). Por lo tanto, es difícil imaginarse el establecimiento de una subsidiaria de producción sin una actividad previa como estudios de mercado preliminares que reduzcan la incertidumbre percibida por una empresa entrante en un mercado extranjero. Además, aunque una empresa *salte* directamente a la fase de establecimiento de una subsidiaria de producción dentro del modelo gradual, evitando los modos de entrada de exportación directa, es de prever que, pasado un período de tiempo de éxito del establecimiento inicial, se dé una expansión de la capacidad productiva de manera gradual. De esta forma, es difícil negar una teoría de internacionalización basada en un proceso gradual (Petersen y Pedersen, 1999).

Si bien el número de propuestas desarrolladas desde esta concepción gradualista y evolutiva del proceso exportador es considerable (e.g., Bilkey, 1978; Dichtl *et al.*, 1984; Thomas y Araujo, 1986; Andersen, 1993; Leonidou y Katsikeas, 1996; Rialp, 1997), destaca el modelo del proceso de internacionalización (Modelo de *Uppsala*) como la aportación más significativa. Dicho modelo constituye el marco general de referencia sobre el que se apoya toda una amplia variedad de intentos empíricos, basados en establecer los niveles del desarrollo exportador de la empresa (Rialp, 1999). De aquí que pueda considerarse pionero en la interpretación del fenómeno de internacionalización como proceso de desarrollo gradual en el tiempo, poniéndose un especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente en los mercados exteriores.

El proceso de internacionalización ha sido descrito en términos de decisiones acumulativas sobre mercados exteriores y modos de entrada (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980). De todas las decisiones tomadas en el proceso de internacionalización, quizás ninguna es tan importante como la de entrar en mercados exteriores (Reid y Rosson, 1987).

Muchas de las investigaciones realizadas en las dos últimas décadas sobre el proceso de internacionalización se han basado en el modelo de *Uppsala* (Ellis, 2000). Este modelo

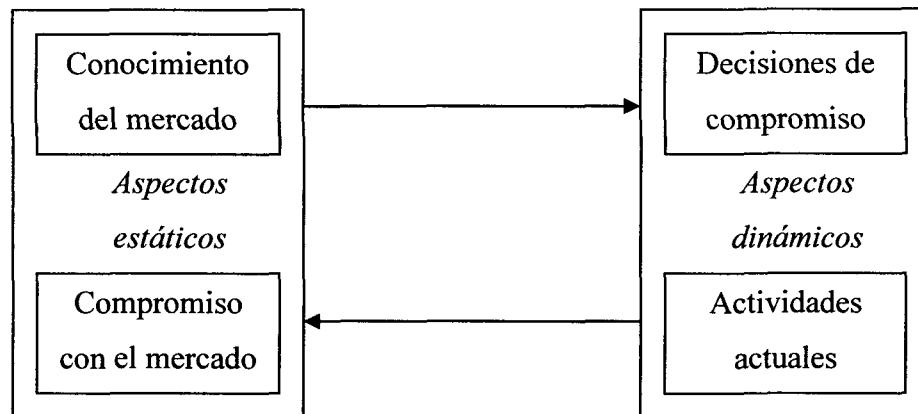
contempla el compromiso internacional progresivo de las empresas, como un proceso de expansión gradual y secuencial dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), donde se identifican etapas de expansión internacional análogas al proceso genérico (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid, 1981).

Johanson y Vahlne (1990) consideraron que, el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo, eran elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores. Se asume como hipótesis básica de este modelo que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

Johanson y Vahlne (1990) asumieron que el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. Incrementando su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas, lo que concede a la empresa un mayor conocimiento del nuevo entorno conflictivo (Johanson y Vahlne, 1990). Este conocimiento no es una cuestión de información que se puede obtener de forma oficial (Denis y Depelteau, 1985), sino que esta información objetiva se puede obtener independientemente de los individuos o de cualquier grupo de individuos. La experiencia acumulada se muestra de dos formas complementarias: (1) cambios en el conocimiento adquirido y, (2) cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento (Penrose, 1966). Esto significa que las empresas internacionales tienen un gran conocimiento basado en la experiencia de actividades que no puede ser utilizado en mercados exteriores hasta que este conocimiento no se combine con el adquirido a través de las actuaciones realizadas en ese mercado en particular (Blankenburg Holm, 1995; Denis y Depelteau, 1985). En este sentido, el conocimiento adicional actuará

como catalizador para el desarrollo de nuevas actividades de negocio, incluso en el caso de empresas con experiencia internacional (figura 2.1).

**Figura 2.1: Mecanismo básico de la internacionalización**



Fuente: Johanson y Vahlne (1977, 26-27; 1990, 12).

El proceso de internacionalización es una secuencia de interacciones permanentes entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un compromiso creciente de recursos en los mismos, por el otro. La estructura principal del modelo viene presidida por la distinción realizada por sus autores entre aspectos estáticos y aspectos dinámicos de las variables de internacionalización. Con ello se intenta recoger el hecho de que “el estado actual de internacionalización es un factor explicativo importante del curso que ésta seguirá más adelante” (Johanson y Vahlne, 1977; 1990).

Considerando la expansión internacional a nuevos mercados, los autores del modelo introducen el concepto de “distancia psicológica” según el cual, la entrada exterior tendería a producirse por el mercado/país psicológicamente más próximo al país de origen. El concepto de distancia psicológica se define como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado como, por ejemplo, diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial. Esta variable adquiere especial importancia en la decisión de en qué mercados extranjeros penetrar en las primeras fases del proceso de

internacionalización, momentos en que la empresa optará por aquellos mercados que tengan una distancia psicológica menor, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Una vez ganada la experiencia internacional, la empresa basará sus decisiones de inversión en otros factores como el tamaño del mercado y en otro tipo de oportunidades y condiciones económicas globales (Davidson, 1980).

Con respecto a este planteamiento general, los autores contemplan tres situaciones que justifican la excepción de dicho fenómeno. En primer lugar, cuando la empresa dispone de gran cantidad de recursos, ya que las consecuencias de los nuevos compromisos serán menores por lo que se espera que las grandes empresas o aquellas con exceso de recursos realicen avances más que significativos en sus procesos de internacionalización. En segundo lugar, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, ya que el conocimiento de los mercados es más fácil de adquirir y existen medios más sencillos de adquisición de conocimientos, al margen de la propia experiencia. Por último, cuando la empresa ha adquirido experiencia importante en otros mercados de características similares, ya que la experiencia obtenida en dichos mercados le servirán a la misma para aplicar esta experiencia a un mercado específico (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001; Whitelock, 2002).

Este modelo gradual de la internacionalización basado en la teoría del comportamiento organizativo de Cyert y March (1963), ha sido avalado por los estudios de diversos autores como Luostarinen (1980) y Larimo (1985) en empresas finlandesas, Hornell y Vahlne (1982), y Swedenborg (1982) en Suecia, y las investigaciones realizadas con empresas noruegas desarrolladas por Juul y Walters (1987). También se han desarrollado estudios con empresas fuera del entorno nórdico, como, los de Wilkins (1974), Yoshihara (1978), Buckley *et al.* (1979, 1981) y Martínez Mora (2000), entre otros.

### **2.3.2. EL ENFOQUE DE INNOVACIÓN**

Existe una serie de trabajos desarrollados paralelamente al enfoque escandinavo, los cuales fundamentan la tesis de que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial (Bilkey y Tesar, 1977; Lee y Brasch, 1978; Cavusgil, 1990; Cavusgil y Nevin, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982). Esta corriente de investigación nacida en Estados Unidos, se centra en el estudio de la actividad exportadora como método de internacionalización básico para las pequeñas y medianas empresas.

Alonso y Donoso (1998) explican que el paralelismo que puede existir entre la internacionalización y la innovación se desarrolla sobre la base de asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio. Por una parte, tanto la decisión de internacionalización como la de innovación son decisiones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa. Además, las decisiones se toman en condiciones de incertidumbre, desconociéndose sus consecuencias, por lo que a los directivos responsables de adoptar esas decisiones se les asigna el papel central en la promoción del proceso.

Por otra parte, en ambos procesos se reconocen factores gobernados por una secuencia manifiestamente acumulativa, no determinista, ya que los dos se benefician de la dinámica temporal que caracteriza a aquellas decisiones fundamentadas en el proceso de aprendizaje. En esta afirmación Alonso y Donoso (1998) destacan la idea de que la propia experiencia acumulada por la organización a través de un proceso de aprendizaje continuo es la clave para la adquisición de las capacidades necesarias para competir en los mercados internacionales (Denis y Depelteau, 1985; Li, 1994; Chang, 1995; Barkema, Bell y Pennings, 1996).

Por último, destacando el carácter acumulativo de las decisiones tomadas tanto en el proceso de internacionalización como en el de innovación, aquéllas se encuentran condicionadas por las decisiones que se han tomado en el pasado y, a su vez, condicionarán a las que se tengan que tomar en el futuro. Por esta razón, Alonso y

Donoso (1998) determinan que ninguno de los dos procesos siguen una ruta determinista, ni aleatoria. En medio de estos extremos surge la idea de la existencia de distintas trayectorias de internacionalización por las que puede transitar la empresa. Estos autores a su vez plantean una visión más voluntarista del proceso de internacionalización, que se configura como un constante esfuerzo de aprendizaje. Por parte de la empresa, sin olvidar el análisis de las condiciones del entorno, las capacidades organizativas y las experiencias pasadas.

El primer estudio que se encuadra dentro de la corriente que considera la exportación como una innovación, fue el realizado por Simmonds y Smith (1968). En aquel momento a pesar de que aún se conocía poco sobre el comportamiento exportador de las empresas, los investigadores percibieron fuertes razones para sospechar que todo lo descubierto en relación con la adopción de innovaciones en otros contextos podría ser aplicado a dicho comportamiento. Dentro de las hipótesis que fueron contrastadas por Simmonds y Smith (1968) en su estudio, a empresas que habían empezado a exportar recientemente, se encontraba una serie que hacía referencia a las características del innovador, persona que ejerce el rol predominante en la iniciación a la exportación, esperándose que éste sea una persona agresiva y competitiva, con más tolerancia al riesgo que sus compañeros y motivado por recompensas percibidas derivadas de la actividad exportadora.

También es importante mencionar en este apartado el estudio realizado por Lee y Brasch (1978) sobre pequeñas empresas exportadoras de Nebraska con el fin de analizar los estímulos que les llevaron a exportar y el nivel de racionalidad en la toma de decisiones. Con respecto a los estímulos a la exportación los investigadores plantean dos opciones: (a) una iniciación guiada por la percepción de problemas o necesidades internos, orientada a problemas; o (b) una iniciación a la exportación guiada por la reacción de la dirección de la empresa a información de agentes externos, orientada a la innovación. Hay que destacar que para Lee y Brasch (1978) para que se considere innovación es necesario que se difunda la misma a través de contactos sociales. Los resultados obtenidos en el estudio confirmaron el carácter de innovación de la exportación ya que la mayoría de las empresas habían comenzado a exportar gracias a

los esfuerzos realizados por agentes de cambio externos más que por respuestas a estímulos internos, resultados que coinciden con los obtenidos por Simpson y Kujawa (1974).

Si consideramos ahora el nivel de racionalidad del proceso de decisión del exportador, de acuerdo con las teorías tradicionales sobre la difusión de innovaciones, el proceso de toma de decisiones para el desarrollo de una innovación es intrínsecamente racional, y en el supuesto de la exportación, el riesgo asumido y el nivel de recursos comprometidos en la implantación de una estrategia exportadora sugiere cierto grado de racionalidad por parte de la empresa, lo que supone considerar alternativas y evaluar las consecuencias (Lee y Brasch, 1978).

### **2.3.3. EL MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO DE VERNON**

Vernon (1966) intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales. De esta forma se puede afirmar que el trabajo de Vernon constituye un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país, soportada por la teoría del comercio internacional, y la basada en la empresa, propia de la teoría de la inversión internacional (Melin, 1992).

Vernon argumentó que las ventajas competitivas de las empresas estadounidenses vienen determinadas por la dotación de factores y la estructura de los mercados, siendo posible, no obstante, que la ventaja competitiva inicial de las empresas innovadoras se vea erosionada o eliminada por una mayor competitividad de empresas de otros países en la fabricación de los mismos productos. Es entonces cuando el autor cambia su unidad de análisis a la empresa, concretamente en la decisión de *dónde* localizar la producción. En los países donde existen altos ingresos *per cápita* y altos costes salariales surge un fuerte incentivo para el desarrollo de nuevos productos que permitan

un ahorro en costes o que satisfagan los requerimientos de una demanda cada vez más exigente, como era el caso de Estados Unidos en el momento que Vernon desarrolló su modelo. Las distintas etapas por las que atraviesan estos nuevos productos, condicionarán las decisiones sobre localización de la producción de las empresas y, por lo tanto, tendrán efectos sobre la internacionalización de las mismas (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

Este autor utiliza el ciclo de vida del producto para explicar cómo las primeras actividades de valor añadido basadas en los activos de la empresa, en un principio, se realizarán en el país de origen de la misma, en el caso concreto de su estudio se realizaban en Estados Unidos. En esta etapa el producto es ofrecido sólo en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y de sus mercados.

Más adelante, en una etapa posterior del ciclo de vida, el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen (Vernon, 1966). Los primeros países seleccionados para estas exportaciones serán aquellos más parecidos al país de origen en patrones de demanda. De una forma gradual, a medida que el producto adquiere un mayor grado de estandarización y madurez, las ventajas competitivas de las empresas productoras cambian, y pasan de estar más relacionadas con la unicidad del producto en sí mismo a tener mayor relación con la habilidad de minimizar costes de producción o con la experiencia comercial. La búsqueda de economías de escala y de la minimización de los costes de producción será más prioritaria a medida que los imitadores comienzan a introducirse en el mercado.

De esta forma, cuando la demanda empieza a ser más inelástica, la mano de obra se convierte en un factor importante para los costes y los mercados extranjeros comienzan a crecer, entonces aumenta el atractivo de localizar las actividades de valor añadido en un país extranjero en vez de en el país de origen. Según las afirmaciones realizadas por Vernon, este proceso puede verse acelerado por la imposición de barreras al comercio o porque la empresa espera que los competidores se establezcan en dichos mercados. Más



adelante, si las condiciones del país anfitrión lo permiten, la producción de la filial establecida podría sustituir a la exportación de la casa matriz o incluso exportar a ésta.

**Tabla 2.1: Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon**

<b>Etapas del ciclo de vida</b>	<b>Etapas de la internacionalización</b>	<b>Descripción</b>
1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país dónde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países de demanda en expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía hacia países con mano de obra más barata.
4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

Fuente: Suárez Ortega (1999).

El modelo del ciclo de vida del producto, al relacionar decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto, responde no sólo al *dónde* localizar las actividades de la empresa, sino también al *cómo* se desarrolla ese proceso de expansión internacional (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

#### **2.3.4. CRÍTICAS A LOS ENFOQUES ENMARCADOS BAJO LA PERSPECTIVA DE PROCESO**

Las críticas al enfoque secuencial o gradual y, más concretamente, al modelo de *Uppsala*, parten precisamente de observar que la práctica empresarial es mucho más rica que el enfoque determinista de la evolución internacional de la empresa a lo largo del tiempo presentada por la teoría de las fases de desarrollo. En todas las aportaciones críticas presentadas a continuación subyace una misma idea: que aunque este enfoque pudo resultar útil en la década de los setenta, ha dejado de serlo en la

actualidad, ya que, desde entonces, los patrones competitivos y los comportamientos empresariales y de los consumidores han evolucionado considerablemente.

Las aportaciones críticas más importantes sobre el modelo de *Uppsala* las ha realizado Andersen (1993). Otros autores han determinado que la tesis de que el proceso de internacionalización se desarrolle de manera secuencial falla al intentar explicar la naturaleza y las características del compromiso internacional de las empresas (Gripsrud, 1990; Gronhaug y Kvitastein, 1993; Milington y Bayliss, 1990; Sharma y Johanson, 1987; Turnbull, 1987).

El carácter descriptivo de este enfoque nos lleva a explicar cuál es la dinámica de las decisiones que lleva a la empresa a desplazarse de un nivel a otro de compromiso internacional. Este modelo postula la senda seguida por la empresa a lo largo de su trayectoria exportadora, pero no demuestra cuáles son las causas de dicha progresión entre las diferentes etapas (Andersen, 1993; Rialp, 1999). Su consideración dinámica tampoco refleja la creciente proliferación de fórmulas mixtas de naturaleza contractual (licencias o franquicias) u otros mecanismos más recientes para la proyección internacional de la empresa como, por ejemplo, las *joint-ventures* internacionales.

Millington y Bayliss (1990) prestaron especial atención al papel que juega la planificación estratégica en el proceso de internacionalización, y determinaron que el desarrollo étápico del proceso incremental de las empresas era la excepción del mismo y no la regla general. Estos investigadores concluyeron que en las primeras fases del compromiso internacional, las empresas dependen de la experiencia en el mercado y, por lo tanto, realizan ajustes graduales. Sin embargo, a medida que la experiencia internacional aumenta, entonces se implementan los sistemas de planificación para formalizar los procesos de análisis estratégico y de búsqueda de información. El compromiso internacional seguirá creciendo hasta el punto en que la experiencia se traslade hacia otros mercados y entre diferentes grupos de productos, lo que permitirá a la empresa saltarse el proceso secuencial dentro de dichos mercados. Otros estudios realizados por diferentes autores ratifican la idea de que existen empresas que se saltan

diferentes fases del proceso de internacionalización, como, por ejemplo, *Australian Bureau of Industry Economics* (1984).

Los constructos predominantes en la teoría tradicional de la internacionalización se pueden considerar básicos e intuitivos y, es debido a esto, por lo que la literatura sobre este tema está plagada de resultados y conclusiones erróneas que ocultan la verdadera complejidad del mundo real a la que se deben enfrentar aquellas empresas que han decidido emprender un proceso de internacionalización (Ellis, 2000). Por ejemplo, la perspectiva ortodoxa de la internacionalización gradual ha sido minada por la evidencia de internacionalización de Turnbull (1987) y por los saltos de fases observados asiduamente (Millington y Bayliss, 1990; Young, Huang y McDermott, 1996). Además, varios estudios han retado la noción de distancia psicológica (Cavusgil, 1984; Czinkota y Ursic, 1987; Sullivan y Bauerschmidt, 1990), cuestionando el valor de este concepto en un mundo cada vez más homogéneo (Melin, 1992).

Es importante destacar que la creciente utilización de los instrumentos de cooperación, la creación de redes de empresas y la proliferación de empresas conjuntas, entre otros condicionantes, hacen que no sea tan necesaria la experiencia propia como factor esencial para progresar en el proceso de internacionalización, sino que este último dependerá en gran medida de las empresas con las que se tenga relación (Jarillo y Martínez Echezárraga, 1991; Chang, 1995; Madsen y Servais, 1997).

Algunos autores ratifican que el modelo de *Uppsala* ha centrado su atención en el conocimiento del mercado extranjero y ha subestimado la importancia de otro tipo de conocimiento, el conocimiento general sobre cómo operar a escala internacional, cuando la consideración de este último puede explicar el que las empresas puedan eludir etapas en el proceso haciendo uso de la experiencia y aprendizaje acumulados al realizar negocios en mercados extranjeros (Clark, Pugh y Mallory, 1997).

Otra crítica dirigida al modelo de *Uppsala* es que se centra exclusivamente en la internacionalización de la actividad comercial de la empresa, cuando, al menos en la

actualidad, existen muchos otros incentivos distintos a la ampliación de los mercados geográficos que pueden llevar a la empresa a realizar actividades en mercados exteriores, como la reducción de costes vía economías de localización o la presencia en un mercado determinado como respuesta a la acción de un competidor.

Varios autores (Leonidou y Katsikeas, 1996; McDougall, Shane y Oviatt, 1994) han comentado en sus diferentes estudios que el modelo gradualista falla al intentar describir el comportamiento de las empresas en la actualidad. Muchos emprendedores (y sus empresas) no quieren exportar, porque no poseen los recursos adecuados o, porque no se quieren comprometer en mercados exteriores (Christensen, 1991; Fahy, 1998).

Diferentes estudios demuestran la limitación de recursos a la que se enfrentan las PYMES y, por esta razón, no consideran la posibilidad de que dichas empresas puedan aplicar un proceso evolutivo-lineal que se desarrolle mediante etapas graduales (McDougall, 1994; Madsen y Servais, 1997; Preece, Miles y Baetz, 1999; Holmlund y Kock, 1998). No obstante, tampoco consideran que la escasez de recursos justifique la idea de que las PYMES se involucren en los mercados internacionales de una forma caótica y sin sentido, sino que siga otros modelos que se ajustan a su naturaleza y a sus características.

De una manera más concreta, se ha argumentado que el mercado potencial y la estructura de la industria invalidan las fuerzas que promueven el incrementalismo, aunque el proceso de aprendizaje puede jugar un papel fundamental (Nordström, 1991; Vahlne y Nordström, 1993). El modelo gradualista se basa en unas presunciones sobre el comportamiento empresarial que dominaban la literatura de los años 60, mientras que teorías posteriores incorporan la influencia por parte del mercado y presentan al tomador de decisiones desde una perspectiva estratégica más consciente y deliberada (Andersen, 1993). El entorno sectorial y sus implicaciones para la estrategia contrarrestan la inclinación del directivo hacia un comportamiento cauto y gradual. La presión ejercida por los competidores globales obligará a abandonar la actitud gradual.

Está ampliamente aceptado que las empresas avancen siempre hacia adelante a lo largo del proceso de internacionalización, sin tener en cuenta los movimientos que se realizan en sentido contrario (Morgan y Katsikeas, 1997). Algunas empresas internacionales se encuentran en la situación en que las desventajas acumuladas a lo largo del proceso de internacionalización, superan las ventajas potenciales de seguir con dicha estrategia, por lo tanto, deciden comenzar un proceso de “desinternacionalización”. De este modo se mueven en sentido contrario dentro del proceso realizando actividades de desinversión y otras tácticas similares (Welch y Luostarinen, 1988; Boddewyn, 1989).

Cuando se acumulan las excepciones sobre una teoría general basada en fases graduales, es necesario observar las limitaciones específicas y las restricciones que delimitan la aplicación de dicha teoría (Andersen, 1993). Si el incrementalismo supone un compromiso de recursos en mercados exteriores de una forma lenta, ¿es éste aplicable a todas las empresas del mismo mercado de origen o sólo a cierta parte de la población? Por consiguiente, habrá que realizar estudios que describan exactamente para qué empresas se cumple la teoría (Petersen y Pedersen, 1999).

En respuesta a estas críticas que se centran básicamente en el excesivo carácter determinista del modelo, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) reconocen, por una parte, que han simplificado el modelo para exagerar las diferencias entre etapas y, por otra, admiten la posibilidad de que una empresa no se desarrolle en un mercado a través de todas las etapas, bien porque determinados mercados no sean lo suficientemente amplios para justificar el compromiso de recursos que requieren las etapas más avanzadas, o bien porque la empresa decida eliminar alguna etapa fruto de su experiencia en otros mercados extranjeros. Incluso los autores del modelo reconocen que los patrones específicos de internacionalización son impredecibles y no explican cómo comienza este proceso (Ellis, 2000).

Por otra parte, en nuestra opinión, Johanson y Vahlne (1990) pretenden flexibilizar el modelo de *Uppsala* desarrollado en 1975, ya que si bien el modelo del proceso de internacionalización, como ellos le denominan, puede explicar los patrones seguidos por cualquier empresa en su andadura internacional -las etapas seguidas en el

desarrollo de un mercado exterior específico y la entrada progresiva en nuevos mercados con mayor distancia psicológica-, “estos patrones son manifestaciones del proceso en la internacionalización de la empresa (...)” pueden entenderse como operativizaciones en la modelización del proceso, siendo las etapas y la distancia psicológica posibles indicadores. Existe la posibilidad de atender a otros indicadores. El compromiso con el mercado puede venir indicado por el tamaño de la inversión en el mercado o por la fuerza de los vínculos con los mercados extranjeros, esto es, el grado de integración vertical. También pueden derivarse otros patrones como el plantearse las empresas conjuntas o las adquisiciones *versus* el desarrollo interno” (Johanson y Vahlne, 1990: 13).

Teniendo en cuenta la explicación que se ha hecho del modelo del ciclo de vida del producto desarrollado por Vernon (1966), la principal crítica que hace dicho autor es la inconsistencia del mismo a la hora de explicar el comercio y la inversión internacional ante una mayor diversificación, es decir, cuando se amplía la gama de países, sectores de actividad y empresas analizadas (Giddy, 1978; Canals, 1994). En concreto, el desarrollo de la etapa de introducción hacia la etapa de crecimiento es, para muchos productos, cada vez más acelerado, sobre todo para sectores de rápida evolución como, por ejemplo, el de la electrónica de consumo, donde la innovación tecnológica es tan rápida que las etapas descritas por Vernon se solapan (Canals, 1994). Por otro lado, el desarrollo alcanzado por las empresas multinacionales en algunos sectores de actividad y el uso que éstas hacen de su estrategia global puede llevar a que algunas empresas planteen la fabricación de un producto en su fase de lanzamiento en un país distinto al de origen de su casa matriz (Johanson y Mattson, 1988; Oviatt y McDougall, 1997).

Dunning (1993), por su parte, plantea, que si bien hay que reconocer que la introducción por parte de Vernon de factores estratégicos derivados de la estructura oligopolística del mercado en que compite la empresa multinacional es una aportación importante del modelo, no es menos cierto que no trata ningún aspecto organizativo, ya que asume que las ventajas competitivas de las empresas son específicas del país.

## 2.4. LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN ENFOQUE DE REDES

La creciente importancia de las dinámicas de las relaciones de intercambio internacionales queda demostrada en el número incipiente de estudios basados en el enfoque de la teoría de redes (véase Ellis, 2000). Mucha de la literatura hasta la fecha se ha centrado en el desarrollo de las relaciones (Ford y Rosson, 1982; Katsikeas y Percy, 1990; Leonidou, 1989), mientras que el comienzo de dichas relaciones no ha sido objeto de estudio habitual (Andersen, 1996; Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Heide y Miner, 1992; Wilson y Moller, 1991). A raíz de la teoría de redes ampliada, la entrada en mercados exteriores es contemplada como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red (Blankenburg Holm, 1995; Ford, 1980; Johanson y Mattson, 1998).

Teniendo en cuenta que la entrada en mercados exteriores es un intercambio entre individuos que poseen recursos complementarios e información y que el intercambio económico está precedido por la transmisión de información contemplando la oportunidad empresarial (Thomas y Araujo, 1985), entonces es de esperar que los entresijos del comienzo de las relaciones se expliquen desde la teoría de las redes sociales, centrada en la transmisión de información entre redes interpersonales (Mitchell, 1969; Rogers y Kincaid, 1981; Tichy, 1981; Weiman, 1989). La información se distribuye en la sociedad a través de la interacción social. Considerando que las personas vinculadas al mismo grupo social tienden a conocer lo mismo que los otros miembros del grupo, la divulgación de la información sobre nuevas ideas y oportunidades se hace a través de las relaciones puente que vinculan a personas de diferentes grupos sociales (Granovetter, 1973; Rogers y Kincaid, 1981; Ellis, 2000). Por esta razón, los teóricos de redes sociales reconocen que las estructuras sociales afectan a la competencia creando oportunidades empresariales para algunas personas, pero no para todas.

En concreto, existen beneficios de información únicos disponibles para aquellos miembros que mantengan vínculos exclusivos o no redundantes con grupos alejados.

La idea de la existencia de lazos no redundantes o de puentes abarca el concepto presentado por Burt (1992) como agujero o brecha estructural entre individuos que poseen información o recursos complementarios. Esa brecha estructural, en principio insalvable entre empresas, podrá eliminarse a través de las relaciones establecidas (*bridgehead*) con empresas que poseen información o ventajas complementarias a las propias. Burt (1992) considera que la intensidad de la relación, si ésta es fuerte o débil, es irrelevante, ya que lo importante es que ésta hace de puente entre empresas y elimina la brecha estructural existente. Desde esta perspectiva, conocer las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores depende de los beneficios particulares de la red social de cada individuo. En otras palabras, las relaciones sociales que mantiene el decisor con otros individuos de la red influirán en el mismo a la hora de buscar información sobre mercados particulares en los que actuar (Ellis, 2000).

Esta hipótesis lógica de que las relaciones y los lazos entre empresas eliminan los agujeros estructurales entre las mismas está apoyada por la evidencia anecdótica existente en la literatura, la cual sobredimensiona el papel de los contactos personales con individuos y organizaciones en el momento en que las empresas deciden salir al exterior (Bonaccorsi, 1992; Liang y Stump, 1996; Reid, 1984; Simmonds y Smith, 1968; Siu, 1993). Por ejemplo, Styles y Amber (1994), con su estudio sobre las empresas receptoras en 1992 del premio “Queen’s Award of Export Achievement”, destacaron que los premiados indicaban que la fuente de información más valiosa para llevar a cabo sus operaciones, era la interacción con los miembros del canal de distribución. Estas conclusiones corroboran las obtenidas con anterioridad por Brown y Cook (1990) que determinaron que los exportadores con operaciones exitosas puntuaban la fuente de información personal y surgida de la experiencia por encima de la información puramente objetiva.

Otros trabajos han destacado los viajes al exterior y la inmigración, como factores que estimulan la percepción de oportunidades de mercados exteriores (Gould, 1994; Reid, 1986). Axinn (1988) observó que un empresario que haya emigrado o que tenga experiencia laboral en el extranjero utilizará sus contactos en los mercados exteriores para facilitarle a la empresa la decisión de exportar.



Además de proporcionar conexiones en otros mercados, las redes sociales son útiles para investigar y evaluar a los socios potenciales. En su estudio sobre relaciones duales de negocio, Larson (1992) observó que el conocimiento sobre la reputación de un socio potencial combinada con una historia de relaciones personales reduce el riesgo de la operación, porque establece las bases de una confianza mutua. En los negocios internacionales a veces es necesaria alguna forma de compromiso social para poder establecer las bases formales antes de comenzar con las negociaciones (Björkman y Kock, 1995; Thorelli, 1990).

Generalmente, se espera que los que comienzan los intercambios tiendan a acercarse a aquellos socios que demuestren un mayor compromiso en la promoción de sus productos, en el caso de que sea el vendedor el que inicia la relación, o a aquellos proveedores con mejor reputación, si es el comprador el que la inicia. En este sentido, se entiende que en primer lugar se preferirá utilizar un comerciante intermediario antes de un agente a comisión, ya que los primeros asumen un riesgo que asegura un mayor compromiso al promocionar el producto en el país extranjero (Ellis, 2000).

Tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende del tamaño de la red y de la diversidad de la misma (Aldrich y Zimmer, 1986; Weimann, 1989). Es evidente que las grandes empresas diversificadas tienen más oportunidades de explotar los lazos establecidos a través de sus redes. Para muchas empresas industriales y de alta tecnología, el camino hacia la internacionalización refleja su posición en la red en relación con varios clientes y proveedores creando puentes hacia otros mercados (Axelson y Johanson, 1992; Coviello y Munro, 1997; Johanson y Vahlne, 1992). Para estas empresas la entrada en mercados exteriores está inducida por la internacionalización de los socios de la red (Sharma y Johanson, 1987). En cambio, para las pequeñas y medianas empresas que están cómodamente instaladas en sus redes locales, asistir a ferias comerciales y utilizar ayudas públicas al comercio juega un papel prioritario a la hora de crear ventajas en el exterior (Reid, 1984; Walters, 1983). El riesgo de estas nuevas empresas internacionalizadas debe ser minimizado a través de los acuerdos entre agentes e intermediarios (Anderson y Gatignon, 1986; Johanson y Mattson, 1988).

De acuerdo con el enfoque de redes, la entrada en mercados exteriores surge de la interacción entre los actores de la empresa y la red externa (Blankenburg Holm, 1995; Blankenburg Holm, Eriksson y Johanson, 1996). La propensión a explotar oportunidades empresariales estará limitada por los beneficios de información de cada uno de los miembros de la red. Las redes sociales individuales necesitan tiempo para desarrollarse, por lo que los beneficios de la información se incrementan con la experiencia personal (Ellis, 2000).

Aunque también hay que tener en cuenta las aportaciones realizadas por los estudios sobre las relaciones entre canales de distribución domésticos, la búsqueda de socios internacionales está generalmente caracterizada por la gran incertidumbre y complejidad que se combinan para incrementar los costes de la búsqueda. Los decisores, en la práctica, responden a los riesgos inherentes a la entrada en nuevos mercados exteriores utilizando, principalmente, sus redes sociales como medio para disminuir dichos costes (Ellis, 2000).

Sobre la base del enfoque de redes, un área emergente de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas se centra en los sistemas no jerárquicos donde las empresas invierten para reforzar y controlar su posición en las redes internacionales (Rialp y Rialp, 2001). Este enfoque contemporáneo se basa en las teorías del intercambio social y la dependencia de recursos, y se centra en el comportamiento de la empresa en el contexto de una red interorganizativa y de relaciones interpersonales. Además, investigadores de la teoría de redes han trasladado el enfoque de los intercambios de redes sociales a las redes de negocios. “Existe un conjunto de relaciones de negocio, donde cada relación de intercambio se realiza entre empresas que se consideran actores colectivos” (Chetty y Blankenburg Holm, 2000). Por lo tanto, los negocios se desarrollan en un escenario de redes, donde los diferentes actores están enlazados a través de relaciones directas o indirectas.

El enfoque de redes defendido por Johanson y Mattson (1988) con respecto a la internacionalización de las empresas incluye un elemento dinámico al centrarse en las relaciones de redes. Este modelo utiliza la teoría de redes sociales para explicar cómo

se internacionalizan las empresas a través de las redes. Más concretamente, estos autores consideran redes de negocio a aquéllas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con éstos se estrechan. Cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en países exteriores (Rialp y Rialp, 2001). Este fenómeno evoluciona de diferentes formas: (1) se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional); (2) se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración); y (3) integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países. En cualquiera de las formas que se realice, la internacionalización implica la explotación de la ventaja que constituyen las redes (Johanson y Vahlne, 1990).

El enfoque de redes se introduce en los aspectos dinámicos de la internacionalización en la medida en que la teoría que se basa en las redes está relacionada con la toma de decisiones estratégica. Específicamente, desarrollar negocios y redes sociales puede ayudar a reducir la dependencia de las pequeñas empresas de sus propios recursos y, por lo tanto, aumentará la propensión a internacionalizarse. De esta forma, a través de las relaciones de redes, las pequeñas y medianas empresas serán capaces de superar sus limitaciones con respecto al tamaño, que muchas veces pueden identificarse como limitaciones al crecimiento. Además, la idea generalmente aceptada de fluidez y dinamismo en los procesos de gestión de las pequeñas empresas proviene principalmente de la fuerte influencia del directivo/dueño de la empresa y de su red de contactos personal (Rialp y Rialp, 2001).

Como se puede interpretar de lo anteriormente expuesto, las actividades en la red le permiten a la empresa mantener relaciones que le ayudarán a tener acceso a recursos y mercados. Una presunción básica de este modelo es que las empresas necesitan recursos controlados por otras empresas, los cuales pueden ser obtenidos debido a su posición dentro de la red. Johanson y Mattson (1988) utilizan el término *Net* (red) para referirse a una parte específica de la red total. Por ejemplo, la red nacional (*national*

*net*) se refiere a la red de un determinado país, y la red de producción (*production net*) se refiere a las relaciones entre empresas que giran entorno a un área de producto específica. Además, dependiendo del grado de internacionalización del mercado y el grado de internacionalización de la propia empresa, estos autores identifican cuatro categorías de empresas internacionales (tabla 2.2): la empresa iniciadora, la empresa rezagada, la empresa solitaria y la internacional junto con las otras empresas (Johanson y Mattson, 1988; Chetty y Blankenburg Holm, 2000).

**Tabla 2.2: Modelo de redes de Johanson y Mattson para la internacionalización de las empresas**

		<i>Grado de internacionalización de la red</i>	
		<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
<i>Grado de internacionalización de la empresa</i>	<b>Bajo</b>	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	<b>Alto</b>	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Fuente: Johanson y Mattson (1988)

Los autores del modelo consideran que la empresa *iniciadora* tiene un escaso nivel de conocimientos sobre las condiciones de los mercados exteriores y, además, tampoco puede utilizar sus relaciones con los otros miembros de la red para adquirirlo, ya que éstos aún no se han internacionalizado, sus actividades se desarrollan en una red nacional o local. Esto implica que la empresa asumirá un determinado riesgo que intentará minimizar utilizando una estrategia de penetración, que consiste en cubrir los mercados cercanos mediante métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso.

El movimiento a largo plazo de la empresa iniciadora puede llevar a que se dé la situación en que esta empresa esté altamente internacionalizada, pero la red a la que

pertenece continúa con un bajo grado de internacionalización. En este caso, la empresa pasa a denominarse *solitaria*, ya que ha adquirido conocimientos sobre nuevos entornos, en ocasiones muy diferentes al local, con lo que el riesgo de entrar en nuevos mercados es percibido como menor y, por lo tanto, la entrada en mercados similares no es tan necesaria como en el estadio anterior. La experiencia y los recursos permiten a esta empresa efectuar inversiones que implican mayor nivel de compromiso, actuando, al mismo tiempo, como promotora de la internacionalización de los demás miembros de la red mediante las relaciones establecidas con otras redes nacionales.

También se puede dar la situación contraria, en la que los miembros de la red (proveedores, clientes y competidores) están altamente internacionalizados, e incluso la firma doméstica está involucrada en relaciones indirectas con redes exteriores que pueden actuar como impulsoras de la internacionalización. Si se dan estas circunstancias, entonces la empresa se considera *rezagada*. En este caso la empresa no necesita acudir en primer lugar a mercados más cercanos, porque el modelo de internacionalización se guía por las relaciones internacionales ya establecidas y la existencia de oportunidades de entrada. En este estadio se pueden encontrar pequeñas empresas, altamente especializadas, que contribuyen a la solución de problemas específicos de alguna parte de la red.

Por último, cuando la empresa y el entorno están altamente internacionalizados, la posición internacional de las empresas está profundamente condicionada por los demás miembros de la red. En esta situación, predomina el uso de filiales de venta y fabricación, por lo que la coordinación de las unidades de la red es fundamental, ya que la empresa considera a los mercados como un único mercado, transfiriendo recursos de unas unidades a otras. La externalización de las relaciones también se considera primordial en este caso, ya que las desarrolladas entre las empresas de la red están totalmente consolidadas. Cuando se ha llegado a este punto la empresa se considera *internacional junto con otras empresas*.

Basándose en este enfoque de red, Chetty y Blankenburg Holm (2000) describen una serie de implicaciones que repercuten en los directivos de este tipo de empresas, a raíz

de su estudio sobre empresas neozelandesas. Los resultados del mismo determinaron cómo las empresas aprenden de la experiencia, obtienen conocimientos y son capaces de compartir recursos con otros miembros de su red de negocio. A pesar de que muchas empresas de Nueva Zelanda son PYMES, éstas pueden obtener ventajas al compartir su recursos con la red y, por lo tanto, beneficiarse de las sinergias creadas. Lo más importante para los gerentes es coordinar la interacción de los diferentes actores de la red de negocio (Forsgren y Johanson 1992). La posición de una empresa en la red es importante, porque le concede la posibilidad de acceder a los recursos internos de otras empresas. Los directivos deben darse cuenta de que sus empresas y el entorno de las mismas, no son dos entidades diferenciadas, y que con la interacción con otras empresas, están formando el entorno de su empresa (Forsgren y Johanson 1992). Los directivos no deben centrarse en las barreras internas de la empresa para su internacionalización, sino que deben observar los recursos y oportunidades que les ofrece la red de negocios para internacionalizarse. Se deben centrar en la posibilidad de crear valor, más que en los posibles costes. Los directivos tienen que comprender que sus capacidades son limitadas, pero que pueden ser completadas y complementadas a través de la colaboración con otras empresas de la red (Madhok, 1996).

#### **2.4.1. CRÍTICAS AL ENFOQUE DE REDES**

Teniendo en cuenta que el modelo de redes considera que las oportunidades de mercado exteriores le son comunicadas a las empresas a través de los miembros de su propia red, entonces este enfoque no contempla la situación de las pequeñas y medianas empresas, ya que muchas de éstas se mueven en redes cuyo horizonte está limitado al mercado local (Ellis, 2000). Para este tipo de empresas la expansión internacional es problemática y se considera por defecto la hipótesis de la distancia psicológica (Andersen, 1996). Por lo tanto, estos autores consideran que, los estudios realizados sobre la entrada en mercados exteriores contemplando la teoría de redes, se ajustan a la realidad de las empresas grandes, o de sus subsidiarias, que se benefician de sus redes altamente internacionalizadas (Axelsson y Johanson, 1992; Blankenburg Holm, 1995).

Chetty y Blankenburg Holm (2000), en su trabajo basado en la metodología del estudio de casos identificaron varias limitaciones al modelo de redes. Cabe destacar que estos autores enfatizaron que en las empresas objeto de su estudio las dimensiones de la red referentes a los clientes y a los gobiernos jugaban un papel más importante que la red de producción en la que basan su modelo Johanson y Mattson. A través de programas de promoción de las exportaciones, los gobiernos pueden estimular a las empresas a exportar aunque las mismas se encuentren en un sector poco internacionalizado (Rialp y Rialp, 2001).

Siguiendo con las críticas realizadas por Chetty y Blankenburg Holm (2000), estos autores argumentan que el modelo de redes propuesto no discute la importancia del decisor y de las características de la empresa a la hora de aprovechar oportunidades con respecto a la penetración, a la extensión y a la integración internacional que puede surgir de las redes. Por ejemplo, se puede dar el caso de que desde la red surja un estímulo para internacionalizarse a través de la penetración o de la expansión, pero el tomador de decisiones no lo reconozca como tal. Además, puede que el decisor sí reconozca los estímulos emitidos por la red, pero no esté dispuesto a aprovechar esa oportunidad, porque supondrá perder el control o porque no desee internacionalizarse por diferentes razones. Este planteamiento apoya la hipótesis defendida por Calof y Beamish (1995) en la que plantean que, la actitud del directivo es el impulso más importante que conduce a la empresa hacia la internacionalización.

El modelo de Johanson y Mattson (1988) tampoco discute cómo las empresas superan los problemas experimentados en sus procesos de internacionalización a través de las relaciones de la red. Una relación de red debe controlar qué mercados son los idóneos para que una empresa de la red esté en ellos y esto determinará la forma elegida para su proceso de internacionalización. Por lo tanto, las relaciones establecidas en la red serán factores determinantes en el desarrollo de la internacionalización de las empresas, ya que podrán facilitarla o dificultarla. Además, estos autores excluyen la influencia de factores externos (variables incontrolables) que impulsan a la empresa hacia la internacionalización, como por ejemplo, la competencia local, una orden de pedido

inesperada y las políticas gubernamentales del país de origen o del de destino (Chetty y Blakenburg, 2000).

Por último, el modelo de redes propuesto sólo considera las relaciones que se desarrollan de manera organizativa, por lo que se olvida de tener en cuenta las relaciones que surgen de las interacciones de asociaciones formales como, por ejemplo, los grupos de acción conjunta (*joint action groups*), las *hard business networks* y los clusters industriales, desarrollados por la *Trade New Zealand*, entre otros.

## **2.5. LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE EL FENÓMENO BORN GLOBAL**

Algunos autores se han centrado en estudiar el fenómeno de las empresas *born global* o las empresas de rápida internacionalización, lo que implica que nacen siendo internacionales o que se introducen en mercados exteriores en sus dos primeros años de vida. Varios estudios sobre este fenómeno, que comienza a ser considerado por diferentes investigadores como una teoría más sobre la internacionalización, se han centrado en sectores concretos, como el de la alta tecnología (Jolly *et al.*, 1992; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997) y las actividades artesanales (McAuley, 1999; Fillis, 2000b). Basándose en la literatura revisada, Madsen y Servais (1997) relacionan la aparición de las empresas *born global* con tres factores importantes: (1) las nuevas condiciones del mercado; (2) los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación y (3) las capacidades más desarrolladas de las personas, incluyendo en este último punto, al *entrepreneur* que funda la empresa *born global*.

La disminución de los costes de comunicación y transporte, así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información y la mayor integración de las distintas economías regionales, generan una serie de circunstancias que facilitan el hecho de que una empresa pueda realizar actividades internacionales en el momento de su creación (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997; Plá Barber y Cobos Caballero, 2002).



En lo referente al “cambio en las condiciones del mercado” es de destacar el incremento de la especialización y, por lo tanto, de los nichos de mercado. Como consecuencia de esto existen más empresas que producen partes específicas o componentes de un producto, los cuales tendrían que ser vendidos en los mercados internacionales, simplemente porque los mercados domésticos no poseen una demanda suficiente como para absorber el tamaño mínimo eficiente. Los *entrepreneurs* en mercados de alta tecnología deben vender sus productos innovadores en todo el mundo. Además, también existen industrias que desarrollan actividades de suministro global y que desarrollan redes fuera de sus fronteras. Como consecuencia, los productos innovadores se distribuyen rápidamente a través de mercados alrededor del mundo, porque los gustos de los consumidores se han homogeneizado. Esto significa que las nuevas condiciones de mercado fuerzan a las empresas a establecerse en diferentes mercados rápidamente (Madsen y Servais, 1997).

Madsen y Servais (1997) también promueven la necesidad de entender las características del fundador de la empresa que conforman, en parte, el comportamiento internacional de la misma. Adentrándose en esta idea estos autores intentaron integrar la literatura sobre internacionalización y sobre *entrepreneurship*, con el fin de entender mejor el fenómeno *born global*. Teniendo en cuenta este enfoque Madsen y Servais establecieron diferencias significativas en función del tamaño de la empresa. Consideraron que era buena idea separar el análisis del proceso de internacionalización de las empresas pequeñas del de las de mayor tamaño. Cuando se analizan las pequeñas *born global* es necesario realizar una revisión de la literatura sobre *entrepreneurship* y, por lo tanto, se deben integrar las corrientes de investigación sobre la internacionalización y *entrepreneurship* (Madsen y Servais, 1997).

Jolly *et al.* (1992) se centraron en la habilidad de las empresas por conseguir una estrategia global. Dicha habilidad empresarial consiste en saltarse las etapas intermedias típicas de la internacionalización para convertirse en competidores globales importantes en un corto período de tiempo (Fillis, 2001). Estos autores identificaron un conjunto de competencias de *entrepreneurship* como las impulsoras de la obtención de ventajas competitivas, como poseer una visión global, un enfoque centrado para

desarrollar negocios o la habilidad para reconocer oportunidades tecnológicas y capitalizarlas, sin olvidar la actuación de estas características de forma conjunta con las intrínsecas del fundador o decisor de la empresa.

El segundo factor que promueve la aparición de las *born global* es el denominado “cambios en los procesos tecnológicos”. Estos cambios han implicado que las operaciones a pequeña escala puedan ser atractivas desde una perspectiva económica. Por lo tanto, la especialización, la adaptación al cliente y la producción en nicho son alternativas viables en los mercados actuales. El transporte de personas y bienes es más barato, fiable y frecuente, por lo que las barreras de coste de los negocios internacionales han desaparecido. Esto también es resultado del desarrollo de las comunicaciones; los mercados se han vuelto más accesibles y los negocios “día a día” (*day by day*) se pueden desarrollar en diferentes países desde el mismo escritorio. En la misma línea, la información sobre mercados internacionales puede ser recopilada, analizada e interpretada desde un mismo lugar sin moverse, sin necesidad de trasladarse.

Por último, el factor relacionado con el incremento de las habilidades y capacidades de los recursos humanos para explotar las posibilidades de los cambios tecnológicos en los mercados internacionales, también ayuda a describir por qué surgen las empresas *born global*. Un gran número de personas han obtenido experiencia internacional en las últimas décadas. Esta experiencia que está relacionada con la movilidad entre naciones, crea un número potencial de empleados con la capacidad de comunicarse, entenderse y realizar negocios con empresas de otras culturas. Estas capacidades son un requisito básico para explotar oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías de producción, de comunicación y transporte. Otra consecuencia de ese incremento de movilidad y de educación transcultural es que los mercados se vuelven más homogéneos, y las preferencias de los consumidores dejan de ser locales. Por esta razón, los recursos humanos son una de las fuerzas promotoras de la aparición de las *born global*. En especial, las experiencias pasadas y las ambiciones actuales del fundador/directivo de la empresa deben tenerse en consideración.

McDougall *et al.* (1997) así como Knight y Cavusgil (1996) hacen referencia a una serie de estudios empíricos que surgieron contradiciendo la teoría gradualista de la internacionalización. En la misma línea, Welch y Luostarinen (1988) centraron su estudio en pequeñas empresas inglesas, australianas y suecas que se saltaron diferentes etapas del proceso y realizaron inversiones directas en el exterior relativamente rápido. Granitsky (1989) investigó 18 exportadores israelíes que abastecían a mercados extranjeros desde su creación. Brush (1992) en su estudio sobre pequeñas empresas manufactureras de Estados Unidos descubrió que un 13 por ciento de las empresas habían comenzado con negocios internacionales desde el primer año de actividad. McKinsey y Cía. (1993) en su estudio sobre empresas australianas identificaron a las empresas *born global* como aquellas que consideraban al mundo como un mercado potencial desde el principio de sus operaciones.

El comportamiento de internacionalización desarrollado por estas empresas de alta tecnología se describe como una red global funcional y especializada que necesita una gestión muy cuidadosa (Jolly *et al.*, 1992). Knight y Cavusgil (1996) describen este fenómeno de las *born global* como un desafío a las teorías de internacionalización existentes, ya que pequeñas empresas orientadas hacia la tecnología operan en mercados internacionales desde los primeros días de su creación y tienden a ser dirigidas por empresarios visionarios que conciben el mundo como un único mercado sin fronteras.

Estos resultados pueden compararse con los obtenidos en la artesanía, industria que en la mayoría de los casos no puede considerarse de alta tecnología (McAuley, 1999). La mayoría de las empresas dedicadas a la artesanía se centran en métodos manuales de producción desarrollados, a veces, desde hace cientos de años. A pesar de esto, algunas de estas empresas se internacionalizan rápidamente desarrollando redes internacionales, ofreciendo productos adaptados a los clientes y, generalmente, siendo más flexibles y rápidas en sus negocios que sus competidores más grandes.

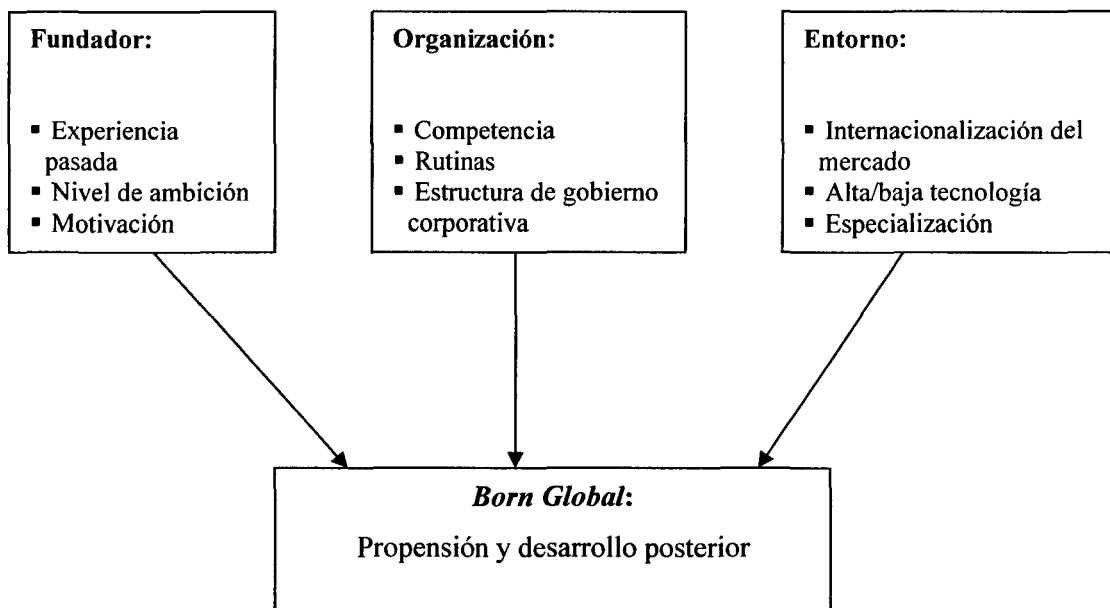
A pesar de sus limitados recursos, operando en determinados nichos de mercado y utilizando el conjunto de competencias distintivas, las pequeñas empresas pueden

competir con las grandes (Madsen y Servais, 1997). Estos autores examinan cuál es la utilidad del enfoque de redes y de la evolución económica para poder explicar el comportamiento de una empresa *born global*. Además, éstos se basan en el trabajo de Oviatt y McDougall (1994) que identifica a las nuevas empresas internacionales (*International New Venture*) como pequeñas organizaciones, pero con una estrategia internacional proactiva desde el comienzo del negocio. Con respecto a la estructura de gobierno de las actividades, Oviatt y McDougall (1994) reivindican que existen diferencias significativas entre las empresas establecidas en mercados exteriores y aquellas que están comenzando, con respecto al montante y a la fuente de recursos de dichas empresas. Las que están comenzando en el ámbito internacional poseerán pocos recursos liberados que puedan destinar a las inversiones necesarias como, por ejemplo, los canales de distribución; y, por tanto, en comparación con las empresas establecidas, la figura del *entrepreneur* deberá basarse en estructuras más híbridas para controlar las ventas y las actividades de marketing como, por ejemplo, relaciones personales y *joint ventures*.

Estos resultados coinciden con los obtenidos por Bell (1995) en su estudio sobre pequeñas empresas de *software*, donde se plantea que el modelo gradual, propuesto por la escuela escandinava, no refleja de forma adecuada los factores subyacentes en el proceso de internacionalización de dichas empresas. Bell (1995) aclaró que el proceso estaba influenciado por seguir a los clientes nacionales y extranjeros, la búsqueda de nichos de mercado y especificidades del sector, más que por la distancia psicológica de los mercados de exportación.

Después de todo lo expuesto, es importante destacar que para explicar el fenómeno de las *born global* se tienen que integrar las corrientes de investigación de las áreas sobre procesos de internacionalización y de *entrepreneurship*. Basándose en los resultados de investigación presentados en su trabajo Madsen y Servais (1997) proponen un modelo como marco de investigación para futuros trabajos sobre las *born global* (figura 2.2).

**Figura 2.2: Modelo de investigación sobre *born globals* propuesto por Madsen y Servais (1997).**



Fuente: Madsen y Servais (1997).

El modelo propuesto es un marco teórico que sirve como referencia para el desarrollo de trabajos empíricos sobre las *born global*. La experiencia del fundador/directivo, su nivel de ambición y la motivación general del mismo influyen de forma significativa en la creación y desarrollo de una empresa de estas características (McDougall *et al.*, 1994). También se ha argumentado que la experiencia pasada y la historia de la empresa (competencias o rutinas, entre otras circunstancias, véase figura 2.2) deben ser incluidas en el estudio de este fenómeno. Al estudiar la historia de los fundadores y de la empresa, también hay que investigar las posibles interconexiones con otras empresas, al igual que la estructura de gobierno corporativo, así como la historia de los miembros del comité ejecutivo y de sus redes. Con respecto al entorno, sería importante definir la naturaleza del producto y las competencias del mismo, con el fin de determinar si la oferta de la empresa puede demandarse a nivel internacional. Por último, estas características deben estar en conexión con el nivel tecnológico de la empresa, su especialización y el grado de internacionalización del mercado.

### 2.5.1. CRÍTICAS A LA LITERATURA SOBRE EL FENÓMENO BORN GLOBAL

Una de las principales preguntas de investigación con respecto al estudio de las *born global* es intentar identificar si existe un beneficio específico para este tipo de empresas en diferentes sectores (Rennie, 1993; Bloodgood *et al.*, 1996; Knight, 2000; Aspelund y Moen, 2001; Moen, 2002) o si por el contrario sus beneficios corresponden específicamente a sectores de alta tecnología (Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995; Autio *et al.*, 2000; Zahra *et al.*, 2000; Larimo, 2001).

En función de los resultados de Rialp, Rialp y Knight (2002) en su revisión de la literatura sobre las *born global*, se puede especular con la idea de que las pequeñas empresas exportadoras se comportan tanto de forma tradicional como *born global*. A pesar de que las *born global* pueden ser clasificadas como empresas intensivas “en conocimiento y/o servicios” y empresas “basadas en el conocimiento” (Bell y McNaughton, 2000), el último tipo de empresas de esta clasificación de las *born global* está muy relacionado con las tecnologías emergentes, determinando que estas empresas tienen mayor relevancia en sectores de conocimiento sofisticado (tecnologías de la información o biotecnología, entre otras), en áreas de alta densidad tecnológica. Las primeras, las intensivas “en conocimiento y/o servicios”, utilizan el conocimiento de una forma intensiva para desarrollar nuevas ofertas de productos, mejorar la productividad, introducir nuevos métodos de producción y mejorar los servicios de logística, pero no se consideran basadas en el conocimiento. Pero este comportamiento se ha vuelto cada vez más común en sectores industriales y de servicios, por lo que no se centra sólo en sectores de alta tecnología. Por lo tanto, según Rialp *et al.* (2002), diferentes sectores y países serán testigos en un futuro cercano del incremento de las *born global* intensivas en conocimiento y/o servicios frente al desarrollo de empresas de orientación exportadora más tradicional.

Las diferentes investigaciones realizadas sobre esta teoría no llegan a un consenso sobre los factores determinantes de la creación y desarrollo de una empresa de estas características (Servais y Rasmussen, 2000). A pesar de que la mayoría de las investigaciones empíricas realizadas se relacionan con un contexto específico, la

mayoría de los autores dan una serie de factores determinantes para este fenómeno. Pero se puede llegar a una recapitulación de unos 10 factores que indican o determinan la existencia de una empresa de estas características (Rialp y Rialp, 2001): (a) una concepción global desde la creación de la empresa; (b) directivos con una gran experiencia internacional; (c) compromiso de gestión; (d) utilización de las redes establecidas; (e) recursos intangibles basados en la gestión del conocimiento; (f) creación de un gran valor añadido; (g) centradas en nichos de mercado; (h) pequeño grupo de clientes con una alta orientación hacia ellos y manteniendo relaciones muy cercanas; y (i) flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

A modo de resumen para este capítulo se presenta la siguiente tabla 2.3., donde destacamos las ideas principales sobre la internacionalización y la selección de mercados exteriores para cada uno de los enfoques teóricos descritos.

**Tabla 2.3: Definición de la internacionalización de la empresa y de la selección de mercados exteriores para cada enfoque descrito**

<b>INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>ENFOQUES TEÓRICOS</b>	<b>DECISIÓN DE SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES</b>
Basada en los procesos de concentración de las empresas que traspasan las fronteras nacionales debido a las estructuras de mercados imperfectas	<b>Tª de la organización industrial</b>	Se localizan las instalaciones productivas en mercados exteriores seleccionados en función de las ventajas competitivas propias y exclusivas que posee la empresa
Se basa en internalizar los mercados exteriores al ser más eficiente ya que se evitan los costes asociados a las imperfecciones de mercados externos	<b>Tª de la internalización</b>	Se basa en la identificación de las ventajas de localización en mercados exteriores en función de factores económicos: costes, economías de escala, estructura del mercado
Es un proceso racional que se basa en las ventajas específicas de la empresa para realizar IDE en mercados atractivos de acuerdo con la estrategia de la misma a largo plazo	<b>Paradigma ecléctico de Dunning</b>	Es una decisión racional basada en los costes y en las ventajas de producir en determinados mercados

Se explica como patrón de la producción extranjera de las empresas multinacionales y para explicar por qué se realiza inversión directa en el exterior	<b>Enfoque macroeconómico</b>	Se basa en la búsqueda de países con ventajas comparativas en sectores o actividades donde realizar inversión directa
Es un proceso gradual de decisiones acumulativas basado en las interacciones permanentes entre el desarrollo del conocimiento sobre mercados exteriores y el compromiso de recursos en dichos mercados	<b>Modelo de Uppsala</b>	Determina a qué países debe dirigirse la empresa en función de la distancia psicológica percibida
Es un proceso de innovación empresarial basado en la actividad exportadora de la empresa	<b>Enfoque de innovación</b>	Se basa en el análisis de las condiciones externas más favorables para realizar actividades de exportación
Es un proceso étápico de desarrollo de nuevos productos condicionado por el ciclo de vida de los productos	<b>Modelo del ciclo de vida de Vernon</b>	Se decide dónde localizar la producción en función de las condiciones económicas evaluadas: economías de escala, minimización de costes, ingresos <i>per cápita</i> , demanda, activos empresariales
Es un proceso que se desarrolla en función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes	<b>Enfoque de redes</b>	Se basa en la interacción entre decisores y miembros de las redes sociales para disminuir los costes de búsqueda de mercados exteriores
Es un proceso rápido debido a la alta especialización de actividades, a la obtención del tamaño mínimo eficiente y a la actitud proactiva del empresario	<b>Fenómeno de las <i>born global</i></b>	Se seleccionan nichos de mercado dentro del mundo considerado como mercado potencial

Fuente: Elaboración propia.



# 3

## La selección de mercados exteriores en la internacionalización de empresas

---

---

### 3.1. IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

La internacionalización puede ser percibida como una parte del proceso estratégico continuo de muchas empresas (Melin, 1992). La principal diferencia, entre la internacionalización y otro tipo de procesos estratégicos, radica, en primer lugar, en que cuando una empresa decide transferir productos o servicios más allá de sus fronteras, entonces tendrá que seleccionar dónde o con quién cerrará dichas transacciones internacionales. En segundo lugar, la empresa deberá seleccionar cómo desea cerrar la transacción, lo que implica decidir el modo de entrada en los mercados exteriores (Andersen, 1997; Bradley, 1995).

De los trabajos sobre el proceso de internacionalización se desprende que el paso de seleccionar el país de destino de las exportaciones, inversiones o productos es una decisión que la empresa deberá tomar antes de decidir qué modo de entrada utilizar (Johanson y Vahlne, 1993). A pesar de ello, esta decisión no se ha investigado de manera exhaustiva, centrándose la mayoría de los trabajos en la decisión de modos de entrada (Werner, 2002), dando por hecho el país de destino en el que se pretende entrar (Yadong, 2001; Lord y Ranft, 2002; Erramilli, Agarwal y Dev, 2002; Anderson y Gatignon, 1988; Tse, Pan y Au, 1997; Arora y Fosfuri, 2000; Contractor y Kundu, 1998b). En otras palabras, mientras que los tipos de transacciones de intercambio en mercados internacionales han sido ampliamente estudiados, son pocos los investigadores que se han centrado en estudiar el proceso a través del cual las empresas seleccionan dónde o con quién cerrar esas transacciones (Andersen y Buvik, 2002).

Por tanto, podríamos afirmar que, junto con la elección del modo de entrada, la selección de los mercados exteriores en los que operar es la decisión más importante en la internacionalización de la empresa. La selección de un país compromete a la empresa a operar en un terreno determinado, lo que establece los cimientos para su futura expansión internacional. Esto indica las intenciones de la empresa con respecto a los competidores principales y determina la base para futuras batallas competitivas. La saturación de los mercados domésticos, el número creciente de competidores que se posicionan en mercados exteriores de una forma contundente y la erosión de la cuota de mercado en mercados domésticos “seguros”, hace que la selección de mercados exteriores se convierta en una decisión determinante en la internacionalización de las empresas (Douglas y Craig, 1992).

La selección de mercados exteriores es una decisión sobre el posicionamiento competitivo de la empresa, tanto en sentido geográfico como psicológico. Sin tener en cuenta el modo de entrada que seleccione la empresa, factores como la localización de la producción, de las redes de distribución, de la fuerza de ventas o de las fuentes de financiación, serán determinantes para establecer cómo está posicionada la empresa con respecto a sus competidores y a las oportunidades que puedan aparecer (Papadopoulos, 1987).

Por un lado, seleccionar el mercado correcto es cada vez más importante para las empresas, debido también a la mayor importancia que están teniendo los bloques económicos y de comercio formado por diferentes países. En la mayoría de los casos, en dichos acuerdos económicos o de comercio suelen determinarse tratos preferenciales para aquellas empresas que estén localizadas en los países que pertenecen al acuerdo. Por otro lado, una mala selección de mercados puede ser muy costosa, sobre todo para las PYMES. Más allá de los costes directos, derivados de intentar entrar en un mercado altamente competitivo o con un bajo potencial, seleccionar mal un mercado exterior puede llevar a la empresa a un fracaso rotundo en dicho mercado, lo que puede desmotivar a la empresa en su proceso de internacionalización (Welch y Wierdersheim-Paul, 1980).

A pesar de la importancia de la decisión inicial de entrar en mercados exteriores, se conoce poco sobre el proceso real por el cual las empresas identifican dichos mercados y sus clientes específicos dentro de los mismos. Por ejemplo, en su revisión de 55 estudios empíricos relacionados con el comportamiento exportador, Aaby y Slater (1989) sólo identificaron uno (Lee y Brasch, 1978) que estaba específicamente relacionado con la decisión inicial de comenzar a exportar.

Llegados a este punto es importante considerar que según los datos aportados por Papadopoulos, Chen y Thomas (2002) existen diferentes estudios que han intentado establecer un modelo de selección de mercados exteriores, pero todos tienen alguna limitación o problema que para las empresas se vuelve poco atractivo. La literatura sugiere un amplio número de modelos alternativos (*e.g.* Douglas y Craig, 1983; Hoffman, 1997; Liander, Terpstra, Yoshino y Sherbini, 1967; Helsen, Jedidi y DeSarbo, 1993), pero ninguno de ellos combina las características de aplicarse a un sector específico, ser generalizable, relativamente sencillo de aplicar, estratégico, que refleje la demanda total de la empresa y, además, validado empíricamente (Papadopoulos *et al.*, 2002).

A raíz de esta constatación, surge la necesidad de centrarnos en ver cómo seleccionan los mercados exteriores las empresas. Para ello hemos estructurado este capítulo en los

siguientes epígrafes. En primer lugar, se abordan los “factores determinantes de la selección de mercados exteriores”. En este epígrafe se recapitulan los factores encontrados en la literatura de internacionalización que se consideran determinantes para la selección de mercados exteriores. Estos factores se han dividido en función de la literatura que los respalda, agrupándolos en función de si explican específicamente la decisión de localización de la producción en el exterior o si explican la selección de nuevos mercados exteriores para los productos de la empresa. De esta forma el apartado queda subdividido en los dos epígrafes siguientes: (a) factores determinantes para la realización de la inversión directa en el exterior, y (b) factores determinantes para la selección de mercados exteriores. A continuación desarrollamos un marco teórico integrador de la selección de mercados exteriores, donde combinamos los hallazgos de la revisión de las dos corrientes de literatura anteriores (apartados 3.2.1 y 3.2.2). Por último, se describen los enfoques teóricos sobre el proceso de toma de decisiones a la hora de seleccionar el mercado de destino recogidos bajo el epígrafe, “enfoques alternativos para la selección de mercados exteriores”.

### **3.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES**

Como hemos explicado anteriormente para la realización de este epígrafe hemos realizado una revisión de la literatura centrada en la selección de mercados exteriores, incluyendo la que aborda los factores que determinan la localización de la IDE (Agarwal y Ramaswami, 1992; Dunning, 1988; Eramilli y Rao, 1990; Hill, Hwang y Kim, 1990; Hoang, 1990; Kim y Hwang, 1992; Papadopoulos y Denis, 1988; Terpstra y Yu, 1988; Toornooos, 1991, entre otros).

De todos los estudios revisados observamos que existe una clara diferencia entre los factores que determinan la decisión de localización de la IDE (*e.g.* Dunning, 1998; Durán Herrera, 1990; Liesch, 1999) y los factores que enmarcan la decisión de selección de mercados exteriores (*e.g.* Brewer, 2001; Kogut y Singh, 1988; Chetty y Holm, 2000). Si bien los primeros se basan en ventajas de localización o de propiedad específicas de las empresas inversoras sobre el país destino de dicha IDE, los segundos

se centran en determinar las características de las empresas relacionadas con las ventajas que ofrece un país determinado para su selección como destino. Por esta razón hemos, decidido explicar en dos epígrafes distintos los factores determinantes de la decisión de selección de mercados exteriores, considerando que unos se han estudiado específicamente bajo la perspectiva de la IDE y otros han sido estudiados bajo la perspectiva de la selección de mercados exteriores por parte de las empresas.

### **3.2.1. FACTORES DETERMINANTES DE LA LOCALIZACIÓN DE LA IDE**

La revisión de la literatura sobre localización de la IDE nos revela que existen dos enfoques claramente diferenciados: (a) el enfoque macroeconómico, centrado en explicar los flujos de IDE entre países y (b) el enfoque microeconómico centrado en analizar las características de la empresa multinacional y las motivaciones que influyen en la decisión de la localización de sus inversiones exteriores.

Dentro del enfoque macroeconómico cabe destacar la línea de investigación centrada en analizar la senda de desarrollo de la IDE, *International Development Path* (Dunning, 1993; Narula, 1996; Dunning y Narula, 1994, 1996; Durán y Úbeda, 2001). Este enfoque propone la existencia de una relación sistemática entre el nivel de desarrollo de una economía y el tipo de inversión que recibe (Dunning, 1993; Narula, 1996). Bajo esta perspectiva la transformación estructural implícita en el desarrollo económico incide significativamente sobre la ventaja competitiva de las empresas locales, por tanto sobre su capacidad de multinacionalización y sobre las ventajas de localización ofrecidas. Sobre esta base, se propone la existencia de una interacción dinámica entre la estructura económica de un país y el stock de IDE recibida y emitida (Durán y Úbeda, 2001).

Atendiendo al objetivo general de la presente investigación, y a pesar del interés que este enfoque macroeconómico pueda suscitar, el desarrollo del presente apartado se centrará en revisar el enfoque microeconómico de la localización de la IDE.

Entrando de lleno en el enfoque microeconómico, si queremos establecer qué factores tradicionalmente han explicado la decisión de localización de IDE debemos recurrir básicamente a los factores especificados en el paradigma ecléctico de Dunning (1988). En dicho modelo se establecen las condiciones para determinar por qué las multinacionales localizan sus inversiones directas en diferentes países. Las ventajas de propiedad y de internalización se derivan de la explotación de recursos y capacidades específicos de las empresas y de la reducción de los costes de transacción. El tercer elemento importante en el paradigma ecléctico son las ventajas de localización que en los últimos años se han vuelto a considerar como un aspecto clave debido, en primer lugar, a los cambios experimentados durante las últimas dos décadas por la extensión, carácter y geografía de la actividad de las multinacionales y, en segundo lugar, a la conexión entre los aspectos espaciales de las actividades de valor añadido de las empresas multinacionales y la competitividad de las mismas (Dunning, 1998).

En función de lo que establece Dunning (1998) la localización de las inversiones directas viene determinada por la búsqueda de nuevos mercados, de recursos, de la eficiencia o de activos estratégicos. Esto implica que existen diferentes criterios para determinar la localización de las empresas que dependen de la motivación para dicha localización. Por lo tanto, hay que identificar las variables que ejercen un mayor impacto sobre los diferentes tipos de inversión. Dunning (1993) sugirió que las empresas que buscan nuevas oportunidades a través de la IDE lo hacen en función de diferentes razones: para expandir en los países de destino la relación existente entre compradores y proveedores, para anticiparse a la competencia, para producir más cerca de los mercados locales, para tener costes de transporte más bajos o para beneficiarse de los incentivos de inversión.

Llegados a este punto, una vez revisados los factores propuestos por Dunning (1988; 1998), es importante destacar que la mayoría de los estudios realizados hasta ahora se han centrado en los datos totales de afluencia de inversión directa, sin tener en cuenta las relaciones entre las características específicas de la localización y el tipo de motivación que subsiste detrás de la IDE (Habib y Zurawicki, 2002). Por esta razón, para el desarrollo del presente trabajo de investigación es relevante revisar el modelo

propuesto por Makino *et al.* (2002), que sí incorpora factores relacionados con la motivación y las capacidades de las empresas que quieren realizar IDE en una localización en concreto.

Este modelo se centra en dos perspectivas diferentes, pero complementarias de la IDE (Makino *et al.*, 2002): la explotación de recursos y la búsqueda de recursos. Desde la perspectiva de explotación de recursos, la IDE se considera como la transferencia de los recursos propiedad de la empresa a través de las fronteras, en cambio, desde la perspectiva de búsqueda de recursos, la IDE se define como un medio para conseguir activos estratégicos (*e.g.* tecnología, marketing y experiencia de gestión) disponibles en los países de destino. Los promotores de este modelo, Makino *et al.*, (2002), argumentan que las empresas de las nuevas economías industrializadas se comprometen en invertir en países desarrollados no sólo cuando aquellas poseen ventajas específicas susceptibles de ser explotadas en dichos países, sino que también se involucran en estos países cuando desean buscar recursos basados en la tecnología o desarrollar habilidades para un mercado determinado.

Con el fin de contrastar empíricamente este modelo de selección de localizaciones de inversión directa, los autores analizaron las decisiones de inversión realizadas por 328 empresas taiwanesas, centrándose principalmente en dos factores que pueden influir en la decisión de localización de la IDE: (1) las motivaciones de la empresa para invertir en el exterior y (2) las capacidades de la empresa para comprometerse en realizar la IDE. La motivación de la empresa para realizar IDE se refiere a cuál es la razón que impulsa a la empresa a invertir en el exterior. El segundo factor, las capacidades de la empresa, hace referencia a los recursos y habilidades que posee la misma para poder invertir en el extranjero. Por lo tanto, en función de los factores considerados en este modelo, Makino *et al.*, (2002), consideran que las empresas se comprometen en mercados exteriores a través de la inversión directa, porque están motivadas para hacerlo y, además, porque poseen las capacidades para hacerlo.

Con el fin de contrastar dicha relación entre la motivación y las capacidades de las empresas para realizar IDE, los autores definen unas hipótesis generales que se

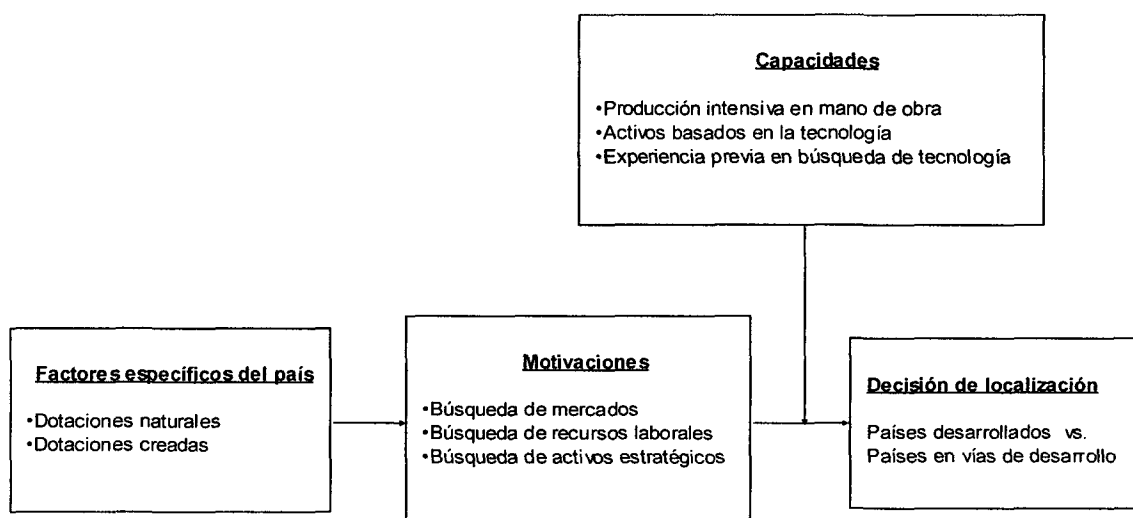
presentan a continuación. En primer lugar, las empresas de nuevas economías industrializadas estarán motivadas para invertir en países menos desarrollados, cuando los costes laborales de sus países de origen hagan que sus productos no sean competitivos en dichos mercados de destino. En segundo lugar, aquellas empresas que posean capacidades distintivas en productos intensivos en mano de obra en relación con las empresas de los países menos desarrollados también invertirán en dichos países. En tercer lugar, las empresas de nuevas economías industrializadas estarán motivadas por invertir en países desarrollados, cuando éstas necesiten algún componente tecnológico que sea necesario para competir en países desarrollados. Por último, aquellas empresas que tengan la capacidad de aprender o absorber dicha tecnología también invertirán en países desarrollados con el fin de conseguir su objetivo.

Una vez que se han explicado la hipótesis generales propuestas por Makino *et al.*, (2002), pasamos a explicar el modelo de selección de localizaciones propuesto por ellos mismos (véase figura 3.1). Por una parte, los autores del modelo consideran que las motivaciones para realizar IDE en un determinado país o localización están condicionadas por la dotación de factores específicos del país de destino: (a) la dotación natural, como los bajos costes laborales y los recursos naturales, y (b) la dotación creada, como ciertos recursos estratégicos localizados en el país de destino de la inversión directa.

Por otra parte, la motivación de la empresa para realizar IDE en un destino concreto se resume en tres factores básicos (Makino *et al.*, 2002): (a) la búsqueda de mercados, (b) la búsqueda de recursos laborales y (c) la búsqueda de activos estratégicos. En función de lo establecido en el modelo, dicha motivación de la empresa influye directamente en la decisión de localización. Por último, las capacidades que posee la empresa se agrupan en (Makino *et al.*, 2002): (a) producción intensiva en mano de obra, (b) activos basados en la tecnología y (c) experiencia previa en la búsqueda de tecnología. Estas capacidades, según explican los autores del modelo, reforzarán o debilitarán la influencia de la motivación sobre la decisión de localización de la IDE.



**Figura 3.1: Modelo de selección de mercados internacionales propuesto por Makino *et al.* (2002)**



Fuente: Makino *et al.* (2002: 409)

Como resumen de los resultados obtenidos, Makino *et al.*, (2002) establecen que, las empresas de nuevas economías industrializadas, tienden a localizar sus inversiones directas en países desarrollados, cuando éstas tienen motivaciones basadas en la búsqueda de activos estratégicos o en la búsqueda de mercados; mientras que localizarán sus IDEs en países en vías de desarrollo, cuando sus motivación principal sea la búsqueda de recursos laborales. Este resultado demuestra que la motivación de la empresa para invertir en un país en concreto guarda relación con los factores específicos del país de destino; lo que apoya la idea de que la IDE se utiliza como un medio para acceder a activos específicos localizados en el país de destino.

Por otro lado, Makino *et al.*, (2002) establecen que la probabilidad de que las empresas inviertan en un determinado destino está relacionada de forma significativa con el tipo de capacidades que posee la empresa. Sobre esta base los autores demuestran que las ventajas basadas en la tecnología y en la experiencia previa de búsqueda de activos estratégicos refuerzan la posibilidad de que la IDE se realice en países desarrollados, cuando la búsqueda de recursos estratégicos sea la principal motivación de la empresa para localizarse en el exterior. Las ventajas basadas en la tecnología también refuerzan la posibilidad de localizarse en países desarrollados, siempre que la motivación principal sea la búsqueda de mercados.

Por último, considerando la búsqueda de recursos laborales, los resultados del estudio demuestran que las empresas de nuevas economías industrializadas, motivadas por la búsqueda de dichos recursos, tienden a localizarse en países menos desarrollados, al margen de que posean o no capacidades basadas en la producción intensiva en mano de obra. Makino *et al.*, (2002) interpretan este resultado como que acceder a las dotaciones naturales del país de destino, no requiere que las empresas posean ventajas específicas intensivas en mano de obra, ya que dichas dotaciones están al alcance de cualquier empresa que se localice en dicho país. Mientras que acceder a las dotaciones creadas del país de destino, como por ejemplo recursos estratégicos propiedad de las empresas, requiere que las empresas que deseen localizarse en dichos países posean ciertas capacidades para poder aprovechar dichas dotaciones (Makino y Delios, 1996).

Para concluir con la explicación de dicho modelo es importante destacar que estos autores han demostrado empíricamente que la decisión de localización de la IDE está influenciada significativamente, por un lado, por las motivaciones que tenga la empresa para realizar inversiones directas en el exterior y, por otro lado, por la capacidades de la empresa, lo que implica que las ventajas de propiedad y de localización más que influir directamente, interactúan en la decisión de localización (Dunning, 2000).

### **3.2.2. FACTORES DETERMINANTES PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES**

Una revisión de la literatura permite destacar que son varios los modelos que se han desarrollado para explicar la selección de mercados exteriores (*e.g.* Brewer (2001); Denis, 1978; Hoffman, 1997; Koch (2001); Liander *et al.*, 1967; Moyer, 1968; Nachum, 1984; Papadopoulos *et al.*, 2002). No obstante, sólo uno, el de Papadopoulos *et al.* (2002), puede ser considerado un marco conceptual completo de los factores que influyen en la selección de mercados para la empresa exportadora (véase figura 3.2).

Además, este modelo surge de la revisión de varios modelos propuestos en la literatura y tiene como objetivo mejorar las limitaciones de los anteriores y ha sido contrastado empíricamente de forma longitudinal desde 1989 hasta 1994, a través del análisis de la selección de mercados exteriores realizada por empresas de China y Canadá

pertencientes al sector aeronáutico, de bebidas y de muebles que exportan sus productos a diecisiete países de la OCDE.

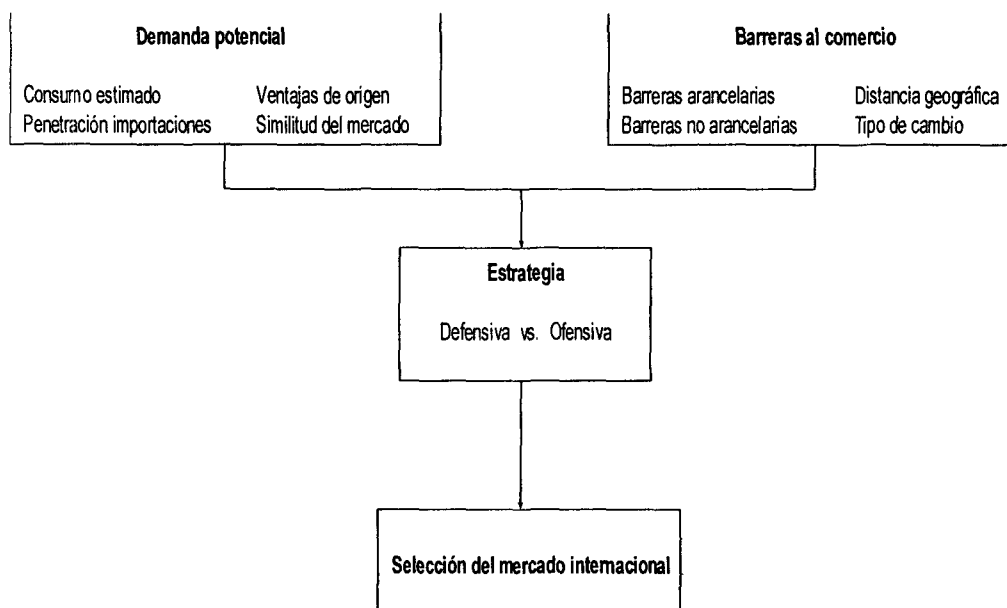
En función de lo explicado por Papadopoulos *et al.* (2002) el desarrollo de su modelo se centró en satisfacer dos criterios generales y tres específicos: (a) el modelo debe ser capaz de explorar varios mercados desde el punto de vista del sector con el fin de identificar aquellos que requieren una investigación más profunda y, además, dicho modelo debe poder ser aplicado para confirmar su validez externa y su aplicación de carácter generalizado; (b) el modelo debe seguir un enfoque de múltiples variables ya que éstas podrán confirmar la significación de los resultados (Baalbaki y Malhotra, 1993), pero a la vez utilizar el menor número de variables posible para que cumpla el criterio de simplicidad y de bajo coste (Papadopoulos y Denis, 1988); además, debe poder valorar las condiciones generales del entorno, sin olvidar las características de los productos ni la dimensión estratégica de la empresa (Denis, 1978).

En la literatura revisada sobre selección de mercados exteriores y los modos de entrada se sugiere que para realizar una decisión efectiva habrá que contrarrestar los más y los menos de los países objeto de estudio Papadopoulos *et al.* (2002). Por lo tanto, se considera que la elección adecuada se basa en comparar las oportunidades y las amenazas, los costes y los beneficios, o los costes con respecto al control (Anderson y Gatignon, 1986; Douglas y Craig, 1983; Ekeledo y Sivakumar, 1998). En el modelo presentado por Papadopoulos *et al.* (2002) estas variables de posición contraria se presenta bajo el nombre de los constructos “demanda potencial” y “barreras al comercio” de los países que se están analizando. Dentro de cada uno de dichos constructos los promotores del modelo sólo han incluido cuatro variables, con el fin de cumplir los criterios de eficiencia y simplicidad.

Por una parte, para determinar las características positivas de los mercados internacionales, denominado la “demanda potencial”, los autores incluyen las siguientes variables: (a) consumo estimado, (b) penetración de la importación, (c) ventajas de origen y (d) similitud del mercado. Por otra parte, para describir los problemas que puede presentar el mercado exterior, recogidos dentro del constructo “barreras al

comercio”, los promotores del modelo proponen las siguientes variables: (a) barreras arancelarias, (b) barreras no arancelarias, (c) distancia geográfica y (d) tipo de cambio. Con el fin de seguir aclarando el modelo pasamos a definir a continuación cómo se obtienen cada una de las variables que lo definen.

**Figura 3.2: Modelo de selección de mercados internacionales de Papadopoulos *et al.* (2002)**



Fuente: Papadopoulos *et al.* (2002:170).

### Variables que forman el constructo “demanda potencial”

- **Consumo estimado:** Para el cálculo de esta variable, los autores toman el dato de la producción local del país, a este valor le suman las importaciones y le restan las exportaciones. En este caso Papadopoulos *et al.* (2002) explican que los datos de las importaciones no representan el mercado total por eso han seguido las recomendaciones de Root (1994) y de otros autores los cuales definen el consumo estimado como el reflejo apropiado del tamaño real del mercado para un sector determinado.

- **Penetración de las importaciones:** Esta variable se mide a través del cálculo en porcentaje de las importaciones sobre el consumo estimado. Esta variables ha sido ampliamente utilizada en los análisis para sectores específicos; una ratio de valor alto representa la apertura del mercado hacia las importaciones y una baja competitividad por parte de los productores locales, lo que implica un alto grado de atractivo del mercado (UNCTAD, 1968).
- **Ventajas de origen:** En esta variable se va a tener en cuenta el índice de exportaciones del país del exportador sobre las importaciones del país de destino. Esta medida se ha tenido en cuenta en función de las opiniones de Bilkey (1987). Este autor considera que los competidores de aquellos países con una fuerte presencia en las importaciones sectoriales de un determinado país de destino juegan con ventaja ya que las empresas exportadoras pueden obtener información del país de destino a través de los primeros exportadores. Además, a raíz de la importancia de las importaciones originarias de un país, los consumidores del país de destino pueden tener una imagen favorable de los productos originarios del país exportador (Papodopoulos, 1999). Este alto índice puede darse, porque existen fuertes relaciones de comercio entre el país receptor y el exportador, debido a los esfuerzos de promociones y de presentaciones locales realizadas por el segundo (Alexandrides y Moschis, 1977).
- **Similitud del mercado:** Autores como Linder (1961), Vernon (1966) y Davidson (1983) argumentan en sus estudios que la demanda tiende a ser superior en aquellos mercados que tienen características similares a aquél donde se desarrolló el producto por primera vez. Una gran semejanza entre mercados reduce el riesgo y la incertidumbre, a la vez que permite una estandarización de la estrategia y la obtención de economías de escala y alcance (Davidson, 1983).

Sethi (1979) propuso veintinueve indicadores para determinar la similitud del mercado agrupados en cuatro categorías: (1) salud y educación; (2) consumo personal; (3) producción y transporte y (4) comercio. Teniendo en cuenta que los autores del modelo querían seguir cumpliendo con la característica de sencillez para la aplicación del

mismo, éstos decidieron elegir un indicador de cada grupo propuesto por Sethi (1979), en función de la correlación que presentaban con el resto. Con el fin de conseguir una puntuación global para la variable “similitud del mercado”, Papadopoulos *et al.* (2002) estandarizaron los indicadores y luego los ponderaron en función de los pesos obtenidos por el primer factor identificado a través del análisis de componentes principales. Como resultado de esta formulación los indicadores que forman esta variable de acuerdo con los propuestos por Sethi (1979) son: (a) esperanza de vida; (b) PIB *per cápita*, (c) producción de electricidad y (d) ratio de las importaciones sobre el PNB del país de destino.

### **Variables que forman el constructo “barreras al comercio”**

- **Barreras arancelarias:** Para el cálculo de esta variable se ha utilizado la media ponderada de la tasa anual arancelaria a lo largo del período de estudio, que data desde 1989 hasta 1994.
- **Barreras no arancelarias:** Este índice cuantitativo se compone de veinte ítemes considerados barreras no arancelarias. Las restricciones no arancelarias pueden llegar a ser obstáculos más importantes para la exportación que aquellas que se refieren concretamente a los aranceles (Alexandrides y Moschis, 1977). Si observamos una baja incidencia general de dicha variable en el modelo, entonces podemos estimar que el mercado de destino está abierto a las importaciones. El mayor problema que representan estas barreras es que la mayoría tienen carácter cualitativo (*e.g.* normas de etiquetado, precios de referencia) lo que dificulta su cuantificación y su posible extrapolación a otros mercados de destino (Papadopoulos *et al.*, 2002). Para la realización de su estudio, Papadopoulos *et al.* (2002) desarrollaron un índice compuesto por las veinte barreras no arancelarias nombradas en la *World Trade Organization's Trade Policy Review* y las ponderaron en función de su frecuencia de aparición en cada país de destino.
- **Distancia geográfica:** Esta variable está expresada en millas y contempla la distancia entre el país de origen y destino de las exportaciones. Esta variable está relacionada

directamente con los costes de transporte los cuales pueden presentarse como la mayor barrera no arancelaria para las exportaciones, debido a su efecto directo sobre el precio de las mismas (Alexandrides y Moschis, 1977; Aksoy y Kaynak, 1994). Para el cálculo exacto de las millas que determinan la distancia geográfica entre países, los autores consideraron como punto de referencia la distancia existente entre los puertos más importantes de los países involucrados en la exportación (exportador-importador), en el caso de que no existieran puertos, entonces se tomaría como referencia la distancia entre las capitales o las ciudades más importantes.

- Tipo de cambio: Para determinar la variable tipo de cambio de este modelo los promotores del mismo utilizaron como medida la variación porcentual entre el tipo de cambio oficial y el del año anterior (Papadopoulos *et al.*, 2002). Teniendo en cuenta la volatilidad del mismo, el tipo de cambio entre las monedas de los países exportador e importador, es uno de los elementos de mayor riesgo a tener en cuenta en una exportación, ya que ésta volatilidad puede tener un efecto directo sobre los precios y sobre la estrategia (Papadopoulos *et al.*, 2002).

Una vez que hemos explicado las variables que forman los constructos de “demanda potencial” y “barreras al comercio” seguimos explicando los elementos que influyen en la selección de mercados exteriores en función del modelo de Papadopoulos *et al.* (2002).

Además de las características del mercado (representadas en los constructos anteriormente definidos) es importante para los propulsores del modelo considerar también la orientación estratégica de la empresa (Baalbaki y Malhotra, 1993), dimensión que ha sido descuidada en otros modelos, a pesar del carácter marcadamente estratégico que posee la decisión de selección de mercados exteriores (Papadopoulos *et al.*, 2002). La base teórica fundamental que justifica el tener en cuenta la estrategia de la empresa se ve reforzada por la especificación del modelo, el cual contrapone la potencialidad del mercado a las barreras del mismo. Por lo tanto, en función de cómo se ha especificado el modelo de diferentes empresas con diferentes necesidades le otorgarán una mayor o menor importancia a cada uno de los constructos (“demanda

potencial” y “barreras al comercio”). En función del papel que el presente modelo le otorga a la estrategia de la empresa se puede establecer que, la selección de mercados exteriores no se basa en reglas de aplicación generalizada para todas las empresas, sino que la decisión debe ser considerada dentro de cada empresa en particular en la que la orientación estratégica de la misma actúe como una variable de contingencia que determina el peso de cada constructo y sus medidas (Ekeledo y Sivakumar, 1998).

Con relación a la estrategia seguida por la empresa, los autores del modelo siguiendo a Ayal y Zif (1978) consideraron dos tipos de estrategias extremo: la ofensiva y la defensiva. Por un lado, la estrategia ofensiva es aplicada por aquellas empresas que buscan su expansión y su crecimiento a expensas de los competidores y se centran más en valorar las oportunidades que ofrece el mercado frente a los posibles riesgos. Por otro lado, las empresas que se centran en defenderse de los competidores que intentan robarles cuota de mercado, siguen una estrategia de carácter más defensivo (Papadopoulos *et al.*, 2002). Esta variable continua se presenta de forma dicotómica con el fin de seguir con el criterio de simplicidad que los autores han respetado para la especificación de su modelo de selección de mercados exteriores.

A pesar de las limitaciones que pudo presentar el modelo en su aplicación empírica, éste ha mejorado con creces los modelos propuestos en el pasado. En primer lugar, este modelo tiene en cuenta la demanda total y no sólo la demanda de las importaciones. En segundo lugar, se aplica para el nivel sectorial de forma específica y eficiente, objetivo que no consiguen otros modelos de multicriterio. En tercer lugar, este modelo es aplicable en diferentes sectores, fin que no es alcanzable por los enfoques econométricos y, en cuarto y último lugar, ha sido validado empíricamente (Papadopoulos *et al.*, 2002).

### **3.3. MARCO TEÓRICO INTEGRADOR DE LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES**

Considerando todos los factores derivados de los modelos anteriormente explicados, y prestando atención a las recomendaciones realizadas por diversos autores (*e.g.* Brewer,

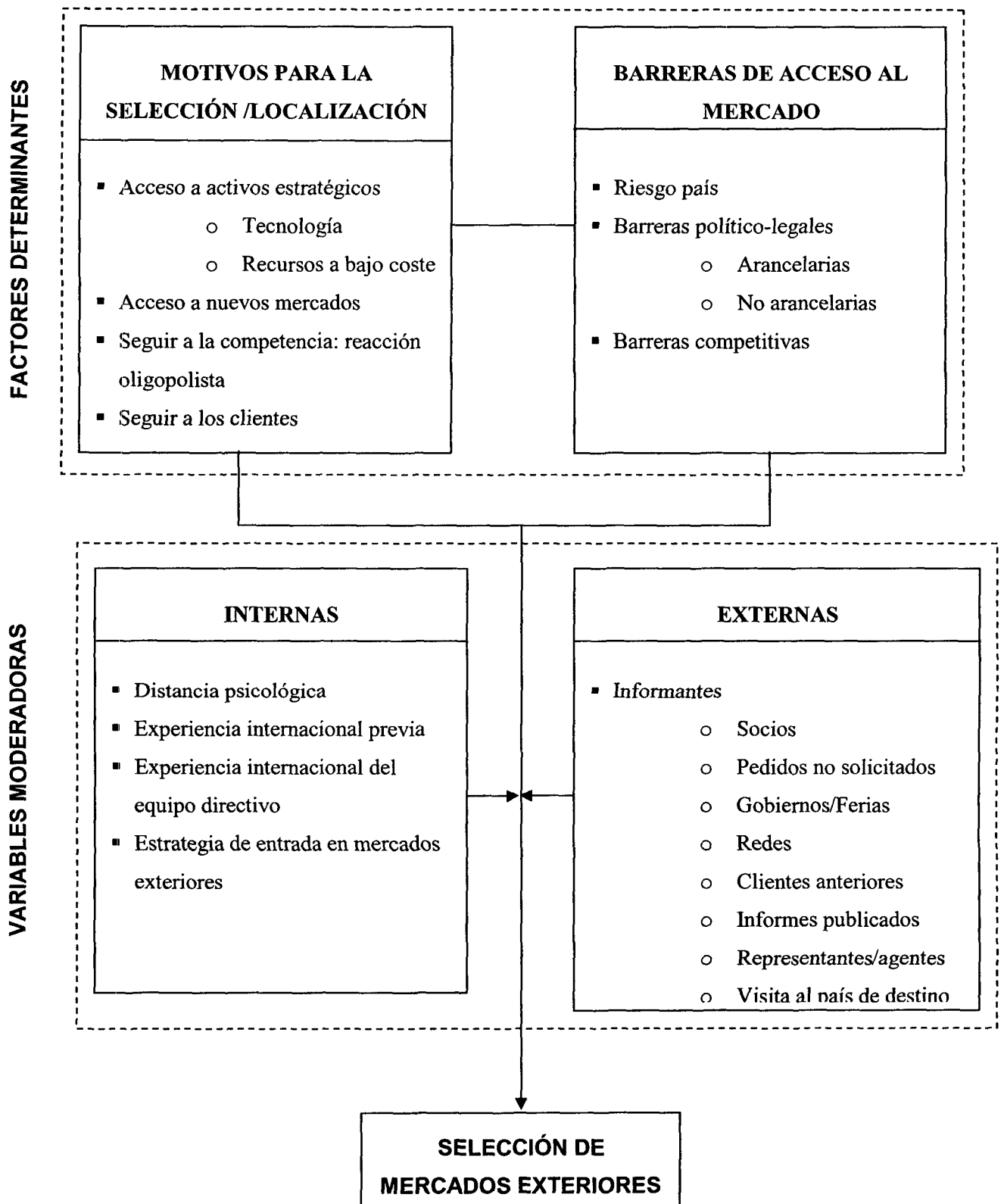


2001; Papadopoulos *et al.*, 2002; Makino *et al.*, 2002) es necesario proponer un modelo global dónde se integren todos los factores determinantes de la selección de mercados exteriores, incluyendo la decisión de localización, que a su vez tenga en cuenta los motivos y las variables internas y externas a la empresa (Makino y Delios, 1996).

Por esta razón en este apartado proponemos un marco teórico integrador de la selección de mercados exteriores donde se contemplan tanto los factores que influyen en la localización de la IDE como los que explican la selección de mercados exteriores propiamente dicha (véase figura 3.3). Siguiendo la idea que se destaca en la literatura de contraponer los aspectos positivos y negativos asociados a las localizaciones a la hora de seleccionar mercados exteriores (Anderson y Gatignon, 1986), nuestro marco integrador contrapone motivos para la selección a las barreras de acceso a dichos mercados, como factores determinantes de la selección de mercados exteriores.

En referencia a los motivos para la selección de un determinado mercado, nuestro modelo es claramente integrador dado que no sólo considera los motivos derivados de la búsqueda de nuevos mercados o clientes, sino que también hemos integrado los que sirven de estímulo a las empresas que desean localizarse en mercados exteriores, los cuales incluyen el acceso a recursos estratégicos, las reacciones propias de sectores oligopolistas y los derivados de seguir al cliente. Con respecto a las barreras de acceso a los mercados, nuestro modelo no considera exclusivamente las barreras al comercio recogidas en Papadopoulos *et al.* (2002), sino que también contemplamos las barreras competitivas a las que se enfrentan las empresas que deciden realizar IDE en mercados exteriores.

**Figura 3.3: Marco teórico de factores determinantes de la selección de mercados exteriores**



Además, siguiendo a Makino *et al.* (2002), también se consideran en el modelo variables moderadoras que refuerzan o debilitan el efecto de los factores determinantes de la selección de mercados exteriores. Estas variables moderadoras incluyen no sólo aspectos internos a la empresa (Papadopoulos *et al.*, 2002; Makino *et al.*, 2002), sino también aspectos externos a la misma, como los informantes clave, siguiendo las sugerencias de Brewer (2001).

El marco teórico desarrollado nos servirá de guía para exponer, de forma comprensible, los factores influyentes en la selección de mercados que hemos extraído de la revisión de la literatura. Así, en el subapartado 3.3.1. se abordan los factores determinantes de la selección de mercados exteriores, mientras que en el 3.3.2. se revisan las variables moderadoras de dicha selección.

### **3.3.1. FACTORES DETERMINANTES DE LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES**

#### **3.3.1.1. Motivos para la selección /localización**

Desde la literatura sobre inversión directa extranjera se proponen tres motivaciones principales que mueven a las empresas a expandirse internacionalmente: (a) búsqueda de recursos estratégicos; (b) búsqueda de mercados y (c) búsqueda de recursos a bajo coste (Lecraw, 1993; Wesson, 1994; Makino y Delios, 1996; Makino *et al.*, 2002). En esta literatura se está considerando por separado los recursos estratégicos de los recursos a bajo coste. Entendemos que esta distinción está fundamentada en que los primeros se orientan a conseguir la diferenciación, mientras que los segundos están encaminados a la mejora de la eficiencia en costes. A pesar de esta separación existente en la literatura consideramos que ambas motivaciones son estratégicas para mantener o mejorar la competitividad internacional de la empresa, por esta razón para el desarrollo de nuestro modelo hemos decidido considerarlas bajo el mismo apartado. De esta forma, centramos así la distinción principal entre el acceso a recursos y a acceso a mercados, esto es, un enfoque desde la oferta versus un enfoque de la demanda.

## A) Acceso a recursos estratégicos

Muchos de los trabajos revisados destacaron el acceso a activos estratégicos como principal motivación para que una empresa realice IDE en un determinado mercado. Recientemente se han publicado varios trabajos de investigación centrados en la decisión de localización de la IDE por empresas de nuevas economías industrializadas (Kumar, 1998; Chen y Chen, 1998; Makino *et al.*, 2002).

Concretamente, Kumar (1998) investigó la tendencia de las empresas de nuevas economías industrializadas asiáticas a llevar a cabo inversiones directas en el exterior por causas estratégicas en la búsqueda de recursos. Kumar (1998) confirmó que el volumen de salidas en forma de IDE de las nuevas economías industrializadas asiáticas hacia países desarrollados ha aumentado rápidamente en la última década y, sugiere que éstas empresas utilizan estas inversiones para reforzar su competitividad, pero no vía precios, mientras que las empresas de las nuevas economías industrializadas que invierten en países menos desarrollados, lo hacen con el fin de incrementar su competitividad a través de los precios, es decir para acceder a recursos a bajo coste (Makino *et al.* 2002). Chen y Chen (1998) descubrieron un modelo parecido, al que propone Kumar *et al.*, (1994) para la IDE de las empresas taiwanesas. Estas investigaciones confirman que muchas de las empresas de nuevas economías industrializadas que han invertido en países desarrollados han accedido a nombres de marca, tecnología para nuevos productos, redes de distribución extensas, etcétera, a través de la adquisición agresiva de empresas en los países de destino (Kumar, 1998; Van Hoesel, 1999), además de acceder, a través de las redes relacionales, a proveedores y consumidores locales que comparten sus conocimientos étnicos y culturales con las empresas inversoras (Chen y Chen, 1998).

Entre todos los recursos estratégicos a los que las empresas internacionales suelen intentar acceder, destacar, por su importancia, la tecnología y los recursos a bajo coste.

### ▪ Acceso a la tecnología

En esta línea, son diversos los trabajos que han aportado que una gran parte de la IDE establecida en Estados Unidos está motivada por la búsqueda de activos estratégicos. Kogut y Chang (1991) examinaron si la inversión directa de empresas japonesas reflejaba la explotación de las ventajas específicas de esas empresas o la búsqueda de tecnología. Este estudio estableció que las empresas japonesas optan por formar *joint ventures* con empresas norteamericanas para acceder a la tecnología americana. Chang (1995) estudió la secuencia de entrada de las empresas electrónicas manufactureras japonesas en Estados Unidos y determinó que la inversión directa de estas empresas estaba motivada por el desarrollo de capacidades. Más recientemente, Almeida (1996) estudió la inversión directa de la industria de semiconductores en Estados Unidos y determinó que las empresas extranjeras tienden a citar patentes locales más a menudo que las propias empresas domésticas, lo que le hace llegar a la conclusión de que el primer motivo de estas empresas para localizarse en Estados Unidos es acceder a la tecnología desarrollada en ese país. Shan y Song (1997) llegaron a similares conclusiones en su estudio aplicado en la industria biotecnológica norteamericana.

Lord y Ranft (2002), por su parte, llegan a la conclusión de que son dos las formas principales que tienen las empresas japonesas para llevar a cabo la inversión directa en el exterior. En primer lugar, cuando la empresa desea desarrollar productos innovadores deberá acceder al conocimiento de ciencia y tecnología necesarios en dichos productos. En este sentido las inversiones directas se localizarán donde exista una experiencia y pericia en estos campos. Los países y las regiones dentro de esos países que presenten ventajas en los sectores nombrados, serán las localizaciones aventajadas para las inversiones que buscan I+D, debido a la posibilidad de transmitir el conocimiento a las organizaciones localizadas a su alrededor. Acceder a la ciencia y tecnología exterior avanzada, es uno de los motivos principales por el que las empresas japonesas se establecen en Estados Unidos y en Europa, además de intentar acceder a un mercado laboral con trabajadores altamente cualificados que apliquen esa tecnología en la propia subsidiaria (Kuemmerle, 1999; Granstrand, 1999; Informe de OCDE, 1998). En segundo lugar, las empresas japonesas seleccionan su localización con el fin de

conseguir recursos laborales más baratos que en su país de origen, factor que será analizado más profundamente en el siguiente apartado.

Wesson (1993) argumentó que para que una empresa acceda al conocimiento y obtenga nuevas capacidades, debe expandirse internacionalmente hacia la “fuente” de ese conocimiento deseado. Investigaciones realizadas sobre la internacionalización de la I+D han ratificado el motivo basado en la “fuente del conocimiento”. Florida (1997) demostró que las multinacionales extranjeras establecían sus subsidiarias de I+D en Estados Unidos con el fin de acceder a la ciencia y tecnología y desarrollar relaciones con la comunidad científica de dicho país.

Kuemmerle (1999) estableció que las diferentes intensidades en I+D existentes entre la industria del país de origen y la del país de destino, determinan dónde establecen las empresas sus laboratorios de I+D, con el fin de explotar sus habilidades o para mejorarlas. La posibilidad de mejorar sus habilidades aumenta si el país de destino es más intensivo en I+D. De forma similar, Pearce y Papanastassiou (1999) detectaron dos tipos de roles estratégicos de los laboratorios de I+D de las empresas: (1) adaptar al cliente del mercado de destino las habilidades de las empresas multinacionales y, (2) conducir sus investigaciones especializadas hacia aquellas áreas dónde el mercado de destino está especialmente capacitado.

#### ▪ Acceso a recursos a bajo coste

Los resultados constatados por Makino *et al.*, (2002) ratifican la idea de que las empresas de nuevas economías industrializadas tienden a invertir en países desarrollados cuando dicha localización está motivada por la búsqueda de recursos estratégicos y por la búsqueda de mercados, mientras que estas empresas invertirán directamente en países en vías de desarrollo, cuando la nueva localización esté motivada por el acceso a recursos laborales más baratos. Esta conclusión sugiere que la motivación de las empresas para realizar una inversión directa en una localización concreta está relacionada con los factores específicos del país de destino, apoyando la

idea de que la IDE es utilizada como una forma de ganar acceso a los activos específicos, ventajosos en el país de destino.

Considerando como motivación principal para la localización de la empresa, la búsqueda de recursos laborales más baratos, Makino *et al.* (2002) establecen que las empresas de nuevas economías industrializadas realizarán sus inversiones en países menos desarrollados, sin tener en cuenta si poseen ventajas basadas en capacidades de producción intensivas en mano de obra. Una interpretación que los autores hacen de este resultado de su investigación es que el acceso a este tipo de dotaciones naturales específicas de un país, como, por ejemplo, el mercado laboral con bajos costes salariales, no está restringido a las empresas que posean ventajas específicas en capacidades intensivas en mano de obra, sino que esas condiciones están a disposición de cualquier empresa que se localice en ese país. Esto significa que para acceder de una forma provechosa a los recursos laborales más baratos que ofrece el país de destino, no es necesario desarrollar actividades intensivas en mano de obra, sino que cualquier empresa que decida localizarse en dicho país podrá utilizar dichos recursos laborales, simplemente utilizando los recursos humanos que le ofrece el mercado laboral del país de destino. En cambio, acceder a otro tipo de recursos creados específicamente por el país de destino, como pueden ser activos estratégicos propiedad de las empresas locales, requiere que las empresas inversoras en ese país de destino posean capacidades de “absorción” (experiencia previa en abastecerse de tecnología), porque adquirir e integrar dichos activos es costoso y difícil debido a la naturaleza tácita y organizativa de los mismos (Makino y Delios, 1996).

Como se había introducido en el epígrafe anterior, en el estudio elaborado por Lord y Ranft (2002), se llega a dos formas principales de llevar a cabo la inversión directa en el exterior las empresas japonesas. La primera forma ha sido ya explicada con anterioridad y se centra en la búsqueda de recursos estratégicos. La segunda forma implica la búsqueda de recursos laborales más baratos. Concretamente, cuando la empresa desea ampliar el ciclo de vida de productos estandarizados y de masa, entonces establece la localización de su producción en economías con costes laborales más bajos para mantener sus costes lo más bajo posible. Considerando este motivo las empresas

japonesas deciden establecerse en Asia, economías con bajos costes salariales de la Unión Europea y países de su alrededor (Europa del Este y antiguo bloque Soviético). Continuando con el desarrollo de la explicación de las inversiones directas de países menos desarrollados, consideramos importante el trabajo realizado por Wells (1981), el cual plantea dos cuestiones esenciales con respecto a las inversiones directas en países menos industrializados. En primer lugar, se pregunta cuáles son las fortalezas de las empresas de países menos desarrollados que les permiten ganar beneficios en el exterior. En segundo lugar, se pregunta por qué esas compañías seleccionan la IDE como forma para explotar sus habilidades. Contestando a la primera cuestión Wells, (1977, 1981, 1983) sugiere que las habilidades de las empresas de países poco industrializados consisten, principalmente, en desarrollar procesos y productos flexibles, a menor escala e intensivos en trabajo que son apropiados para esos mercados y, en encontrar formas de sustituir los *inputs* no disponibles en el mercado local.

Con respecto a la segunda cuestión, sobre la selección de IDE para la explotación de sus habilidades en el exterior, Wells (1981) sugiere que las empresas de países poco industrializados prefieren la IDE cuando: (a) el mercado local es incierto debido a la falta de información sobre el valor de los activos producidos por las empresas locales y el menor desarrollo de las redes de distribución; (b) la difícil internalización de las habilidades locales de las empresas (fabricación a pequeña escala); y (c) cuando no existen sistemas legales o formales de control para proteger el conocimiento tecnológico en el que invierten las empresas. Este razonamiento se puede aplicar a las empresas de países poco industrializados que invierten en otros países poco industrializados, normalmente menos desarrollados que sus países de origen. Aunque todos estos estudios reconocen la posibilidad de que estas empresas incrementen sus inversiones, éstas son consideradas como excepcionales dentro de los estudios (Lall, 1983).

## **B) Acceso a nuevos mercados**

La perspectiva tradicional de selección de mercados internacionales ha basado su explicación en la motivación de acceder a nuevos mercados, la cual se caracteriza



básicamente, porque las empresas deciden internacionalizarse hacia aquellos países que les ofrecen un gran número de clientes u oportunidades de negocio en función del volumen de ventas que puedan obtener. Es decir, en términos de estrategia de crecimiento, se trata del tradicional desarrollo de mercados geográficos.

Contemplando esta motivación, Lecraw (1991), al investigar los factores que influyen en la inversión directa en países poco desarrollados, llegó a la conclusión de que la tasa de crecimiento de la demanda doméstica influía, positiva y significativamente, en la búsqueda de mercados a través de la inversión directa. En posteriores estudios se ha ratificado la idea de que las empresas manufactureras, que pertenecen a nuevas economías industrializadas, también se han dedicado a realizar diversas inversiones directas en países desarrollados con el objetivo concreto de establecer redes de marketing y actividades post venta en esos países de destino (Kumar, 1998). Teniendo en cuenta estudios realizados sobre industrias coreanas de electrónica y empresas taiwanesas de desarrollo de equipos informáticos, se ha establecido que estas empresas tienden a producir bienes intensivos en mano de obra en localizaciones con excedentes en recursos humanos, no especializados o semi-especializados, mientras que prefieren ensamblar productos finales en mercados de altos ingresos debido al proteccionismo de dichos mercados y a los cambios rápidos en la demanda de los consumidores (Van Hoesel, 1999). Esta evidencia confirma la idea de que las empresas de nuevas economías explorando las oportunidades de los mercados exteriores prefieren invertir en países con un gran potencial de mercado (Makino *et al.*, 2002).

Recientemente Robertson y Wood (2001) realizaron un estudio sobre 275 empresas exportadores del noroeste de los Estados Unidos. En las encuestas realizadas a los directivos de las empresas norteamericanas, éstos debían conceder un valor de 1 a 5 puntos a cada una de las seis dimensiones primarias sobre el entorno, establecidas por Robertson y Wood (2001). La puntuación de 1 significaría que poseer información sobre esta dimensión es de extrema importancia para la selección de mercados exteriores, mientras que una puntuación de cinco significaría que la información es innecesaria. Los directivos de estas empresas norteamericanas consideran que la dimensión más importante sobre la que hay que obtener información es el “potencial de

mercado”. A esta dimensión la sigue en importancia “normativa legal”, con una media de 2,98 sobre 5, lo que determina que una vez que el directivo se ha preocupado por conocer el potencial del mercado/país de destino, entonces es cuando entran en juego las dimensiones sobre la accesibilidad a los recursos en ese país. Los autores citados concluyeron que la información sobre el potencial de mercado de los países de destino de las exportaciones era la dimensión primaria más relevante en la selección de mercados exteriores.

En función de los resultados obtenidos por Robertson y Wood (2001) se ratifica la idea de que las empresas que comienzan su andadura en las actividades internacionales tienden a seleccionar sus mercados basándose en la información del potencial de mercado, lo que significa que una de sus principales motivaciones para seleccionar dicho país es la búsqueda de clientes y mercados. Una vez que se ha obtenido información sobre el potencial del mercado, la empresa/el directivo se preocupará por los temas legales, políticos y de infraestructura del país seleccionado.

Teniendo en cuenta dichos resultados podemos determinar que éstos presentan un primer acercamiento a la idea propuesta por Lord y Ranft (2002). Estos autores determinan que la localización de actividades en mercados exteriores se convierte en un tema crucial como forma esencial para evitar las barreras arancelarias de los países de destino y acceder al mercado final (Lord y Ranft, 2002). Si consideramos los resultados obtenidos por Robertson y Wood (2001), observamos que la normativa legal es la dimensión que se encuentra en segundo lugar de importancia, por lo que, podemos determinar que una vez que los directivos de las empresas han obtenido información sobre el potencial de mercado, se preocuparán por conocer la normativa legal que les puede impedir exportar sus productos a dicho país, por lo que se preocuparán de buscar otras formas de entrada alternativas, como la localización de la producción en los países de destino con el fin de evitar las posibles barreras arancelarias.

### **C) Seguir a la competencia: reacción oligopolista**

Constatando la importancia de la información como factor estratégico, se encuentran trabajos que se han centrado en investigar la localización de las empresas que se encuentran en sectores oligopolísticos. Estudios empíricos sobre la teoría de la IDE han apoyado, generalmente, la idea de que las empresas en industrias oligopolísticas tienden a seguirse unas a otras en el exterior, haciendo inversiones similares en los mismos países (Ito y Rose, 2002). Este fenómeno es conocido como “reacción oligopolista”, siguiendo el comportamiento del líder. El comportamiento establecido por esta teoría se basa en contactos multimercado. Las interrelaciones que se crean entre las empresas competidoras que desarrollan su actividad en un entorno multimercado, aun cuando no hubieran estado dispuestas a hacer inversiones directas, instan a estas empresas mutuamente rivales a seguir al líder hacia otros destinos. Esto no significa que en ese nuevo mercado las empresas no opten por competir fuertemente, tanto en productos como en precios (Ito y Rose, 2002).

Lieberman y Montgomery (1988) sugieren que el primer entrante puede obtener una ventaja basada, por ejemplo, en adquirir recursos escasos o en ir copando posiciones en ese nuevo mercado antes que sus competidores. Lambkin (1988) establece que los primeros entrantes en nuevos mercados son capaces de entrar en dichos mercados con grandes inversiones para obtener una fuerte posición en el mercado, mientras que las empresas seguidoras de las pioneras suelen ser de menor tamaño. La reacción oligopolística implica que, cuando una empresa se mueve primero y establece una subsidiaria en un país exterior, sus competidores van a responder a la amenaza de su posición de mercado, intentando igualar sus inversiones en el país de destino (Caves, 1996). Por lo tanto, la reacción oligopolística es una estrategia para minimizar el riesgo, a través de reducir las amenazas percibidas a raíz de las ventajas obtenidas por el primer entrante.

Considerando la posición de Knickerbocker (1973), se espera que las empresas oligopolistas que actúan en mercados internacionales tengan más dificultades para desarrollar acuerdos implícitos. Principalmente, en las primeras fases de la IDE, es

poco probable que las empresas se conozcan mutuamente, aumentando su temor cuando observan las actividades poco entendidas de los competidores extranjeros (Bernheim y Whinston, 1990). El acuerdo oligopolístico, que maximiza los beneficios compartidos, es más fácil de conseguir, una vez que las empresas han ganado confianza mutua a raíz de inversiones realizadas en los mismos mercados. Por lo tanto, se considera que las empresas de sectores oligopolísticos que operan a nivel internacional establecen sus subsidiarias en los países de destino en los que sus competidores ya se han localizado (Ito y Rose, 2002).

Los resultados obtenidos por Ito y Rose (2002) en el sector de neumáticos a nivel internacional, ratifican la teoría de la reacción oligopolística, ya que se demuestra que las empresas que compiten en este tipo de sectores consideran importante el número de competidores localizados en el mercado objetivo. Teniendo en cuenta las variables relacionadas con la empresa, los autores determinan que el número de subsidiarias establecidas en el país de destino es determinante para la decisión de seleccionar mercados, mientras que el tamaño de la empresa no tiene mucho peso en esta decisión para las grandes empresas del sector de neumáticos a nivel internacional.

En mercados de gran incertidumbre y riesgo, las empresas se verán influenciadas por las decisiones de otras empresas dentro de la misma industria (Casson, 1987; Porter, 1991). El comportamiento competitivo que se demuestra en la decisión de entrada de los competidores, es una señal significativa para tomar decisiones de entrada. En primer lugar, en ausencia de los propios cálculos, las empresas utilizan el comportamiento de otras empresas como justificación para su propia actuación. En segundo lugar, las empresas siempre tienen una especie de paranoia o miedo a no saber aprovechar las oportunidades o a que las empresas que han entrado primero sean capaces de crear barreras de entrada que impidan nuevas entradas (Porter, 1991). Mitchell (1991) sugiere que cuando existen muchas empresas dentro del sector y, además, la amenaza de competencia es alta, entonces las empresas se decidirán a entrar antes en mercados exteriores.

## D) Seguir a los clientes

En algunos casos las empresas deciden seleccionar un mercado en particular, simplemente, porque sus clientes están presentes en el mismo y es necesario seguirlos. En este caso son los propios clientes los que han “seleccionado” el mercado exterior de la empresa (Andersen y Buvik, 2002). Por ejemplo, en el estudio realizado por Brewer (2001) sobre empresas australianas puso de manifiesto que algunas empresas se habían establecido en mercados exteriores con el único objetivo de responder a la demanda de unos de sus clientes que había localizado su oficina en dicho país.

Con respecto a esta motivación hay que destacar la importancia que toma para aquellas empresas de servicios que se caracterizan por incorporar conocimientos especializados y elevados niveles de experiencia y habilidades profesionales a los que se asocia un cierto componente de clientelismo (Durán Herrera, 1990). En este sentido hay servicios que son comercializables, ya que pueden ser transferidos en soportes tangibles (documentos, discos o cualquier otra forma) como el diseño industrial, el software o los servicios de arquitectura. En cambio hay otros condicionados por la localización y que no son exportables, porque la producción y el consumo son simultáneos (Boddewyn *et al.*, 1986). Las empresas que prestan dichos servicios (*e.g.* consultoría, publicidad, hoteles, hospitales), y se desean internacionalizar tienen como única opción la localización de la producción en el exterior (Erramilli y Rao, 1993). Por esta razón, para este tipo de empresas de servicios, una de las motivaciones más importantes a la hora de seleccionar un mercado exterior es el seguir a sus clientes a aquellos mercados donde se hayan internacionalizado, con el fin de seguir ofreciéndoles su servicio.

Concretamente, en la investigación desarrollada en el sector bancario, los autores han determinado cuáles han sido los factores desencadenantes para la localización de las subsidiarias extranjeras en Estados Unidos (Kindleberger, 1969; Tschoegl, 2002). Este tipo de empresas toma sus decisiones de localización siguiendo a sus clientes nacionales que se encuentran trasladados en esos nuevos mercados. De esta forma, debido a la confianza y al conocimiento que tienen los clientes de esa empresa, ésta no tendrá las desventajas de que sus servicios no sean conocidos en el país extranjero.

Además, la empresa crecerá en ese país a raíz de los nuevos clientes que consiga más allá del nicho de sus clientes naturales (Kindleberger, 1969; Tschoegl, 2002).

Además, empresas dedicadas al envío urgente de documentos, tales como DHL o Federal Express, han tenido que internacionalizarse a medida que sus clientes se han ido internacionalizando y tienen que realizar envíos al exterior. Algo similar se puede destacar en un sector tan distinto como el de auditoría: una empresa multinacional prefiere que su auditor sea capaz de auditarle todas las subsidiarias, “forzando” así a la empresa auditora a internacionalizarse (Jarrillo y Echezárraga, 1991).

### 3.3.1.2. Barreras de acceso al mercado

#### A) Barreras político-legales

Dos son los tipos de barreras que los gobiernos establecen a la entrada de productos extranjeros y al establecimiento de empresas de otros países: las arancelarias y las no arancelarias.

##### ▪ Arancelarias

Bajo este tipo de barreras al comercio, como su nombre indica se incluyen los aranceles o derechos aduaneros, instrumentos de protección utilizados por parte de los países receptores de exportaciones con el fin de limitar la entrada de productos extranjeros a través de tasas que hay que pagar en la frontera, constituyendo por tanto el elemento principal de protección comercial frente al exterior (Canals, 1994).

Gran parte de los aranceles aplicados por los países desarrollados tienen carácter *ad valorem* para la mayoría de sus partidas, lo que significa que la cuota impositiva será un porcentaje del valor en aduana de la mercancía. No obstante, existen tipos de gravámenes específicos que se expresan por unidades monetarias a percibir por cada unidad o múltiplo de unidades físicas (por ejemplo, peso, superficie ocupada,

capacidad, grado alcohólico) que se van a introducir en el mercado. Además, dentro de los diferentes tipos de aranceles aplicados en todo el mundo también se dan tipos de carácter mixto, los cuales integran un derecho *ad valorem* y uno específico que se aplican simultáneamente, produciéndose estos casos con mayor frecuencia en productos agrarios de primera o segunda transformación (Bonet Marco, 1996).

#### ▪ No arancelarias

Las empresas multinacionales pueden encontrar diferentes barreras de entrada a la hora de expandirse a otros mercados. Por ejemplo, los gobiernos locales pueden imponer restricciones legales a la entrada de empresas extranjeras en determinados sectores, debido a una variedad de razones sociales, políticas y económicas (Daniels y Radebaugh, 1994). En este caso estas restricciones abarcan un número de prácticas muy diverso que va desde la necesidad de autorización administrativa para establecer un negocio hasta la situación de monopolio en el suministro de bienes y servicios al sector público, pasando por restricciones de acceso a ciertos sectores (por ejemplo, productos energéticos o servicios bancarios) (Canals, 1994).

Además, existen otros instrumentos que provocan un aumento importante en los costes de los exportadores. En primer lugar, los gobiernos pueden conseguir que los costes de las empresas extranjeras que pretenden introducir productos en su mercado sean superiores a los de las empresas locales. De este modo a través de simples controles aduaneros de justificación fiscal, técnica o estadística y/o mediante la imposición de normas técnicas de difícil cumplimiento, los costes de las empresas extranjeras aumentan, por lo que pueden llegar a ser menos competitivas que las empresas locales (Canals, 1994).

### **B) Barreras competitivas**

Las empresas internacionales se enfrentan a barreras de mercado en aquellas industrias donde los recursos críticos en manos de las empresas locales son difíciles o imposibles

de reproducir internamente o de adquirir externamente (Barney, 1991; Chen y Hennart, 2002). Al entrar por primera vez en un mercado exterior, las empresas multinacionales pueden carecer de la lealtad y reconocimiento de marca, por lo que pueden tener dificultades para competir con empresas locales que poseen marcas reconocidas en sus mercados (Owen, 1993). Además, las empresas locales pueden controlar los canales de distribución y hacerlos inaccesibles para las empresas extranjeras (Czinkota, 1985), o pueden controlar el suministro de materias primas que son primordiales para el éxito de las inversiones exteriores que tienen como objetivo la búsqueda de recursos (Gomes-Casseres, 1989; Hennart, 1991). Las empresas locales pueden tomar represalias como el exceso de capacidad, para disuadir a las empresas de entrar (von Ungern-Sternberg, 1988). Por su parte, las multinacionales deberán superar las barreras tecnológicas en sectores exteriores donde las empresas locales posean fortalezas en I+D (Kogut y Chang, 1991).

Existen diferentes estrategias de entrada que permitirán a las empresas sobrepasar las barreras de mercado expuestas con anterioridad (Hamel y Prahalad, 1987). Para evitar competir directamente con empresas locales que posean grandes capacidades de I+D, las empresas internacionales pueden destinarse al mercado donde la superioridad tecnológica no tenga carácter prioritario. Las barreras correspondientes a la reputación de la marca se pueden eliminar si se venden productos sin marca a los productores locales, para que después éstos lo revendan en sus mercados con su propia marca que ya goza de un reconocimiento dentro del mismo (Terpstra y Yu, 1990). Es más, las empresas multinacionales pueden optar por delegar totalmente la función de distribución a las empresas minoristas locales, convirtiéndose éstas en suministradores del mercado de marcas privadas (Chao, 1989).

### **C) Riesgo país**

Un inadecuado entorno político, legal y normativo, lo que se denomina el entorno institucional, puede convertirse en un obstáculo potencial para las empresas que quieren entrar en mercados exteriores (Brewer, 1993; Keefer y Knack, 1997). Las deficiencias



existentes en el entorno institucional del país de destino pueden disuadir a las empresas de entrar en dicho mercado u obligarlas a posponerla (Boisot y Child, 1996).

La evaluación del riesgo puede ser un ejercicio rentable para los agentes económicos debido a que le permite identificar nuevas oportunidades de negocio. En este sentido, se puede afirmar que la evaluación del riesgo país es un requisito fundamental para el análisis de la viabilidad de proyectos de inversión en el extranjero y para el diseño del plan estratégico de actividades internacionales (Durán Herrera, 1990).

Esta variable que nos ocupa puede ser dividida para su análisis en tres segmentos interrelacionados (Nieto y Llamazares, 1995): riesgo político, riesgo administrativo y riesgo soberano. Cada modalidad de riesgo país puede tener influencia específica en las variables básicas de decisión de la gestión internacional de la empresa, y por tanto, en su proceso estratégico y operativo (Durán Herrera, 1990).

En primer lugar, el nivel de riesgo político depende de la probabilidad conjunta de expropiación o nacionalización del sector privado con o sin compensación. El nivel de riesgo político está determinado por el proceso histórico de cada país y sus características culturales, sociopolíticas y actuales, aparte del grado de apertura de un país hacia la actividad sociopolítica exterior (Bunn y Mustafaoglu, 1978).

En segundo lugar, el riesgo administrativo se asocia a las implicaciones que las acciones gubernamentales y los cambios potenciales en la política de un país tienen sobre la libertad económica del sector privado en general y de las filiales de las empresas extranjeras, en particular.

Por último, el riesgo soberano es el término utilizado para definir el riesgo asumido por los prestamistas internacionales en sus operaciones de crédito con instituciones públicas y estados nacionales (Bunn y Mustafaoglu, 1978). Este riesgo soberano puede clasificarse a su vez en: (a) riesgo soberano propiamente dicho, asociado a la dificultad legal de embargar bienes de un país con objeto de cobrar deudas del mismo y (b) riesgo

de transferencia derivado de la imposibilidad para una nación de pagar su deuda internacional por insuficiencia de generación de divisas.

Con respecto al riesgo soportado en cada país y a la incertidumbre que puede existir en el entorno institucional, Gaba *et al.* (2002) afirman que las empresas evalúan el riesgo político y de negocio que existe en el mercado al que van a dirigirse.

Para la empresa es primordial identificar variables adicionales que puedan expandir los conocimientos sobre las posibles ventajas de localización y su influencia sobre la IDE. Considerando todos los factores o variables que se han señalado hasta ahora, también hay que incluir otro destacado por los autores Habib y Zurawicki (2002), estudiado en su reciente trabajo: la corrupción del país de destino. La corrupción puede ser definida de diferentes formas. Las organizaciones internacionales y los gobiernos occidentales identifican la corrupción con la falta de honestidad o de escrúpulos, que está relacionado no sólo con lo que se considera ilegal, sino indebido (*Malta Conference*, 1994). El Banco Mundial la define como el uso del poder público para interés o bien propio (Tanzi, 1998), aunque autores como Coase (1979), también puntualizan que la corrupción también se pueda dar entre partes privadas. La corrupción puede operativizarse como una variable que incluye sobornos y/o burocracia ineficiente junto a la inestabilidad política.

Los inversores extranjeros deberán considerar el nivel de corrupción de los países y mantenerse alejados de los que tengan los índices más elevados. Por ejemplo, se ha constatado que un número importante de países africanos donde la corrupción es galopante y la economía crece muy lentamente reciben muy poca inversión directa del exterior (Habib y Zurawicki, 2002). La corrupción está muy extendida en países donde el aparato administrativo ostenta un poder exagerado y discrecional, o dónde los procesos y las leyes no son muy transparentes (Tanzi, 1998; LaPalombara, 1994). Este factor ralentiza la creación y desarrollo de mercados eficientes y justos (Boatright, 2000). Una economía corrupta no proporciona las mismas facilidades de acceso a todos los competidores. Los pagos realizados a los gobernantes de los países de destino no tienen un valor de mercado y, por lo tanto, incrementa el coste de los bienes en

comparación con un mercado competitivo. Este puede ser el mayor factor desmotivador para los inversores extranjeros. La corrupción se mantiene en ciertos países, porque algunas empresas la utilizan para conseguir sus propios intereses. Si todos los inversores, tanto nacionales como extranjeros, se resistieran a la corrupción entonces el poder conjunto ejercido erradicaría este mal. Esto no ha ocurrido porque consiste en un juego de burlarse de los demás (Habib y Zurawicki, 2002).

Algunos análisis empíricos no han confirmado aún la relación negativa entre corrupción e inversión directa. Hines (1995) determinó que existía una relación no significativa entre los dos factores. Wheeler y Mody (1992) no han detectado ninguna relación negativa entre la inversión directa y el factor de riesgo del país de destino. Otros autores en cambio han establecido que la corrupción tiene un efecto negativo sobre la inversión directa realizada en esos países (Wei, 2000). Busse *et al.* (1996) observaron la relación entre la inversión directa y el nivel de corrupción expuesto por la media local. Los resultados constataron la idea de que la IDE aumentará en aquellos países donde los inversores perciban que el gobierno va a poner freno a la corrupción.

Los inversores extranjeros deben rechazar la corrupción porque consideran que es una inmoralidad. También deben intentar evitar la corrupción, porque es difícil de gestionar, arraigada y costosa. Las empresas extranjeras no desean enfrentarse a las trampas de planificación y operativas relacionadas con un entorno que presenta un nivel de corrupción diferente a su país de origen (Habib y Zurawicki, 2002).

Si las empresas incluyen el factor de corrupción dentro de su modelo de decisión sobre las inversiones directas en el exterior, entonces este factor les ayudará a constatar la importancia de dicho factor en la selección de localización de sus inversiones (Habib y Zurawicki, 2002). Además, considerar la corrupción en un entorno de negocios dinámico, ayudará a los directivos a redefinir su proceso de evaluación de países. Cuando las empresas se percaten de la importancia de la corrupción sobre la IDE, entonces serán capaces de programar su reacción o respuesta en caso de que los niveles aumenten o disminuyan dentro del país de destino.

### **3.3.2. VARIABLES MODERADORAS DE LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES**

#### **3.3.2.1. Variables moderadoras internas a la empresa**

##### **A) Distancia psicológica**

En su estudio sobre empresas australianas, Brewer (2001) establece que el fenómeno de la distancia psicológica es un punto clave en la investigación sobre selección de mercados internacionales. La distancia psicológica engloba la idea de que una empresa tiende a internacionalizarse a través de mercados/países desde los cuales la información fluya de una forma rápida, porque éstos son mejor comprendidos por los directivos de las empresas. Los mercados/países identificados como “fáciles” serán los primeros destinos seleccionados por las empresas. A medida que las actividades internacionales de las empresas empiezan a ganar importancia, entonces el efecto de la distancia psicológica pierde relevancia (Langhoff, 1996), aunque sigue siendo un importante factor de predicción de la selección de mercados exteriores (Dow, 2000).

El concepto “distancia psicológica” ha cambiado de manera sustancial desde que Beckerman (1956) en su estudio sobre el comercio internacional lo definiera por primera vez. Vahlne y Wiedersheim-Paul (1973) definen la distancia psicológica como los factores que impiden o distorsionan el flujo de información entre clientes y proveedores. Nordström y Vahlne (1994:42) redefinieron el concepto de distancia psicológica como “los factores que impiden o distorsionan el aprendizaje y el entendimiento de la empresa sobre los mercados exteriores o el entorno internacional”. Por otra parte, O’Grady y Lane (1996:330) definen la distancia psicológica como “el grado de incertidumbre de los mercados exteriores resultante de las diferencias culturales y otras dificultades de negocio que presentan barreras de aprendizaje sobre los mercados y el desarrollo de operaciones en ella”.

A pesar de que se han seguido desarrollando nuevas definiciones de “distancia psicológica” y de que se ha ido profundizando en la comprensión del concepto, las

nuevas definiciones siguen fallando en acoplar los dos elementos más importantes: psicológica y distancia. Psicológica se deriva de la palabra *psyche*, que se refiere a la mente o al alma (Pearsall, 1998). De esta definición, parece evidente que no sólo son factores externos los que determinan el grado de distancia psicológica. El proceso mental humano es el que forma la base del concepto de distancia psicológica estableciendo las diferentes percepciones de la cultura y de los negocios. La percepción está incluida en las definiciones de Lee (1998) y Swift (1999) de distancia cultural, los cuales tienden a tratar este término como un sinónimo de la distancia psicológica. La distancia cultural se define como la distancia sociocultural percibida entre el mercado de origen y el de destino por parte de los comerciantes internacionales, basándose en el lenguaje, las prácticas de negocio, el sistema político-legal, y la infraestructura de *marketing* (Lee, 1998). Además, Swift (1999) argumenta que la distancia psicológica, es la consecuencia de un número de factores interrelacionados, de los cuales la percepción es el más determinante. La percepción es el centro de atención de la investigación de Stottinger y Schlegelmilch (1998) sobre la distancia psicológica, que se basa en los principios del mapa cognitivo y de la psicología de la escuela de la *Gestalt*.

Incluir el concepto de distancia mejora la definición planteada por Lee (1998). O'Grady y Lane (1996) tratan de incorporar este aspecto en su definición de distancia psicológica haciendo referencia a la incertidumbre. Evans y Mavondo (2002) estiman que el concepto de incertidumbre ha sido confundido en la literatura con el de distancia. La distancia se relaciona con la similitud o diferencia de acuerdo con el grado de separación entre dos puntos, mientras que la incertidumbre se refiere a la falta de seguridad sobre algo en concreto. Esta tendencia de centrarse en la incertidumbre no concuerda con la forma de funcionar de la distancia psicológica. La mayoría de las investigaciones sobre distancia psicológica instan a los encuestados a indicar el grado de similitud o de diferencia existe entre su país de origen y determinados países en relación con algunos factores del entorno que se le proponen.

En función de la revisión realizada por Evans y Mavondo (2002) sobre el concepto de distancia psicológica, ésta se define como “la distancia entre el país de origen y el de

destino resultante de la percepción de las diferencias culturales y de negocio”. Esta definición ayuda a esclarecer la inconsistencia de algunas investigaciones previas, ya que incorpora expresamente elementos sobre la percepción y la distancia haciendo referencia tanto a la diferencia cultural como a la de negocio.

Una vez aclarado el término de distancia psicológica cabe destacar el relevante papel que juega en la internacionalización de la empresa y en la selección de mercados en particular. En este sentido, debemos destacar que en las fases iniciales de expansión exterior las empresas demuestran una fuerte preferencia hacia culturas próximas y comparables, con una distancia psicológica menor, pero en las fases posteriores de expansión, esa tendencia disminuye debido a la experiencia y conocimientos adquiridos en entornos internacionales (Davidson, 1980; Yadong, 1999). La importancia de la experiencia de las multinacionales en los mercados exteriores con culturas parecidas al mercado de destino final es un factor que determinará el efecto aprendizaje en ese país seleccionado (Barkema, 1997). Por lo tanto, las empresas que seleccionan mercados cercanos, desde el punto de vista psicológico y cultural tendrán una experiencia en dichos mercados que afectará a su expansión internacional, esa experiencia adquirida en las primeras fases de internacionalización será utilizada para seguir abriendo nuevos mercados (Barkema, 1996).

## **B) Experiencia internacional previa**

Al especificar la experiencia internacional previa como variables moderadora interna estamos considerando que las empresas que tienen un compromiso exterior muy significativo se beneficiarán de la experiencia y conocimiento asociados a sus operaciones exteriores (Chang, 1995; Shaver *et al.*, 1997). Las empresas con mayor grado de internacionalización pueden utilizar su experiencia y conocimientos acumulados para aplicarlos en nuevos mercados, por esta razón, dichas empresas tienen mayor probabilidad de comenzar nuevas aventuras en mercados exteriores con más rapidez. Aunque no existe ninguna garantía de que una empresa pueda trasladar, de manera provechosa, el conocimiento y la experiencia obtenidos de un mercado determinado a otro, Gaba *et al.* (2002) sostienen que las empresas más experimentadas

en mercados exteriores serán las que tengan la mejor posición para superar los riesgos e incertidumbres de las fases iniciales en la entrada a mercados exteriores. Los resultados de su estudio confirman la idea de que las empresas con un alto grado de internacionalización son las que se deciden a entrar más pronto en mercados exteriores.

Considerando la importancia que ha adquirido el conocimiento del mercado local durante la expansión internacional, varios autores han descrito la internacionalización como un proceso complejo y rico en aprendizaje organizativo (Andersen, 1993; Barkema *et al.*, 1996; Barkema y Vermeulen, 1998; Chang, 1995; Erramilli, 1991). Este conocimiento sobre el mercado local necesario para operar de manera exitosa en él, va desde los datos objetivos y explícitos (demografía, cifras macroeconómicas, tipos de interés...) hasta formas de conocimiento tácito, o basado en la experiencia para conocer los entresijos de diferentes culturas, regímenes políticos o sistemas socioeconómicos (Lord y Ranft, 2000; Andersen, 1993; Eriksson *et al.*, 1997; Johanson y Vahlne, 1977).

Las formas explícitas de conocimiento del mercado pueden tener una calidad dudosa o estar desfasadas. Teniendo en cuenta este problema las empresas además de obtener información explícita sobre el mercado de destino, necesitan conseguir información tácita que será valorada de forma crítica para entrar en un nuevo país. Los estudios de mercado y las estadísticas del país pueden ser útiles, pero no pueden sustituir a la experiencia desarrollada por operar en los países de destino, a través de la cual se conocen las complejidades del lenguaje, la cultura, la política y la sociedad del país seleccionado (Lord y Ranft, 2000). Teniendo en cuenta este razonamiento existen diferentes trabajos que concluyen que mucha de la información necesaria para entrar en un nuevo país tiene un alto componente tácito difícil de conseguir para las empresas que están fuera de ese mercado y no tienen experiencia previa en el mismo (Barkema *et al.* 1996; Li, 1995; Johanson y Vahlne, 1977).

Cyert y March (1963) han intentado identificar, a través del modelo de comportamiento, los mercados en los que las empresas entran primero y cómo se organizan en cada etapa de desarrollo dentro de cada mercado. La decisión de entrar en

un mercado extranjero es una función del conocimiento y experiencia en ese mercado, ya que la selección de un mercado similar reduce incertidumbre (Aharoni, 1966).

Continuando con la idea de que la experiencia y el conocimiento es el factor principal para poder tomar una decisión de selección de mercados de una forma racional, otros autores consideran que cuanto más experiencia tienen las empresas exportadoras en los mercados internacionales, mejor acceso tendrá a las fuentes de información de dónde podrán conocer las necesidades de los clientes y la forma de satisfacerlas (Cadogan *et al.*, 2002).

### **C) Experiencia internacional del equipo directivo**

En el contexto internacional, la investigación de Channon (1979) indica asociaciones sistemáticas entre el perfil del director general (CEO) y la estrategia de internacionalización seguida por la empresa. Concretamente, la experiencia de gestión internacional previa ha demostrado estar estrechamente relacionada con el nivel de diversificación internacional de la empresa (Black, 1997; Sambharya, 1996). En resumen, los estudios citados conceden validez descriptiva a la proposición de que existen relaciones sistemáticas entre las características demográficas del CEO y las estrategias de la empresa, lo que sugiere que los marcos de referencia adquiridos a través de la experiencia por parte de los CEOs influyen de forma crítica en la elección de estrategias, entre ellas la estrategia de selección de mercados (Herrmann y Data, 2002).

La experiencia internacional de la dirección de la empresa ha sido asociada con la posibilidad de reducir el grado de incertidumbre en las operaciones internacionales (Sambharya, 1996), aumentando el nivel de conocimiento de las oportunidades internacionales y la habilidad de gestionar operaciones en diferentes países (Black, 1997). Esta experiencia puede ser particularmente importante a la hora de determinar la entrada en mercados exteriores para hacer frente al desafío de competir en mercados internacionales. La diversidad de mercados exteriores hace que las empresas se enfrenten a una amplia gama de características de demanda y a una gran variedad de



rivales, proveedores y compradores (Barkema y Vermeulen, 1998). Bajo estas condiciones, el aprendizaje asociado con la experiencia internacional del alto directivo, puede llevar a la empresa a cometer menos errores y, por consiguiente, incrementar las posibilidades de éxito internacional (Herrmann y Datta, 2002). Adicionalmente, si se consigue eliminar la idea de “exterior” ayudando a los directivos a que integren la cultura aprendida en su forma de ser, entonces la experiencia internacional puede tener un impacto importante en la orientación cognitiva y los valores de los directivos. Los CEOs que han acumulado conocimientos sobre diferentes culturas y prácticas de negocio a través de su experiencia internacional, pueden tener a su disposición el conjunto de habilidades críticas que les den la confianza para operar en entornos internacionales (Black, 1997).

El valor de esta experiencia internacional ha sido destacado por otros investigadores como, por ejemplo, Daily *et al.* (2000), los cuales argumentan que esta experiencia le concede al directivo una serie de habilidades que son difíciles de desarrollar a través de otros medios. Dicha experiencia internacional se torna así más crítica en el contexto de aquellos modos de entrada que requieran mayor conocimiento y entendimiento, como los modos de entrada donde se pretende tener el control de una empresa en el extranjero. Como sugirió Melin (1992), el conocimiento sobre mercados exteriores es importante para enfrentarse a la distancia psicológica entre diferentes mercados. Un CEO con experiencia internacional conoce mejor los detalles necesarios para operar en diferentes escenarios nacionales y de productos. Para seleccionar un modo de entrada de control total es importante que el directivo posea experiencia internacional, ya que, por ejemplo, puede que no existan los socios a través de los cuales obtener el conocimiento para disminuir la distancia psicológica percibida (Herrmann y Datta, 2002). Por lo tanto, la experiencia internacional en los directivos contribuye a desarrollar una mente global que concede a la empresa una mayor confianza a la hora de desenvolverse en mercados exteriores y de gestionar la competencia global a la que se enfrentan.



## **D) Estrategia de entrada en mercados exteriores**

La estrategia de entrada en mercados exteriores la consideramos una variable moderadora interna, siguiendo la idea defendida por Root (1994). De acuerdo con este autor una de las formas en que los directivos deciden el modo de entrada en mercados exteriores se basa en utilizar siempre el mismo modo de entrada independientemente del mercado exterior que se pretenda abordar. Root (1994) asegura que cuando los directivos consideran siempre una única estrategia de entrada en mercados exteriores, es porque la misma está relacionada implícitamente con el comportamiento de los directivos. A través de esta forma de determinar los mercados exteriores, la empresa está ignorando la heterogeneidad de los mercados de cada país, así como de las condiciones de entrada, por lo tanto los directivos, a su vez, que se comporten de esta forma con respecto a los mercados extranjeros pueden ser acusados de tener una visión muy limitada que les llevará tarde o temprano a incurrir en errores (Root, 1994).

Por una parte, un error derivado de dicho comportamiento puede ser la posibilidad de rechazar algunos mercados interesantes por no poder ser penetrados utilizando el único modo de entrada que se plantea la empresa. En este caso los directivos se dan cuenta de que su único modo de entrada no es rentable para ese mercado en particular, entonces desisten de realizar ningún esfuerzo adicional para lograr acceder a dicho mercado. Por otra parte, otro error que puede darse a raíz de este comportamiento es el de penetrar un mercado con una estrategia inapropiada. En referencia a este error los directivos están actuando bajo la hipótesis de que su modo de entrada preferido es además el correcto, por lo que no se molestan en analizar la rentabilidad a largo plazo de este modo de entrada en un país determinado (Root, 1994).

### **3.3.2.2. Variables moderadoras externas a la empresa**

#### **A) Informantes de la empresa**

Además de las variables moderadoras, relacionadas con las empresas, sus estrategias o sus directivos destacados por autores como Papadopoulos *et al.* (2002) y Makino *et al.* (2002), bajo el epígrafe de las variables moderadoras externas hemos decidido describir

el papel que juegan los informantes y las fuentes de información de la empresa a la hora de evaluar el atractivo del mercado y la posición competitiva de la misma, siguiendo la propuesta que hace Brewer (2001). Este autor enmarca bajo el constructo de “informantes” todas aquellas fuentes de información a las que puede acceder la empresa en algún momento que pueden condicionar la selección de mercados exteriores. De esta forma consideramos que los “informantes” de la empresa son los siguientes: socios, pedidos no esperados, ferias y/o programas gubernamentales de apoyo, las redes empresariales, clientes anteriores, estudios de mercado/informes publicados, seminarios específicos, representantes o agentes y visitas a los mercados exteriores.

Dependiendo de las circunstancias que esté viviendo la empresa, las diferentes fuentes de información tendrán mayor o menor peso a la hora de seleccionar un mercado extranjero. Teniendo en consideración los datos obtenidos por Brewer (2001) podemos determinar que las fuentes de información más valoradas por las empresas para evaluar el atractivo de los mercados y la posición competitiva de las misma fueron los representantes en el extranjero, las preguntas de clientes potenciales, las visitas a los mercados objetivo, los clientes y la información obtenida a través de los socios. En cambio, la información menos valorada para la selección de mercados exteriores fue la obtenida a través de seminarios, modelos cuantitativos y programas gubernamentales.

### **3.4. ENFOQUES ALTERNATIVOS PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES**

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

que en estos tres enfoques se puede llegar a aglutinar y clasificar todos los procesos de toma de decisiones sobre mercados exteriores descritos en la literatura. De esta forma en los siguientes epígrafes se describen las características generales de cada uno de estos enfoques, a la vez que se determina en qué situaciones las empresas se decantarán por seguir uno u otro.

### **3.4.1. EL ENFOQUE SISTEMÁTICO**

En la literatura normativa dentro de la disciplina del marketing, la decisión de entrada a mercados exteriores ha sido descrita como una respuesta racional a las condiciones del mercado y que se debe realizar basándose en la información objetiva obtenida de forma sistemática a través de estudios de mercado (*e.g.*, Douglas y Craig, 1983; Rott, 1977, 1994; Young *et al.*, 1989).

El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores se refiere tanto a la naturaleza del proceso de toma de decisiones como al contenido del mismo. Dentro de este enfoque se establece que el proceso de toma de decisiones está estructurado y formalizado. De tal forma que el decisor tendrá que pasar por una serie de etapas para llegar a seleccionar la decisión correcta (Andersen y Buvik, 2002). El enfoque sistemático tiene muchos puntos en común con el enfoque prescriptivo de toma de decisiones, que determina cómo se deben tomar las decisiones, más que cómo se toman las decisiones en realidad (Bazerman, 1986).

Andersen y Buvik (2002) explican que en la primera fase de las seis que proponen para el proceso de toma de decisiones bajo el enfoque sistemático, en primer lugar, se tendrá que definir el problema. En esta fase el decisor deberá estructurar, resumir y aislar el problema. Esto implica que tendrá que tener la habilidad de delimitar la selección de mercados exteriores de otras decisiones estratégicas, como por ejemplo la decisión de ser internacional o la elección del modo de entrada, entre otras.

En segundo lugar, deberá identificar los criterios de elección. El decisor deberá identificar todos los criterios objetivos que pueden servir para evaluar las diferentes

alternativas. Para realizar esta evaluación se proponen utilizar técnicas estadísticas que ayudan a la empresa a procesar los datos secundarios que le servirán para revisar las condiciones de los diferentes países presentados como alternativas. Algunos autores sugieren diferentes criterios, por un lado, indicadores específicos del país, como por ejemplo, características macroeconómicas (PIB, índice de desarrollo industrial, consumo de energía, infraestructuras), políticas (frecuencia en el cambio de gobierno, cambios democráticos) y culturales (Bradley, 1995; Douglas y Craig, 1983; Root, 1994) y, por otro lado, indicadores específicos del mercado, como por ejemplo, tamaño del mercado, competencia, canales de distribución y los costes de operar en ese mercado (Davidson, 1980; Douglas *et al.*, 1982; Young *et al.*, 1989). Los tipos de indicadores más apropiados para la selección de mercados exteriores fueron sugeridos por primera vez en la década de 1960 (Connors, 1960; Bartels, 1963).

A continuación, en tercer lugar, tal como establecen Schoemaker y Russo (1993), una vez que se han seleccionado los criterios e indicadores adecuados para la selección de mercados exteriores, los decisores deben jerarquizarlos en función de los objetivos de la empresa, llegando a establecer el atractivo de todos los mercados potenciales.

El cuarto paso implica, identificar las posibles alternativas de países de destino o las potenciales carteras de mercados. Se pueden llevar a cabo dos estrategias: (1) una búsqueda extensiva, generando una lista completa de alternativas con todos los destinos posibles para que se haga una comparación entre ellos; y (2) una búsqueda optimizada, generando alternativas continuamente, hasta que el coste de la búsqueda sobrepase el valor de la información añadida (proceso de investigación). Este último proceso exige que se tenga un conocimiento previo de los costes y de las consecuencias que conllevan. En esta fase se han generado las alternativas que son susceptibles de ser evaluadas en la siguiente fase, para a continuación realizar la selección.

Como hemos adelantado, en quinto lugar, se presupone que el decisor es capaz de valorar las consecuencias potenciales de cada alternativa en función de los criterios identificados. Debido a la naturaleza a largo plazo de la selección de mercados internacionales, el decisor debe tener información (perfecta o imperfecta) de los

acontecimientos futuros. Este es el paso más difícil con respecto a la selección de mercados internacionales (March, 1987).

Por último, la empresa debe seleccionar la decisión óptima. En este paso se pueden utilizar diferentes modelos. El modelo compensatorio (lineal o no-lineal) presupone la habilidad de hacer intercambios entre los diferentes criterios, por ejemplo, se puede equilibrar la baja estabilidad política con la alta demanda del producto. Los métodos de estimación de mercados, propuesto por Papadopoulos y Denis (1988), están basados en la idea de las normas de decisión compensatorias. Si esta compensación no está permitida, entonces se deberá utilizar un modelo no compensatorio, como el conjuntivo, disyuntivo o por eliminación. Por ejemplo, el decisor sólo deberá considerar aquellos países que excedan de los niveles de estabilidad política y en la demanda del producto, olvidándose de los datos de otras dimensiones (método disyuntivo).

Kumar *et al.*, (1994) proponen un modelo de decisión sistemático específico para PYMES, partiendo del supuesto básico de la limitación de recursos de las mismas. Aunque una de sus limitaciones principales es que sólo es utilizado para la primera etapa de identificación dentro del proceso de evaluación de mercados (Kumar *et al.*, 1994). Este marco metodológico consiste en cinco componentes principales: datos (2), estadísticas (3), unidad de análisis y proceso APU (4), procedimiento de solución /optimización interactivo (5) y el sistema de interacción de los directivos (6), adecuándose el modelo propuesto a un sistema de apoyo a las decisiones de marketing (Little, 1979; Alter, 1977) (véase figura 3.4).

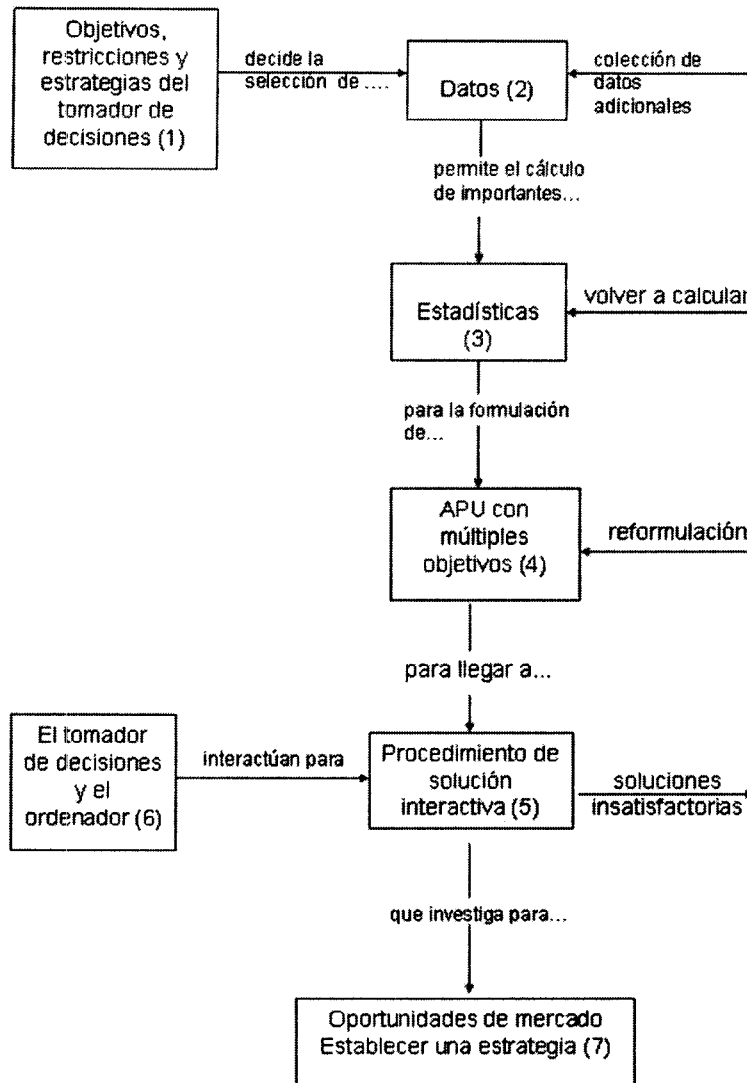
El núcleo del modelo es la unidad de análisis y proceso con múltiples objetivos (4); Esta unidad especifica los objetivos, estrategias y las limitaciones de recursos de la empresa de forma matemática. Los *inputs* de la unidad son los índices estadísticos calculados sobre la base de los datos extraídos de las fuentes de datos de carácter internacional disponibles. El análisis y proceso de los datos se realizará a través de un procedimiento de solución interactivo (5). La salida del proceso es la identificación del conjunto de parejas de productos/mercados, jerarquizados en función del potencial

atractivo en relación con los objetivos de la empresa, los recursos de la misma y la expansión de estrategias (Kumar *et al.*, 1994).

Este procedimiento pertenece al tipo de técnicas de toma de decisiones que utiliza múltiples criterios interactivos, donde las fases de búsqueda de soluciones o de optimización de las mismas, se alternan con las fases de decisión del directivo/dueño. Este modelo sistemático de toma de decisiones genera, en primer lugar, un número elevado de diferentes soluciones potenciales. A continuación, se buscan y filtran a través de dichas soluciones los mercados, que representan las mejores oportunidades para la empresa. En otras palabras, se pueden obtener cuatro conjuntos de soluciones y cada solución tendrá múltiples parejas de producto-mercado. El directivo evaluará las soluciones más factibles y realizará la tarea de retroalimentación (*feedback*) del sistema seleccionando la solución más adecuada de entre las factibles. El proceso utilizará esta información para generar conjuntos de soluciones adicionales alrededor de la solución más preferida identificada en la fase anterior. Los autores que proponen el proceso consideran que es flexible, ya que el directivo siempre puede volver a considerar estrategias que han sido eliminadas con anterioridad o combinar segmentos y países, así que el proceso de solución queda bajo el control del directivo.

Papadopoulos (1987) propone una metodología concreta para la selección sistemática de mercados exteriores. En este método de selección de mercados se utilizan datos secundarios y públicos para establecer la importancia de las exportaciones domésticas y la dependencia de las importaciones por parte del país de interés. Los datos son examinados para un período predeterminado de tiempo (por ejemplo, tres o cinco años) con el fin de establecer unas tendencias pasadas e índices de crecimiento del país de destino. Este análisis realiza la importancia relativa de las exportaciones e importaciones y las tendencias de crecimiento que pueden ser importantes para detectar las oportunidades del mercado. El cálculo de una cuota de mercado teórica le da a la empresa una indicación clara de las exportaciones teóricas potenciales con el fin de satisfacer la demanda de importaciones en el país de destino.

**Figura 3.4: Marco metodológico propuesto para la etapa de identificación de mercados exteriores por Kumar *et al* (1994)**



Fuente: Kumar *et al* (1994: 36).

A continuación, se evaluará la posición actual del país exportador en el país de destino. La identificación de los países competidores, las cuotas de mercado, la concentración, y los datos de liderazgo del mercado, lleva a la evaluación de la posición competitiva de los productos nacionales en los mercados exteriores de interés.



En la tercera y última fase del modelo de selección sistemático propuesto por Papadopoulos (1987) se evalúa las oportunidades de los mercados exteriores, basándose en las tendencias pasadas, actuales y futuras y en las empresas o industrias locales que se presentan como los candidatos perfectos para servir a estos mercados, así como el grado de competitividad de las mismas. Estas evaluaciones se basan en múltiples criterios que se han adaptado del modelo propuesto por McKinsey (1993), que compilan datos secundarios y la información obtenida por encuestas a expertos. A continuación se relacionarán los exportadores potenciales con las oportunidades de mercado respectivas. La última fase requiere el perfeccionamiento del conocimiento del mercado y el desarrollo de estrategias de penetración de mercados.

Los autores que han propuesto diversos modelos sistemáticos para la selección de mercados exteriores no coinciden exactamente en el número de fases que hay que seguir para llegar a tomar una decisión. Cavusgil (1985) referencia alguna otra, aunque podemos destacar que existe consenso sobre que son tres las fases mínimas para realizar la evaluación de los mercados exteriores: (a) etapa de exploración; (b) etapa de identificación; (c) etapa de selección (Kumar *et al.*, 1994). En la primera etapa, etapa de exploración, se utilizarán indicadores macroeconómicos para eliminar aquellos países que no cumplen con los objetivos de la empresa. Estos datos serán factores socio-culturales, estabilidad política, distancia geográfica, entre otros, y se eliminarán aquellos países cuyos indicadores económicos no cumplan con los niveles esperados por la empresa. En la segunda etapa, etapa de identificación, se utilizará la información del sector o de la industria para llegar a obtener una pequeña lista de países-segmentos potenciales. Factores referentes al mercado y a la competencia serán los más valorados en esta fase. Esta etapa implica determinar el atractivo del sector para cada uno de los países detallados en la lista resultante de la etapa anterior, basándose en criterios como los objetivos de la empresa, sus recursos, limitaciones y la estrategia de expansión de la misma. La empresa deberá conocer el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento del mismo, el nivel de competencia y las barreras de entrada para identificar los países o segmentos potenciales. En la última fase, etapa de selección final, se utilizará información específica de la empresa, como, por ejemplo, rentabilidad, con el fin de seleccionar los mercados adecuados en los que entrar. Aunque estén disponibles datos

secundarios, en esta etapa será más beneficioso para la empresa utilizar datos primarios que serán más específicos para tomar decisiones (Cavusgil, 1985). Basándose en los datos primarios se seleccionarán los mercados/países que cubran las necesidades de la empresa.

Realizar la selección de mercados exteriores a través del enfoque sistemático tiene, en principio, una ventaja para la empresa que es la posibilidad de utilizar dentro del sistema de decisiones, hechos acaecidos en el pasado y en otros mercados, los cuales pueden ser utilizados para aplicarlos en otros mercados con características similares (Andersen y Buvik, 2002; Kumar *et al.*, 1994).

Pero, también hay que destacar que una de las principales críticas que se le hacen al enfoque sistemático de selección de mercados exteriores es que la decisión se basa en indicadores basados en datos secundarios (Barnes, 1980; Papadopoulos, 1983). Este problema ha sido tratado de forma extensa en la literatura y diversos autores han establecido diferentes formas específicas que mejoran la calidad de las estimaciones y pueden llegar a solucionar las limitaciones de la obsolescencia y estancamiento de los datos secundarios (véase Papadopoulos, 1983; Carr, 1978; Douglas y Craig, 1983).

Otro de los problemas que presenta el enfoque sistemático en la selección de mercados exteriores es que no es específico para un producto determinado. Algunos investigadores han intentado corregir este error incorporando al método variables específicas del producto (Moyer, 1968; Samli, 1972, 1977; Douglas y Craig, 1982, 1983; Douglas, Craig y Keegan, 1982). Finalmente, otros investigadores han sugerido introducir en este enfoque sistemático datos cualitativos, de esta forma se modifican en parte la rigidez y caducidad de los datos secundarios (Papadopoulos, 1983; Green y Allaway, 1985).

### 3.4.2. EL ENFOQUE NO SISTEMÁTICO

Algunos estudios han concluido que las empresas generalmente no adoptan un proceso sistemático (Cavusgil, 1985; Cavusgil y Godiwalla, 1982; Kobrin, 1979; Kobrin, Basek, Blank y LaPalombara, 1980). Diferentes autores han explicado la no utilización de dichos enfoques sistemáticos, debido a la racionalidad limitada de los decisores (Piercy, 1982), mientras que otros argumentan que realmente las empresas no siguen dicho proceso porque se expanden hacia mercados internacionales en función de las oportunidades que se les presenten (Bilkey, 1978; Bradley, 1985).

Es importante puntualizar en este momento que, debido a la complejidad del seguimiento de cada una de las fases de decisión y a la dilación en el tiempo que supone la toma de decisiones bajo el enfoque sistemático, existe una amplia evidencia que sugiere que este enfoque, aconsejado por los libros de texto para la selección de mercados exteriores se utiliza rara vez en la práctica (Axelsson y Johanson, 1992; Johanson y Vahlne, 1992; Liang y Parkhe, 1997; Papadopoulos, 1987, 1988). Numerosos estudios empíricos indican que las decisiones de entrar en mercados exteriores son *ad hoc*, tomadas por motivos “no racionales” que aparentemente desafían la lógica del mercado (Brown y Cook, 1990; Ellis, 1995; Lee y Brasch, 1978; McDougall, 1991). En las empresas las decisiones no se toman por directivos o grupos de directivos, “mentes pensantes” (*central minds*), perfectamente informados, con capacidad para maximizar los objetivos de la empresa (Mazzolini, 1981); sino que los directivos son seres con una determinada conducta que deben tomar decisiones, basándose en la información disponible y en su racionalidad limitada, en un entorno donde las alternativas no están perfectamente diseñadas. Los directivos deben enfrentarse a objetivos multidimensionales y tomar la decisión; deben elegir la alternativa que más satisfaga los objetivos de la empresa, pero no podrán pretender maximizarlos (Weisfelder, 2001).

Diferentes trabajos realizados con respecto a este tema ratifican la idea de que las PYMES toman su primera decisión sobre mercados internacionales de manera “irracional”. Las conclusiones de diferentes investigaciones ratifican que las pequeñas y

medianas empresas entran en sus primeros mercados internacionales sin realizar ningún tipo de investigación o búsqueda de información (Cavusgil, 1980; Kothari, 1978; Bilkey, 1978; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil y Nevin, 1981).

En definitiva, mientras que el enfoque sistemático es normativo y estructurado, el enfoque no sistemático tiene una naturaleza descriptiva para determinar cómo se comportan las empresas a la hora de seleccionar mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002). En este sentido, observamos que en la propia literatura se identifica la necesidad de desarrollar un marco de toma de decisiones que pueda mejorar la efectividad del proceso de selección de mercados, el cual se ajuste al comportamiento real y a las limitaciones de las pequeñas y medianas empresas (Papadopoulos, 1983).

Los diferentes estudios de investigación que se han centrado en describir cómo seleccionan las empresas sus mercados exteriores ratifican de forma generalizada que las empresas entran en primer lugar en aquellos mercados exteriores cuya distancia psicológica es percibida como menor. A medida que las empresas van adquiriendo más experiencia en negocios internacionales, entonces tenderán a introducirse en aquellos mercados con una distancia psicológica cada vez mayor (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1990). El concepto de distancia psicológica se ha definido como los factores que impiden o dificultan el flujo de información entre las empresas y el mercado, incluyendo factores como diferencias en el lenguaje, en la cultura, sistemas políticos, nivel de educación o el nivel de desarrollo industrial (Johanson y Vahlne, 1977). Ghemawat (2001) en su estudio sobre la distancia psicológica determinó que existen cuatro dimensiones de distancia que influyen en la expansión internacional de la empresa: (a) la cultural, (b) la administrativa, (c) la geográfica y (d) la económica.

A pesar de la importancia que se le ha dado a la distancia psicológica en la literatura sobre el proceso de internacionalización de las empresas, existe algún estudio que concluye que las empresas se decantan, en primer lugar, por los países vecinos ya que la proximidad geográfica implica más conocimiento sobre el mercado exterior y más facilidades para obtener información (Papadopoulos y Denis, 1988). Se ha establecido

que las pequeñas y medianas empresas junto a las empresas que se encuentran en sus primeras fases del proceso de internacionalización tienden a utilizar más el criterio de distancia psicológica que aquellas empresas más grandes con experiencia internacional (Douglas *et al.*, 1982; Johanson y Vahlne, 1990; Papadopoulos, 1987).

El procedimiento de selección de mercados exteriores a través de la distancia psicológica está basado en el incrementalismo inconexo (Braybooke y Lindblom, 1970). Al utilizar este modelo, el decisor se centra en la alteración gradual de las condiciones existentes, sin conocer o sin tener en cuenta qué cerca está este incremento elegido de la alternativa óptima. Esta estrategia que consiste en evitar la incertidumbre se llevará a cabo cuando el sujeto decisor tenga poca comprensión sobre el problema y su contexto. Aplicándolo a la selección de mercados exteriores, las empresas están predestinadas a comenzar su internacionalización moviéndose a aquellos mercados que pueda entender con mayor facilidad, y se decidirán a entrar en mercados psicológicamente más lejanos sólo cuando se encuentren en fases más avanzadas de su proceso de expansión internacional (Benito y Gripsrud, 1992).

Del planteamiento anterior se pueden sacar las siguientes conclusiones. En primer lugar, ambos enfoques, sistemático y no sistemático, analizan la selección de mercados exteriores desde una perspectiva transaccional del marketing. Se asume que la empresa selecciona un país sin tener en cuenta a los clientes y que dicha selección tiene una naturaleza etápica. Los clientes se encuentran fuera de esa decisión, ya que una vez que se haya seleccionado el país, entonces se segmentará y se seleccionarán a los clientes adecuados (Bradley, 1995).

En segundo lugar, la mayoría de los estudios sobre el proceso de selección de mercados exteriores sólo se han centrado en cómo el vendedor selecciona el mercado, pero un número elevado de estudios empíricos han revelado que el proceso de internacionalización de la empresa comienza al dar respuesta a un pedido inesperado (Bilkey, 1978), lo que indica que el comprador puede jugar un papel activo en la operación de intercambio (compra-venta).

### **3.4.3. EL ENFOQUE RELACIONAL**

Al contrario que la literatura tradicional sobre selección de mercados exteriores donde la empresa selecciona un país/mercado, el enfoque relacional utiliza la relación como unidad de análisis y se basa en la selección del cliente. Los resultados empíricos sobre la expansión internacional sugieren que la entrada en un mercado exterior es la consecuencia de las iniciativas de un comprador de otro país (Bradley, 1995).

De acuerdo con Dwyer, Schurr y Oh (1987), las relaciones de negocio siguen un proceso evolutivo comparable a los enfoques secuenciales. Así, este proceso consta de cinco fases generales: (1ª) conocimiento, (2ª) exploración, (3ª) expansión, (4ª) compromiso y (5ª) disolución. Como se ha comentado, este proceso de desarrollo de la relación tiene varios puntos en común con el modelo gradualista del proceso de internacionalización de las empresas (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid (1981). El desarrollo gradual se basa en la falta de conocimiento y en el nivel de incertidumbre, real o percibido. El proceso de desarrollo de las relaciones puede representar un marco teórico importante para describir la selección de mercados/clientes en el proceso de internacionalización de empresas (Andersen y Buvik, 2002).

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

Los investigadores proponen que las empresas tenderán a utilizar este enfoque relacional cuando los clientes de las mismas sean empresas manufactureras o de servicios, en este caso la relación de confianza y el conocimiento del cliente es primordial, por lo que las empresas seleccionarán a estos clientes en función de la confianza y la relación que tenga con ellos (Andersen y Buvik, 2002). Los clientes pueden ser empresas manufactureras, empresas de servicios y consumidores finales (Andersen y Buvik, 2002). Cuando existen pocos clientes, la empresa internacional

adaptará sus productos a las necesidades de estos compradores. Esta adaptación requiere que los compradores y los vendedores cooperen de forma extensa a lo largo del proceso de transacción y busquen la formación de confianza (Hallen, Johanson y Seyed-Mohamed, 1991). El número de clientes le dará a la empresa los datos suficientes para estimar la demanda potencial. En cambio, las empresas dedicadas al mercado de consumo se centrarán en el mercado potencial de todo un país. Otros estudios han establecido que las empresas industriales siguen a sus clientes cuando deciden expandirse al exterior (Engwall y Wallenstal, 1988).

Para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas el estilo de dirección es determinante de las actividades internacionales que quiere comenzar la empresa (Bilkey y Tesar, 1977). Las relaciones sociales destacan por ser muy importantes para este tipo de empresas, especialmente las desarrolladas por los directivos (Aldrich y Zimmer, 1986; Greve, 1995; Johanson, 1997). En las PYMES, normalmente el directivo es el que determina dónde posicionar a la empresa en los mercados exteriores. El estilo de dirección desarrollado por los mismos facilitará el acceso a fuentes de información importantes, a través de las relaciones sociales que el directivo haya establecido (Granovetter, 1987). Especialmente, en los primeros momentos de la internacionalización de la empresa, la experiencia pasada del directivo juega un papel muy importante. Concretamente, un estilo de dirección proactivo en la empresa incrementará la probabilidad de hacer uso de un enfoque de red en la internacionalización de la empresa (Suárez Ortega y Araujo Cabrera, 2003) y, por consiguiente, un proceso relacional para la selección de mercados exteriores.

Las PYMES se comprometen en relaciones a largo plazo, con el fin de acceder a recursos externos (Forsman *et al.*, 2001). Las actividades internacionales de una empresa son dependientes de las relaciones que tenga con otros miembros de la red de negocios, y de las actividades que estos miembros desarrollen a su vez. Por lo tanto, las redes son para las PYMES el medio por el cual pueden acceder a fuentes de información externa, que son necesarias para involucrarse en mercados internacionales. Además, con la colaboración de los miembros de la red, las empresas pueden llegar a compartir los riesgos. A medida que la empresa se va internacionalizando, los riesgos

van incrementándose, por lo que la idea de tener socios con los que distribuir este riesgo cobra más importancia aún (Kaufmann, 1995). Otros motivos por los que la empresa desee establecer relaciones con socios de otros países pueden ser la búsqueda de nuevos mercados o clientes, tener acceso al conocimiento, o para incrementar sus beneficios o ingresos (Holmlund y Kock, 1998). La necesidad de eliminar esta incertidumbre hace que sea más probable utilizar el enfoque relacional.

De acuerdo con la teoría de los costes de transacción, cuando se realicen bajas inversiones en activos específicos y la incertidumbre sobre el comportamiento de las partes sea baja, entonces los contratos realizados en el mercado representan la forma más eficiente de coordinación (Gatignon y Anderson, 1988; Klein *et al.*, 1990; Williamson, 1985). Si la inversión en activos específicos y la incertidumbre en el comportamiento son mínimas, las empresas podrán cambiar de un cliente o de un país a otro sin incurrir en costes de transacción. Bajo estas circunstancias, las empresas tenderán a aplicar el enfoque tradicional (probablemente el enfoque sistemático) para seleccionar un mercado exterior. En cambio, si se tienen que realizar altas inversiones en activos específicos y existe incertidumbre en el comportamiento de las partes, entonces la empresa tenderá a aplicar el enfoque relacional para ejercer el control (Heide, 1994). Por lo tanto, se tenderá a utilizar un enfoque relacional, cuando exista una alta incertidumbre y la inversión se realice en activos específicos (Andersen y Buvik, 2002).

Variables como los cambios experimentados en las condiciones del mercado y el dinamismo de la tecnología son fuentes claras de la incertidumbre en el entorno de las transacciones (Heide, 1994; Rindfleisch y Heide, 1997). Los estudios realizados sobre negocios internacionales se centran en aspectos de la complejidad del entorno, como el riesgo país y el conocimiento de la localización (Aulakh y Kotabe, 1997; Klein *et al.*, 1990; Hill *et al.*, 1990), como indicadores de la incertidumbre del entorno. A pesar de que la empresa, en caso de una alta incertidumbre del entorno, debe intentar trasladar el riesgo a las otras partes, ésta tiende a percibir la necesidad de un socio local que pueda ayudarle a interpretar los símbolos culturales y políticos del país de destino. El socio local debe informar a la empresa sobre los cambios en el mercado, las condiciones de la



competencia y del desarrollo tecnológico. Para asegurarse de que el socio local informará como es debido antes de que se den los cambios, se realizará una búsqueda extensa de dicho socio, que incluya la evaluación de las actitudes, los valores y la seriedad del mismo. Por tanto, en países donde la incertidumbre del entorno es muy alta, las empresas preferirán un enfoque relacional para seleccionar a sus socios (Andersen y Buvik, 2002).

En su estudio, realizado sobre 42 empresas de fabricación de juguetes Ellis (2000) demostró que el proceso de selección de mercados exteriores de las empresas en sus primeras fases de internacionalización responderán más a un enfoque relacional que a un enfoque no sistemático. Concretamente, el estudio determinó que generalmente las empresas de la muestra tenían actitudes reactivas en las primeras fases de la internacionalización, como se demostró por el alto número de intercambios (18 sobre 45) que se realizaban como respuesta a una iniciativa de un comprador extranjero.

Por otra parte, la selección de los primeros mercados exteriores no siguió el concepto de distancia psicológica. En relación a este último dato las empresas del estudio de Ellis (2000) exportan a 28 mercados diferentes y su primera elección era Estados Unidos, seguida de la Unión Europea. En muchos de estos casos debe considerarse la distancia psicológica del comprador o de terceras partes (agencias gubernamentales, bancos, asociaciones de empresarios) que inician el contacto o la transacción. De las 14 entradas en mercados exteriores realizadas por las empresas exportadoras de Hong Kong-China, ninguna seleccionó Asia como mercado de destino y en toda la muestra predominan las exportaciones a Norteamérica.

Se han presentado los diferentes enfoques teóricos que puede seguir una empresa a la hora de seleccionar sus mercados exteriores según la aportación de Andersen y Buvik (2002). En este epígrafe se han descrito los tres enfoques alternativos que se encuentran en la literatura referente a este tema. En la tabla 3.1 se presenta, a modo de resumen, las diferencias y las características principales de los tres enfoques planteados.

**Tabla 3.1: Diferencias principales entre los enfoques**

<b>ENFOQUE</b>	<b>SISTEMÁTICO</b>	<b>NO SISTEMÁTICO</b>	<b>RELACIONAL</b>
<b>Decisión a tomar</b>	Selección del país de destino	Selección del país de destino	Selección del socio para la transacción
<b>Nivel de análisis</b>	La empresa vendedora	La empresa vendedora	La relación dual
<b>Propósito</b>	Normativo o prescriptivo	Descriptivo	Principalmente descriptivo
<b>Modelo de toma de decisiones</b>	Racional	Incrementalismo inconexo	Racionalidad limitada
<b>Paradigma de marketing</b>	Transaccional	Transaccional	Relacional
<b>Horizonte temporal</b>	No especificado	No especificado	A largo plazo
<b>Relaciones con otros problemas de decisión</b>	Selección de mercados exteriores como un problema aislado	Selección de mercados exteriores como una función de la internacionalización de la empresa	No especificado
<b>Búsqueda de información</b>	Extensiva	Poca/Ninguna	Limitada
<b>Tipo de información</b>	Objetiva: Indicadores del mercado/país	Subjetiva (distancia psicológica)	Percepción de compatibilidad de objetivos, confianza y <i>performance</i>
<b>Fuentes de información</b>	Datos secundarios	Conocimiento a través de la experiencia	Redes de negocios relacionales

Fuente: Andersen y Buvik (2002)

# 4

## **La selección de mercados exteriores como un proceso estratégico**

---

---

### **4.1. RELACIONES ENTRE LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS, LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES**

Con el fin de alcanzar el objetivo general de nuestra investigación, el cual se centra en estudiar el proceso de selección de mercados exteriores desde las perspectivas teóricas para la formación de estrategias y dentro del marco de las teorías de la internacionalización de la empresa, vamos a determinar las relaciones existentes entre los diferentes enfoques de pensamiento estratégico, las teorías sobre la internacionalización de empresas y los enfoques de selección de mercados exteriores descritos en los capítulos anteriores.

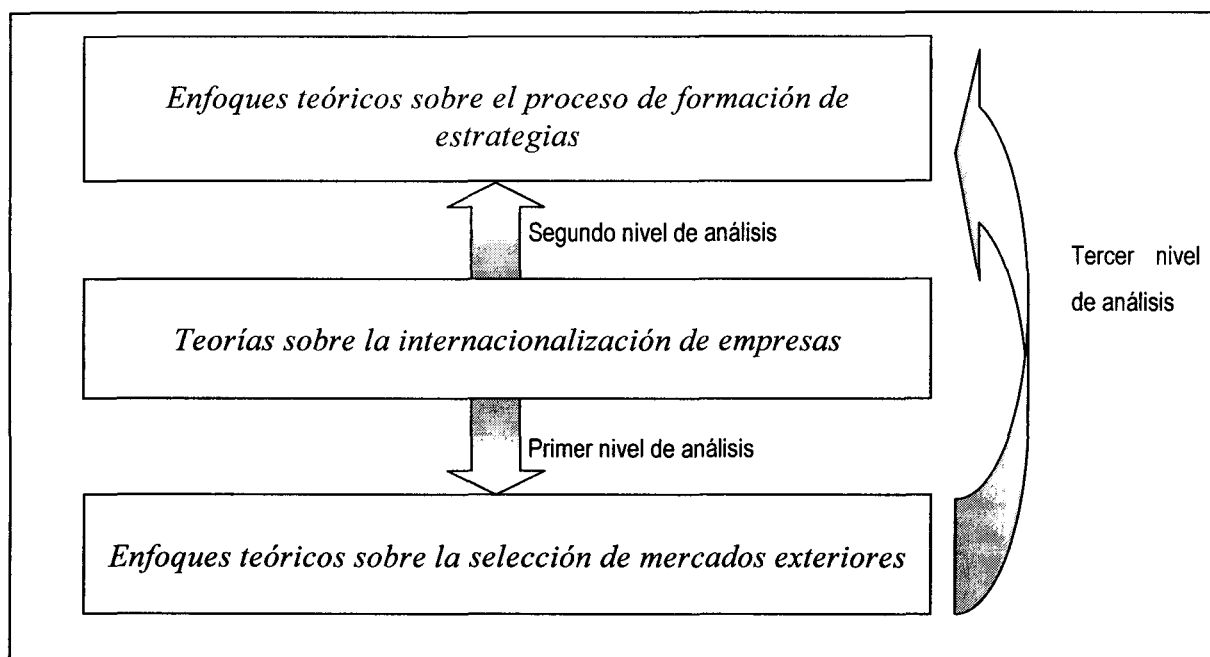
La metodología sistemática que hemos seleccionado para la consecución de dicho objetivo de investigación es el método heurístico. Como se ha explicado en el apartado de metodología en la introducción del presente trabajo, este método debe cumplir una serie de criterios para que tenga rigor científico. En primer lugar, se advierte que el proceso de investigación debe partir de hechos que resultan conocidos y se tiende a alcanzar aquello que todavía se desconoce, o que al menos no se conoce de forma completa. Por este motivo, en este capítulo partimos de las teorías de la internacionalización de empresas, de los enfoques teóricos de la formación de estrategias y de los modelos de selección de mercados (hechos conocidos) para intentar alcanzar el objetivo general de nuestra investigación.

En segundo lugar, el método heurístico establece que el proceso de investigación debe realizarse de forma gradual guardándose la debida conexión entre las progresiones y sin omitir ningún paso intermedio. Para ello presentaremos las relaciones teóricas que hemos observado a lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación a través de una exposición en cascada de los vínculos existentes entre cada una de las teorías y los enfoques presentados en los anteriores capítulos (véase figura 4.1). De esta forma, en el primer nivel de análisis identificaremos cuál o cuáles son los enfoques teóricos de selección de mercados exteriores latentes en cada una de las teorías de internacionalización. A continuación pasamos al segundo nivel de análisis dónde relacionamos cada una de las teorías sobre el proceso de internacionalización con las diferentes perspectivas de formación de estrategias. En el tercer nivel de análisis se compilan los dos niveles anteriores con el fin de determinar la relación entre los enfoques de selección de mercados y las perspectivas de formación de estrategias presentadas en el capítulo uno.

Por último, el método heurístico propone que el progreso de la investigación se debe caracterizar por la claridad, la brevedad y la solidez de sus conclusiones. Con este fin, después de cada nivel de análisis, las conclusiones obtenidas se concretarán en una proposición teórica que resume y aglutina la relación establecida para dicho nivel.

Además, con el fin de seguir fieles a la exposición clara y estructurada del análisis en tres niveles de profundidad, hemos decidido configurar este capítulo agrupando las teorías de internacionalización de empresas en dos grupos en función de la perspectiva teórica que las respalda: de raíz económica o de proceso. Como podemos observar en la tabla 4.1, los enfoques teóricos correspondiente a la perspectiva económica de la internacionalización de empresas aglutinan aquellas teorías que tratan de explicar la existencia de las empresas multinacionales e intentan determinar cuáles son las razones por las que es conveniente realizar IDE en mercados exteriores. En primer lugar, en este epígrafe se analizan las relaciones de las teorías que describen la internacionalización desde una perspectiva puramente basada en los costes y en las ventajas económicas de la misma (Buckley y Casson, 1976; Dunning, 1981, 1988a, 1988b, 1992; Hymer, 1976; Kogut y Zander, 1993; Kojima, 1973; Vernon, 1966).

**Figura 4.1: Niveles de análisis de las relaciones entre las diferentes teorías y enfoques teóricos expuestos**



Fuente: Elaboración propia.

Estas teorías se caracterizan por concebir la internacionalización no como un proceso, sino como un fenómeno de carácter estático ya que se preocupan de las razones que motivan la inversión directa en el extranjero, pero no de cómo se desarrolla la expansión internacional de la empresa (Alonso, 1994; Johanson y Mattson, 1987; Rialp,

1999). En el epígrafe destinado a describir las relaciones en tres niveles de estas teorías abordaremos específicamente: la teoría de la organización industrial, la teoría de la internalización y el enfoque macroeconómico.

Con respecto a las teorías de la internacionalización de empresas es importante aclarar en este momento que el paradigma ecléctico de Dunning trata de reunir en una sola propuesta las ventajas específicas de la empresa, la de internalización y las derivadas de las condiciones de coste del mercado receptor de la inversión. Por esta razón, hemos decidido no presentar específicamente el análisis a tres niveles del paradigma ecléctico de Dunning, sino que sus proposiciones coinciden con las obtenidas por las teorías que lo fundamentan.

Con respecto a los enfoques teóricos de selección de mercados exteriores también es primordial aclarar que a la hora de realizar el análisis en cascada, concretamente en el enfoque sistemático, nos vamos a centrar en las características generales del mismo (*e.g.* toma de decisiones racional, análisis de datos secundarios, recopilación extensiva de información), pero no vamos a tener en cuenta las fases que se siguen en el proceso de toma de decisiones. Hemos decidido adoptar esta medida ya que dichas fases varían en función de los modelos propuestos por diferentes autores (*e.g.* Douglas y Craig, 1982; Kumar *et al*, 1994; Papadopoulos y Denis, 1988) y, además, porque la crítica principal que se le hace a dicho enfoque es la consideración de que las empresas realizan una aplicación exacta de estas fases. Algunos autores consideran que el enfoque sistemático no es utilizado en la práctica por las empresas (Axelsson y Johanson, 1992; Johanson y Vahlne, 1992; Liang y Parkhe, 1997; Papadopoulos, 1987, 1988) debido, principalmente, a la complejidad que supone seguir de forma exacta cada una de las fases propuestas en los modelos de toma de decisiones reflejados en la literatura. Por estas razones, es por lo que hemos decidido eliminar del análisis de relaciones las características menos reales del enfoque sistemático y centrarnos en las que realmente se dan en la práctica.

En segundo lugar, se presenta el análisis en tres niveles de las relaciones existentes para las teorías agrupadas bajo la perspectiva de proceso. Bajo esta perspectiva teórica se

aglutinan aquellas teorías de la internacionalización que conciben la misma como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Bajo esta perspectiva de proceso se abordarán las relaciones existentes para aquellas teorías que explican el proceso de la internacionalización de la empresa en sentido dinámico, centradas en explicar cómo y por qué llega una empresa estrictamente nacional a convertirse en una gran multinacional y cuándo está preparada para dar los distintos pasos que le llevarán a su grado más alto de internacionalización. Bajo este epígrafe analizaremos las relaciones a tres niveles del modelo de la *Uppsala* y del enfoque de innovación. Además, hemos considerado explicar bajo este epígrafe el modelo del ciclo de vida de Vernon, ya que si bien hace referencia a la internacionalización de grandes empresas y tiene un carácter marcadamente económico, dicho modelo explica la internacionalización como un proceso y lo considera gradual y evoluciona en función de las etapas de desarrollo de los nuevos productos (Vernon, 1966).

En tercer lugar, en el epígrafe dedicado a la teoría de redes se desarrolla el análisis a tres niveles de la teoría que aporta nuevas ideas a la internacionalización de empresas donde se explica como un desarrollo lógico de las redes interorganizativas y sociales de las empresas (Mitchell, 1969; Rogers y Kincaid, 1981; Tichy, 1981; Weiman, 1989).

Por último, se presentan las relaciones existentes para el fenómeno conocido como *born global*, empresas internacionales de reciente creación. Hemos considerado este enfoque como una nueva perspectiva emergente del proceso de internacionalización, debido a la abundante literatura que ha tratado de explicar dicho fenómeno y que resulta de gran utilidad para entender la internacionalización de la empresa en el siglo XXI. Bajo este fenómeno se presenta la internacionalización con un carácter dinámico donde se analizan las pequeñas y medianas empresas que deciden internacionalizarse dentro de sus dos primeros años de vida (Fillis, 2000; Jolly *et al.*, 1992; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McAuley, 1999; McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997; Plá Barber y Cobos Caballero, 2002).

**Tabla 4.1 Enfoques teóricos sobre la internacionalización de empresas**

PERSPECTIVA TEÓRICA	ECONÓMICA				DE PROCESO			Tª de Redes	<i>Born Global</i>
	Tª Organización Industrial	Tª sobre la Internalización	Enfoque Macroeconómico	Paradigma Ecléctico de Dunning	Modelo de Uppsala	Enfoque Innovación	Modelo del ciclo de Vida de Vernon		
Actitud frente al entorno	Analizado	Analizado	Analizado	Analizado	Desconocido Experimentación		Analizado	Formado por las redes	Se adapta
Proceso de toma de decisiones	Racional	Racional	Racional	Racional	Intuitivo	Racional	Racional	Intuitivo	Racional-Intuitivo
Tipo de beneficios obtenidos	Económicos Propios	Económicos Propios	Económicos Propios	Económicos Propios	De conocimiento Propios	Económicos Propios	Económicos Propios	Sinergias Mutuos	Económicos Propios
Tipo de proceso de internacionalización	Estático	Estático	Estático	Estático	Dinámico Etápico	Dinámico Etápico	Determinista Etápico	Dinámico Dependiente de la red	Rápido
Modos de entrada analizados	IDE	IDE	IDE	IDE	Todos de forma progresiva (menos cooperación)	Exportación	Exportación IDE	Cooperación	Todos
Ventajas competitivas	De la empresa	De la empresa	Del país	De la empresa	De la empresa	De la empresa	Del país	De la red	De la empresa
Tamaño de empresas	Grandes empresas	Grandes empresas	Grandes empresas	Grandes empresas	PYMES	PYMES	Grandes empresas	Grandes empresas	PYMES
Actividades internacionalizadas	Producción	Producción	Producción	Producción	Comercialización	Comercialización	Comercialización Producción	Cadena de valor	Comercialización
Papel del directivo	Analista	Analista	Analista	Analista	Posee la experiencia y el conocimiento	Innovador		Posee los contactos	Visionario <i>Entrepreneurship</i>
Razones para internacionalización	Económicas	Económicas	Económicas	Económicas	Actitudinales	Económicas Actitudinales	Económicas Exigencias del entorno	Económicas	Actitudinales Exigencias del entorno

Fuente: Elaboración propia



## **4.2. RELACIONES TEÓRICAS EN TRES NIVELES BAJO LA PERSPECTIVA ECONÓMICA**

### **4.2.1. LAS APORTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL**

Como se desprende de lo descrito en el capítulo dos de la presente investigación, bajo la perspectiva de la organización industrial, Hymer (1976) examina qué tipo de ventajas pueden poseer o adquirir las empresas, así como el tipo de sectores industriales y las estructuras de mercado en las que es más probable que se concentre la producción extranjera, ya que la existencia de tales ventajas competitivas en exclusiva supone algún tipo de fallo de la estructura del mercado (Rialp, 1999).

Por un lado, una empresa puede tener una ventaja competitiva tal que le permita superar los inconvenientes de ser foránea y, por lo tanto, resultarle lucrativo explotarla en otros países (Weisfelder, 2001). Por otro lado, Hymer (1976) también considera como causa de la inversión directa en el exterior la eliminación del conflicto entre empresas competidoras cuando los mercados en los que se opera son imperfectos. Este hecho se debe a los procesos de concentración que se producen en determinados sectores.

Como se ha comentado anteriormente esta teoría no se centra en describir el proceso de internacionalización de las multinacionales, sino que explica el motivo para la realización de inversiones directas en el exterior sin considerar explícitamente cómo se seleccionan los mercados exteriores donde realizar la inversión (Lizondo, 1991). A pesar de esta limitación de la “teoría de la organización industrial” sobre el fenómeno de la internacionalización de las empresas analizaremos, en un primer nivel, las posibles correspondencias entre las características básicas de dicha teoría y las de los enfoques de selección de mercados exteriores (véase tabla 3.1).

Esta teoría establece que la empresa multinacional analizará el entorno con el fin de determinar las posibles imperfecciones del mercado que la harán beneficiarse de ciertas ventajas. Además el proceso de toma de decisiones dentro de estas empresas multinacionales es marcadamente racional (Rialp, 1999), ya que la empresa tiende a

analizar los costes que le supone la internacionalización y los compara con la posibilidad de seguir produciendo localmente. Además, considera que el papel del directivo es de analista, ya que tendrá que analizar los costes y las ventajas competitivas para decidir si compensa o no invertir en el exterior (Weisfelder, 2001; Rialp, 1999; Silva y Suárez, 2001 (véase tabla 4.1). Considerando estas características de la toma de decisiones y del comportamiento de las empresas multinacionales bajo la “teoría de la organización industrial” procedemos a continuación a abordar el análisis en el primer nivel, es decir, a comparar las mismas a aquellas descritas para cada uno de los enfoques de selección de mercados exteriores (véase tabla 3.1).

En primer lugar, observamos que de los tres enfoques presentados en el capítulo tres, aquel que sigue una toma de decisiones racional, al igual que la “teoría de la organización industrial”, es el enfoque sistemático. Además, este enfoque considera que el proceso de toma de decisiones está estructurado y formalizado dentro de la empresa (Bazerman, 1986). Si relacionamos la decisión de selección de mercados con la decisión de realizar IDE de las multinacionales descrita bajo las aportaciones teóricas de la organización industrial, entonces observamos que éstas analizarán para realizar su inversión cuáles son sus ventajas competitivas de forma racional (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976). Además, estas empresas analizarán si dichas ventajas son de naturaleza monopolística, exclusivas, pero a la vez si son transferibles, para poderlas explotar en los países de destino comparados en función de los datos de eficiencia y productividad (Alonso, 1994).

En segundo lugar, bajo este enfoque sistemático las empresas seleccionan sus mercados exteriores bajo una perspectiva objetiva, en función del resultado arrojado por los datos y basándose en la información de datos secundarios (Andersen y Buvik, 2002). En cuanto al tipo y a las fuentes de información utilizadas por la empresa, podemos entrever que la “teoría de la organización industrial” realizará un análisis comparativo entre las características del mercado local y del mercado destino de sus inversiones en función de datos secundarios e indicadores del mercado (Lizondo, 1991). Considerando estas características observamos que con respecto al tipo de información analizada,

dicha teoría también coincide con el enfoque sistemático de selección de mercados exteriores.

Por último, es importante volver a anotar que la “teoría de la organización industrial” no explica de forma explícita la selección de mercados exteriores en los que localizar la IDE. Bajo esta característica las coincidencias entre el enfoque sistemático y dicha teoría no son exactas y completas ya que no se dispone de información suficiente para determinar que la decisión de localización en la “teoría de la organización industrial” se considere de forma aislada dentro de la empresa. Además, tampoco podemos establecer si el proceso de toma de decisiones en dicha teoría sigue exactamente las fases de decisión propuestas por el enfoque sistemático, ya que esta teoría se basa en explicar el éxito de la internacionalización a través de la IDE, sin especificar cómo se han desarrollado los diferentes procesos para llegar a este éxito. A pesar de estas limitaciones, seguimos constatando que de los tres enfoques de selección de mercados exteriores, el que tiene fuertes correlaciones (racional, normativo, datos secundarios, indicadores del país) con la “teoría de la organización industrial” es el enfoque sistemático.

Confrontando las características básicas de las aportaciones de la “teoría de la organización industrial” con las que se describen para cada enfoque de selección de mercados exteriores, proponemos de forma general y teórica que las empresas que se internacionalizan coincidiendo con las características de la teoría de organización industrial aplicarán el enfoque sistemático para la selección de mercados exteriores. Lo que nos lleva a establecer nuestra primera proposición teórica:

*P1a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo la “teoría de la organización industrial” seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático.*

Analizando las relaciones entre enfoques teóricos a un segundo nivel enlazaremos la “teoría de la organización industrial” con las diferentes perspectivas de formación de estrategias, descritas en el primer capítulo del presente trabajo (véase tabla 1.6).

En este momento recordamos que las empresas que se internacionalizan bajo la teoría de la organización industrial, evalúan sus ventajas competitivas en función de los beneficios que les aporten, además de analizar la naturaleza de dichas ventajas con el fin de establecer si son monopolísticas y transferibles (Hymer, 1976) y, por lo tanto, pueden ser explotadas en el exterior de forma exitosa. Una vez que se han evaluado considerando estos criterios, se considerará si es más rentable producir en el mercado local o en mercados exteriores (Rialp, 1999). Considerando estas características y comparándolas con las perspectivas de formación de estrategias, observamos que las correlaciones más fuertes se dan con la perspectiva de la “planificación”, ya que tanto la “teoría de la organización industrial” como la perspectiva de la “planificación” parten de un modelo de toma de decisiones racional, deliberado, lógico y analítico (Hymer, 1976; Bailey y Johnson 1992). En este sentido podemos proponer que ésta coincide mayoritariamente con el proceso descrito por la perspectiva de la “planificación” para su internacionalización.

Siguiendo con la argumentación para relacionar la “teoría de la organización industrial” con la perspectiva de la “planificación” debemos considerar que esta perspectiva dibuja la estrategia como el resultado mecanicista de un análisis sistemático del entorno y de la empresa que ha sido seleccionada de entre un conjunto de alternativas clasificadas en función de su aportación económica al beneficio empresarial (Mintzberg, 1973; Bailey y Johnson, 1992). Con respecto a este aspecto debemos puntualizar que la “teoría de la organización industrial” omite cualquier referencia a si la decisión de IDE se realiza seleccionando la alternativa más eficiente de este conjunto a evaluar. Esta teoría sólo cuestiona la comparación de las condiciones de producción del mercado local con respecto a las del mercado exterior, sin especificar si se ha realizado una selección previa de un conjunto de destinos dentro de todo el marco internacional. A pesar de esta limitación u omisión, consideramos que la propia naturaleza de la “teoría de la organización industrial” implica que la toma de decisiones sea de carácter racional, analítico y lógico (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976), la cual coincide con el proceso de formación de estrategias descrito por la perspectiva de la “planificación”.

Sobre la base de la relación descrita en el segundo nivel de análisis podemos establecer nuestra segunda proposición teórica:

*P1b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo la “teoría de la organización industrial” desarrollan procesos de formación de estrategias dominados por la perspectiva de la “planificación”.*

Llegados al tercer nivel de análisis en cascada que nos relaciona los enfoques de selección de mercados exteriores y las perspectivas de formación de estrategias consideradas en este trabajo de investigación, podemos determinar de forma teórica que el silogismo disyuntivo que se desprende de los dos niveles de análisis anteriores consiste en determinar que las empresas que se internacionalizan respondiendo a las aportaciones de la “teoría de la organización industrial” seguirán un proceso para la selección de mercados exteriores enmarcado dentro del enfoque sistemático que, a su vez, se encuadra dentro de los procesos estratégicos de corte racional de la perspectiva de la “planificación” (Bailey y Johnson, 1992). Este silogismo nos permite formular nuestra tercera proposición teórica al respecto:

*P1c: El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores asumido por la teoría de la organización industrial se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva de la “planificación”.*

#### **4.2.2. TEORIA DE LA INTERNALIZACIÓN**

Según el enfoque conocido como la “teoría de la internalización”, la internacionalización de la empresa se fundamenta en dos axiomas básicos: “en primer lugar, ésta localiza sus actividades allí donde los costes son menores -ventajas de localización-; en segundo lugar, la empresa crece internalizando mercados hasta el punto en que los beneficios de dicha internalización compensen sus costes -ventajas de internalización-” (Buckley, 1988:181-2).

Así pues esta teoría enfatiza la importancia de los fallos del mercado en las transacciones de ciertos activos intangibles y específicos ante la presencia de elevados costes de transacción inherentes a la utilización de dicho mecanismo. La empresa debería explotarlos bajo su control si desea extraer el valor que se les otorga, en tanto en cuanto los costes de transacción del mercado superen a los costes administrativos (Rialp, 1999).

Por lo tanto, la “teoría de la internalización” considera a la empresa como un conjunto de recursos internalizados que pueden ser asignados a diferentes mercados nacionales. Se analiza el modo de entrada en los nuevos mercados, poniendo énfasis en la distinción entre soluciones basadas en el mercado o controladas por la empresa. El modo de entrada envuelve dos decisiones independientes: la localización y el control. Las economías de escala, los aranceles y los costes de los factores productivos determinan la existencia o no de ventajas de localización (Buckley y Casson, 1976).

A raíz de las hipótesis básicas que fundamentan esta teoría observamos el carácter económico de los factores que se tienen en cuenta en la internacionalización de las empresas. Los costes de transacción, los costes de transporte y las economías de escala son factores de corte económico y que son valorados bajo la perspectiva de la minimización de los costes y la optimización de la productividad y el rendimiento de la empresa. Dichos costes serán analizados y evaluados de forma económica, en términos de beneficio y eficiencia económica, para tomar la decisión de internalizar o no las actividades internacionales de la empresa (Teece, 1986).

Si bien esta teoría no aborda explícitamente la cuestión de la selección de mercados exteriores, según la misma los mercados exteriores en los que opera la empresa son el resultado de la evaluación económica de los costes de localización asociados a la primera condición (Rialp y Rialp, 2001). Por lo tanto, la teoría de la internalización no aborda directamente la decisión de selección de mercados exteriores, pero con el fin de realizar este trabajo de investigación consideramos que la decisión de localización de las actividades internacionales de la empresa, tratada bajo el marco de la “teoría de la

internalización”, se corresponde con lo que otras perspectivas teóricas denominan la decisión de selección de mercados exteriores.

Partiendo de las bases en que se apoya esta teoría, a continuación analizaremos las relaciones de la misma en un primer nivel, esto es, correspondencia entre la teoría de la internalización y los enfoques de selección de mercados exteriores. Así, en este primer nivel, correlacionamos las hipótesis básicas de la “teoría de la internalización” con las características que describen los enfoques alternativos de selección de mercados exteriores (véase tabla 3.1).

En primer lugar, en función de los datos recogidos en la tabla 2.3 determinamos que la internacionalización descrita bajo la “teoría de la internalización” se basa en la internalización de los mercados exteriores en función de la eficiencia que ésta suponga para la empresa, con el fin de evitar los costes asociados a las imperfecciones del mercado (Casson, 1979; Rugman, 1981). En segundo lugar, la decisión de selección de mercados exteriores se equipara a la decisión de localización, la cual se basa en la identificación de las ventajas de localización en mercados exteriores en función de factores económicos como, costes de los factores, economías de escala y la estructura del mercado.

Así pues, la “teoría de internalización” basa sus decisiones de localización en factores económicos en función de una decisión racional analizando las ventajas de cada localización (Rugman, 1981). Esta toma de decisiones coincide con la aplicada por el “enfoque sistemático” de selección de mercados exteriores. Éste se basa en una información extensiva, secundaria y compuesta por indicadores económicos del país para seleccionar el destino o localización más apropiado (Andersen y Buvik, 2002). Como resultado de este análisis comparativo entre las hipótesis planteadas por la “teoría de la internalización” y las características de los tres enfoques propuestos para la selección de mercados exteriores, podemos proponer que dicha teoría por su corte marcadamente económico (Buckley y Casson, 1976; Rialp, 1997), y por su proceso de toma de decisiones racional y lógico (Williamson, 1979b), lo que implica una búsqueda extensiva de datos secundarios para evaluar las ventajas de internalización (Casson,

1979), sigue un enfoque sistemático (Andersen y Buvik, 2002) para la selección de dichos mercados exteriores.

No obstante igual que la organización industrial, la “teoría de la internalización” tampoco se preocupa en describir el proceso de toma de decisiones, sino que se centra en determinar los motivos o factores que llevan a la empresa a realizar IDE en un mercado determinado. Por lo tanto, coincidiendo con la anterior teoría la de la “internalización” tampoco permite afirmar que la selección de mercados exteriores sea un problema aislado, por lo que no coincide plenamente en todas las características descritas para el enfoque sistemático, si bien consideramos que de los tres enfoques propuestos es el que mayor relación guarda con la decisión de localización bajo la “teoría de la internalización”.

Por tanto, confrontando las características básicas de la “teoría de la internalización” con las que describen los distintos enfoques para la selección de mercados exteriores proponemos de forma teórica que las empresas que se internacionalizan de acuerdo con la “teoría de la internalización” seguirán el “enfoque sistemático” para la localización o selección de mercados exteriores. Relación que queda recogida en la siguiente proposición teórica:

*P2a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo la “teoría de la internalización” seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque básicamente sistemático.*

Entrando de lleno con el segundo nivel de análisis de nuestra investigación, pasamos a relacionar la “teoría de la internalización” con las perspectivas de formación de estrategias. Como hemos explicado ampliamente en párrafos anteriores, bajo la “teoría de la internalización” las empresas se internacionalizan en función de la valoración de determinados factores económicos de los mercados objeto de su localización (Bukley y Casson, 1979). Por lo tanto, la empresa obtendrá la valoración de dichas ventajas de localización como resultado del análisis del entorno y de la empresa. Si pretendemos relacionar este proceso de decisión con los enfoques de formación de estrategias, podemos determinar que coincide con el proceso descrito por la perspectiva de la



“planificación”. Al igual que para la “teoría de la organización industrial” para la “teoría de la internalización” la coincidencia entre esta teoría y la perspectiva de formación de estrategias se basa principalmente en la evaluación deliberada, racional, lógica y económica (Bailey y Johnson, 1992) de los factores importantes para la estrategia de internacionalización de la empresa, por lo que consideramos que esta formación de estrategia internacional se relaciona con la perspectiva de la “planificación”. Esto nos lleva a formular la siguiente proposición teórica de la conclusión obtenida:

*P2b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo la “teoría de la internalización” desarrollan un proceso de formación de estrategias dominado por la perspectiva de la “planificación”.*

Para finalizar, y refiriéndonos al tercer nivel del análisis en cascada realizado con respecto a la “teoría de la internalización”, las premisas establecidas en las relaciones anteriormente descritas nos llevan a concluir cuál es la relación entre los enfoques de selección de mercados exteriores y los enfoques de formación de estrategias considerados en este trabajo de investigación. De este modo podemos determinar de forma teórica que las empresas que siguen un proceso de internacionalización de acuerdo con la “teoría de la internalización” seguirán un “método sistemático” para la selección de mercados exteriores que, a su vez, se encuadra dentro de los procesos estratégicos de corte eminentemente racional y económico (Rialp y Rialp, 2001; Rialp, 1999) como la perspectiva de la “planificación” (Bailey y Johnson, 1992). Este silogismo nos lleva a establecer la siguiente proposición teórica:

*P2c: El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores asumido por la teoría de la internalización se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva de la “planificación”.*

Como hemos explicado con anterioridad, partiendo de los análisis realizados para la teoría de la organización industrial y la teoría de la internalización, dado que el paradigma ecléctico de Dunning se basa en las hipótesis de estas dos teorías podemos

llegar a conclusiones para cada nivel de análisis referente al mismo por la simple extrapolación de los resultados obtenidos para cada una de las teorías. En función de lo que se ha establecido en apartados precedentes Dunning agrupa en su paradigma ecléctico las condiciones descritas por aquellas dos teorías, centradas en las ventajas de localización y de internalización. Por lo tanto, consideramos que si cada una de estas dos teorías por separado están dominadas principalmente, en su primer nivel de análisis, por el enfoque sistemático de selección de mercados y, en su segundo nivel de análisis, por la perspectiva de la “planificación” de formación de estrategias, podemos formular las siguientes proposiciones teóricas para el paradigma ecléctico de Dunning:

*P3a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el paradigma ecléctico de Dunning seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático.*

*P3b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el paradigma ecléctico de Dunning desarrollan procesos de formación de estrategias dominados por la perspectiva de la “planificación”.*

*P3c: El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores asumido por el paradigma ecléctico de Dunning se asemeja a un proceso estratégico dominado por la perspectiva de la “planificación”.*

### **4.2.3. EL ENFOQUE MACROECONÓMICO**

Como hemos explicado en el capítulo dos con respecto al enfoque macroeconómico de la internacionalización de las empresas, esta perspectiva se centra en dar una explicación alternativa sobre la inversión directa en el exterior, que refleja una nueva forma de dar respuesta a la cuestión de “hacia qué” países se generan los flujos de inversión (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

Por una parte, el enfoque macroeconómico integra las teorías de comercio (teoría de la ventaja comparativa) con la teoría de la inversión directa y la contrasta con las

inversiones japonesas versus las americanas (Plá Barber, 1998). De dicha integración su defensor, Kojima (1982), establece que la inversión externa consiste en producir en otros países bienes a más bajo coste mediante transferencia de capital, tecnología y habilidades de dirección de empresas, combinándolas con las dotaciones de factores de los países receptores. Por otra parte, la IDE es considerada bajo este enfoque como un ajuste entre la dotación de factores de los países receptores (mano de obra barata, principalmente) (Buckley, 1985) y la mayor eficiencia de las empresas japonesas en coordinar determinados recursos (tecnología, habilidades de los directivos) (Kojima, 1982).

Por lo tanto, como se puede observar de lo comentado tanto aquí como en el capítulo dos de esta investigación, el enfoque macroeconómico trata de forma explícita la selección de mercados exteriores, pero exclusivamente la relacionada con la localización de la inversión directa en el exterior. Esto es, el enfoque macroeconómico se plantea cuáles son los países más adecuados para dirigir la inversión directa, comparando las ventajas que ofrecen los países receptores para el país inversor (Kojima, 1982).

De este enfoque se deduce que la empresa analizará el entorno con el fin de determinar que países son los que ofrecen mejores ventajas comparativas para poder realizar inversión directa. Este análisis de las ventajas comparativas implica que el proceso de toma de decisiones tiene ciertas características de racionalidad (Kojima, 1982), ya que la empresa deberá evaluar las dotaciones de factores de cada uno de los países para establecer cuál es el que ofrece ventajas más significativas de carácter económico. Además, considera que la ventaja competitiva la poseen los países y, por lo tanto, el directivo se debe centrar en analizar cada una de estas localizaciones alternativas en función de datos económicos, como costes salariales más bajos (Buckley, 1985).

Teniendo en cuenta estas características de la toma de decisiones y del comportamiento de las empresas inversoras bajo el “enfoque macroeconómico” pasamos seguidamente a analizar el primer nivel de relación, que consiste en comparar dichas características con

las descritas en cada uno de los enfoques de selección de mercados exteriores (véase tabla 3.1).

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

Comparando las características principales descritas en el enfoque macroeconómico con las que explican el enfoque sistemático de selección de mercados exteriores, nos vemos capacitados para proponer de forma teórica que las empresas cuya internacionalización se enmarca bajo el enfoque macroeconómico aplican un enfoque básicamente sistemático para la selección de mercados exteriores. Por lo tanto, establecemos la siguiente proposición teórica:

*P4a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque macroeconómico seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático.*

Si analizamos las relaciones entre perspectivas teóricas en un segundo nivel, vinculamos el enfoque macroeconómico con los enfoques de formación de estrategias descrito en el capítulo uno (véase tabla 1.6). Es importante recordar que las empresas inversoras descritas en el enfoque macroeconómico deben evaluar las ventajas competitivas de los países inversores definidas en función de la dotación de factores de los mismos (Kojima, 1982). En realidad, las empresas se centran en buscar la localización de *inputs* específicos que complementen sus habilidades de gestión (Buckley, 1985). Cuando se conocen las diferentes localizaciones de dichos factores, entonces se decidirá en función de las ventajas comparativas de cada país, cuál es el país receptor más adecuado en términos económicos y de generación de comercio (Kojima, 1982). Teniendo en cuenta estas características y relacionándolas con las diferentes perspectivas de formación de estrategias, podemos observar que las correspondencias más fuertes se dan con la perspectiva de la “planificación”, ya que ésta parte de un modelo de toma de decisiones racional, deliberado, lógico y analítico (Bailey y Johnson, 1992), el cuál coincide con las características del proceso del enfoque macroeconómico. Por lo tanto, proponemos que este enfoque coincide básicamente con el proceso descrito en la perspectiva de la “planificación”. Sobre la base de esta relación en el segundo nivel de análisis establecemos la siguiente proposición teórica:

*P4b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque macroeconómico desarrollan procesos de formación de estrategias dominado básicamente por la perspectiva de la “planificación”.*

Al llegar al tercer nivel de análisis en cascada donde relacionamos los enfoques de selección de mercados exteriores con las perspectivas de formación de estrategias, determinamos de forma teórica que el silogismo que se desprende de los dos niveles anteriores de relación nos lleva a concluir que las empresas que se internacionalizan bajo el marco del enfoque macroeconómico siguen un proceso de selección de

mercados exteriores descrito principalmente por el enfoque sistemático que, a su vez, se comporta como el proceso estratégico de corte racional y económico de la perspectiva de la “planificación” (Bailey y Johnson, 1992). Esta conclusión nos lleva a formular la proposición teórica que sigue:

*P4c: El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores asumido por el enfoque macroeconómico de internacionalización se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva de la “planificación”.*

### **4.3. RELACIONES TEÓRICAS EN TRES NIVELES BAJO LA PERSPECTIVA DE PROCESO**

#### **4.3.1. EL MODELO DE UPPSALA**

Teniendo en cuenta las teorías que se han desarrollado en el capítulo dos, el modelo de *Uppsala* considera el fenómeno de la internacionalización como un proceso de desarrollo gradual en el tiempo, poniéndose un especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores (Rialp, 1999). La escasez de conocimientos o de recursos, junto con la incertidumbre que ello puede ocasionar a la empresa es el principal obstáculo para su internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Por lo tanto, el conocimiento del mercado y el compromiso con el mismo son elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1990).

Asimismo, en términos de la expansión de las operaciones internacionales, lo propulsores de este modelo recurren al concepto de distancia psicológica según la cual, la entrada al exterior tendería a producirse por el mercado país psicológicamente más próximo al de origen, dado que éste representará un menor grado de incertidumbre para la empresa. Desde allí ésta irá extendiendo gradualmente sus actividades hacia otros nuevos mercados cada vez más distantes desde un punto de vista psicológico (Rialp y Rialp, 2001).

El enfoque gradualista no parece concebir la internacionalización de la empresa como una secuencia planeada deliberadamente, fruto de un análisis económico-racional previo; sino, más bien, como un patrón de desarrollo lento y evolutivo en el tiempo donde adquiere una especial trascendencia la naturaleza ascendente del aprendizaje a través del transcurso por una secuencia de etapas sucesivas (Rialp, 1999). El aspecto central de este enfoque radica, por tanto, en asumir que una gran parte de las capacidades requeridas por las empresas para internacionalizar sus actividades se adquiere a través de un proceso de aprendizaje experimental de carácter secuencial o acumulativo, en forma de una serie de estadios que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores (Melin, 1992). Una aportación adicional radica en enfatizar la importancia de la percepción de oportunidades y actitudes del equipo directivo ante la toma de decisiones internacionales (Dichtl *et al.*, 1990).

A raíz de la identificación de las hipótesis básicas del modelo de *Uppsala*, damos paso al análisis en un primer nivel de las relaciones existentes entre las características básicas de dicho modelo y las correspondientes a los enfoques teóricos existentes sobre la selección de mercados exteriores. En primer lugar, considerando lo explicado con anterioridad, se puede determinar que según el modelo de *Uppsala* la decisión de entrar en mercados exteriores sigue una secuencia incremental sobre la base de un proceso experimental a través del cual la empresa va incrementando gradualmente su nivel de implicación y compromiso exterior. Comparando estas características con las de los enfoques de selección de mercados exteriores explicados en el capítulo tres del presente trabajo podemos establecer que con respecto a la toma de decisiones el enfoque no sistemático es el que, al igual que el modelo de *Uppsala*, sigue un proceso de incrementalismo inconexo (Pettigrew, 1977; Weick, 1979) (véase tabla 3.1). Para el enfoque no sistemático las decisiones de entrar en mercados exteriores son de carácter *ad hoc* tomadas por motivos “no racionales” que desafían aparentemente la lógica (Brown y Cook, 1990; Cavusgil, 1980; Ellis, 1995; Lee y Brasch, 1978; McDougall, 1991), lo cual coincide con las premisas descritas para el modelo de *Uppsala*, ya que éste tampoco parece describir la internacionalización de la empresa como una serie de decisiones planeadas de forma deliberada resultado de un análisis económico y racional (Rialp, 1999).

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

Por último, es importante destacar que para el enfoque no sistemático la subjetividad de la información viene definida, principalmente, por la distancia psicológica percibida por la empresa entre el mercado de origen y el mercado de destino (Andersen y Buvik, 2001). En este sentido es imprescindible recordar que para el modelo de *Uppsala* la variable que determina la selección de mercados exteriores es la distancia psicológica percibida, en función de la cuál se seleccionarán en primer lugar aquellos mercados percibidos psicológicamente más cercanos (Johanson y Vahlne, 1977). Bajo la perspectiva de la distancia psicológica como variable determinante de la selección de mercados exteriores, también se puede comprobar la relación existente entre el modelo del enfoque no sistemático y el definido por la escuela de *Uppsala* para explicar la internacionalización de la empresa.



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

*P5a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el modelo de Uppsala seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente no sistemático.*

Una vez que hemos identificado las relaciones en el primer nivel de análisis, continuamos planteando el segundo nivel de relaciones, esto es, enlazar el modelo de internacionalización de *Uppsala* con la clasificación adaptada de los enfoques teóricos de la formación de estrategias en el capítulo uno (véase tabla 1.6). Si comparamos las hipótesis básicas defendidas por el modelo de internacionalización que nos ocupa con las hipótesis que enmarcan las perspectivas de formación de estrategias, observamos que el mismo cumple las condiciones de uno de los enfoques descriptivos de proceso estratégico, concretamente de aquel que se enmarca bajo las condiciones de la perspectiva que hemos denominado del “aprendizaje”.

Considerando la clasificación adaptada sobre escuelas de pensamiento estratégico establecida por Bailey y Johnson (1992), hemos concluido que éste se caracteriza por seguir las pautas de la perspectiva del “aprendizaje”. De acuerdo con Bailey y Johnson (1992) bajo esta perspectiva se describen los procesos estratégicos emergentes experimentales e iterativos. Desde este punto de vista la estrategia se desarrollará a raíz de los conocimientos del pasado cuando en un momento dado se necesite redefinir o rediseñar soluciones. Las estrategias exitosas se mantendrán, hasta que surjan cambios en el entorno que conllevarán cambios en la estrategia. Los directivos saben dónde quieren posicionar a la organización y utilizarán las técnicas de “*learning by doing*” para conseguir posicionarla donde desean; esta estrategia se considera el fruto de un proceso experimental donde se aplican técnicas de experimentación. Observando estas características y comparándolas con las características descritas del modelo de *Uppsala* podemos ratificar nuestra propuesta teórica de que éste sigue el proceso de la perspectiva del “aprendizaje” para el desarrollo de los procesos de internacionalización.

En resumen se observa que tanto la perspectiva del “aprendizaje” como el proceso de internacionalización descrito por el modelo de *Uppsala* basan la formación de la estrategia en el aprendizaje y la adquisición de conocimientos de manera gradual, lo que confirma que dicho aprendizaje es una secuencia incremental y gradual. Esta correlación entre la perspectiva de formación de estrategias del “aprendizaje” y el modelo de *Uppsala* nos lleva a afirmar de forma teórica que la formación de estrategias de dicho proceso de internacionalización es descrita por la perspectiva del “aprendizaje”. De lo expuesto en este segundo nivel de análisis llegamos a la siguiente proposición teórica:

*P5b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el modelo de internacionalización de Uppsala desarrollan procesos de formación de estrategias dominados principalmente por la perspectiva del “aprendizaje”.*

Situándonos en el tercer nivel de análisis en cascada con respecto al modelo de *Uppsala*, los enfoques de selección de mercados exteriores y las perspectivas de pensamiento estratégico consideradas en este trabajo de investigación, podemos determinar de forma teórica que el silogismo disyuntivo que se desprende de los anteriores niveles nos lleva a concluir que el proceso de internacionalización descrito por dicho modelo, seguirá un proceso para la selección de mercados exteriores enmarcado dentro del enfoque no sistemático que, a su vez, se desarrolla dentro de los procesos estratégicos de corte incremental, como la perspectiva del “aprendizaje” (Bailey y Johnson, 1992). De esta conclusión extraemos la siguiente proposición teórica:

*P5c: El enfoque no sistemático de selección de mercados exteriores asumido por el modelo de internacionalización de Uppsala se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva del “aprendizaje”.*

### **4.3.2. EL ENFOQUE DE INNOVACIÓN**

En función de lo que se ha explicado en el apartado referente al enfoque de innovación en el capítulo dos de la presente investigación podemos establecer que el mismo define la internacionalización de la empresa como una innovación al resaltar las similitudes que existen entre la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional y la de realizar innovaciones en el sentido amplio, o sea, considerando a ésta como el cambio producido en uno o varios factores empresariales (Andersen, 1993; Alonso y Donoso, 1998).

En función de los indicadores recopilados en la tabla 4.1 podemos observar que el enfoque de innovación se define por tener un proceso de toma de decisiones racional (Lee y Brasch, 1978), además de seguir un proceso de internacionalización de carácter dinámico y étápico (Alonso y Donoso, 1998), explicado principalmente a través de la exportación y motivado por razones tanto económicas como actitudinales (Denis y Depelteau, 1985; Li, 1994; Barkema, Bell y Pennings, 1996).

Considerando estas características del enfoque de innovación procedemos a continuación a abordar el análisis en el primer nivel que consiste en comparar éstas con las características descritas para los enfoques de selección de mercados exteriores. Por una parte, el enfoque de innovación establece que la decisión de internacionalización es una decisión creativa y deliberada, desarrollada dentro de los límites impuestos tanto por el mercado como por las capacidades internas de la empresa. Además, las decisiones se toman en condiciones de incertidumbre, desconociéndose sus consecuencias, por lo que los directivos adoptan el papel de promotores de la innovación/internacionalización (innovadores) (Alonso y Donoso, 1998). Relacionando dichas características con las de los enfoques de selección de mercados exteriores podemos identificar que coinciden, en cuanto a la creatividad de las decisiones tomadas en entornos de incertidumbre, con las condiciones del enfoque no sistemático (véase tabla 3.1). Continuando con el análisis de primer nivel, si consideramos el papel del directivo en la toma de decisiones de internacionalización como el empresario innovador y promotor de la expansión internacional (Alonso y Donoso, 1998), podemos

establecer que dicho papel coincide con el descrito por el enfoque no sistemático, ya que la expansión hacia mercados exteriores se realizará en función del conocimiento adquirido a través de la experiencia del directivo (Andersen y Buvik, 2002).

Por otra parte, con respecto al proceso de toma de decisiones bajo el enfoque de innovación, éste es intrínsecamente racional, ya que el riesgo asumido y el nivel de recursos comprometidos en la implantación de la estrategia sugiere cierto grado de racionalidad por parte de la empresa, lo que supone la consideración de alternativas y una evaluación de las consecuencias (Lee y Brasch, 1978). Es importante señalar que los propios autores que proponen la racionalidad del proceso (Lee y Brasch, 1978) la evalúan en términos de recopilación de información, consulta a autoridades exportadoras y definición clara de objetivos y justificaciones para internacionalizarse. Además, con respecto a la definición deliberada del tipo de decisiones, no podemos determinar que se identifique con el enfoque no sistemático, sino que este tipo de decisiones se toman básicamente bajo el enfoque sistemático de selección de mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002). En función de lo expuesto podemos considerar que esta racionalidad del proceso de toma de decisiones no se corresponde con el proceso seguido en el enfoque no sistemático y, que por lo tanto, con respecto a esta característica el proceso de selección de mercados exteriores del enfoque de innovación se corresponde con el enfoque sistemático.

Continuando con el análisis, bajo el enfoque de innovación del proceso de internacionalización intervienen factores que están gobernados por una secuencia acumulativa, ya que se beneficia de la dinámica temporal que caracteriza a aquellas decisiones fundamentadas en el proceso de aprendizaje (Alonso y Donoso, 1998). Con esta definición se destaca la idea de que la propia experiencia acumulada por la empresa a través de un proceso de aprendizaje continuo es esencial para la adquisición de capacidades necesarias para competir en mercados internacionales (Chang, 1995; Barkema *et al.*, 1996). Todas estas características referentes al proceso de aprendizaje de forma secuencial y acumulativa, se corresponde directamente con las características del modelo no sistemático de la selección de mercados exteriores, el cual también considera que la experiencia y el conocimiento de la empresa en dichos mercados serán

*inputs* decisivos en la decisión de expansión de las actividades internacionales (Andersen y Buvik, 2002).

Por último, es importante resaltar que Lee y Brasch (1978) establecen que para que la innovación se difunda hace falta un contacto social de la empresa con agentes externos. La existencia de contactos sociales y de relaciones entre empresas para que se de la innovación, coincide con la característica principal del enfoque relacional de selección de mercados exteriores, el cual describe cómo se seleccionan los socios adecuados en función de las percepciones, objetivos y perspectivas coincidentes (Andersen y Buvik, 2002).

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

A raíz de todos los argumentos esbozados hasta ahora sobre el enfoque de innovación, hemos considerado que dicho enfoque presenta características representativas de los tres métodos de selección de mercados (sistemático, no sistemático y relacional). Como conclusión de este primer nivel de análisis formulamos la siguiente proposición teórica:

*P6a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el “enfoque de innovación” seleccionan sus mercados exteriores siguiendo un proceso que tendrá características de los enfoques sistemático, no sistemático y relacional.*

Analizando las relaciones entre enfoques teóricos a un segundo nivel enlazaremos el enfoque de innovación con las diferentes perspectivas de formación de estrategias descritas en el primer capítulo del presente trabajo (véase tabla 1.6).

Bajo el enfoque de innovación las empresas se internacionalizan en función de una decisión creativa pero deliberada, además bajo la incertidumbre del entorno se centran en analizar el mismo junto a las capacidades de la empresa y las experiencias pasadas (Alonso y Donoso, 1998). Relacionando las características descritas con las de las perspectivas de formación de estrategias observamos, por un lado, que la estrategia deliberada surgida del análisis del entorno y de las capacidades de la empresa (Bailey y Johnson, 1992; Mintzberg, 1973) en función de un proceso racional de toma de decisiones se configura bajo la perspectiva de la “planificación”. Pero, por otro lado, la formación de estrategias descrita por un proceso gradual e incremental basado en los conocimientos anteriores y en la experiencia adquirida en el pasado, se corresponde con la perspectiva de formación de estrategias del “aprendizaje”.

Además, si consideramos la importancia que le otorga el enfoque de innovación al empresario, considerándolo como promotor de las exportaciones/innovaciones, y esperando por tanto que éste sea una persona agresiva y competitiva, con más tolerancia al riesgo que sus compañeros y motivado por las recompensas percibidas de la actividad exportadora (Simmonds y Smith, 1968), podemos establecer que dichas características se corresponden con la perspectiva “visionaria” de la formación de estrategias (Bailey y Johnson, 1992; Mintzberg, 1973). Asimismo, teniendo en cuenta la importancia de los contactos sociales para la difusión de la innovación, podemos determinar que existe una clara relación entre este enfoque de innovación, y las coaliciones y relaciones sociales descritas bajo la perspectiva “política”, la cual considera que la estrategia surge como resultado de las negociaciones de la empresa con los grupos de interés de la misma (Bailey y Johnson, 1992; Mintzberg, 1973).

Por lo tanto, de todo lo argumentado hasta ahora podemos determinar que en este segundo nivel de análisis el enfoque de innovación se relaciona con cuatro perspectivas diferentes de formación de estrategias: la de la planificación, la del aprendizaje, la

visionaria y la política. De esta forma podemos establecer que este enfoque tiene cierta naturaleza configuracional en la que destacan al menos cuatro perspectivas de formación de estrategias descritas. Como consecuencia del análisis realizado proponemos la siguiente afirmación:

*P6b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque de innovación desarrollan procesos de formación de estrategias de naturaleza configuracional en los que dominan la perspectiva de la “planificación”, la del “aprendizaje”, la “visionaria” y la “política”.*

Por último, en el tercer nivel de análisis, al aplicar un silogismo disyuntivo con respecto a los dos niveles anteriores, podemos determinar que en el enfoque de innovación las características básicas de la selección de mercados exteriores se corresponden con los enfoques sistemático, no sistemático y relacional, y que para las perspectivas de formación de estrategias éste se relaciona con las perspectivas de la “planificación”, del “aprendizaje”, “visionaria” y “política”. Como consecuencia, podemos plantear la siguiente proposición teórica:

*P6c: El proceso de selección de mercados exteriores asumido por el enfoque de innovación, que reúne características de los enfoques sistemático, no sistemático y relacional, se desarrolla como un proceso estratégico de naturaleza configuracional dominado por las perspectivas de la “planificación”, del “aprendizaje”, “visionaria” y “política”.*

#### **4.3.3. EL MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO DE VERNON**

Como hemos explicado en el capítulo dos dedicado íntegramente a las teorías de la internacionalización de las empresas, el modelo del ciclo de vida del producto propuesto por Vernon (1966) explica el proceso de internacionalización de las empresas como consecuencia de las decisiones de localización tomadas por las empresas en función de las exigencias que le requieren sus nuevos productos. En este sentido Vernon relaciona las decisiones de localización de la producción con las diferentes

circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto y, por lo tanto, considera la internacionalización de la empresa como un proceso de decisiones de localización ligado a la evolución de los productos (Vernon, 1966).

En cierto modo, dada la naturaleza etápica y secuencial del ciclo de vida del producto este modelo sigue una perspectiva de proceso y el mismo cumple algunos principios básicos de los enfoques graduales: países con patrones de demanda parecidos, variación de los parámetros a valorar en función de la etapa en la que se encuentre el producto, entre otros. A pesar de estas características que lo configuran como un modelo gradual, observamos que las variables y factores propuestos por Vernon y que la empresa analizará en cada una de las cuatro etapas del ciclo de vida (véase tabla 2.1) son de carácter económico y siguen un proceso racional a medida que el producto avanza por las mismas.

Una vez señaladas las principales ideas referentes al modelo propuesto por Vernon (1966) pasamos a analizar las relaciones existentes entre dicho modelo para explicar la internacionalización de empresas y los enfoques de selección de mercados exteriores, es decir, las relaciones en el primer nivel de análisis planteado en el presente trabajo. En primer lugar, el estudio de Vernon (1966) determinó que en países con altos ingresos *per cápita* y altos costes salariales (*e.g.* Estados Unidos) la decisión de localización de producción para el desarrollo de nuevos productos se verá condicionada por las etapas del ciclo de vida del producto. Esta condición indica que en función de la etapa en la que se encuentre el producto la empresa decidirá una localización u otra. Para seleccionar la localización adecuada la empresa realizará un análisis de los indicadores económicos (elasticidad de la demanda, competidores en el mercado de destino, coste de la mano de obra, crecimiento del mercado) de los países objetivos de destino potenciales (Vernon, 1966). Dependiendo de la etapa en la que se encuentre el producto la empresa analizará unos indicadores u otros. Considerando las variables a tener en cuenta a la hora de seleccionar los mercados exteriores en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto, se constata la naturaleza económica de las mismas: patrones de demanda, economías de escala, barreras arancelarias, entre otras. Tomando



estas variables en consideración la empresa decidirá exportar sus productos a aquellos países que le reporten un mayor beneficio en términos de eficiencia económica en costes y de rendimiento (Vernon, 1966).

Atendiendo a estas características del modelo de Vernon y realizando un análisis comparativo con las características de los tres enfoques planteados para la selección de mercados exteriores, podemos concluir de este análisis de primer nivel que en lo que se refiere al tipo de información analizada por la empresa para decidir su localización (indicadores económicos del país de destino), este modelo coincide en este aspecto con la información que se debe registrar en el enfoque sistemático para la selección de dichos mercados (Andersen y Buvik, 2002). Bajo este enfoque sistemático las empresas toman su decisión de exportación y/o localización en mercados exteriores bajo una perspectiva objetiva, en función del resultado arrojado por los datos.

En segundo lugar, bajo el marco del modelo del ciclo de vida la selección de localización en un país determinado surge por la combinación de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país potencialmente receptor de la inversión o de la exportación (Vernon, 1966). Se analizarán los destinos oportunos en función de los datos secundarios más favorables y se llegará a una decisión de localización de carácter económico y racional (Vernon, 1966). Por lo tanto, también con respecto a la racionalidad de la toma de decisiones y a la utilización de datos secundarios obtenidos de forma extensiva (Andersen y Buvik, 2002) el enfoque del ciclo de vida del producto contiene características del enfoque sistemático de selección de mercados exteriores.

Por último, debemos destacar que la característica de la toma de decisiones de forma estructurada y formalizada en fases del enfoque sistemático (Andersen y Buvik, 2002), no queda claramente definida en el modelo de Vernon (1966), por lo que no podemos afirmar con respecto a esta característica que el modelo se ajuste a un enfoque sistemático de selección de mercados exteriores.

Al correlacionar las características básicas del modelo del ciclo de vida del producto con las que describen el enfoque sistemático observamos que las mismas coinciden

mayoritariamente (proceso racional, búsqueda de información extensiva, información objetiva, fuentes de información secundaria). Por consiguiente establecemos a modo de conclusión que las empresas que se internacionalizan siguiendo el modelo del ciclo de vida propuesto por Vernon (1966) se basan en un enfoque marcadamente sistemático para la selección de sus mercados exteriores. Conclusión que exponemos en forma de proposición teórica:

*P7a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque del ciclo de vida del producto seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático.*

Después de haber establecido las relaciones teóricas entre los enfoques de selección de mercados y el modelo de Vernon, procede establecer las relaciones que se refieren al segundo nivel de análisis. Para ello trataremos de enlazar el modelo que nos ocupa con la clasificación de perspectivas de formación de estrategias planteada en el capítulo uno y adaptada de Bailey y Johnson (1992).

Con este fin de clasificar el modelo de Vernon dentro de la adaptación comentada sobre las perspectivas de Bailey y Johnson (1992), hemos concluido que éste se caracteriza por seguir las pautas de la perspectiva de la “planificación”. Estos autores engloban dentro de dicha perspectiva a todas las empresas que siguen un proceso intencionado, racional, normativo, prescriptivo y deliberado. Bajo esta perspectiva, la estrategia se dibuja como el resultado mecanicista de un análisis sistemático del entorno y de la empresa, la cual ha sido seleccionada de un conjunto de alternativas en función de su aportación económica al beneficio empresarial (Bailey y Johnson, 1992). Observando estas características y comparándolas con las hipótesis básicas del modelo del ciclo de vida del producto podemos ratificar que la racionalidad propuesta para la toma de decisiones, el análisis derivado de los datos secundarios, la decisión bajo un criterio marcadamente económico y de eficiencia (Vernon, 1966) nos lleva a observar una clara relación entre dicho modelo y la perspectiva de la “planificación” para la formación de estrategias. Como resultado de dicho análisis describimos la siguiente proposición:

*P7b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque del ciclo de vida del producto de Vernon desarrollan procesos de formación de estrategias dominados por la perspectiva de la “planificación”.*

Para realizar el tercer nivel de análisis en cascada que relaciona los enfoques de selección de mercados exteriores y las perspectivas de formación de estrategias, podemos determinar de forma teórica que el silogismo disyuntivo que se desprende de los dos niveles de análisis anteriores consiste en concluir que las empresas que se internacionalizan respondiendo al modelo del ciclo de vida del producto tenderán a seguir un proceso para la selección de mercados exteriores enmarcado dentro del enfoque sistemático que, a su vez, se encuadra dentro de los procesos estratégicos de corte racional de la perspectiva de la “planificación” (Bailey y Johnson, 1992). Este silogismo nos permite formular la siguiente proposición teórica al respecto:

*P7c: El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores asumido por el enfoque del ciclo de vida del producto de Vernon se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva de la “planificación”.*

#### **4.4. RELACIONES TEÓRICAS EN TRES NIVELES BAJO EL ENFOQUE DE REDES**

El enfoque de red considera a la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo entre las ventajas competitivas de la empresa y aquéllas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa y, también entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países (Johanson y Mattson, 1988). De acuerdo con este modelo la empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados foráneos dependiendo de sus características, ya que éstas son diferentes dependiendo de la posición que ocupa en la red (véase tabla 2.2). Esto implica que esta teoría considera la entrada en mercados exteriores como una función de las relaciones existentes entre las empresas locales y sus redes. Lo que implica que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a las empresas a través de los miembros de la red (Blankenburg Holm, 1995; Ford, 1980).

Bajo esta teoría la internacionalización pone su énfasis sobre los vínculos entre las empresas de la red e identifica dichos vínculos como factores clave que determinan la internacionalización de las empresas (Weisfelder, 2002). Este enfoque de internacionalización de empresas se basa en las relaciones recíprocas y de confianza entre los miembros de la red, ya que éstos se deben conocer bien en la medida en que desarrollan negocios entre ellos (*e.g.* proveedores y clientes) (Johanson y Mattson, 1988).

Comenzando con el primer nivel de análisis entre la teoría de redes y los enfoques de selección de mercados exteriores, podemos observar que dicha teoría no se centra en seleccionar específicamente un mercado exterior, sino que se centra en seleccionar a los socios adecuados dentro de la red, los cuales le llevarán a su vez a seleccionar un mercado exterior en función de las oportunidades que éstos le hacen ver (Johanson y Mattson, 1988). En este sentido vemos que dicha característica se cumple bajo el enfoque relacional de selección de mercados exteriores, donde la decisión no se basa en la selección de un país de destino, sino en la selección de un socio adecuado con el que realizar negocios (Andersen y Buvik, 2002).

Además, hay que destacar que la internacionalización de las empresas explicada por el enfoque de redes basa la selección de mercados/socios en función de la información obtenida a través de los miembros de la red, los cuales informarán a la empresa de las oportunidades que ofrezcan los mercados en cada momento (Weisfelder, 2001). Comparando esta característica con los enfoques de selección de mercados exteriores, podemos constatar que bajo el enfoque relacional la fuente de información principal es la red de negocios en la que se encuentra la empresa (Andersen y Buvik, 2001). Por lo tanto, en función de este indicador la teoría de redes también se corresponde con el enfoque relacional de selección de mercados.

Para el enfoque de redes el papel del directivo se centra en que éste es la persona que posee los contactos adecuados dentro de la red y es a través del cuál se llegan a conocer las oportunidades de los destinos potenciales (Johanson y Mattson, 1988). Confrontando esta característica con los enfoques de selección de mercados exteriores

(véase tabla 3.1) se puede establecer que la información que se analiza para la selección del socio adecuado se basa en la percepción que se tenga de la compatibilidad existente entre el miembro de la red y la empresa, expresada en términos de complementariedad de objetivos, de *performance* empresarial y de la confianza que le merezca al directivo el socio de la red (Andersen y Buvik, 2002). Podemos observar que estos aspectos del enfoque de redes y del enfoque relacional de la selección de mercados exteriores coinciden en gran parte. Ambos planteamientos consideran que las percepciones y valoraciones del directivo con respecto a la información que le llega a través de la red, son primordiales para determinar si la empresa se expande en sus mercados internacionales o no.

Partiendo de las características anteriores podemos conocer que la decisión de selección de mercados bajo el enfoque de redes queda centralizada en el directivo o decisor el cual posee la característica de racionalidad limitada. Esto implica que el proceso de toma de decisiones estará sesgado por dicha racionalidad limitada del decisor, lo que a su vez implica que la decisión no sea perfectamente racional, sino que se base en las percepciones del mismo sobre los aspectos a considerar en la selección de mercados exteriores (Johanson y Mattson, 1988; Andersen y Buvik, 2002).

De la confrontación realizada entre las características básicas del enfoque de redes y las que describe los distintos enfoques de selección de mercados exteriores proponemos de forma teórica que la internacionalización de empresas descritas bajo el enfoque de redes supone un enfoque relacional para la selección de mercados exteriores. Como consecuencia de lo cual formulamos la siguiente proposición:

*P8a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque de redes seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente relacional.*

Profundizando en el nivel de análisis, segundo nivel, a continuación enlazamos el enfoque de redes con las diferentes perspectivas de formación de estrategias presentadas en el capítulo uno. Dentro de las perspectivas de formación de estrategias determinamos que la teoría de redes queda enmarcada bajo las condiciones de la

perspectiva “política”. Bailey y Johnson (1992) describen bajo dicha perspectiva los procesos estratégicos de negociación. Desde este punto de vista, la estrategia se desarrollará a raíz de las alianzas y redes desarrolladas por los grupos de interés externos e internos y ésta se negocia con el fin de defender los intereses comunes de los grupos. Por lo tanto, la formación de estrategias seguirá un proceso colectivo en función de las coaliciones que se creen (Mintzberg, 1973). Desde este punto de vista el poder y las influencias de los propios grupos de interés serán decisivos para la consecución de una estrategia (Bailey y Johnson, 1992). Observando estas características y comparándolas con las hipótesis básicas de la teoría de redes vemos que existen grandes coincidencias entre el enfoque relacional y dicha teoría, ya que ésta última también considera la internacionalización como una relación interactiva entre los miembros de la red los cuales tiene que realizar negocios entre ellos que se cerrarán como consecuencia de un proceso de negociación donde se llegue a un acuerdo entre la partes (Johanson y Mattson, 1988; Weisfelder, 2001).

Considerando las características coincidentes entre la internacionalización de empresas bajo el marco del enfoque de redes y el enfoque relacional de la selección de mercados exteriores, concluimos en este segundo nivel de análisis la siguiente proposición teórica:

*P8b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque de redes desarrollan procesos de formación de estrategias dominados por la perspectiva “política”.*

Finalmente, ya en un tercer nivel de análisis en cascada con respecto a la teoría de redes, los enfoques de selección de mercados exteriores y los enfoques de formación de estrategias, podemos determinar sobre la base de las relaciones desarrolladas en los anteriores niveles que la internacionalización de acuerdo con el enfoque de redes aplicará un proceso para la selección de mercados exteriores enmarcado dentro del enfoque relacional que, a su vez, se encuadra dentro de los procesos estratégicos basados en la negociación y las relaciones como los descritos bajo la perspectiva “política” (Bailey y Johnson, 1992).

P8c: *El enfoque relacional de selección de mercados exteriores asumido por el enfoque de redes se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva “política”.*

#### **4.5. RELACIONES TEÓRICAS EN TRES NIVELES BAJO EL FENÓMENO DE LAS EMPRESAS BORN GLOBAL**

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

Por una parte, considerando los cambios en el entorno que han ido creando una economía cada vez más globalizada, se observa cómo la disminución de los costes de comunicación y transporte, así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de información y la mayor integración de las distintas economías regionales, generan una serie de circunstancias que facilitan el hecho de que una empresa pueda realizar actividades internacionales desde el momento de su creación (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997; Plá Barber y Cobos Caballero, 2002).

Por otra parte, la teoría del *entrepreneurship* también nos aporta datos a través de los cuales se puede justificar la existencia del fenómeno *born global*. Esta teoría describe ciertas características personales del empresario-emprendedor que lo identifican con el desarrollo de innovaciones, con una aceptación calculada de los riesgos en su actividad empresarial y con una actitud directiva proactiva (Ripollés, 1995). Al empresario que forma parte del fenómeno *born global* se le puede identificar fácilmente con estas características personales. De hecho, si la creación empresarial ya supone una actitud

directiva innovadora por sí misma, a ésta habrá que añadirle la importancia que supone la creación empresarial acompañada de una importante actividad internacional (Bilkey y Tesar, 1977; Czinkota y Johnson, 1983; Iborra, Menguzzato y Ripollés, 1998; Reid, 1981; Sharkey, Lim y Kues, 1989).

Por último, los estudios que analizan la relación entre las redes sociales del empresario y la temprana internacionalización de la empresa se apoyan en la teoría de los “recursos y capacidades” y consideran que las características de las redes sociales de las que forma parte el empresario le van a proporcionar una serie de capacidades distintivas que contribuyen a la pronta internacionalización de su empresa (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1994).

Partiendo de las bases generales de todas las teorías enumeradas que sustentan la aparición del fenómeno de internacionalización que nos ocupa, podemos establecer que los factores básicos por los que se da la existencia de las *born global* se pueden clasificar en dos grandes grupos: (a) factores correspondientes al entorno (condiciones del mercado y desarrollo de tecnología) y (b) factores relacionados con las características del empresario (*entrepreneur*). En función de los tipos de factores que tengan en consideración, podemos partir de diferentes hipótesis básicas para las *born global*. Por esta razón, hemos decidido realizar el análisis en cascada y por niveles de este fenómeno considerando por separado los dos tipos de factores [(a) y (b)] que acabamos de proponer.

#### **4.5.1. LAS BORN GLOBAL COMO RESPUESTA A LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO**

Bajo este epígrafe realizaremos el análisis completo en tres niveles y en cascada considerando que los factores del entorno y del mercado son los que influyen en la creación de una empresa *born global*. Comenzamos, por tanto, realizando el análisis de relaciones en un primer nivel: correspondencia entre el fenómeno de las *born global* y los enfoques de selección de mercados exteriores. En este nivel correlacionamos las hipótesis básicas de fenómeno de las *born global* motivadas por factores del entorno



con las características que describen los enfoques alternativos de selección de mercados exteriores (véase tabla 3.1.).

Realizando el análisis comparativo entre las hipótesis planteadas por el fenómeno de las *born global* y las características de los tres enfoques propuestos para la selección de mercados exteriores, establecemos, en primer lugar, que los cambios en las condiciones del mercado se justifican, principalmente, por el incremento de la especialización de las industrias, el cual influye en que las empresas se deban plantear satisfacer la demanda de nichos de mercado concretos y no de todo el mercado en general. A raíz de esta alta especialización muchas empresas sólo se dedican a producir partes o componentes específicos de un producto y, por lo tanto, para que las mismas puedan obtener economías de escala y llegar al tamaño mínimo eficiente, las empresas se deben plantear vender dichos componentes en mercados internacionales con una mayor demanda (Madsen y Servais, 1997).

En segundo lugar, los cambios en los procesos tecnológicos han favorecido que las comunicaciones sean más fiables, efectivas y rápidas. En la actualidad la información sobre mercados internacionales puede ser recopilada y analizada desde el país de origen de las empresas y, además, cualquier tipo de información se transmite rápidamente de un lado a otro del mundo. Esta rápida difusión de la información tiene como consecuencias, por un lado, que los negocios en mercados internacionales se desarrollen con mayor rapidez y, por otro lado, que los gustos de los consumidores tienden a homogeneizarse debido al acceso de información que tienen los clientes (Madsen y Servais, 1997).

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

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

Como hemos comentado anteriormente las empresas *born global* deben analizar el entorno, recopilando información económica para determinar si puede o debe expandirse hacia mercados internacionales, esta recopilación de datos económicos secundarios se corresponde con las características del enfoque sistemático de selección de mercados exteriores (Andersen y Buvik 2002).

De este primer análisis podemos establecer que bajo este enfoque sistemático las empresas toman su decisión de localización en mercados exteriores bajo una perspectiva objetiva, en función del resultado arrojado por los datos, y basándose en la información de datos secundarios (Madsen y Servais, 1997). Las empresas *born global* motivadas por factores del entorno han tenido que analizar de forma racional cuáles son los indicadores que las obligan a internacionalizarse en un corto período de tiempo. Estas empresas analizan el entorno, aunque es muy dinámico e impredecible, y se dan cuenta de que las condiciones que se dan en el mismo las obliga o les permite internacionalizarse en poco tiempo (Rialp y Rialp, 2001). Esta rápida decisión se tomará a raíz de un proceso racional de toma de decisiones, por lo que consideramos que bajo estas características las empresas *born global* cumplen algunas condiciones del enfoque sistemático en la selección de mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002).

Como conclusión de este primer nivel de análisis en relación con el fenómeno de las *born global* motivado por factores del entorno, podemos establecer que el mismo fenómeno está en concordancia con el enfoque sistemático para la selección de

mercados exteriores. Dicha conclusión la formulamos en la siguiente proposición teórica:

*P9a<sub>1</sub>: Las empresas born global motivadas por factores del entorno seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque sistemático.*

Profundizando en el nivel de análisis de las relaciones, en un segundo nivel, enlazamos el fenómeno de las *born global* motivado por factores del entorno, con las distintas perspectivas para la formación de estrategias. Así, comparamos las hipótesis básicas defendidas para el desarrollo de este fenómeno con las hipótesis que enmarcan las perspectivas de formación de estrategias, observamos que este fenómeno de las *born global* queda enmarcado bajo las condiciones de la perspectiva del “entorno”. Bajo la perspectiva del “entorno” Bailey y Johnson (1992) consideran que el proceso es reactivo y se adapta a las características del entorno. Esta perspectiva establece que el entorno es una barrera que restringe la estrategia de la empresa y que establece cómo se debe competir en él. Observando estas características y comparándolas con las hipótesis básicas explicadas con anterioridad sobre las *born global* motivadas por los factores del mercado, podemos ratificar nuestra propuesta teórica de que éstas siguen el proceso estratégico descrito por la perspectiva del “entorno”. Considerando estas afirmaciones proponemos de forma teórica lo siguiente:

*P9b<sub>1</sub>: Las empresas born global motivadas por factores del entorno desarrollan procesos de formación de estrategias dominados por la perspectiva del “entorno”.*

Para concluir los tres niveles de análisis en cascada con respecto al fenómeno *born global* motivado por factores del entorno, los enfoques de selección de mercados exteriores y las perspectivas de formación de estrategias considerados en este trabajo de investigación, podemos determinar de forma teórica, a raíz del silogismo disyuntivo lógico como resultado de los anteriores niveles, que las empresas que siguen un proceso de internacionalización de acuerdo con dicho fenómeno desarrollarán un proceso para la selección de mercados exteriores enmarcado dentro del enfoque sistemático que, a su vez, se encuadra dentro del enfoque de formación de estrategias de la perspectiva del

“entorno” (Bailey y Johnson, 1992). Conclusión que recogemos en la siguiente proposición:

P9c<sub>1</sub>: *El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores asumido por el fenómeno de las born global motivadas por factores del entorno se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva del “entorno”.*

#### **4.5.2. LAS BORN GLOBAL COMO CONSECUENCIA DEL TIPO DE EMPRESARIO**

A continuación pasamos a realizar el mismo análisis en sus tres niveles de profundidad, considerando ahora el fenómeno de las *born global* motivado por factores relacionados con las características del empresario (*entrepreneur*). Ello supone que las variables que influyen en el proceso de internacionalización son las características del empresario, su experiencia previa, su formación y su estilo de dirección (Iborra *et al.*, 1998; Plá Barber y Cobos Caballero, 2002; Madsen y Servais, 1997).

El papel clave que desempeña la actitud de la dirección en relación con la estrategia internacional ha sido ampliamente reconocido y enfatizado en la literatura (Bilkey, 1978; Reid, 1981; Molini, 1995). Algunas empresas se ven envueltas en actividades exportadoras motivadas de forma deliberada por las expectativas, creencias y actitudes positivas hacia los mercados exteriores de los decisores, lo que favorecerá el proceso de consolidación de la empresa en el exterior (Plá Barber y Cobos Caballero, 2002). Dichas percepciones positivas hacia la internacionalización le confieren a la empresa un carácter proactivo, orientada hacia el crecimiento y el desarrollo en el ámbito internacional (Alexander, 1990; Burt, 1991).

Una vez que hemos delimitado la realidad de este tipo de *born global*, con respecto a los factores que han influido en su creación y desarrollo, damos paso al análisis en un primer nivel de las relaciones existentes entre este modelo de internacionalización y los enfoques teóricos existentes sobre la selección de mercados exteriores. Comparando las variables que caracterizan el fenómeno de las *born global* motivado por el tipo de

empresario con los factores definitorios de los diferentes enfoques teóricos de la selección de mercados exteriores, advertimos una coincidencia con el enfoque no sistemático (véase tabla 3.1). En dicho enfoque se sigue un proceso de toma de decisiones de carácter descriptivo, donde el modelo que se utiliza está basado en el incrementalismo inconexo o lógico (Pettigrew, 1977; Weick, 1979). Además, bajo el enfoque no sistemático, la empresa selecciona sus mercados exteriores realizando una mínima búsqueda de información, porque dicha información la consigue como consecuencia de la experiencia del decisor, lo que conlleva que la información evaluada tenga carácter subjetivo. Las fuentes de información a las que se acude para realizar la selección de mercados exteriores son los conocimientos adquiridos por los directivos de la empresa a través de su experiencia (Andersen y Buvik, 2002).

De esta forma, confrontando las características básicas del fenómeno de las *born global* motivado por factores relacionados con las características del empresario con las que describen el enfoque no sistemático ratificamos de forma teórica que este tipo de *born global* asume un proceso de selección de mercados que coincide mayoritariamente con el enfoque no sistemático. Como conclusión a este primer nivel de análisis presentamos la siguiente proposición teórica:

*P9a<sub>2</sub>: Las empresas born global motivadas por factores relacionados con las características del empresario seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque no sistemático.*

Una vez que hemos identificado las relaciones en el primer nivel de análisis, procede avanzar hacia un segundo nivel de relaciones, el que enlaza las *born global* motivadas por el tipo de empresario con las diferentes perspectivas de formación de estrategias.

Al reflexionar sobre la posibilidad de relacionar el fenómeno *born global* motivado por el tipo de empresario con las perspectivas para la formación de estrategias hemos concluido que este fenómeno se caracteriza por seguir las pautas de la perspectiva “visionaria”. Desde este punto de vista, la estrategia se desarrollará a raíz del deseo del líder sobre dónde posicionar a la organización en un futuro. Las estrategias se

encuentran en la mente del líder o fundador y se basan en la intuición e innovación. Desde su punto de vista los directivos saben dónde quieren posicionar a la organización y establecerán un marco para que la toma de decisiones vaya dirigida hacia ese posicionamiento, lo importante para el líder es convertir la intuición en realidad (Mintzberg, 1973; Bailey y Johnson, 1992). Además, la estrategia que surge a raíz de este proceso se puede resumir como una estrategia implícita y semiconsciente (Volberda y Elfring, 2001), que surge como resultado de la acción creativa del líder que es quien tiene una visión de futuro de la organización. La aplicación de este proceso estratégico se considera adecuada en las etapas iniciales de un negocio y en momentos difíciles de reconversión de la organización. Es importante considerar que el proceso interno seguido por la perspectiva “visionaria” es un proceso natural, donde la estrategia de la empresa surge sobre la base de la experiencia e intuición del líder (Bailey y Johnson, 1992).

Observando estas características y comparándolas con las hipótesis básicas de las *born global* motivadas por el empresario, podemos ratificar nuestra propuesta teórica de que este fenómeno sigue el proceso de la perspectiva “visionaria” cuando se aplica a la internacionalización de las empresas. Como resultado de esta afirmación formulamos la siguiente proposición teórica:

*P9b<sub>2</sub>: Las empresas born global motivadas por las características del empresario desarrollan procesos de formación de estrategias dominados por la perspectiva “visionaria”.*

Como consecuencia de las relaciones establecidas en los dos niveles de análisis anteriores, para el tercer nivel con respecto al fenómeno que nos ocupa, podemos determinar de forma teórica que la empresa *born global* motivada por los factores relacionados con el empresario, seguirá un proceso para la selección de mercados exteriores enmarcado dentro del enfoque no sistemático que, a su vez, se encuadra dentro de los procesos estratégicos desarrollados bajo la perspectiva “visionaria” (véase tabla 1.6).

P9c<sub>2</sub>: *El enfoque no sistemático de selección de mercados exteriores asumido por el fenómeno de las born global motivadas las características del empresario se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva “visionaria”.*

#### **4.5.3. ANALISIS DE LAS BORN GLOBAL DE FORMA CONJUNTA**

En este momento, una vez concluido el análisis por separado del fenómeno de la *born global* motivado por diferentes factores (entorno y el tipo de empresario), hemos decidido reunificar estos dos tipos de empresas con el fin de hacer un análisis de la misma de forma conjunta, en el caso de que coexistieran todos los factores motivadores de su creación y desarrollo. En este caso utilizando los análisis anteriores, podemos determinar de forma teórica que las empresas que encajan en el perfil de las *born global* siguen un proceso de selección de mercados de tipo sistemático o no sistemático.

Además de las características ya mencionadas, hay que destacar que varios autores consideran que las empresas *born global* analizan su entorno utilizando la información de las oportunidades o exigencias del mismo a través de la red en la que operan, a la vez que dichas redes sociales influyen positivamente en el crecimiento empresarial de la empresa (Aldrich y Zimmer, 1986; Oviatt y McDougall, 1994; Plá Barber y Cobos Caballero, 2002). Al correlacionar esta importancia de la red en el fenómeno de las *born global* y realizando el análisis comparativo con las características de los tres enfoques planteados para la selección de mercados exteriores, podemos concluir de este análisis de primer nivel que este fenómeno tiene características del enfoque relacional de selección de mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002).

Como se ha explicado en el capítulo tres, este enfoque relacional parte del supuesto de que la empresa no selecciona un destino o un país para sus actividades internacionales, sino que la empresa selecciona un socio para realizar sus transacciones en el ámbito internacional. Bajo este enfoque relacional la empresa también utiliza sus relaciones y sus contactos para obtener información y oportunidades a través de dichas relaciones y contactos. El proceso de decisión que enmarca esta selección es principalmente descriptivo, basado en la percepción que tiene el decisor sobre la compatibilidad de

objetivos, confianza y la *performance* del socio potencial (Andersen y Buvik, 2002). Desde este punto de vista, la empresa *born global* se mueve en un entorno que no es del todo comprensible, pero a través de la información que obtiene por la red se le hace menos confuso. Además, la empresa en este momento tiende a suavizar los procesos de selección y se vuelven más naturales, ya que se basan, en parte, en la compatibilidad de objetivos, confianza y *performance* del socio. Con todo esto podemos decir que las empresas *born global*, cuando deciden internacionalizarse por la información que le llega a través de la red o porque han establecido relaciones de negocio con socios extranjeros estarán siguiendo un enfoque relacional para la selección de mercados exteriores. Por consiguiente, si consideramos el análisis de las *born global* de forma conjunta podemos plantear la siguiente proposición teórica:

*P9a: Las empresas born global seleccionan sus mercados exteriores bajo los enfoques sistemático, no sistemático y relacional.*

Analizando las relaciones entre enfoques teóricos a un segundo nivel enlazaremos a las empresas *born global* con las diferentes perspectivas de formación de estrategias descritas en el primer capítulo del presente trabajo (véase tabla 1.6).

Como hemos establecido en los apartados 4.5.1. y 4.5.2., las empresas *born global* se caracterizan por seguir procesos de formación de estrategias desarrollados por las perspectivas de la “planificación” y por la “visionaria”, respectivamente. Si tomamos ahora en consideración la importancia de la red empresarial dichas empresas (Aldrich y Zimmer, 1986; Oviatt y McDougall, 1994; Plá Barber y Cobos Caballero, 2002), podemos establecer que las empresas *born global* también desarrollan procesos de formación de estrategias enmarcados bajo la perspectiva “política”, la cual considera que la estrategia surge como resultado de las negociaciones de la empresa con los grupos de interés de la misma (Bailey y Johnson, 1992; Mintzberg, 1973).

Como consecuencia de todo lo argumentado hasta ahora podemos determinar que en este segundo nivel de análisis el fenómeno de las *born global* está relacionado con tres perspectivas diferentes para la formación de estrategias: la de la “planificación”, la



“visionaria” y la “política”. Por lo tanto, podemos establecer que este fenómeno tiene cierta naturaleza configuracional en la que destacan estas tres perspectivas de formación de estrategias. A raíz del análisis realizado planteamos la siguiente proposición teórica:

*P9b: Las empresas born global desarrollan procesos de formación de estrategias de naturaleza configuracional en los que dominan las perspectivas de la “planificación”, “visionaria” y “política”.*

Por último, en el tercer nivel de análisis, al aplicar un silogismo disyuntivo con respecto a los dos niveles anteriores, podemos determinar que bajo el fenómeno *born global* el proceso de selección de mercados exteriores tiene características de los enfoques sistemático, no sistemático y relacional, y que para las perspectivas de formación de estrategias estas empresas se relacionan con las perspectivas de la “planificación”, “visionaria” y “política”. Como consecuencia, podemos plantear la siguiente proposición teórica:

*P9c: El proceso de selección de mercados exteriores asumido por las empresas born global, que reúne características de los enfoques sistemático, no sistemático y relacional, se desarrolla como un proceso estratégico de naturaleza configuracional dominado por las perspectivas de la “planificación”, “visionaria” y “política”.*

A modo de resumen, la tabla 4.2 recoge todas las relaciones que han sido explicadas en los epígrafes que preceden.

**Tabla 4.2.: Relaciones existentes entre las teorías de internacionalización, los enfoques teóricos de selección de mercados y los enfoques de formación de estrategias**

Teorías de la internacionalización	Enfoque para la selección de mercados exteriores	Perspectivas de formación de estrategias	Procesos estratégicos
<b>Perspectiva económica</b>			
Teoría de la organización industrial	Enfoque sistemático	Prescriptivas (Mintzberg, 1990)	Analítico
		Estrategia lineal (Chaffee, 1985)	Racional
		Enfoque analítico (Bowman, 1990)	Lógico
		Perspectiva la planificación (Bailey y Johnson, 1992)	Racional
Teoría de la internalización	Enfoque sistemático	Prescriptivas (Mintzberg, 1990)	Analítico
		Estrategia lineal (Chaffee, 1985)	Racional
		Enfoque analítico (Bowman, 1990)	Lógico
		Perspectiva de la planificación (Bailey y Johnson, 1992)	Racional
Enfoque macroeconómico	Enfoque sistemático	Prescriptivas (Mintzberg, 1990)	Formal y Analítico
		Estrategia lineal (Chaffee, 1985)	Racional
		Enfoque analítico (Bowman, 1990)	Lógico
		Perspectiva de la planificación (Bailey y Johnson, 1992)	Racional
Paradigma ecléctico de Dunning	Enfoque sistemático	Prescriptivas (Mintzberg, 1990)	Analítico
		Estrategia lineal (Chaffee, 1985)	Racional
		Enfoque analítico (Bowman, 1990)	Lógico
		Perspectiva de la planificación (Bailey y Johnson, 1992)	Racional

<b>Perspectiva de proceso</b>			
Modelo de <i>Uppsala</i>	Enfoque no sistemático	Aprendizaje (Mintzberg, 1973)	Emergente
		Estrategia adaptativa (Chaffee, 1985)	Evolutivo
		Enfoque clínico (Bowman, 1990)	Prescriptivo
		Perspectiva incremental (Bailey y Johnson, 1992)	Emergente
Modelo del ciclo de vida del producto	Enfoque sistemático	Prescriptivas (Mintzberg, 1990)	Formal
		Estrategia lineal (Chaffee, 1985)	Racional
		Enfoque analítico (Bowman, 1990)	Lógico
		Perspectiva de la planificación (Bailey y Johnson, 1992)	Racional
Enfoque de innovación	Enfoque sistemático	Prescriptivas (Mintzberg, 1990)	Formal
		Estrategia lineal (Chaffee, 1985)	Racional
		Enfoque analítico (Bowman, 1990)	Lógico
		Perspectiva de la planificación (Bailey y Johnson, 1992)	Racional
	Enfoque no sistemático	Aprendizaje (Mintzberg, 1973)	Emergente
		Estrategia adaptativa (Chaffee, 1985)	Evolutivo
		Enfoque clínico (Bowman, 1990)	Prescriptivo
		Perspectiva incremental (Bailey y Johnson, 1992)	Emergente
Enfoque relacional	Enfoque relacional	Política (Macropolítica) (Mintzberg, 1973)	Negociación
		Estrategia interpretativa (Chaffee, 1985)	Relaciones
		<i>Boundary School</i> [Enfoque sintético] (Bowman, 1990)	De cooperación
		Perspectiva política (Bailey y Johnson, 1992)	Negociación

<b>Enfoque de redes</b>	Enfoque relacional	Política (Macropolítica) (Mintzberg, 1973)	Negociación
		Estrategia interpretativa (Chaffee, 1985)	Relaciones
		<i>Boundary School</i> [Enfoque sintético] (Bowman, 1990)	De cooperación
		Perspectiva política (Bailey y Johnson, 1992)	Negociación
<b>Born Global</b>	Enfoque sistemático	Entorno (Mintzberg, 1973)	Reactivo
		Estrategia lineal (Chaffee, 1985)	Racional
		Enfoque analítico (Bowman, 1985)	Lógico
		Perspectiva del entorno (Bailey y Johnson, 1990)	Reactivo
	Enfoque no sistemático	<i>Entrepreneurship</i> (Mintzberg, 1973)	Visionario
		Estrategia interpretativa (Chaffee, 1985)	Evolutivo
		Enfoque clínico (Bowman, 1990)	Prescriptivo
		Perspectiva visionaria (Bailey y Johnson, 1992)	Visionario
	Enfoque relacional	Política (Macropolítica) (Mintzberg, 1973)	Negociación
		Estrategia interpretativa (Chaffee, 1985)	Relaciones
		<i>Boundary School</i> [Enfoque sintético] (Bowman, 1990)	De cooperación
		Perspectiva política (Bailey y Johnson, 1992)	Negociación

Fuente: Elaboración propia.

# 5

## Resumen y conclusiones

---

---

En el presente capítulo abordamos las principales conclusiones extraídas del trabajo de investigación que nos ocupa. Así, en primer lugar, se resumen las etapas de que ha constado la citada investigación y se presentan las deducciones referentes al objetivo general del presente trabajo. En segundo lugar se establecen las implicaciones académicas y prácticas de la investigación y finalmente se explicitan sus limitaciones y se ofrecen algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

### **5.1. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN Y PRINCIPALES HALLAZGOS**

Atendiendo a las etapas que definen el presente trabajo, y centrándonos en el primero de sus objetivos específicos, centrado en revisar la literatura sobre los diferentes enfoques teóricos para la formación de estrategias, hemos planteado las demarcaciones bajo las que queda encuadrado el campo de la dirección estratégica (capítulo primero),

especificando las diferencias entre los subcampos de contenido y de proceso. Además, con el fin de definir de una forma más concreta el término “proceso estratégico” hemos descrito las diferentes perspectivas de formación de estrategias diferenciando cómo concibe cada una de ellas el pensamiento estratégico. Por un lado, hemos expuesto las diez escuelas desarrolladas por Mintzberg (1973, 1990), y por otro lado, se exponen tres clasificaciones sobre procesos de formación de estrategias alternativas. Así, y en primer lugar, hemos descrito las estrategias clasificadas bajo la tipología propuesta por Chaffee (1985). Esta investigadora determina que existen tres tipos de proceso estratégico que quedan representados y a su vez se corresponden con tres tipos de estrategia: (a) la estrategia lineal, (b) la estrategia adaptativa y (c) la estrategia interpretativa. En segundo lugar, hemos descrito el modelo de enfoques de formación de estrategia propuesto por Bowman (1990), quien considera que existen tres grandes enfoques: (a) el analítico, (b) el clínico y (c) el sintético. Dentro del enfoque sintético, a su vez, se distinguen tres tipos de perspectivas: (1) *Boundary School*, (2) capacidades dinámicas y (3) de la configuración. En tercer lugar, se presenta la clasificación planteada por Bailey y Johnson (1992) que considera que las escuelas se pueden englobar en seis perspectivas: (a) perspectiva de la planificación, (b) perspectiva incremental, (c) perspectiva política, (d) perspectiva cultural, (e) perspectiva visionaria y (f) perspectiva del entorno. Todas estas tipologías nos han servido para tener una visión general del mapa teórico de los enfoques de formación de estrategias y para clarificar la composición de cada una de ellas.

Considerando todas estas taxonomías, hemos planteado una clasificación propia cuya especificación se basa principalmente en las perspectivas de formación de estrategias de Bailey y Johnson (1992). En nuestra propuesta incorporamos la escuela cognitiva propuesta por Mintzberg (1973; 1990), mantenemos la existencia de la perspectiva del aprendizaje y consideramos la importancia de la perspectiva de la configuración. Dicha clasificación es la que hemos utilizado en los análisis y relaciones establecidos con posterioridad.

Al objeto de dar cumplimiento al segundo de los objetivos específicos de la investigación, que se basa en revisar las diferentes aportaciones sobre los procesos de

internacionalización de las empresas, en el capítulo segundo hemos resaltado la importancia del proceso de internacionalización de las empresas, detallando aquellas teorías de internacionalización que tratan de forma explícita la decisión de selección de mercados exteriores, en su acepción más amplia. Dichas teorías se refieren a la selección de mercados como: a) la elección del país de destino para la exportación, b) la selección de los clientes objetivo, extranjeros, con los que cerrar las transacciones, o bien c) la decisión de localización de sus plantas de producción o distribución. Esto significa que a lo largo de nuestro trabajo de investigación no hemos considerado el proceso de internacionalización de las empresas solamente en lo que a la exportación se refiere, sino desde un enfoque general de expansión internacional. Durante esta etapa del trabajo, a la vez que dejábamos patente la importancia del proceso de internacionalización de las empresas, avanzamos conjuntamente en el cumplimiento de los objetivos específicos segundo y tercero descritos en la introducción, ya que las teorías de internacionalización expuestas tratan de dar una explicación a la decisión de selección de mercados y, por tanto, contribuyen a poner de manifiesto la indudable relevancia que tiene la selección de mercados exteriores dentro del proceso de internacionalización de las empresas.

Continuando con el tercer objetivo específico de nuestra investigación, en el capítulo tercero se establece, por una parte, la relación de factores motivadores para la selección de mercados exteriores. Estos factores nos indican cuáles son los motivos que influyen en las empresas a la hora de tomar la decisión de qué mercados son los más convenientes para su expansión internacional. Por otra parte, junto a estos factores presentamos una serie de variables moderadoras que dificultan o facilitan la selección de mercados exteriores. Combinando los factores determinantes de la selección de mercados exteriores (motivos y barreras) con las variables moderadoras (internas y externas), llegamos a proponer un modelo teórico global para la selección de mercados exteriores. De esta forma, con la propuesta de dicho modelo avanzamos en el campo de la selección de mercados exteriores en la medida en la que proponemos un marco de referencia para la toma de decisiones sobre dicha selección.

Hemos explicado profundamente en el capítulo cuatro de esta investigación las relaciones existentes entre cada una de las teorías y de los enfoques teóricos revisados (véase tabla 4.2), a raíz de las cuales hemos llegado a proponer treinta y tres proposiciones teóricas que resumimos en la tablas 5.1, 5.2 y 5.3.

Como resultado de las relaciones establecidas en el primer nivel de análisis hemos obtenido las once proposiciones teóricas recogidas en la tabla 5.1.

**Tabla 5.1: Teorías de la internacionalización y los enfoques de selección de mercados exteriores: proposiciones teóricas para el primer nivel de análisis**

---

P1a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo la “teoría de la organización industrial” seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático.

---

P2a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo la “teoría de la internalización” seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque básicamente sistemático.

---

P3a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el paradigma ecléctico de Dunning seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático.

---

P4a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque macroeconómico seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático.

---

P5a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el modelo de *Uppsala* seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente no sistemático.

---

P6a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el “enfoque de innovación” seleccionan sus mercados exteriores siguiendo un proceso que tendrá características de los enfoques sistemático, no sistemático y relacional.

---

P7a: Las empresas que internacionalizan siguiendo el enfoque del ciclo de vida del producto seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático.

---

P8a: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque de redes seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente relacional.

---

P9a<sub>1</sub>: Las empresas born global motivadas por factores del entorno seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque sistemático.

---

P9a<sub>2</sub>: Las empresas born global motivadas por factores relacionados con las características del empresario seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque no sistemático.

---

P9a: Las empresas born global seleccionan sus mercados exteriores bajo los enfoques sistemático, no sistemático y relacional.

---

Fuente: Elaboración propia



Este primer nivel ha tenido una utilidad mediática dentro de nuestra investigación, es decir, las relaciones establecidas entre las perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas y los diferentes enfoques de selección de mercados exteriores nos ha ayudado a alcanzar el objetivo de nuestro trabajo.

Considerando las proposiciones teóricas de la tabla 5.1, se deduce que el conjunto de teorías sobre la internacionalización de empresas que explican la selección de mercados exteriores asumen todos los enfoques de selección de mercados propuestos. Tanto el enfoque sistemático, el enfoque no sistemático como el relacional son asumidos por las diferentes teorías de internacionalización de empresas, lo que nos constata la validez de la clasificación.

Para el segundo nivel de análisis, se presentan, a modo de resumen, las proposiciones teóricas de la tabla 5.2. Como primera conclusión de este análisis, podemos afirmar que el proceso de selección de mercados/países exteriores, enmarcado en el ámbito de la internacionalización de empresas, se comporta como proceso estratégico dominado por diferentes perspectivas de formación de estrategias. Revisadas todas las proposiciones recogidas en la tabla 5.2, como segunda conclusión, observamos que en las teorías de la internacionalización de empresas, que explican la selección de mercados exteriores, subyacen todas las perspectivas de formación de estrategias, salvo la perspectiva “cultural” y “cognitiva”.

Por lo tanto, de este segundo nivel de análisis podemos constatar que las empresas que se internacionalizan siguiendo las teorías de internacionalización de empresas, que explican la selección de mercados exteriores, desarrollan procesos de formación de estrategias que no están dominados por la perspectiva “cultural”, ni por la perspectiva “cognitiva”. De esta forma, como resumen de este segundo nivel de análisis podemos establecer que el aspecto cultural no marca la decisión de internacionalización de las empresas.

**Tabla 5.2: Teorías de la internacionalización y las perspectivas para la formación de estrategias: proposiciones teóricas para el segundo nivel de análisis**

---

P1b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo la “teoría de la organización industrial” desarrollan procesos de formación de estrategias dominados por la perspectiva de la “planificación”.

---

P2b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo la “teoría de la internalización” desarrollan un proceso de formación de estrategias dominado por la perspectiva de la “planificación”.

---

P3b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el paradigma ecléctico de Dunning desarrollan procesos de formación de estrategias dominados por la perspectiva de la “planificación”.

---

P4b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque macroeconómico desarrollan procesos de formación de estrategias dominado básicamente por la perspectiva de la “planificación”.

---

P5b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el modelo de internacionalización de *Uppsala* desarrollan procesos de formación de estrategias dominados principalmente por la perspectiva del “aprendizaje”.

---

P6b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque de innovación desarrollan procesos de formación de estrategias de naturaleza configuracional en los que dominan la perspectiva de la “planificación”, del “aprendizaje”, “visionaria” y “política”.

---

P7b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque del ciclo de vida del producto de Vernon desarrollan procesos de formación de estrategias dominados por la perspectiva de la “planificación”.

---

P8b: Las empresas que se internacionalizan siguiendo el enfoque de redes desarrollan procesos de formación de estrategias dominados por la perspectiva de “política”.

---

P9b<sub>1</sub>: Las empresas born global motivadas por factores del entorno desarrollan procesos de formación de estrategias dominados por la perspectiva del “entorno”.

---

P9b<sub>2</sub>: Las empresas born global motivadas por las características del empresario desarrollan procesos de formación de estrategias dominados por la perspectiva “visionaria”.

---

P9b: Las empresas born global desarrollan procesos de formación de estrategias de naturaleza configuracional en los que dominan las perspectivas de la “planificación”, “visionaria” y “política”.

---

Fuente: Elaboración propia

Por último, hemos analizado las relaciones existentes entre las diferentes perspectivas de formación de estrategias, las teorías de internacionalización y los enfoques teóricos de selección de mercados exteriores seguidos por las empresas. Con estas relaciones analizadas en tres niveles hemos conseguido definir cada uno de los enfoques teóricos de selección de mercados que son seguidos por cada una de las teorías de

internacionalización y hemos vinculado cada uno de estos enfoques con las perspectivas de formación de estrategias descritas en el capítulo uno del presente trabajo de investigación. Sobre la base de estas relaciones hemos podido constatar de forma teórica que los enfoques de selección de mercados exteriores se enmarcan dentro de diferentes perspectivas de formación de estrategias. Por lo tanto, podemos dar por alcanzado nuestro objetivo general en el que pretendíamos analizar el proceso de selección de mercados exteriores desde las perspectivas teóricas para la formación de estrategias y dentro del marco de las teorías de la internacionalización de la empresa.

Como puede determinarse en función de lo observado en la tabla 5.3, el enfoque sistemático para la selección de mercados exteriores tenderá a ser empleado por las empresas que siguen procesos estratégicos analíticos y formales, desarrollados por las perspectivas prescriptivas representadas bajo la perspectiva de la “planificación” (Bailey y Johnson, 1992), pero también se da en procesos de formación de estrategias de carácter reactivo que responde a las exigencias del mercado, desarrollado bajo la perspectiva del “entorno” (Bailey y Johnson, 1992). De esta forma podemos concluir que aquellas empresas cuyos procesos de formación de estrategias estén dominados por las perspectivas de la “planificación” y del “entorno”, seleccionarán sus mercados exteriores siguiendo un enfoque, básicamente, sistemático.

A consecuencia de las relaciones analizadas en el tercer nivel, también se ha establecido con anterioridad que el enfoque no sistemático para la selección de mercados exteriores coincide en sus características básicas con aquellas perspectivas de formación de estrategias que siguen, por un lado, procesos graduales de aprendizaje, fundamentados, principalmente, en el conocimiento obtenido a través de la experiencia y, por otro lado, en procesos formados por causas referentes al líder y a sus características intrínsecas. Utilizando nuestra clasificación propia de procesos de formación de estrategias, estas características se enmarcan bajo los procesos descritos por las perspectivas del “aprendizaje” y por la “visionaria”, respectivamente. De esta forma, podemos concluir que aquellas empresas con procesos de formación de estrategias dominados por la perspectiva del “aprendizaje” y/o la perspectiva

“visionaria” seleccionarán sus mercados exteriores siguiendo un enfoque marcadamente no sistemático.

En función de lo establecido en la tabla 5.3, podemos establecer con respecto a aquellas empresas cuyos procesos estratégicos se encuentren dominados por la perspectiva “política” seguirán proceso estratégico dominado por las negociaciones. Por lo tanto, podemos confirmar de una forma teórica que aquellas empresas cuyos procesos estratégicos están influenciados por la perspectiva “política”, seleccionarán sus mercados exteriores siguiendo un enfoque fundamentalmente relacional.

Por último, es importante destacar que existen empresas cuyos procesos estratégicos quedan enmarcados bajo la perspectiva de la “configuración”. Desde esta perspectiva la formación de estrategias puede ser representada como combinación o configuración de perspectivas en un determinado momento del tiempo. De esta forma, podemos establecer que aquellas empresas cuyos procesos estratégicos se enmarquen dentro de la perspectiva de la “configuración”, seguirán, para la selección de mercados exteriores, un proceso de naturaleza configuracional con distintas combinaciones de los enfoques sistemático, no sistemático y enfoque relacional en función de las variables que tengan más importancia para la empresa en ese momento.

Finalmente, es importante destacar que a raíz de los análisis realizados entre las teorías de la internacionalización y los enfoques de selección de mercados exteriores, tanto para el enfoque de innovación como para las empresas *born global* obtuvimos la evidencia teórica de que seguían los tres enfoques propuestos: sistemático, no sistemático y relacional. Además, hemos observado que en el enfoque de innovación y en el fenómeno *born global* conviven procesos estratégicos diferentes, los cuales definen la formación de estrategias dentro de estas empresas como un proceso enmarcado bajo la escuela de la configuración. De esta forma, considerando que bajo estas perspectivas de internacionalización de empresas (enfoque de innovación y fenómeno *born global*), se desarrollan procesos estratégicos dibujados por la perspectiva de la configuración, establecemos que bajo esta perspectiva de formación

de estrategias coexisten los tres enfoques de selección de mercados propuestos: sistemático, no sistemático y relacional.

**Tabla 5.3: Los enfoques de selección de mercados exteriores y las perspectivas para la formación de estrategias: proposiciones teóricas para el tercer nivel de análisis**

---

P1c: El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores asumido por la teoría de la organización industrial se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva de la “planificación”.

---

P2c: El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores asumido por la teoría de la internalización se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva de la “planificación”.

---

P3c: El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores asumido por el paradigma ecléctico de Dunning se asemeja a un proceso estratégico dominado por la perspectiva de la “planificación”.

---

P4c: El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores asumido por el enfoque macroeconómico de internacionalización se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva de la “planificación”.

---

P5c: El enfoque no sistemático de selección de mercados exteriores asumido por el modelo de internacionalización de *Uppsala* se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva del “aprendizaje”.

---

P6c: El proceso de selección de mercados exteriores asumido por el enfoque de innovación, que reúne características de los enfoques sistemático, no sistemático y relacional, se desarrolla como un proceso estratégico de naturaleza configuracional dominado por las perspectivas de la “planificación”, del “aprendizaje”, “visionaria” y “política”.

---

P7c: El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores asumido por el enfoque del ciclo de vida del producto de Vernon se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva de la “planificación”.

---

P8c: El enfoque relacional de selección de mercados exteriores asumido por el enfoque de redes se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva “política”.

---

P9c<sub>1</sub>: El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores asumido por el fenómeno de las *born global* motivadas por factores del entorno se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva del “entorno”.

---

P9c<sub>2</sub>: El enfoque no sistemático de selección de mercados exteriores asumido por el fenómeno de las *born global* motivadas por las características del empresario se desarrolla como un proceso estratégico dominado por la perspectiva de “visionaria”.

---

P9c: El proceso de selección de mercados exteriores asumido por el modelo de internacionalización de las empresas *born global*, que reúne las características de Los enfoques sistemático, no sistemático y relacional, se desarrolla como un proceso estratégico de naturaleza configuracional dominado por las perspectivas de la “planificación”, “visionaria” y “política”.

---

## 5.2. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS

El trabajo de investigación que hemos realizado tiene una serie de implicaciones tanto académicas como prácticas en relación a la selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Desde un punto de vista académico, en primer lugar, este estudio ha permitido realizar una integración de la literatura sobre procesos estratégicos, internacionalización de empresas y selección de mercados exteriores.

En segundo lugar, este trabajo ha contribuido a profundizar en la decisión de selección de mercados de forma específica, dándole la importancia que merece dentro del proceso de internacionalización de las empresas. Como apuntábamos en la introducción de este trabajo, la decisión de selección de mercados, dentro de los procesos de internacionalización, es una cuestión a la cual se le ha prestado escasa atención, por lo que consideramos que una de las aportaciones académicas más importantes de este trabajo es el tratamiento con cierto grado de profundidad de esta decisión primordial para las empresas.

Así, por ejemplo, y a raíz de la recopilación de los factores que motivan la selección de mercados exteriores, proponemos una relación teórica entre factores motivadores y las variables moderadoras, que ayuda a profundizar un poco más en el espectro teórico de la selección de mercados exteriores. Esta integración hace posible el análisis de la selección de mercados exteriores desde un nuevo punto de vista, el “aspecto” estratégico de esta decisión. Todo ello permite tener una perspectiva de análisis mucho más amplia que hasta ahora, en la que la mayoría de las investigaciones se realizaban desde un enfoque de desarrollo de mercados geográfico puro.

En tercer lugar, este trabajo ha contextualizado los diferentes enfoques teóricos de selección de mercados dentro del mapa teórico de las perspectivas de formación de estrategias propuestas en la literatura, y avanzamos en la investigación al aportar nuestra propia clasificación de la misma. Así, se propone de forma teórica qué circunstancias han de concurrir para que se aplique uno u otro enfoque de selección, y

determina en qué teoría de internacionalización se está fundamentando la expansión internacional de la empresa.

Por último, con respecto a las implicaciones teóricas destacamos que el desarrollo y finalización del presente trabajo de investigación desde una perspectiva teórica permite la ampliación de los conocimientos y modelizaciones teóricas que, junto a las propuestas académicas precedentes sobre la selección de mercados exteriores, sirvan de base para futuros trabajos en este campo.

Desde un punto de vista práctico, este trabajo de investigación tiene unas implicaciones básicas para las empresas que deciden desarrollar sus negocios en el entorno internacional, ya que ofrece un marco teórico de referencia en el que éstas pueden basarse para determinar qué enfoque es el adecuado para la selección de mercados exteriores teniendo en consideración las circunstancias globales que se proponen en dichos enfoques. Además, la empresa puede identificar dentro del marco de contextualización de cada enfoque cuál es el proceso de internacionalización que quiere seguir y, por lo tanto, cuál es el método de selección de mercados que le es más correcto aplicar. Por una parte, para las empresas que no han comenzado su andadura dentro de los mercados internacionales este trabajo les ofrece un análisis de los factores condicionantes de la selección de mercados exteriores, las variables moderadoras que han de tener en cuenta, las alternativas de procesos estratégicos que pueden elegir como modelo de decisión y los diferentes enfoques de selección de mercados que tienen que valorar para decidir correctamente en qué mercados deben implicarse. Por otro lado, para las empresas que ya han comenzado su proyección internacional les ayudará a planificar la evolución de su estrategia internacional en la medida en que planteamos diferentes enfoques y alternativas para diferentes circunstancias y momentos que la empresa se puede encontrar en el desarrollo de sus negocios internacionales. Por último, con respecto a los planes y programas públicos de apoyo a la internacionalización de las empresas, las Administración Pública podría tener como referencia el mapa teórico que se propone para la selección de mercados exteriores. Concretamente aquellos programas de apoyo a la exportación, como por ejemplo las misiones comerciales, dirigidos a todas las empresas de alguna región donde no se haya

tenido en cuenta las características del empresario o el proceso de formación de estrategias de cada una de ellas para seleccionar a las empresas participantes, tendrán una efectividad menor a la esperada, ya que, a pesar de pertenecer a la misma región, éstas empresas podrían estar aplicando en su selección de mercados exteriores diferentes enfoques, los cuales podrían no estar contemplados bajo una misión comercial de dichas características.

### **5.3. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

Si bien este trabajo nos ha permitido un acercamiento al estudio de la selección de mercados exteriores desde una perspectiva estratégica, identificando dicha selección con un proceso estratégico, también somos conscientes de sus limitaciones. Entre ellas destacamos, en primer lugar, la metodología utilizada para el análisis de dicho fenómeno. A pesar de que el método heurístico se ha desarrollado con el rigor descrito en la introducción, también debemos reconocer que el carácter teórico del presente trabajo de investigación hace posible la falsación de sus implicaciones de forma tanto teórica como empírica. Recomendamos, por tanto, la realización de trabajos empíricos contextualizados donde se ratifiquen las conclusiones y proposiciones teóricas que hemos planteado. Nuestra recomendación de contextualizar los trabajos empíricos encuentra su justificación en el hecho de que enfrentarse de una forma empírica a toda la realidad expuesta dentro de los procesos de internacionalización de las empresas y, concretamente, de sus procesos de selección de mercados exteriores hace imposible un análisis empírico profundo. De esta forma proponemos, a modo de ejemplo, demarcar la realidad de la selección de mercados de las empresas en función del sector de actividad, de su tamaño, observando si existe un comportamiento de selección de mercados exteriores diferente entre grandes empresas multinacionales y pequeñas y medianas empresas que operan a nivel internacional, y de las características de su equipo directivo.

En segundo lugar, tomamos conciencia de que hemos utilizado diferentes clasificaciones propuestas en la literatura con el fin de enmarcar cada uno de los



aspectos que queríamos analizar. Estas clasificaciones se han referido a las perspectivas de formación de estrategias y sus correspondientes procesos, a las teorías de la internacionalización y las características que las definen como marcadamente económicas o de proceso, y a los enfoques teóricos de selección de mercados exteriores. A pesar de que estas clasificaciones están apoyadas por investigaciones, tanto teóricas como empíricas, somos conscientes de que toda clasificación trata en cierta forma de “etiquetar” o catalogar ciertos hechos que se dan en la realidad. Por lo tanto, el utilizar diferentes clasificaciones y tratar de establecer relaciones entre ellas tiene el sesgo implícito de restringir la realidad existente a los casos descritos en esa clasificación, sin considerar los casos ambiguos que no encajan perfectamente dentro de cada tipología. Considerando esta limitación, recomendamos profundizar de forma empírica en cada una de las clasificaciones teóricas que se han propuesto con el fin de comprobar la validez de las mismas.

Por último, teniendo en consideración que en el presente trabajo de investigación se ha abordado la internacionalización de forma global, considerando los aspectos que la definen de una forma general, recomendamos seguir analizando desde un punto de vista interdisciplinario y de forma separada cada una de las decisiones que componen dicho proceso, con el fin de seguir dibujando el mapa decisorio de las empresas que deciden involucrarse en los negocios internacionales.

# Referencias bibliográficas

---

---

- Aaby, N.E. y Slater, S.F. (1989), "Management Influence on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988", *International Marketing Review*, Vol. 6 (4), pp. 7-22.
- Abell, P. (1975), *Organizations as bargaining and influence systems*, Halstead.
- Ackoff, R.L. (1993), "Idealized design: Creative Corporate Visioning", *Omega International Journal of Management Science*, Vol. 21 (4), pp. 401-410.
- Agarwal, S. (1994), "Socio-cultural Distance and the Choice of Joint Ventures: A Contingency Perspective", *Journal of International Marketing*, Vol. 2 (2), pp. 63-80.
- Agarwal, S. y Ramaswami, S. (1992), "Choice of foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, pp. 7-23.
- Aharoni, Y. (1966), *The foreign direct investment decision process*, Division of Research, Harvard Business School, Boston.

- Aksoy, S. y Kaynak, E. (1994), "Export behavior of fresh produce marketers: Towards a co-ordination with general theory of exporting", *International Marketing Review*, Vol. 11 (2), pp. 16-32.
- Aldrich, H. y Zimmer, C. (1986), "Entrepreneurship through Social Networks", en Smilor, R., y Sexton, D. (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, Nueva York, pp. 3-23.
- Aldrich, H.E. (1979), *Organizations and environments*, Prentice-Hall, Inc.
- Alexandrides, C.G. y Moschis, G.P. (1977), *Export marketing management*, Praeger, Nueva York.
- Allison, G.T. (1971), *Essence of decision\_ Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little, Brown and Co., Boston.
- Almeida, P. (1996), "Knowledge sourcing by foreign multinationals: patent citation analysis in the U.S. semiconductor industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 155-165.
- Alonso, J.A. (1993b), "Internationalisation Process and Forms of Marketing Penetration: A Dynamic Proposal", Documento de Trabajo nº 9410, Universidad Complutense, Madrid.
- Alonso, J.A. (1994), "El Proceso de Internacionalización de la Empresa", *Información Comercial Española (ICE)*, nº 725 (Enero), pp. 127-143.
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1998), *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- Alston, J.P. (1989), "Wa, guanxi, and inhwa: Managerial principles in Japan, China and Korea", *Business Horizons*, Marzo-Abril, pp. 26-31.
- Alter, S. (1977), "A taxonomy of decision support system", *Sloan Management Review*, Otoño, pp. 39-59.
- Amit, R., y Schoemaker, P. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- Andersen, O. (1993), "On the internationalization process of firms: a critical analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 2, pp. 209-231.
- Andersen, O. (1996), "The international market selection: A relationship marketing approach", ponencia presentada en la *AIB Conference*, Banff, Septiembre, pp. 26-29.

- Andersen, O. (1997), "Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks", *Management International Review*, Vol. 37 (2, ed. especial), pp. 27-42.
- Andersen, O., y Buvik, A. (2002), "Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection", *International Business Review*, Vol. 11, pp. 347-363.
- Andersen, P.H.; Blenker, P.; y Christensen, P.R. (1995), "Generic Routes to Subcontractors' Internationalization", ponencia presentada en la *RENT IX Conference Entrepreneurship and SMEs* (Noviembre), Milán.
- Anderson, C., y Paine, F. (1975), "Managerial perceptions and strategic behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 18, pp. 811-823.
- Anderson, E., y Coughlan, A.T. (1987), "International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, vol. 51, January, pp. 71-82.
- Anderson, E., y Gatignon, H (1986), "Modes of foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, pp. 1-25.
- Anderson, E., y Gatignon, H. (1986), "Model of foreign entry: Transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies*, Otoño, pp. 1-25.
- Andrews, K.R. (1971, reed. 1980, 1987), *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Richard D. Irwin Inc, Homewood IL.
- Andrews, K.R. (1980), "Director's responsibility for corporate strategy", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp. 30-44.
- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate strategy*, McGraw-Hill, Inc.
- Ansoff, H.I. (1984), *Implanting strategic management*, Prentice-Hall, Inc.
- Ansoff, H.I. (1991), "Critique of Henry Mintzberg's 'The design school': Reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 449-461.
- Ansoff, H.I. (1994), "Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning", *Long Range Planning*, Vol. 27 (3), pp. 31-32.

- Anthony, R.N. (1965), *Planning and control systems: A framework for analysis*, Harvard Business School.
- Argyris, C., y Schön, D.A. (1978), *Organizational learning*, Addison-Wesley Publishing Co.
- Argyris, C., y Schön, D.A. (1996), *Organizational learning II: Theory, method, and practice*, Addison-Wesley, MA.
- Arora, A., y Fosfuri, A. (2000), "Wholly-owned Subsidiary Versus Technology Licensing in the Worldwide Chemical Industry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 (4), pp. 555-572.
- Aspelund, A., y Moen, Ø. (2001), "A Generation Perspective on Small Firms' Internationalization- from Traditional Exporters and Flexible Specialists to Born Globals", en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (Eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm, Advances in International Marketing*, 11, JAI/Elsevier Inc., Amsterdam, pp. 197-225.
- Aulakh, P.S., y Kotabe, M. (1997), "Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 (1), pp. 147-175.
- Autio, E.; Sapienza, H.J.; y Almeida, J.G. (2000), "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (5), pp. 909-924.
- Autio, E.; y Sapienza, H.J. (2000), "Comparing Process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology-based New Firms", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, pp. 413-424.
- Axelsson, B., y Johanson, J. (1992), "Foreign market entry- the textbooks vs. The network view", en Axelsson, Björn, y Easton, Geoffrey (Eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, Londres, pp. 218-234.
- Axinn, C.N. (1988), "Export performance: Do managerial perceptions make a difference?", *International Marketing Review*, Verano, pp. 61-71.
- Axinn, C.N., y Matthyssens, Paul (2001), *Reassessing the Internationalization of the Firm*, Advances in international marketing, Vol. 11, JAI, Elsevier Science Ltd.

- Axinn, C.N., y Mathysens, Paul (2002), "Limits on internationalization theories in an unlimited world", *International Marketing Review*, Vol. 19, nº 5 (Abril), pp. 436-449.
- Ayal, I., y Zif, J. (1978), "Competitive market choice strategies in multinational marketing", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 13 (Otoño), pp. 72-81.
- Baalbaki, I.B., Malhotra, N.K. (1993), "Marketing management bases for international market segmentation: An alternate look at the standardization/customization debate", *International Marketing Review*, Vol. 10 (1), pp. 19-44.
- Backman, J. (1983), *Entrepreneurship and the outlook for America*, The Free Press.
- Baden-Fuller, C., y Stopford, J.M. (1994), *Rejuvenating the mature business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Bailey, A., y Johnson, G. (1992), "How strategies develop in organisations", en Faulkner, D., y Johnson, G.(Eds.), *The Challenge of Strategic Management*, Kogan Page, Londres, pp. 147-178.
- Baird, I.S.; Lyles, M.A.; y Orris, J.B. (1994), "The Choice of Internatinal Strategies by Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, Vol. 32 (1), pp. 48-59.
- Barkema, H.G. et al.. (1997), "Managerial compensation and firm performance", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 15, pp. 413-416.
- Barkema, H.G., y Vermeulen, F. (1998), "International Expansion through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspectiva", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 7-26.
- Barkema, H.G.; Bell, J.H.J.; y Pennings, J.M. (1996), "Foreign entry, cultural barriers, and learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (2), pp. 151-166.
- Barlett, C.A., y Goshal, S. (2000), *Transnational Management*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Barnard, C.I. (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press.
- Barnes, W.N. (1980), "International Marketing Indicators", *European Journal of Marketing*, Vol. 14 (2), pp. 88-136.
- Barney, J.B. (1986a), "Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 11, nº 3 (Julio), pp. 656-665.

- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, n° 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (1991), "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A resource Based Analysis", *Advances in Strategic Management*, Vol. 8, pp. 39-61.
- Bartels, R. (1963), "Outline for Comparative Marketing Analysis", en Bartels, R. (ed.), *Comparison Marketing Analysis*, Homewood IL, Irwin, pp. 229-308.
- Bazerman, M.H. (1986), *Judgement in managerial decision making* (2ª ed.), Wiley, Nueva York.
- Beamish, P.W. (1993), "The characteristics of joint ventures in the People's Republic of China", *Journal of International Marketing*, Vol. 1 (2), pp. 29-48.
- Beckerman, W. (1956), "Distance and the Pattern of Intra-European Trade", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 28, pp. 31-40.
- Bell, J., y McNaughton, R. (2000), "Born Global Firms: A Challenge to Public Policy in Support of Internationalization", en Pels, J., y Stewart, D.W.(Eds.), *Marketing in a Global Economy* (conference proceedings en CD-ROM), American Marketing Association (AMA), Buenos Aires, pp. 176-185.
- Bell, Jim (1995), "The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to 'Stage' Theories", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 (8), pp. 60-75.
- Benito, G., y Gripsrud, G. (1992), "The expansion of foreign direct investments: discrete racional location choices or a cultural learning process?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 3, pp. 461-476.
- Bernheim, B.D., y Whinston, M.D. (1990), "Multimarket contact and collusive behavior", *Rand Journal of Economics*, Vol. 21, pp. 1-26.
- Bilkey, W.J. (1978), "An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9 (1), pp. 33-46.
- Bilkey, W.J. (1987), "Profitable export marketing practices: An exploratory inquiry", en Rosson, P.J., y Reid, S.D. (Eds.), *Managing export entry and expansion*, Praeger, Nueva York, pp. 373-386.

- Bilkey, W.J., y Tesar, G. (1977), "The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (1), pp. 93-98.
- Birch, D.L. (1987), *Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work*, The Free Press.
- Bishop, B. (1999), *Global Marketing for the Digital Age*, NTC Business Books, Chicago.
- Björkman, I., y Kock, S. (1995), "Social relationships and business networks: The case of Western companies in China", *International Business Review*, Vol. 4 (4), pp. 519-535.
- Black, J.A., y Boal, K. B. (1994), "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 131-148.
- Black, S. (1997), *Top Management Team Characteristics: A Study of Their Impact on the Magnitude of International Operations and International Performance*, Tesis doctoral no publicada, Universidad de Columbia, Nueva York.
- Blankenburg Holm, D. (1995), "A network approach to foreign market entry", en Möller, K., y Wilson, D.(Eds.), *Business Marketing, An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Blankenburg Holm, D., y Eriksson, K. (2000), "The character of bridgehead relationships", *International Business Review*, Vol. 9 (2), pp. 191-200.
- Blankenburg Holm, D., y Johanson, J. (1992), "Managing network connections in international business", *Scandinavian Business Review*, Vol. 1 (1), pp. 5-19.
- Blankenburg Holm, D.; Eriksson, K.; y Johanson, J. (1996), "Business Networks in International Business Relationships", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 (5), pp. 1033-1053.
- Blankenburg Holm, Desiree; Eriksson, Kent; y Johanson, Jan (1999), "Creating value through mutual commitment to business network relationships", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 467-486.
- Bloodgood, J.; Sapienza, H.J.; y Almeida, J.G. (1996), "The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 20 (4), pp. 61-76.



- Boatright, J. (2000), *Ethics and the Conduct of Business*, 3ª ed., Prentice Hall, Nueva Jersey.
- Boddewyn, J.J. (1989), "Foreign divestment: magnitude and factors", *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, Primavera-Verano, pp. 41-60.
- Boddewyn, J.J., Halbrich, M.B. y Perry, A.C. (1986), "Service Multinationals: Conceptualization. Measurement and Theory", *Journal of International Business Studies*, Vol. 17 (3), pp. 41-58.
- Boisot, M., y Child, J. (1996), "From fiefs to clan and network capitalism: explaining China's emerging economy", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 600-628.
- Bonaccorsi, A. (1992), "On the relationship between firm size and export intensity", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 (4), pp. 605-635.
- Bonet Marco, E. (1996), "Régimen jurídico aduanero del comercio exterior", *Curso de especialistas de comercio exterior*, ICEX, pp. 765-887.
- Boston Consulting Group (1972), *Perspectives on experience*, edición propia.
- Boter, H., y Holmquist, C. (1996), "Industry Characteristics and Internationalization Processes in Small Firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, pp. 471-487.
- Bower, J.L. (1970), *Managing the resource allocation process*, Harvard University Press.
- Bowman, E.H. (1990), "Strategy changes: Possible worlds and actual minds", en Fredrickson, J.W. (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, Harper & Row, Nueva York, pp. 9-38.
- Bracker, J.S., y Pearson, J.N. (1986), "Planning and financial performance of small, mature firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 503-522.
- Bracker, J.S.; Keats, B.W.; y Pearson, J.N. (1988), "Planning and financial performance among small firms in a growth industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 591-603.
- Bradley, F. (1995, reed. 1999), *International marketing strategy*, Prentice-Hall, Nueva York.
- Bradley, M.F. (1985), "Key factors influencing international competitiveness", *Journal of Irish Business and Administrative Research*, Vol. 7 (2), pp. 3-14.
- Braybrooke, D., y Lindblom, C.E. (1963), *A strategy of decision*, The Free Press.

- Braybrooke, D., y Lindblom, C.E. (1970), *A strategy of decision. Policy evaluation as a social process*, The Free Press, Nueva York.
- Brewer, P. (2001), "International Market selection: Developing a model from Australian case studies", *International Business Review*, Vol. 10, pp. 155-174.
- Brewer, T.L. (1993), "Government policies, market imperfections, and foreign direct investment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 (1), pp. 101-20.
- Brown, R., y Cook, D. (1990), "Strategy and performance in British exporters", *Quarterly Review of Marketing*, Primavera, pp. 1-6.
- Brush, C.G. (1992), "Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age", disertación no publicada, Universidad de Boston.
- Bryson, J.M. (1995), *Strategic Planning for Public Service and non profit organizations*, Jossey Bass (2ª ed.), Estados Unidos.
- Buckley, P.J. (1988), "The Limits of Explanation; Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, pp. 181-193.
- Buckley, P.J. (1989), "Foreign Direct Investment by Small- and Medium-Sized Enterprises: The Theoretical Background", *Small Business Economics*, Vol. 1, pp. 89-100.
- Buckley, P.J. (1990), "Problems and Developments in the Core Theory of International Business", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21 (4), pp. 657-665.
- Buckley, P.J. (1996), "The role of management in international business theory", *Management International Review*, Vol. 35, nº 1 (ed. especial), pp. 7-54.
- Buckley, P.J. (1998), "Models of the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, nº 1, pp. 21-44.
- Buckley, P.J. (2002), "Is the International Business Research Agenda Running Out of Steam?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, nº 2, pp. 365-373.
- Buckley, P.J., y Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.
- Buckley, P.J., y Casson, M.C. (1979), "A Theory of International Operations", en Chertman, J.P., y Leontiades, J. (Eds.), *European Research in International Business*, North-Holland, Amsterdam.

- Buckley, P.J., y Casson, M.C. (1985), *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.
- Buckley, P.J.; Newbold, G.D.; y Berkova, Z. (1981), "Direct Investment in the UK by Smaller Continental European Firms", Working Paper, Universidad de Bradford, Bradford.
- Buckley, P.J.; Newbold, G.D.; y Thurwell, J. (1979), "Going International- The Foreign Direct Investment Behaviour of Smaller UK Firms", en Mattson, L.G., y Wiedersheim-Paul, F. (Eds.), *Recent Research on the Internationalisation of Business*, Acta Universitatis Upsaliensis, Universidad de Uppsala, Uppsala.
- Bueno Campos, E. (1999). "Estrategia y dirección estratégica", en Martínez, M.J. (coord.): *Lo que se aprende en los mejores MBA*, Gestión 2000, Barcelona.
- Bunn, D.W. y Mustafaoglu, M.N. (1978), "Forecasting Political Risk", *Management Science*, Noviembre.
- Bureau of Industry Economics (1984), *Australian Direct Investment Abroad*, Australian Government Publishing Service, Canberra.
- Burgel, O., y Murray, G.C. (2000), "The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-Technology Industries", *Journal of International Marketing*, Vol. 8 (2), pp. 33-62.
- Burgelman, R.A. (1980), *Managing innovation systems: A study of the process of internal corporate venturing*, Tesis doctoral de la Graduate School of Business de la Universidad de Columbia.
- Burgelman, R.A. (1983a), "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp. 61-70.
- Burgelman, R.A. (1983b), "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, pp. 223-244.
- Burt, R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge MA.
- Busse, L.; Ishikawa, N.; Mitra, M; Primmer, D; Surjadinata, K.; y Yaveroglu, Y. (1996), "The perception of corruption: a market discipline approach", Working Paper, Emory University, Atlanta.

- Cadogan, J.W.; Diamantopoulus, A.; y Siguaw, J.A. (2002), "Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (3), pp. 615-626.
- Calof, J., y Beamish, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalisation", *International Business Review*, Vol. 4 (2), pp. 115-131.
- Campbell-Hunt, C. (2000), "What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 127-154.
- Canals, J. (1994), *La Internacionalización de la Empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*, McGraw-Hill, Madrid.
- Cannon, J.T. (1968), *Business strategy and policy*, Harcourt Brace Jovanovich, Nueva York.
- Cantwell, J. (1991), "A Survey of Theories of International Production", en Pitselis, C.N., y Sugden, R. (Eds.), *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, Londres y Nueva York, pp.117-136.
- Carr, R.P. (1978), "Identifying Trade Areas for Consumer Goods in Foreign Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 42 (Octubre), pp. 76-80.
- Casson, M. (1986), "General Theories on the Multinational Enterprise: Their Relevance to Business History", en Hertner, P., y Jones, G. (Eds.), *Multinationals: Theory and History*, Gower Publishing Ltd, Reino Unido, pp. 42-63.
- Casson, M. (1987), *The Firm and the Market: Studies on Multinational Enterprise and the Scope of the Firm*, MIT Press, Cambridge MA.
- Casson, M. (1992), "Internalization Theory and Beyond", en Buckley, P.J. (editor), *New Directions in International Business*, Edward Elgar Ltd., Reino Unido, pp. 4-27.
- Caves, R. (1971), "Industrial corporations: the industrial economics of foreign investment", *Economica*, Vol. 38, pp. 1-27.
- Caves, R. (1996), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Second Edition, Cambridge University Press, Cambridge.
- Caves, R.E. (1980), "Industrial organization, corporate strategy, and structure: A survey", *Journal of Economic Literature*, Vol. 18, pp. 64-92.
- Caves, R.E. (1982), *Multinational Enterprise and Economical Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Caves, R.E., y Porter, M.E. (1977). "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decision and contrived deterrence to new competition". *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, pp. 241-261.
- Cavusgil, S.T. (1980), "On the internationalisation process of the firm", *European Research*, Noviembre, pp. 273-281.
- Cavusgil, S.T. (1984), "Differences among exporting firms based on their degree of internationalization", *Journal of Business Research*, Vol. 12, pp. 195-208.
- Cavusgil, S.T. (1985), "Guidelines for export market research", *Business Horizons*, pp. 27-33.
- Cavusgil, S.T. (1998), "Perspectives: Knowledge Development in International Marketing", *Journal of International Marketing*, Vol. 6 (2), pp. 103-112.
- Cavusgil, S.T., y Godiwalla, Y.M. (1982), "Decision-making for international marketing: A comparative review", *Management Decision*, Vol. 20 (4), pp. 47-54.
- Cavusgil, S.T., y Kevin, J.R. (1981), "State-of-the-Art in International Marketing: An Assessment", en Enis, B.M., y Roering, K.J. (Eds.), *Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 195-216.
- Cavusgil, S.T., y Zou, S. (1994), "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (January), pp. 1-21.
- Chaffee, E.E. (1984), "Successful strategic management in small private colleges", *Journal of Higher Education*, Vol. 55, pp. 212-241.
- Chaffee, E.E. (1985), "Three models of strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 10, n° 1, pp. 89-98.
- Chakravarthy, B.S., y Doz, Y. (1992), "Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 5-14.
- Chandler, A.D (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- Chandler, G., y Hanks, S.H. (1994), "Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 331-349.

- Chang, S.J. (1995), "International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (2), pp. 383-407.
- Channon, D.F. (1979), "Leadership and Corporate Performance in the Service Industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 393-401.
- Chao, P. (1989), "Export and Reverse Investment: Strategic Implications for Newly Industrialized Countries", *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, pp. 75-92.
- Chen, H., y Chen, T-J. (1998), "Network linkage and location choice in foreign direct investment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29 (3), pp. 445-467.
- Chen, S-F. S., y Hennart, J.F. (2002), "Japanese investors' choice of joint ventures versus wholly-owned subsidiaries in the US: The role of the market barriers and firm capabilities", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (1), pp. 1-18.
- Chetty, S., y Blankenburg Holm, D. (2000), "Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach", *International Business Review*, Vol. 9, pp. 77-93.
- Chetty, S.K. (1996), "The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms", *International Small Business Journal*, Vol. 15 (1), pp. 73-86.
- Child, J. (1972), "Organisational structure, environment and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, Vol. 6, pp. 1-22.
- Christensen, C.R.; Andrews, K.R.; Bower, J.L.; Hamermesh, H.G.; y Porter, M.E. (1982), *Business policy: Text and cases*, Richard D. Irwin, Inc.
- Christensen, P.R. (1991), "The Small and Medium-Sized Exporters' Squeeze: Empirical Evidence and Model Reflections", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 3, pp. 49-65.
- Clark, T.; Pugh, D.S.; y Mallory, G. (1997), "The process of internationalization in the operating firm", *International Business Studies*, Vol. 6, nº 6, pp. 605-623.
- Clegg, J. (1987), *Multinational Enterprises and World Competition*, McMillan, Basingstoke.

- Coase, R. (1979), "Payola in radio and television broadcasting", *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, pp. 269-328.
- Cole, A.H. (1959), *Business enterprise in its social setting*, Harvard University Press.
- Collins, J.C., y Porras, J.I. (1991), "Organizational Vision and Visionary Organizations". *California Management Review*, Otoño, pp. 30-52.
- Collins, O.F., y Moore, D.G. (1970), *The organization makers: A behavioral study of independent entrepreneurs*, Appleton-Century-Crofts.
- Connors, R.J. (1960), "World Market Potential as Developed for 3M's Overseas Operation", *Dynamic Marketing for a Changing World*, American Marketing Association, Chicago, pp. 461-466.
- Contractor, F.J., y Kundu, S.K. (1998b), "Modal Choice in a World of Alliances in the Global Hotel Sector", *Journal of International Marketing*, Vol. 6 (2), pp. 25-53.
- Coviello, N., y Munro, H.J. (1997), "Network relationships and the internationalisation process of small software firms", *International Business Review*, Vol. 6 (4), pp. 361-386.
- Coviello, N.E., y McAuley, A. (1999), "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, Vol. 39 (3), pp. 223-256.
- Coviello, N.E., y Munro, H.J. (1995), "Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 (7), pp. 49-61.
- Cuervo García, A. (1999), "La Dirección Estratégica de la Empresa: Reflexiones desde la economía de la empresa", *Papeles de Economía Española*, vols. 78-79, pp. 34-55.
- Cyert, R.M., y March, J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Czinkota, M. (1985), "Distribution of consumer products in Japan", *International Marketing Review*, Otoño, pp. 39-51.
- Czinkota, M.R. (1982), *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, Praeger, Nueva York.
- Czinkota, M.R., y Ursic, M.L. (1987), "A Refutation of the Psychic Distance of Export Development", *Developments in Marketing Science*, Vol. 10, pp. 157-160.

- Daft, R., y Buenger, V. (1990), "Hitching a ride on a fast train to nowhere: The past and future of strategic management research", en Fredrickson, J. (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, Nueva York, pp. 81-103.
- Daily, C.M.; Trevis, C.S.; y Dalton, D.R. (2000), "International Experience in the Executive Suite: The Path to Prosperity?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 515-524.
- Daniels, J.D., y Radebaugh, L.H. (1994), *International Business: Environments and Operations*, Addison-Wesley, Reading MA.
- Davidson, W.H. (1980), "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects", *Journal of International Business Studies*, vol. 11, pp. 9-22.
- Davidson, W.H. (1983), "Market similarity and market selection: Implications for international marketing strategy", *Journal of Business Research*, Vol. 11, pp. 439-456.
- Davies, H.; Leung, T.K.P.; Luk, S.T.K.; y Wong, Y. (1995), "The Benefits of 'Guanxi': The Value of Relationships in Developing the Chinese Market", *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, pp. 207-214.
- Deal, T.E., y Kennedy, A.A. (1982), *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley Publishing Co.
- Deng, S., y Wortzel, L.H. (1995), "Importer Purchase Behavior: Guidelines for Asian Exporters", *Journal of Business Research*, Vol. 32, pp. 41-47.
- Denis, J.E., y Depelteau, D. (1985), "Market Knowledge, Diversification and Export Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, pp. 77-89.
- Dichtl *et al.* (1984), "The Export Decision of Small and Medium Sized Firms: A Review", *Management International Review*, Vol. 24 (2), pp. 49-60.
- Dirsmith, M.W., y Covalleski, M.A. (1983), "Strategy, external communication and environment context", *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pp. 137-151.
- Dorsch, M.J.; Swanson, S.R.; y Kelley, S.W. (1998), "The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers", *Academy of Marketing Science*, Vol. 26 (2), pp. 128-142.



- Douglas, S.P., y Craig, C.S. (1982), "Information for international marketing decision", en Walter, I., y Murray, I. (Eds.), *Handbook of international business*, John Wiley, Nueva York.
- Douglas, S.P., y Craig, C.S. (1982), "Information for International Marketing Decisions", en Walter, I., y Murray, T. (Eds.), *Handbook of International Business*, John Wiley, Section 29, Nueva York.
- Douglas, S.P., y Craig, C.S. (1983), *International marketing research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ.
- Douglas, S.P., y Craig, C.S. (1983), *International Marketing Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ.
- Douglas, S.P., y Craig, C.S. (1992), "Advances in international marketing", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, nº 4, Diciembre, pp. 291-318.
- Douglas, S.P., y Craig, C.S. (1992), "Advances in international marketing", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9 (Diciembre), pp. 291-318.
- Douglas, S.P.; Craig, C.S.; y Keegan, W.J. (1982), "Approaches for assessing international marketing opportunities for small and medium-sized companies", *Columbia Journal of World Business*, Otoño, pp. 26-32.
- Dow, D. (2000), "A note on psychological distance and export market selection", *Journal of International Marketing*, Vol. 8 (1), pp. 51-64.
- Doyle, P., y Gidengil, Z.B. (1977), "A Strategic Approach to International Market Selection", *Proceedings of the American Marketing Association (AMA)*, Chicago, pp. 230-234.
- Drucker, P.F. (1974), *Management: Tasks, responsibilities, practices*, Harper & Row, Nueva York.
- Drucker, P.F. (1985), *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*, Harper Business.
- Duhaime, I.M., y Schwenk, C.R. (1985), "Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision-making", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 287-295.

- Dunning, J.H. (1977), "Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A research for an eclectic approach", en Ohlin, B.; Hesselborn, P.O.; y Wijkman, P.M. (Eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, MacMillan, Londres.
- Dunning, J.H. (1979), "Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41 (4), pp. 269-295.
- Dunning, J.H. (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, pp. 9-30.
- Dunning, J.H. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Urwin, Londres.
- Dunning, J.H. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 (1), pp. 1-31.
- Dunning, J.H. (1988a), *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman, Londres.
- Dunning, J.H. (1988b), *Explaining International Production*, Unwin Hyman, Londres y Boston.
- Dunning, J.H. (1992a), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Welsey, Londres.
- Dunning, J.H. (1992b), "The global economy, domestic governance, strategies and transnational corporations: interactions and policy implications", *Transnational Corporations*, vol. 1, n° 3, diciembre, pp. 7-45.
- Dunning, J.H. (1993), *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley.
- Dunning, J.H. (1995), "Re-apparaising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26 (3), pp. 461-491.
- Dunning, J.H. (1998), "Location ant he multinational Enterprise: a neglected factor?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, pp. 45-66.

- Dunning, J.H. (2000), "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of activities", *International Business, Review*, Vol. 9, pp. 163-190.
- Dunning, J.H. (2002), "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity", *Internatinal Business Review*, Vol. 9 (2), pp. 163-190.
- Durán Herrera, J.J. (1994), "Factores de Competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española (ICE)*, nº 735 (Noviembre), pp. 21-41.
- Dwyer, F.R.; Schurr, P.H.; y Oh, S. (1987), "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (Abril), pp. 11-27.
- Dwyer, R.F. y Oh, S. (1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies", *Journal of Marketing*, Croon Helm, Londres.
- Eden, X. (2002), "Regional integration and Foreign Direct Investment", en Kotabe, M., y Aulakh, P.(Eds.), *Emerging Issues in International Business Research*, Edward Elgar Publishing Ltd., Reino Unido.
- Egan, M.L. y Mody, A. (1992), "A Buyer-Seller links in export development", *World Development*, vol. 20, pp.321-334.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building Theories From Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), pp. 532-550.
- Ekeledo, I., y Sivakumar, K. (1998), "Foreign market entry mode choice of service firms: A contingency perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 (4), pp. 274-292.
- Elfring, T., y Volberda, H.W. (2001), "Schools of thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis", en Elfring, T., y Volberda, H.W.(Eds.), *Rethinking Strategy*, SAGE Publications, Londres.
- Ellis, P. (1995), "Cosmopolitanism and the Marco Polo Effect: The social network determinants of exports in small- to medium-sized enterprises", doctoral dissertation, no publicada, Department of Information Management and Marketing, University of Western Australia.

- Ellis, P. (2000), "Social Ties and Foreign Market Entry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 (3), pp. 443-469.
- Engwall, L., y Wallenstal, M. (1988), "Tit for Tat in Small Steps: The Internationalization of Swedish Banks", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4 (3-4), pp. 147-155.
- Eriksson, K.; Johanson, A.; Majkgard; y Sharma, A.D. (1997), "Experiential knowledge and cost in the internationalization process", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 (2), pp. 337-60.
- Erramilli, M.K. (1991), "The experience factor in foreign market entry behavior of service firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 (3), pp. 479-501.
- Erramilli, M.K., y Rao, P.P. (1993), "Service Firm's International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July), pp. 19-38.
- Erramilli, M.K.; Agarwal, S.; y Dev, Ch.S. (2002), "Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (2), pp.223-242.
- Etemad, H. (1981), "International Market Segmentation: The Issue of Longitudinal Stability", no publicado, ponencia presentada en la Conference of the Academy of International Business, Montreal, Octubre de 1981.
- Evans, J., y Mavondo, F.T. (2002), "Physic Dsitance and Organizational Performance: An Empirical Examinationa of International Retailing Operations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (3), pp. 515-532.
- Fahey, L., y Christensen, H.K. (1986), "Evaluating the research on strategy content", *Journal of Management*, Vol. 12, nº 2, pp. 167-183.
- Fahy, J. (1998), "The role of resources in Global Competition", en Hooley, G., Loveridge, R., y Wilson, D. (Eds.), *Internationalization Process, Context and Markets*, Basingstoke, McMillan Press Ltd., pp. 132-135.
- Farjoun, M. (2002), "Towards an organic perspective on strategy", *Strategic Management Journal*, (en imprenta, publicado online en Wiley InterScience, [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)).

- Fillis, I. (2000a), "Being creative at the marketing /entrepreneurship interface: lessons from the art industry", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 2 (2), pp. 125-137.
- Fillis, I. (2000b), "An Examination of the Internationalisation Process of the Smaller Craft Firm in the United Kingdom and the Republic of Ireland", PhD Tesis no publicada, Universidad de Stirling, Escocia.
- Fillis, I. (2001), "Small firm internationalisation: an investigative survey and future research", *Management Decision*, Vol. 39 (9), pp. 767-783.
- Finkelstein, S., y Hambrick, D.C. (1990), "Top Management Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 484-503.
- Finkelstein, S., y Hambrick, D.C. (1996), *Strategic leadership*, West Educational Publishing, St. Paul.
- Florida, R. (1997), "The globalization of R&D: Results of a survey of foreign affiliated R&D laboratories in the USA", *Research Policy*, Vol. 26, pp. 85-103.
- Ford, D. (1980), "The development of buyer-seller relationships in industrial markets", *European Journal of Marketing*, Vol. 14, pp- 339-353.
- Ford, D., y Rosson, P.J. (1982), "The relationships between export manufacturers and their overseas distributors", en Czinkota, M., y Tesar, G.(Eds.), *Export Management: An International Context*, pp. 257-275.
- Forsgren, M. (1989), *Managing the Internationalization Process*, Routledge, Londres.
- Forsgren, M., y Johanson, J. (1992), "Managing Internationalisation in Business Networks", en Forsgren, M., y Johanson, J. (Eds.), *Managing Networks in International Business*, Gordon and Breach Science Publishers, Amsterdam, pp. 1-16.
- Forsman, M.; Hintu, S.; y Kock, S. (2001), "Internationalization from a SME perspective", Working Paper, Department of Management and Organization, Swedish School of Economics and Business Administration, Vasa.
- Foss, N.J. (1996a). "Research in Strategy, Economics, and Michael Porter", *Journal of Management Studies*, vol. 33, 1, pp. 1-24.
- Foss, N.J. (1996b). "Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments". *Organization Science*. Vol. 7 (5), pp. 470-476.

- Foss, N.J. (1996c). "More critical comments on knowledge-based theories of the firm". *Organization Science*. Vol. 7 (5), pp. 519-523.
- Foss, N.J. (2001), "The boundary School: Strategy as a boundary decision", en Volberda, H.W., y Elfring, T.(Eds.), *Rethinking Strategy*, SAGE Publications, Londres.
- Frost, T.S. (2001), "The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (2), pp. 101-123.
- Gaba, V.; Pan. Y.; y Ungson, G.R. (2002), "Timing of entry in international market: An empirical study of U.S. fortune 500 firms in China", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (1), pp. 39-55.
- Galbraith, C., y Schendel, D. (1983), "An empirical analysis of strategy types", *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pp. 153-173.
- Galbraith, J.R. (1977), *Organization design*, Addison-Wesley.
- García Falcón, J.M. (1987), *Formulación de estrategias en la empresa*, CIES, Caja Insular de Ahorros de Canarias.
- García Falcón, J.M. (1995), *Dirección estratégica: Fundamentos*, CIES, Caja Insular de Ahorros de Canarias.
- Gatignon, H., y Anderson, E. (1988), "The Multinational Coporations's Degree of Caontrol over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4 (2), pp. 305-336.
- Ghemawat, P. (2001), "Distance still matters: the hard reality of global expansion", *Harvard Business Review*, septiembre, pp. 3-11.
- Giddy, I.H. (1978), "The Demise of the Product Cycle Model in International Business Theory", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 12, nº 1, pp. 90-97.
- Gilmore, F.F. (1970), "Formulating strategy in smaller companies", *Harvard Business Review*, Vol. 49 (5), pp. 71-81.
- Glaser, R., y Bassok, M. (1989), "Learning theory and the study of introduction", *Annual Review of Psychology*, Vol. 40, pp. 631-666.
- Gluck, F.; Kaufman, S.P.; y Walleck, A.S. (1980), "Strategic management for competitive advantage", *Harvard Business Review*, Julio-agosto, pp. 154-161.

- Glück, W.F. (1976), *Business policy: Strategy formation and management action*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Gomes-Casseres, B. (1989), "Ownership structures of foreign subsidiaries: theory and evidence", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 11, pp. 1-25.
- Gould, D.M. (1994), "Immigrant links to the home country: Empirical implications for US bilateral trade flows", *Review of Economics and Statistics*, pp. 302-316.
- Govindarajan, V. (1989), "Implementing Competitive Strategies at the Business United Level", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 251-269.
- Granitsky, J. (1989), "Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case", *International Marketing Review*, Vol. 6 (5), pp. 50-65.
- Granovetter, M.S. (1973), "The strenght of weak ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78 (6), pp. 1360-1380.
- Granovetter, M.S. (1985), "Economic Action and social structure: the porblem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91 (3), pp.481-510.
- Granstrand, O. (1999), "Internationalization of corporate R&D: A study of Japanese and Swedish corporations", *Researh Policy*, Vol. 28, pp. 275-302.
- Grant, R.M. (2002a), "Corporate strategy: Managing scope and strategy content", en Pettigrew, A.; Thomas, H.; y Whittington, R.(Eds.), *Strategy and Management*, SAGE Publications, Londres.
- Green, R.T., y Allaway, A.W. (1985), "Identification of Export Opportunity: Shift-Share Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Invierno), pp. 83-88.
- Greene, R.T., y Allaway, A.W. (1985), "Identification of export opportunities: A shift-share approach", *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Invierno), pp. 83-88.
- Greve, A. (1995), "Networks and entrepreneurship - an analysis of social relations, occupational background, and the use of contacts during the establishment process", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11(1), pp. 1-24.
- Grinyer, P.H., y Spender, J.C. (1979a), "Recipes, crises and adaptation in mature businesses", *International Studies of Management and Organisations*, Vol. 9, pp. 113-123.
- Grinyer, P.H., y Spender, J.C. (1979b), *Turnaround: Managerial recipes for strategic success: The fall and rise of the Newton Chambers Group*, Associated Business Press.

- Gripsrud, G. (1990), "The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21 (3), pp. 469-485.
- Gronhaug, K., y Kvitastein, O. (1993), "Distributional involvement in international strategics business units", *International Business Review*, Vol. 2 (1), pp. 1-14.
- Gupta, A.K. (1984), "Contingency Linkages between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination", *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 399-412.
- Gupta, A.K., y Govindarajan, V. (1988), "Contingency Perspectives on Strategic Leadership: Current Knowledge and Future Research Directons", en Hambrick, D.C. (Ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Managers*, JAI Press, Greenwich CT.
- Gupta, S.; Davoodi, H.; y Alonso-Terme, R. (1998), "Does corruption affect income inequality and poverty?", Working Paper, Fondo Monetario Internacional (IMF), Washington D.C.
- Guth, W.D., y Ginsberg, A. (1990), "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 5-15.
- Habib, M., y Zurawicki, L. (2002), "Corruption and foreign direct investment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (2), pp. 291-307.
- Håkansson, H., y Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, Londres.
- Hallen, L.; Johanson, J.; y Seyed-Mohamed, N. (1991), "Interfirm adaptation in business relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 55 (Abril), pp. 29-37.
- Hambrick, D.C., y Mason, P.A. (1984), "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, n° 2, pp. 193-206.
- Hamel, G. (1996), "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp. 69-82.
- Hamel, G., y Prahalad, C.K. (1989), "Strategic intent", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, pp. 1-14.
- Hamill, J. (1997), "The Internet and international marketing", *International Marketing Review*, Vol. 14, n° 5, pp. 300-323.



- Hannan, M.T., y Freeman, J.H. (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 82, pp. 929-964.
- Hannan, M.T., y Freeman, J.H. (1989), *Organisational ecology*, Harvard University Press, Boston MA.
- Harvey, M.G., y Lusch, R.F. (1995), "A systematic assessment of potential international strategic all partners", *International Business Review*, Vol. 4 (2), pp. 195-212.
- Hayes, R.H. (1985), "Strategic planning: Forward in reverse?", *Harvard Business Review*, Vol. 63, n° 6, pp. 111-119.
- Hedberg, B.L., y Jonsson, S. (1977), "Strategy making as a discontinuous process", *International Studies of Management and Organisation*, Vol. 7, pp. 88-109.
- Hedlund, G., y Kverneland, A. (1985), Are strategies for foreign markets changing?, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 15 (2), pp. 41-59.
- Hedlund, G., y Ridderstråle, J. (1997), "Toward a theory of the self-renewing MNC", en Toyne, B., y Nigh, D. (Eds.), *International Business: An Emerging Vision*, University of South Carolina Press, Columbia SC, pp. 329-354.
- Heide, J.B. (1994), "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (Enero), pp. 71-85.
- Heide, J.B., y Miner, A.S. (1992), "The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 35 (2), pp. 265-291.
- Hellman, P. (1996), "The Internationalisation of Finnish Financial Service Companies", *International Business Review*, Vol. 5, pp. 191-208.
- Helsen, K.; Jedidi, K.; y DeSarbo, W.S. (1993), "A new approach to country segmentation utilizing multinational diffusion patterns", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (Octubre), pp. 60-71.
- Henderson, B.D. (1984), *The logic of Business Strategy*, Ballinguer Publising company, Mass.
- Hendry, C. (1996), "Continuities in human resource process in internationalization and domestic business management", *Journal of Management Studies*, vol. 33, pp. 347-494.

- Hennart, J.F. (1982), *A Theory of the Multinational Enterprises*, The University of Michigan Press, Ann Harbor.
- Hennart, J.F. (1991), "The Transaction Cost Theory of the Multinational Enterprise", en Pitelis, C.N., y Sugden, R. (Eds.), *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, Londres y Nueva York.
- Hennart, J.F. (1991), "The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of japanese subsidiaries in the United States", *Management Science*, Vol. 37 (4), pp. 483-97.
- Herrmann, P., y Datta, D. (2002), "CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: an empirical study", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (3), pp. 551-559.
- Hill, C.P.; Hwang, P.; y Kim, W.C. (1990), "An eclectic theory of the choice of international entry mode", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 117-128.
- Hill, C.W.L. (1988), "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 401-412.
- Hines, J. (1995), "Forbidden payments: foreign bribery and american business after 1977", Working Paper 5266, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Hirsch, P.A. (1991), "Areas of agreement and common ground", Documento de trabajo presentado en la Conference on Strategy Process Research, Minnesota.
- Hofer, C.W. (1975), "Toward a contingency theory of business strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 18, pp. 784-810.
- Hofer, C.W., y Schendel, D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Co.
- Hoffman, J. (1997), "A two stage model for the introduction of products into international markets", *Journal of Global Marketing*, Vol. 11 (1), pp. 65-86.
- Hogarth, R.M., y Makridakis, S. (1981), "Forecasting and planning: An evaluation", *Management Science*, Vol. 27, n° 2, pp. 115-138.

- Holmlund, M., y Kock, S. (1998), "Relationships and the Internationalization of Finnish Small and Medium-Sized Companies", *International Small Business Journal*, Vol. 16, nº 4, pp. 46-63.
- Hornell, E., y Vahlne, J. (1982), "Changing Structure of Foreign Investment by Swedish MNCs", ponencia presentada en la *European International Business Association Conference* (Diciembre), Oslo.
- Huff, A.S., y Reger, R.K. (1987), "Review of strategic process research", *Journal of Management*, Vol. 13, nº 2, pp. 211-236.
- Hymer, S. (1960), *The International operations of national firms: a study of foreign direct investment*, Ph. Dissertation, publicada en 1976 por MIT Press, Cambridge.
- Hymer, S. (1968), "The Large Multinational Corporation: An Analysis of Some Motives for the International Integration of Business", en Casson, M.C., (ed., 1990), *The Multinational Enterprise: Selected Readings*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Hymer, S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Boston MA. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.
- Iborra, M., Menguzzato, M. y Ripollés, M. (1998), "Creación de empresas internacionales: redes informales y obtención de recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7 (3), pp. 147-160.
- Iñaki, M. (1991), "A critical Assessment of the Eclectic Theory of the Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 (3), pp. 445-460.
- Itami, H., y Numagami, T. (1992), "Dynamic Interaction Between Strategy and Technology", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (nº especial de invierno), pp. 119-135.
- Ito, K., y Rose, E.L. (2002), "Foreign Direct Investment location strategies in the tire industry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (3), pp. 593-602.
- Jaques, E., y Clement, S.D. (1991), *Executive Leadership: A practical guide to managing complexity*, Blackwell, Oxford.
- Jarillo, J.C. (1988), "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 31-41.

- Jarillo, J.C., y Martínez Echezárraga, J.I. (1991), "Estrategia adaptation of firms to the European Single Market: A Network Approach", en Mattson, L.-G., y Stymne, B. (Eds.), *Corporate and Industry Strategies for Europe*, Elsevier Science Publishers B.V., Amsterdam.
- Jennings, D.F., y Lumpkin, J.R. (1989), "Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis", *Journal of Management*, Vol. 15, nº 3, pp. 485-502.
- Jervis, R. (1976), "Hypothesis on misperceptions", *World Politics*, Vol. 20, pp. 457-474.
- Johanninsson, N.B. (1993), "Entrepreneurs as learners, beyond education and training", en Klandt, H., y Muller-Boling, D. (Eds.), pp. 95-108.
- Johannisson, N.B. (1997), "The Dynamics of Entrepreneurial Networks", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Johanson, J., y Mattson, L.-G. (1986), "International marketing and internationalization process- A network approach", en Turnbull, P.W., y Paliwoda, S.J.(Eds.), *Research in International Marketing*, Croom Helm, Londres, pp. 234-265.
- Johanson, J., y Mattson, L.-G. (1988), "Internationalisation in industrial systems- a network approach", en N. Hood y J.E. Vahlne(Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, Londres, pp. 287-314.
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1977), "The internationalization of the firm-A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (1), pp. 23-32.
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1990), "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7 (4), pp. 11-24.
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1992), "Management of Foreign Market Entry", *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1 (3), pp. 9-27.
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1993), "Management of internationalization", en Zan, L.; Zambon, S.; y Pettigrew, A.M. (Eds.), *Perspective on Strategic Change*, Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 42-78.
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, pp. 305-322.

- John, G.; Weiss, A.M.; y Dutta, S. (1999), "Marketing in Technology-intensive markets: Toward a conceptual framework", *Journal of Marketing*, Vol. 63 (ed. especial), pp. 78-91.
- Johnson, G. (1987), *Strategic Change and the management process*, Blackwell, Oxford.
- Johnson, G. (1988), "Rethinking incrementalism", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 75-91.
- Johnson, G., y Scholes, K. (2001), *Dirección Estratégica*, Prentice Hall (5ª ed.), Madrid.
- Jolly, V.K.; Alahuhta, M.; y Jeannet, J.-P. (1992), "Challenging the Incumbents: How High-Technology Start-ups Compete Globally", *Journal of Strategic Change*, Vol. 1, pp. 71-82.
- Joyce, W.F. (1985), "Towards a theory of incrementalism", en Lamb, R., y Shrivastava, P.(Eds.), *Advances in strategic management*, JAI Press.
- Juul, M., y Walters, P.G. (1987), "The Internationalisation of Norwegian Firms- A Study of the U.K. Experience", *Management International Review*, Vol. 27, pp. 58-77.
- Kanter, R.M. (1983), *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*, Simon & Schuster.
- Katsikeas, C.S., y Percy, N.F. (1990), "The Relationship between Greek Export Manufacturers and their UK Importers: The Dimension of Exercised Power", *Journal of Marketing Management*, Vol. 6 (3), pp. 239-256.
- Kaufmann, H. (1995), "Internationalization via co-operation: strategies of SME", *International Small Business Journal*, vol. 13 (2), pp. 27-33.
- Keefer, P., y Knack, S. (1997), "Why don't poor countries catch up? A cross-national test of an institutional explanation", *Economic Inquiry*, Vol. XXXV, pp. 590-602.
- Khandwalla, P.N. (1977), *The design of organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, Nueva York.
- Kiechel, W. (1984), "Sniping at strategic planning", *Planning Review*, Mayo, pp. 8-11.
- Kiesler, S., y Sproull, L. (1982), "Managerial response to changing environments: Perspectives on problem solving from social cognition", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 548-570.

- Kim, I. (1998). "Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor", *Organization Science*, Vol. 9 (4), pp. 506-521.
- Kindleberger, C.P. (1969), *American Business Abroad*, Yale University Press, New Haven.
- Klein, S., y Roth, V.J. (1990), "Determinants of Export Channel Structure: The Effects of Experience and Psychic Distance Reconsidered", *International of Marketing Review*, Vol. 7 (5), pp.27-38.
- Klein, S.; Frazier, G.; y Roth, V. J. (1990), "A transaction cost analysis model of channel integration in international markets", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 196-208.
- Knickerbocker, F.T. (1973), *Oligopolistic Reaction and multinational Enterprise*, Division of Resarch, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Knight, G.A. (1997), *Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm*. Ph. D. dissertation. Michigan State University, East Lansing, Michigan.
- Knight, G.A. (2000), "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization", *Journal of International Marketing*, Vol. 8 (2), pp. 12-32.
- Knight, G.A.; y Cavusgil, S.T. (1996), "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Intemationalization Theory", en Cavusgil, S.T., y Madsen, T.K. (Eds.), *Export internationalizing research- enrichment and challenges, Advances in International Marketing*, 8, JAI Press Inc., Nueva York, pp. 11-26.
- Kobrin, S.J. (1979), "Political risk: A review and reconsideration", *Journal of International Business Studies*, Vol. 10 (1), pp. 67-80.
- Kobrin, S.J.; Basek, J.; Blank, S.; y LaPombara, J. (1980), "The assessment and evaluation of non economic environments by American firms: A preliminary report", *Journal of International Business Studies*, Vol. 11 (1), pp. 32-45.
- Kogut, B., y Chang, S.J. (1991), "Technological capabilities and japanese foreign direct investment in the United States", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 73, pp. 401-413.
- Kogut, B., y Singh, H. (1988), "The Effect of Nacional Cultura on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, pp. 411-432.

- Kogut, B., y Zander, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3, pp. 383-397.
- Kogut, B., y Zander, U. (1993), "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinacional corporation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 (4), pp. 625-645.
- Kojima, K. (1982), "Macroeconomics versus International Business Approach to Foreign Direct Investment", *Hitosubashi Journal of Economics*, Vol. 23, pp. 630-40.
- Kothari, V. (1978), "Strategic Approaches to Small U.S. Manufacturers in International Markets", *Proceedings of the Academy of Management*, San Francisco, Agosto, pp. 362-366.
- Kuemmerle, W. (1999), "The drivers of foreign direct investment into research and development", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, 1, pp. 1-24.
- Kumar, N. (1998), *Globalization, Foreign Direct Investment and Technology Transfers: Impacts on and Prospects for Developing Countries*, Routledge, Nueva York.
- Kumar, V.; Stam, A.; y Joachimsthaler, E. (1994), "An interactive approach to identifying potential foreign markets", *Journal of International Marketing*, Vol. 2 (1), pp. 29-52.
- Lall, S. (1983), *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*, Wiley, Nueva York.
- Lambkin, M. (1988), "Order of entry and performance in new market", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 127-40.
- Langhoff, T. (1996), "The influence of cultural differences on internationalisation processes of the firm", en Björkman, I., y Forsgren, M. (Eds.), *The nature of the international firm*, Handelshojskolens Forlag, Copenhagen, pp. 135-164,
- LaPalombara, J. (1994), "Structural and institutional aspects of corruption", *Social Research*, Vol. 61 (2), pp. 325-350.
- Lapersonne, E. ; Laurent, G. ; y Le Goff, J.-J. (1995), "Considerations sets of size one : An empirical investigation of automobil purchases", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, pp. 55-66.

- Larimo, J. (1985), "The Foreign Direct manufacturing Investment Behaviour of Finnish Companies", ponencia presentada en la *European International Business Association Conference* (Diciembre), Glasgow.
- Larimo, J. (2001), "Internationalization of SMEs - Two Case Studies of Finnish Born Global Firms", ponencia presentada en la *CIMaR Annual Conference* en Sydney, Australia (20 de Noviembre), pp. 1-21.
- Larson, A. (1992), "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 76-104.
- Lawrence, P.R., y Lorsch, J. (1967), *Organization and environment*, Irwin.
- Learned, E.P.; Christensen, C.R.; Andrews, K.R. y Guth, W. (1965, nueva ed. en 1969). *Business policy: Text and cases*, Homewood IL, Richard D. Irwin.
- Lecraw, D.J. (1991), "Transnational corporations in host developing countries: a preliminary report", en Buckley, Peter J., y Clegg, Jeremy(Eds.), *Multinational Enterprises in Less Developed Countries*, St. Martin's Press, Nueva York, pp. 163-180.
- Lecraw, D.J. (1993), "Outward direct investment by Indonesian firms: motivation and effects", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 (3), pp. 589-600.
- Lee, D.-J. (1998), "The Effect of Cultural Distance on the Relational Exchange Between Exporters and Importers: The Case of Australian Exporters", *Journal of Global Marketing*, Vol. 11 (4), pp. 7-22.
- Lee, W.-Y., y Brasch, J.J. (1978), "The adoption of export as an innovative strategy", *Journal of International Business Strategy*, Vol. 9 (1), pp. 85-93.
- Lengnick-Hall, C.A., y Wolff, J.A. (1999), "Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 1109-1132.
- Leonidou, L. (1989), "Behavioral aspects of the exporter-importer relationship: The case of Cypriot exporters and British importers", *European Journal of Marketing*, Vol. 23 (7), pp. 17-33.
- Leonidou, L., y Katsikeas, C. (1996), "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 (3), pp. 517-571.



- Leung, T.K.P.; Wong, Y.H.; y Wong, S. (1996), "A study of Hong Kong businessmen' perceptions of the role 'guanxi' in the People's Republic of China", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, pp. 749-758.
- Levitt, B., y March, J.G. (1988), "Organizational Learning", en Scott, W.R. (ed.), *Annual Review of Sociology*, Annual Reviews, Palo Alto, Vol. 14, pp. 319-340.
- Levitt, T. (1984), "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, Vol. 61, n° 3, pp. 92-102.
- Levy, D. (1994), "Chaos Theory and Strategy: Theory, Application and Management Implications", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 167-178.
- Li, J. (1995), "Foreign entry and survival: Effects of setrategic choices on performance in international markets", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (5), pp. 333-351.
- Liander, B.; Terpstra, V.; Yoshino, M.Y.; y Sherbini, A.A. (1967), *Comparative analysis for international marketing*, Ally and Bacon, Boston.
- Liander, B.; Terpstra, V.; Yoshino, M.Y.; y Sherbini, A.A. (1967), *Comparative Analysis for International Marketing*, Allyn and Bacon, Boston.
- Liang, N., y Parkhe, A. (1997), "Importer behavior: The neglected counterpart of international exchange", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 (3), pp. 495-530.
- Liang, N., y Stump, L. (1996), "Cognitive heuristics in overseas vendor search and evaluation: A proposed model of importer buying behavior", *International Executive*, Vol. 38 (6), pp. 779-806.
- Lieberman, M.B., y Montgomery, D.B. (1988), "First-mover advantages", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 41-58.
- Lieberman, M.B., y Montgomery, D.B. (1998), "First mover (dis)advantages: restrospective and link with the resource.based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 1111-1125.
- Lindblom, C.E. (1959), "The science of muddling through", *Public Administration Review*, Vol. 19, n° 2, pp. 79-88.
- Lindblom, C.E. (1968), *The Policy Making Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ.
- Linder, S.B. (1961), *An essay on trade and transformation*, Wiley, Nueva York.

- Lindmark, L.; Christensen, P.R.; Eskelinen, H.; Forsstrám, B.; Sorensen, O.J.; y Vatn, E. (1994), *Smáfðretagens internationalisering-en jümfhrende studie*, Nord REFO, Vol. 7, Dinamarca.
- Little, J.D.C. (1979), "Decision support systems for marketing managers", *Journal of Marketing*, Vol. 43 (Verano), pp. 9-26.
- Lizondo, J.S. (1991), "Foreign direct investment", en *Determinants and Systemic Consequences of International Capital Flows*, Washington DC:International Monetary Fund, pp. 68-82.
- Lorange, P., y Vancil, R.F. (1976), "How to design a strategic planning system", *Harvard Business Review*, Vol. 54 (5), pp. 75-81.
- Lord, M.D., y Ranft, A.L. (2000), "Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 (4), pp. 573-589.
- Lord, M.D., y Ranft, A.L. (2002), "Organizational Learning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 (4), pp. 573-589.
- Lorsch, J.W. (1986), "Managing Culture: the invisible barrier to strategic change", *California Management Review*, Vol. 28 (2), pp. 95-109
- Lu, J.W., y Beamish, P.W. (2001), "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 565-586.
- Luostarinen, R. (1980), *Internationalization of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Lyles, M. (1990), "A research agenda for strategic management in the 1990's", *Journal of Management Studies*, Vol. 27, nº 4, pp. 363-375.
- Lyles, M.A. (1981), "Formulating strategic problems: Empirical Analysis and model development", *Strategic Management Journal*, Vol. 2 (1), pp. 61-75.
- MacMillan, I.C.; Block, Z.; y Subba Narasimha, P.N. (1986), "Corporate venturing: Alternatives, obstacles, encountered, and experience effects", *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, nº 2, pp. 177-191.
- Madhok, A. (1995), "Opportunism and trust in joint venture relationships: An exploratory study and model", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11 (1), pp. 57-74.

- Madhok, A. (1996), "Know-How-, Experience-, and Competition-related Considerations in Foreign Market Entry: An Exploratory Investigation", *International Business Review*, pp. 339-366.
- Madsen, T.K., y Servais, P. (1996), *Six case studies of Danish Born Globals*, Informes no publicados, Universidad de Odense.
- Madsen, T.K., y Servais, P. (1997), "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, Vol. 6 (6), pp. 561-583.
- Madsen, T.K.; Rasmussen, E.S.; y Servais, P. (2000), "Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exporters", en Yaprak, A., y Tutek, J. (Eds.), *Globalization, the Multinational Firm, and Emerging Economies, Advances in International Marketing*, 10, JAI/Elsevier Inc., Amsterdam, pp. 247-265.
- Makino, S., y Delios, A. (1996), "Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 (5), pp. 905-27.
- Makino, S.; Lau, Ch.M.; y Yeh, R-S. (2002), "Asset-exploitation versus asset-seeking: implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (3), pp. 403-421.
- Malta Conference (1994), "Report of the Netherlands Ministry of Justice", *Proceedings of the 19<sup>th</sup> Conference of the European Ministers of Justice*, La Valetta, 14-15 de Junio de 1994, Council of Europe Publishing, Estrasburgo.
- March, J.G. (1987), "Ambiguity and accounting: The elusive link between information and decision-making", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 12, pp. 153-168.
- March, J.G. (1991), "Exploitation and exploration in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2 (1), pp. 71-87.
- March, J.G., y Simon, H.A. (1958), *Organizations*, John Wiley and Sons, Nueva York.
- Martínez Mora, C. (2000), "Determinantes en la Internacionalización de las PYMES-Casos de Estudio en Alicante", *Economía Industrial*, Vol. 332, pp. 149-162.

- Matthyssens, P., y Pauwels, P. (1998), "Dogmas and Paradoxes in Internationalisation and Globalisation Theories: A Portfolio Perspective", *ITEO Research Paper No. 98/01*, Limburg University Centre, Bélgica.
- Mazzolini, R. (1981), "How Strategic Decisions are Made", *Long-Range Planning*, Junio, pp. 85-96.
- McAuley, A. (1999), "Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector", *Journal of International Marketing*, vol. 7, n° 4, pp. 67-82.
- McDougall, G.H.G. (1991), "Small New Zealand businesses and exporting: Some observations", *New Zealand Journal of Business*, pp. 107-116.
- McDougall, P.P. (1989), "International Versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure", *Journal of Business Venturing*, Vol. 4 (6), pp. 387-400.
- McDougall, P.P., y Oviatt, B.M. (1996), "New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11 (1), pp. 23-40.
- McDougall, P.P., y Oviatt, B.M. (1997), "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures", *Management International Review*, Vol. 37, pp. 85-99.
- McDougall, P.P., y Oviatt, B.M. (2000), "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (5), pp. 902-906.
- McDougall, P.P.; Shane, S.; y Oviatt, B.M. (1994), "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 (6), pp. 469-487.
- McKinsey and Co. (1993), *Emerging Exporters*, Australian Manufacturing Council, Melbourne.
- McManus, J.C. (1972), "The Theory of the Multinational Firm", en Casson, M.C., (ed., 1990), *The Multinational Enterprise: Selected Readings*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Melin, L. (1992), "Internationalization as a Strategy Process", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 99-118.

- Menguzzato, M., y Renau, J.J. (1991), *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management*, Ariel, Barcelona.
- Miles, R.E., y Snow, C.C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill Book Company.
- Miles, R.H., y Cameron, K.S. (1982), *Coffin nails and corporate strategies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ.
- Miller, A., y Dess, G.G. (1993), "Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity", *Journal of Management Studies*, Vol. 30 (4), pp. 553-585.
- Miller, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, Vol. 29, n° 7, pp. 770-791.
- Miller, D. (1987a), "The structural and environmental correlates of business strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 55-76.
- Miller, D. (1991), "Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match between Organization and Environment", *Management Science*, Vol. 37, pp. 34-52.
- Miller, D. (1992), "The Generic Strategy Trap", *Journal of Business Strategy*, Enero-Febrero, pp. 37-41.
- Miller, D. (1987), "The genesis of configuration", *Academy of Management Review*, Vol. 12, n° 4, pp. 686-701.
- Miller, D., y Friesen, P.H. (1980b), "Archetypes of organizational transition", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 268-299.
- Miller, D., y Friesen, P.H. (1984a), *Organizations: A quantum view*, Prentice-Hall, Inc.
- Miller, D., y Friesen, P.H. (1984b), "A longitudinal study of the corporate cycle", *Management Science*, Vol. 30, pp. 1.161-1.183.
- Miller, D., y Friesen, P.H. (1982), "Structural change and performance: Quantum vs. piecemeal-incremental approaches", *Academy of Management Journal*, Vol. 25, pp. 867-892.
- Millington, A.I. y Bayliss, B.T. (1990), "The process of internationalisation: UK companies in the EC", *Management International Review*, Vol. 30 (2), pp. 151-161.
- Mintzberg, H. (1973), "Strategy-making in three modes", *California Management Review*, Vol. 16, n° 2, pp. 44-53.

- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in strategy formulation", *Management Science*, Vol. 24, n° 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations*, Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H. (1987), "The strategy concept I: Five PS for strategy", *California Management Review*, Vol. 30, pp. 11-23.
- Mintzberg, H. (1990), "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril pp. 163-176.
- Mintzberg, H. (1990a), "Strategy formation: Schools of thought", en Fredrickson, J.W. (Ed.), *Perspectives on strategic management*, Harper Business, Nueva York, pp. 105-235.
- Mintzberg, H. (1990b), "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 171-195.
- Mintzberg, H. (1994a), "Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies", *Long Range Planning*, Vol. 27 (3), pp. 12-21.
- Mintzberg, H. (1994b), "Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners", *Long Range Planning*, Vol. 27 (3), pp. 22-30.
- Mintzberg, H., y Lampel, J. (1999), "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review*, Primavera, pp. 21-30.
- Mintzberg, H., y Waters, J.A. (1982), "Tracking strategy in an entrepreneurial firm", *Academy of Management Journal*, Vol. 25, n° 3, pp. 465-499.
- Mintzberg, H., y Waters, J.A. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; y Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, Prentice-Hall, Londres.
- Mintzberg, Henry (1992), *El Poder en la Organización*, Ariel, Barcelona (ed. original homónima en lengua inglesa publicada en 1983).
- Mitchell, J.C. (1969), "The concept and use of social networks", en Mitchell, J. Clyde (Editor), *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Town*, Manchester University Press, pp. 1-50.
- Mitchell, W. (1991), "Dual clocks: entry order influences on incumbent and newcomer market share survival: when specialized assets retain their value", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (2), pp. 85-100.

- Moen, Ø. (1999), "The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited", *International Small Business Journal*, vol. 18, nº 1, pp. 53-71.
- Moen, Ø. (2002), "The Born Globals: A New generation of Small European Exporters", *International Marketing Review*, Vol. 19 (2), pp. 156-175.
- Möller, K., y Rajala, A. (1999), "Organizing Marketing in industrial high-tech firms: The role of international marketing relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, nº 5, pp. 521-535.
- Montgomery, C.A. (1988), "Guest editor's introduction to the special issue on research in the content of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 3-8.
- Montgomery, C.A.; Wernerfelt, B.; y Balakrishnan, S. (1989), "Strategy content and the research process: A critique and commentary", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, nº 2, pp. 189-197.
- Moore, J.I. (1992), *Writers on Strategy and Strategic Management*, Penguin, Londres.
- Mooreman, C.; Deshpande, R.; y Zaltman, G. (1993), "Factors affecting trust in market research relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 81-101.
- Morgan, R.E., y Katsikeas, C.S. (1997), "Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique", *Management Decision*, Vol. 35 (1), pp. 68-78.
- Morgan, R.E., y Katsikeas, C.S. (1997a), "Export Stimuli: Export Intention Compared with Export Activity", *International Business Review*, Vol. 6, pp. 477-499.
- Morgan, R.M., y Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 12, pp. 20-38.
- Moyer, R. (1968), "International market analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 3, pp. 353-360.
- Moyer, R. (1968), "International Market Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 5 (Noviembre), pp. 353-360.
- Murray, E.A. (1978), "Strategic choice as a negotiated outcome", *Management Science*, Vol. 24, nº 9, pp. 960-972.
- Nachum, L. (1994), "The choice of variables for segmentation of the international market", *International Marketing Review*, Vol. 11 (3), pp. 54-67.
- Naciones Unidas, *World Investment Report (WIR) 2001*, Ginebra.

- Narayanan, V.K., y Fahey, L. (1982), "The micro-politics of strategy formulation", *Academy of Management Review*, Vol. 7, n° 1, pp. 25-34.
- Nelson, R.R. (1991), "Why Do firms Differ, and How Does it Matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 61-74.
- Nelson, R.R., y Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge MA y Londres.
- Nevis, E.C.; DiBella, A.J.; y Gould, J.M. (1995), "Understanding organizations as learning systems", *Sloan Management Review*, Invierno, pp. 73-85.
- Newman, W.H.; Summer, C.E.; y Warren, E.K. (1967), *The process of management: Concepts, behaviour and practice*, Prentice-Hall, Inc.
- Newman, W.H.; Warren, E.K. y Schee, J.E. (1982), *The process of management: Concepts, behaviour and practice*, Prentice-Hall.
- Nieto, A. y Llamazares, O. (1995), *Marketing Internacional*, Edición Pirámide.
- Nonaka, I. (1993), "Toward middle-up-down management", *Sloan Management Review*, Vol. 29 (3, primavera), pp. 9-18.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating Company: How japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Nueva York.
- Nordström, K., y Vahlne, J.-E. (1994), "Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries During the Last 100 Years", en Landeck, M. (Ed.), *International Trade: Regional and Global Issues*, St. Martin's Press.
- Nordström, K.A. (1991), "The internationalization process of the firm: searching for new patterns and explanations", Doctoral dissertation, IIB, Stockholm School of Economics, Estocolmo.
- Normann, R. (1977), *Management for growth*, John Wiley & Sons, Inc.
- Nystrom, H. (1979), *Creativity and innovation*, John Wiley & Sons, Inc.
- O'Farrell, P.N., y Wood, P.A. (1994), "International market selection by business service firms: Key conceptual methodological issues", *International Business Review*, Vol. 3 (3), pp. 243-261.



- O'Farrell, P.N., y Wood, P.A. (1998), "Internationalisation by Business Service Firms: Towards a New Regionally Based Conceptual Framework", *Environment and Planning A*, Vol. 30, pp. 109-128.
- O'Grady, S., y Lane, H. (1996), "The psychic distance paradox", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 (2), pp. 309-333.
- OCDE / OECD (1998), *Industrial Performance and Competitiveness in an Era of Globalization and Technological Change*, OECD, Industry Committee, París.
- Ohmae, K. (1983), *La mente del estratega: El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*, McGraw-Hill, Inc.
- Osorio, J., y García Falcón, J.M. (1998), *SISTRAT*, Civitas.
- Ouchi, W.G. (1980), "Markets, burocracias, and clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 129-142.
- Oviatt, B.M., y McDougall, P.P. (1994), "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 (1), pp. 45-64.
- Oviatt, B.M., y McDougall, P.P. (1995), "Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage", *Academy of Management Executive*, Vol. 9 (2), pp. 30-43.
- Oviatt, B.M., y McDougall, P.P. (1997), "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures", *Management International Review*, Vol. 37 (ed. especial, 2), pp. 85-99.
- Oviatt, B.M., y McDougall, P.P. (1999), "A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship", en Rugman, A.M., y Wright, R.W. (Eds.), *Research in Global Strategic Management: International Entrepreneurship*, JAI Press Inc., Stamford CT, pp. 23-40.
- Owen, S. (1993), "The Landor Image Power survey: a global assesment of brand strength" en Aaker, David A., y Biel, Alexander L.(Eds.), *Brand Equity and Advertising*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale NJ.
- Paine, F.T., y Naumes, W. (1974), *Strategy and policy formation: An integrative Approach*, Saunders, Filadelfia.
- Papadopoulos, N. (1983), "Assessing new product opportunities in international markets", *New Product Development*, ESOMAR, Amsterdam, pp. 69-89.

- Papadopoulos, N. (1987), "Approaches to international market selection for small and medium sized enterprises", en Rosson, P., y Reid, S. (Eds.), *Managing export entry and expansion*, Praeger, Nueva York, pp. 128-158.
- Papadopoulos, N., y Denis, J.-E. (1988), "Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection", *International Marketing Review*, Vol. 5 (Otoño), pp. 38-51.
- Pearce, R., y Papanastassiou, M. (1999), "Overseas R&D and the strategic evolution of MNEs: Evidence from laboratories in the UK", *Research Policy*, Vol. 28, pp. 23-41.
- Pearsall, J. (1998), *The New Oxford Dictionary of English*, Oxford University Press, Oxford.
- Peng, M.W. (2001), "The Resource-based View and International Business, *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 803-829.
- Penrose, E.(1966), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford.
- Perrow, C. (1970), *Organizational Analysis: A sociological view*, Wadsworth, Belmont CA.
- Peters, T.J., y Waterman, R.H. (1982), *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Harper Business.
- Petersen, B., y Pedersen, T. (1999), "Fast and slow resource commitment to foreign markets: What causes the difference?", *Journal of International Management*, Vol. 5, pp. 73-91.
- Pettigrew, A.M. (1977), "Strategy formulation as a political process", *International Studies of Management and Organization*, Verano, pp. 78-87.
- Pettigrew, A.M. (1979), "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 570-581.
- Pettigrew, A.M. (1985), *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*, Basil Blackwell.
- Pettigrew, A.M. (1992), "The Character and Significance of Strategy Process Research", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (nº especial de invierno), pp. 5-16.

- Pettigrew, A.M.; Thomas, H. y Whittington, R. (2002), "Strategic Management: The strengths and limitations of a field", en Pettigrew, A.; Thomas, H.; y Whittington, R.(Eds.), *Strategy and Management*, SAGE Publications, Londres.
- Pfeffer, J., y Salancik, G.R.. (1978), *The external control of organization: A resource dependence perspective*, Harper Business.
- Piercy, N. (1982), *Export strategy: Markets and competition*, George Allen & Urwin, Londres.
- Piggot, J., y Cook, M. (1993), *International Business Economic: An European Perspective*, Longman, Londres.
- Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper Business.
- Pitt-Watson, D. (1992), "Business Strategy and Economics"; en Faulkner, D., y Johnson, G. (Eds.), *The Challenge of Strategic Management*, Kogan Page, Londres.
- Plá Barber, J., y Cobos Caballero, Á. (2002), "La Aceleración del Proceso de Internacionalización de la Empresa: El caso de las 'International New Ventures' Españolas", *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre, nº 802, pp. 9-22.
- Plá Barber, J., y Suárez Ortega, S.M. (2001), "¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora", *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, Vol. 52 (Enero-Abril), pp. 155-175.
- Popper, K.R. (1973, reed.), *La Lógica de la Investigación Científica*, Tecnos, Madrid.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press.
- Porter, M.E. (1981), "The contributions of industrial organizations to strategic management", *Academy of Management Review*, Vol. 6, nº 4, pp. 609-620.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, Nueva York.
- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Nueva York.
- Porter, M.E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.

- Porter, M.E. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp. 61-78.
- Powell, W.W. (1987), "Hybrid organizational arrangements: New forms of transnational development", *California Management Review*, Vol. 29, pp. 67-87.
- Prahalad, C.K., y Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, pp. 79-91.
- Preece, S.B.; Miles, G.; y Baetz, M.C. (1999), "Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-based Firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, pp. 259-281.
- Prescott, J.E. (1984), "Environmental fit and performance", Ponencia presentada en la Reunión Anual de la Academy of Management en Boston.
- Quinn, J.B. (1980a), *Strategies for change – Logical incrementalism*, Homewood IL, Irwin, Inc.
- Quinn, J.B. (1980b), "Managing strategic change", *Sloan Management Review*, Vol. 21 (4), pp. 3-20.
- Quinn, J.B., y Voyer, J.J. (1997), "El Incrementalismo Lógico: Cómo Manejar la Formación de Estrategias"; en Mintzberg, H.; Quinn, J.B.; y Voyer, J. (Eds.), *El Proceso Estratégico*, edición breve, Prentice- Hall, Madrid.
- Randoy, T. (1997), "Towards a firm-based model of foreign direct investment", en Björkman, I. y Forsgren, M.(Eds.), *The nature of the international firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, pp. 257-280.
- Rasmussen, Erik S.; Madsen, Tage Koed; y Evangelista, Felicitas (2001), "The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 13 (3), pp. 75-107.
- Redding, D.G. (1991), "Weak organisations and strong linkages: Managerial ideology and Chinese family business networks", en Gary Hamilton (Editor), *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia*, Centre of Asian Studies, Hong Kong University, Hong Kong, pp. 30-47.
- Reid, S.D. (1981), "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12 (2), pp. 101-112.

- Reid, S.D. (1983), "Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategy Choice", *International Marketing Review*, Vol. 1 (2), pp. 44-56.
- Reid, S.D. (1984), "Information acquisition and export entry decisions in small firms", *Journal of Business Research*, Vol. 12, pp. 141-157.
- Reid, S.D. (1986), "Migration, cultural distance and international market expansion", en Peter W. Turnbull y Stanley J. Paliwoda (Eds.), *Research in International Marketing*, Croo Helm, Londres, pp. 22-34.
- Reid, S.D., y Rosson, P.J. (1987), "Managing export entry and expansion: An overview", en Philip J. Rosson y Stanley D. Reid (Eds.), *Managing Entry and Expansion: Concepts and Practice*, Praeger, Nueva York, pp. 3-18.
- Renau, J.J. (1995). "La Dirección Estratégica: Su Evolución y Estado Actual"; en Cuervo, A. (ed.), *Dirección de Empresas de los Noventa*, Civitas, Madrid.
- Rennie, M. (1993), "Global Competitiveness: Born Global", *McKinsey Quarterly*, Vol. 4, pp. 45-52.
- Reuber, A.R., y Fischer, E. (1997), "The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 (4), pp. 807-825.
- Rhenman, E. (1973), *Organization theory for long-range planning*, John Wiley, Londres.
- Rialp, A. (1997), "Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica", Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rialp, A. (1999), "Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura", *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre 1999, nº 781, pp. 117-128.
- Rialp, A., y Rialp, J. (2001), "Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research", en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (Eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm, Advances in International Marketing*, 11, JAI/Elsevier Inc., Amsterdam, pp. 49-78.
- Rialp, A.; Rialp, J.; y Knight, G.A. (2002), "The Phenomenon of International New Ventures, Global Start-Ups, and Born-Globals: What do we know after a Decade (1993-2002) of Exhaustive Scientific Inquiry", Working Paper

- Rindfleisch, A., y Heide, J.B. (1997), "Transaction cost analysis: Past, present, and future applications", *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 30-54.
- Ring, P.S., y Van de Ven, A.H. (1994), "Development processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19 (1), pp. 493-498.
- Ripollés, M. (1995), "La actitud estraégica en el *entrepreneur*", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4 (3), pp. 53-62.
- Ripollés, M.; Menguzzato, M.; e Iborra, M. (1999), "Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8 (3), pp. 127-138.
- Roberts, E.B., y Senturia, T.A. (1996), "Globalizing the Emerging High-Technology Company", *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 491-506.
- Robertson, C., y Chetty, S.K. (2000), "A Contingency-based Approach to Understanding Export Performance", *International Business Review*, Vol. 9, pp. 211-235.
- Robertson, K.R., y Wood, V.R. (2001), "The relative importance of types of information in the foreign market selection process", *International Business Review*, Vol. 10, pp. 363-379.
- Robinson, R.B. (1982), "The importance of outsiders in small firm strategic planning", *Academy of Management Journal*, Vol. 25, pp. 80-94.
- Robinson, R.B., y Pearce, J.A. (1984), "Research thrusts in small firm strategic planning", *Academy of Management Review*, Vol. 9, nº 1, pp. 128-137.
- Rogers, E.M., y Kincaid, D.L. (1981), *Communication Networks: Toward A New Paradigm For Research*, Free Press, Nueva York.
- Root, F.R. (1977), *Entry Strategies for Foreign Markets: From Domestic to International Business*, Academy of Management Briefing, American Management Association (AMA), Nueva York.
- Root, F.R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*, D.C. Health, Lexington MA.
- Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Nueva York.

- Rouleau, L., y Séquin, F. (2001), "Strategy and organization theories: common forms of discourse", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, pp. 101-16.
- Roux, E. (1979), "The export behavior of small and medium size French firms", en Proceedings of the Annual Meeting in E/BA, L.-G. Mattsson and F. Wiedersheim-Paul (Eds.), *Uppsala*, Suecia.
- Rugman, A.M. (1981), *Inside the multinationals: the economics of internal markets*, Columbia University Press, Nueva York.
- Rugman, A.M. (1986), "New Theories of the Multinational Enterprises: An Assessment of Internalization Theory", *Bulletin of Economic Research*, Vol. 2, pp. 101-118.
- Rumelt, R.P. (1974), *Strategy, structure, and economic performance*, Harvard University Press.
- Rumelt, R.P. (1991), "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (3), pp. 167-186.
- Sambhraya, R.B. (1996), "Foreign Experience of Top Management Teams and International Diversification Strategies of U.S. Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 739-746.
- Samli, A.C. (1972), "Market Potentials Can Be Determined at the International Level", *Australian Journal of Market Research*, Agosto/Noviembre, pp. 85-92.
- Samli, A.C. (1977), "An Approach for Estimating Market Potential in East Europe", *Journal of International Business Studies*, Otoño-Invierno, pp. 49-53.
- Scanzoni, J. (1979), "Social exchange and behavioral interdependence", en Burgess, R.L., y Huston, T.L. (Eds.), *Social exchange in developing relationships*, Academic Press, Nueva York.
- Schein, E.H. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*, Plaza y Janés Editores, S.A.
- Schendel, D.E. (1996), "Evolutionary perspectives on strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Verano (ed. Especial), pp. 1-4.
- Schendel, D.E., y Hofer, C.W. (1979), *Strategic management: A new view of business policy and planning*, Little, Brown & Company.
- Schoemaker, P.J.H., y Russo, J.E. (1993), "A pyramid of decision approaches", *California Management Review*, Otoño, pp. 9-31.

- Schön, D.A. (1984) "The crisis of professional knowledge and the pursuit of an epistemology of practice?", 75<sup>th</sup> anniversary colloquium on teaching by the case method, Harvard Business School, Boston.
- Schumpeter, J.A. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press.
- Schwenk, C. (1984a), "Inquiry method effects on prediction performance: Task involvement as a mediating variable", *Decision Sciences*, Vol. 15, pp. 449-462.
- Schwenk, C. (1984b), "Cognitive simplification processes in strategic decision-making", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 111-128.
- Schwenk, C. (1988), *The essence of strategic decision making*, Lexington Books.
- Scott, B.R. (1971), *Stages of corporate development*, Harvard Business School Press.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in administration*, Harper Business.
- Senge, P.M. (1992), *La Quinta Disciplina. Cómo Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente*, Granica, Barcelona (ed. original en lengua inglesa fechada en 1990).
- Servais, P., y Rasmussen, E.S. (2000), "Different Types of International New Ventures", ponencia presentada en la *Academy of International Business (AIB) Annual Meeting* (Noviembre), Phoenix AZ, pp.1-27.
- Sethi, S.P. (1971), "Comparative cluster analysis for world markets", *Journal of Marketing Research*, Vol. VIII (Agosto), pp. 348-354.
- Sethi, S.P. (1971), "Comparative Cluster Analysis for World Markets", *Journal of Marketing Research*, Vol. 8 (Agosto), pp. 348-354.
- Sethi, S.P., y Holton, R.H. (1969), "Review of B. Liander et al., Comparative Analysis for International Marketing", *Journal of Marketing Research*, Vol. 6 (Noviembre), pp. 502-503.
- Shafritz, J.M., y Ott, J.S. (1987), *Classics of organization theory*, The Dorsey Press.
- Shan, W., y Song, J. (1997), "Foreign direct investment and the sourcing of technological advantage: evidence from the biotechnology industry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 (2), pp. 267-284.
- Sharma, D.D., y Johanson, J. (1987), "Technical consultancy in internationalisation", *International Marketing Review*, invierno, pp. 20-29.



- Shaver, J.M.; Mitchell, W.; y Yeung, B. (1997), "The effect of own-firm and other firm experience on foreign direct investment survival in the United States", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (10), pp. 811-824.
- Shiristava, P. (1985), "Integrating strategy formulation with organizational culture", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 5 (3), pp. 103-111.
- Silva, G. y Suárez, I. (2001), "Perspectivas sobre la internacionalización de la empresa: un estudio del sector de moldes portugués", XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza.
- Simmonds, K., y Smith, H. (1968), "The first exporter order: A marketing innovation", *British Journal of Marketing*, (2), pp. 93-100
- Simon, H.A. (1947), *Administrative behavior*, The Free Press.
- Siu, W.S. (1993), "International market entry strategies of Hong Kong companies: a case study approach", en Daniel E. McCarty and Stanley J.Hille (Eds.), *Research On Multinational Business Management and Internationalization of Chinese Enterprises*, Universidad de Nanjing, pp. 308-315.
- Smircich, L., y Stubbart, C. (1985), "Strategic Management in an enacted world" *Academy of Management Review*, Vol. 10 (4), pp. 724-736.
- Song, J.H. (1982), "Diversification Strategies and the Experience of Top Executive of Large Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 377-380.
- Steinbruner, J.D. (1974), *The cybernetic theory of decision*, Princeton University Press.
- Steiner, G.A. (1969), *Top Management Planning*, MacMillan, Nueva York.
- Steiner, G.A. (1983), "Formal strategic planning in the U.S. today", *Long Range Planning*, Vol. 16, n° 3, pp. 12-17.
- Steiner, G.A., y Miner, J.B. (1977), *Management policy and strategy*, Macmillan, Inc.
- Stern, L.W., y El-Ansary, A.I. (1992), *Marketing channels*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ.
- Stottinger, B., y Schlegelmilch, B. (1998), "Explaining Export Development Through Psychic Distance: Enlightening or Elusive?", *International Marketing Review*, Vol. 15 (5), pp. 357-372.
- Strandskov, Jesper (1993), "Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms", en Buckley, P.J., y Ghauri, P. (Eds.), *The*

- Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press Ltd., Londres, pp. 201-216.
- Stubbart, C.I. (1987), "Cognitive science and strategic management: Theoretical and methodological issues", *Academy of Management Proceedings*.
- Styles, C., y Amber, T. (1994), "Successful export practice: The UK experience", *International Marketing Review*, Vol. 11 (6), pp. 23-47.
- Suárez Ortega, S.M. (1999), *La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español*, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Suárez Ortega, S.M. y Araujo Cabrera, Y. (2002), "What's behind the proactive export behaviour of small firms? Developing a model based on managerial style", 29<sup>th</sup> Annual Conference UK Chapter Academy of International Business.
- Sullivan, D. (1994), "Measuring the degree of internationalization of the firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 (2), pp. 325-342.
- Sullivan, D., y Bauerschmidt, A. (1990), "Incremental internationalization: A test of Johanson and Vahlne's thesis", *Management International Review*, Vol. 30 (1), pp. 19-30.
- Swedenborg, B. (1982), *The Multinational Operations of Swedish Firms*, Almqvist and Wiksell, Estocolmo.
- Swift, J. (1999), "Cultural Closeness as a Facet of Cultural Affinity: A Contribution to the Theory of Psychic Distance", *International Marketing Review*, Vol. 16 (3), pp. 182-201.
- Tanzi, V. (1998), "Corruption around the world: causes, consequences, scope, and cures", Working Paper WP/98/63, Fondo Monetario Internacional (IMF), Washington D.C.
- Taylor, R.N. (1975), "Psychological determinants of bounded rationality: Implications for decision-making", *Decision Sciences*, Vol. 6, pp. 409-429.
- Taylor, S. (1982), "The interface of cognitive and social psychology", en Harvey, J. (Ed.), *Cognition, social behavior and the environment*, Lawrence Erlbaum.
- Taylor, S., y Crocker, J. (1983), "Schematic bases of social information processing", en Higgins, E.; Herman, C., y Zauna, J.(Eds.), *Social cognition: The Ontario symposium*, Lawrence Erlbaum.

- Taylor, W.D. (1982), *Strategic adaptation in low growth environments*, Tesis doctoral de la Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montreal.
- Teece, D.; Pisano, G.; y Shuen, A. (1990): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Working paper, University of California, Berkeley.
- Teece, D.J. (1986), "Transaction Cost Economics and the Multinacional Enterprise: An Assessment", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 7, pp. 21-45.
- Teece, D.J. (1992), "Foreign investment and the technological development in Silicon Valley", *California Management Review*, Vol. 34 (2), pp. 88-106.
- Terpstra, V., y Yu, J.C. (1990), "Piggybacking: a quick road to internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7 (4), pp. 52-63.
- Thomas, A.S.; Litschert, R.J.; y Ramaswamy, K. (1991), "The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 509-522.
- Thomas, M.J., y Araujo, L. (1985), "Theories of Export Behavior: A Critical Analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 19 (2), pp. 42-52.
- Thomas, M.J., y Araujo, L. (1986), "Export Behavior: Directions for Future Research", en Turnbull, P.W., y Reid, S.D.(Eds.), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, Nueva York, pp. 21-40.
- Thorelli, H.B. (1990), "The gay nineties in international marketing", en Thorelli, Hans B., y Cavusgil, S.T. (Eds.), *International Marketing Strategy*, Oxford, Pergamon.
- Tichy, N.M. (1981), "Networks in organization", en Nystrom, P.C., y Starbuck, W.H. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 225-249.
- Trefry, M.G. (2001), "Organisational culture in multicultural organisations: A doubled-Edged sword", paper presentado en el 16<sup>th</sup> Workshop on Strategic Human Resource Management (Abril), Bruselas.
- Tregoe, B.B., y Zimmerman, J.W. (1983), *Estrategia de alta gerencia: Su naturaleza y aplicación*, Interamericana.

- Tschoegl, A.E. (2002), "FDI and internationalization: Evidence from U.S. subsidiaries of foreign banks", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (4), pp. 805-815.
- Tse, D.K.; Pan, Y.; y Au, Y.K. (1997), "How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 (4), pp. 779-805.
- Tsoukas, H., y Knudsen, C. (2002), "The conduct of Strategy Research", en Pettigrew, A.; Thomas, H.; y Whittington, R.(Eds.), *Handbook of Strategy and Management*, SAGE Publications, Londres.
- Turnbull, P.W. (1987), "A challenge to stages theory of the internationalization process", en Rosson, Philip J., y Reid, Stanley D. (Eds.), *Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice*, Praeger, Nueva York, pp. 21-40.
- Vahlne, J.-E., y Nordström, K.A. (1993), "The internationalization process: impact of competition and experience", *International Trade Journal*, VII, pp. 529-548.
- Vahlne, J.-E., y Wiedersheim-Paul, F. (1973), "Economic: Distance: Model and Empirical Investigation", en Hornell, E.; Vahlne, J.-E.; y WiedersheimPaul, F. (Eds.), *Export and Foreign Establishments*, Department of Business Administration, Universidad de Uppsala.
- Van Cauwenbergh, A., y Cool, K. (1982), "Strategic Management in a new framework", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 245-265.
- Van de Ven, A.H.; Angle, H.I.; y Poole, M.S. (1989), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, Harper y Row.
- Van Hoesel, R. (1999), *New Multinational Enterprises from Korea and Taiwan: Beyond Export-led Growth*, Routledge, Nueva York.
- Varela, F.J.; Thompson, E.; y Rosch, E. (1991), *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*, MIT Press.
- Venkatraman, N., y Camillus, J.E. (1984), "Exploring the concept of fit in strategic management". *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 513-525.
- Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, May, pp. 190-207.
- Vernon, R. (1971), *Sovereignty at Bay*, Basic Books, Nueva York.

- Volberda, H.W. (1992), *Organizational Flexibility: Change and Preservation*, Walters-Noordhoff, Groningen.
- Volberda, H.W. (1993), "In search of a disciplined methodology: A synthetic research approach", 11<sup>th</sup> EGOs colloquium, París.
- Volberda, H.W., y Elfring, T. (2001), "Schools of thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis", en Volberda, H.W., y Elfring, T. (Eds.), *Rethinking Strategy*, SAGE Publications, Londres.
- Von Ungern-Sternberg, T. (1988), "Excess capacity as a commitment to promote entry", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 37 (2), pp. 113-122.
- Waldrop, M.M. (1992), *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*, Simon & Schuster. Nueva York.
- Walters, P.G.P. (1983), "Export information sources- a study of their usage and utility", *International Marketing Review*, Vol. 1, invierno, pp. 34-43.
- Watkins, K., y Marsick, V.J. (1993), *Sculpting the learning organization*, Jossey Bass, San Francisco.
- Webster, F.A. (1977), "Entrepreneurs and ventures: An attempt at classification and clarification", *Academy of Management Review*, Vol. 2, n° 1, pp. 54-61.
- Wei, S-J. (2000), "How taxing is corruption on international investors?", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 82 (4), pp. 1-12.
- Weick, K.E. (1969, 2ª ed. en 1979), *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley Publishing Co.
- Weimann, G. (1989), "Social networks and communication", en Molefi Kete Asante y William B. Gudykunst (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, Newbury Park CA, pp. 186-203.
- Weisfelder, C.J. (2001), "Internationalization and the multinational enterprise: Development of a research tradition", en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (Eds.), *Reassessing the internationalization of the firm*, Vol. 11, JAI Press, Elsevier Science Ltd., pp. 13-46.
- Welch, L.S., y Luostarinen, R. (1988), "Internationalisation: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14 (2), pp. 34-55.
- Welch, L.S., y Wiedersheim-Paul, F. (1980), "Initial exports-a marketing failure?", *Journal of General Management*, Vol. 14 (2), pp. 34-55.

- Wells, L., y Wint, A. (2000), "Marketing a country: promotion as a tool for attracting foreign investment", *Ocasional Paper*, Banco Mundial, Vol. 13, Washington D.C.
- Wells, L.T (1977), "The internationalization of firms from developing countries", en Agmon, Tamir, y Kindleberger, Charles P. (Eds.), *Multinationals from Small Countries*, MIT Press, Cambridge MA, pp. 133-156.
- Wells, L.T. (1981), "Foreign investors from the third", en Kumar, Krishma, y McLeod, Maxwell G. (Eds.), *Multinationals from Developing Countries*, D.C. Health and Company, Lexington MA, pp. 23-36.
- Wells, L.T. (1983), *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment form Developing Countries* MA, MIT Press, Cambridge.
- Werner, S. (2002), "Recent developments in international management research: A review of 20 Top Management Journals", *Journal of Management*, vol. 28 (3), pp.277-305.
- Werner, S. y Brouthers, L.E. (2002), "How International is Managment", *Journal of International Business Studies*, vol. 33 (3), pp. 583-591.
- Wesson, Thomas J. (1993), *An Alternative Motivation for Foreign Direct Investment*, Ph.D. dissertation, no publicado, Universidad de Harvard.
- Wesson, Thomas J. (1994), "Toward a fuller understanding of foreign direct investment: The example of Hyundai's investment in the U.S. personal-computer industry", *Business and the Contemporary World*, Vol. 6 (3), pp. 123-136.
- Westhead, P.; Wright, M.; y Ucbasaran, D. (2002), "International Market Selection Strategies Selected by 'Micro' and 'Small' Firms", *The International Journal of Management Science*, Vol. 30, Elsevier Science Ltd., pp. 51-68.
- Westley, F., y Mintzberg, H. (1989), "Visionary leadership and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 10 (ed. Especial), pp. 17-32.
- Wheeler, D., y Mody, A. (1992), "International investments location decisions: the case of U.S. firms", *Journal of International Economics*, Vol. 33, pp. 57-76.
- Whitelock, J. (2002), "Theories of Internationalisation and their Impact on Market Entry", *International Marketing Review*, Vol. 19, Vol. 4, pp. 342-347.
- Whittington, R. (1994), *What is strategy\_ and does it matter?*, Routledge, Londres.

- Wickramasekera, R., y Bambeny, G. (2001), "Born Globals Within the Australian Wine Industry: An Exploratory Study", Working-Paper No. 1/01, Charles Sturt University, Wagga Wagga.
- Wilkins, M. (1974), *The Maturing of Multinational Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge MA.
- Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, Nueva York.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, Free Press, Nueva York.
- Williamson, O.E. (1994), "Strategizing, economizing, and economic organization", en Rumelt, R.P.; Schendel, D.E.; y Teece, D.J. (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Wilson, D.T., y Moller, K.E.K. (1991), "Buyer-seller relationships: Alternative conceptualisations", en Paliwoda, Stanley J (Editor), *New Perspectives on International Marketing*, Routledge, Londres, pp. 87-107.
- Wolff, J.A., y Pett, T.L. (2000), "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, pp. 34-47.
- Woodcock, C.P.; Beamish, P.W.; y Makino, S. (1994), "Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, pp. 253-273.
- Wortman, M.S. (1987), "Entrepreneurship: An integrating typology and evaluation of the empirical research in the field", *Journal of Management*, Vol. 13, n° 2, pp. 259-279.
- Wortzel, L., y Wortzel, H.V. (1981), "Export marketing strategies for NIC and LDC-based firms", *Columbia Journal of World Business*, primavera, pp. 51-60.
- Wrapp, H.E. (1967), "Good managers don't make policy decisions", *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre, pp. 91-99.
- Wright, R.W., y Ricks, D.A. (1994), "Trends in International Business Research: Twenty-five Years Later", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 (4), pp. 687-701.

- Yadong, L. (1999), "Time-based experience and international expansion: The case of an emerging economy", *Journal of Management Studies*, Vol. 36 (4), pp. 505-533.
- Yadong, L. (2001), "Determinants of Entry in an Emerging Economy: A Multilevel Approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 38 (3), pp. 443-472.
- Yeung, H.W. (1995), "Qualitative personal interviews in international business research: Some lessons from a study of Hong Kong transnational corporations", *International Business Review*, Vol. 4 (3), pp. 313-339.
- Yin, Robert (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, Beverly Hills CA.
- Yip, G.S. (1992), *Total Global Strategy*, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs.
- Yoshihara, K. (1978), "Determinants of Japanese Investment in South-East Asia", *International Social Science Journal*, vol. 30, n° 2, pp. 1-20.
- Young, S.; Hamill, J.; Wheeler, C.; y Davies, J.R. (1989), *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Hertfordshire, Harvester Wheatsheaf.
- Young, S.; Huang, C.H.; y McDermott, M. (1996), "Internationalization and competitive catch-up processes: case study evidence on Chinese multinational enterprises", *Management International Review*, Vol. 36 (4), pp. 295-314.
- Zaheer, S. (1995), "Overcoming the liabilities of foreignness", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (2), pp. 341-63.
- Zahra, S.A. (1986), "A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance", *Academy of Management Proceedings*, Vol. 46, pp. 71-75.
- Zahra, S.A.; Ireland, R.D.; y Hitt, M.A. (2000), "International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (5), pp. 925-950.
- Zahra, Shaker A.; y George, Gerard (2002), "International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda", en Hitt, M.; Ireland, R.; Camp, M.; y Sexton, D. (Eds.), *Strategic Leadership: Creating a New Mindset*, Blackwell, Londres, pp. 255-288.



Zou, S., y Stan, S. (1998), "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, Vol. 15 (5), pp. 333-356.