

# 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.

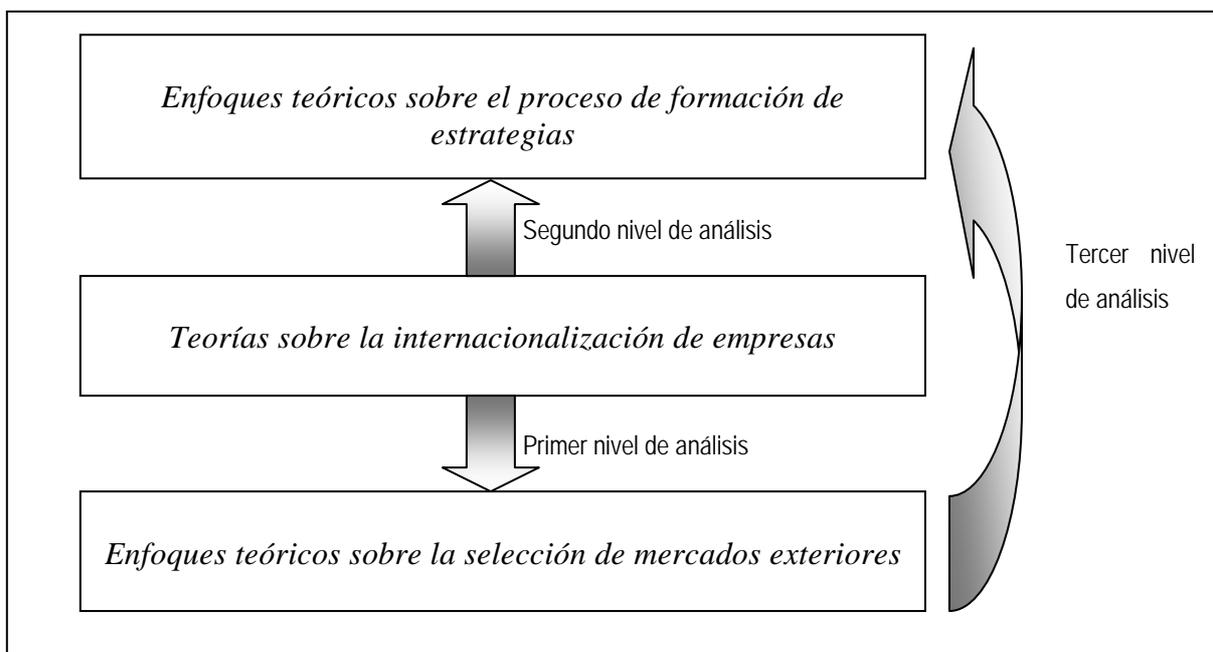
En segundo lugar, el método heurístico establece que el proceso de investigación debe realizarse de forma gradual guardándose la debida conexión entre las progresiones y sin omitir ningún paso intermedio. Para ello presentaremos las relaciones teóricas que hemos observado a lo largo del desarrollo de 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 internacionalización 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	Born Global
	Tª Organización Industrial	Tª sobre la Internacionalización	Enfoque Macroeconómico	Paradigma Ecléctico de Dunning	Modelo de Uppsala	Enfoque Innovación		
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	Intuitivo	Racional-Intuitivo
Tipo de beneficios obtenidos	Económicos Propios	Económicos Propios	Económicos Propios	Económicos Propios	De conocimiento Propios	Económicos Propios	Sinergias Mutuos	Económicos Propios
Tipo de proceso de internacionalización	Estático	Estático	Estático	Estático	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 DE	Cooperación	Todos
Ventajas competitivas	De la empresa	De la empresa	Del país	De la empresa	De la empresa	De la empresa	De la red	De la empresa
Tamaño de empresas	Grandes empresas	Grandes empresas	Grandes empresas	Grandes empresas	PYMES	PYMES	Grandes empresas	PYMES
Actividades internacionalizadas	Producción	Producción	Producción	Producción	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 Entrepreneurship
Razones para internacionalización	Económicas	Económicas	Económicas	Económicas	Actitudinales	Económicas Actitudinales	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, los 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**

<b>Teorías de la internacionalización</b>	<b>Enfoque para la selección de mercados exteriores</b>	<b>Perspectivas de formación de estrategias</b>	<b>Procesos estratégicos</b>
<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

Perspectiva de proceso			
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 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 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	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.