

3

La selección de mercados exteriores en la internacionalización de empresas

3.1. IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

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

transacción, lo que implica decidir el modo de entrada en los mercados exteriores (Andersen, 1997; Bradley, 1995).

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

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

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

respecto a sus competidores y a las oportunidades que puedan aparecer (Papadopoulos, 1987).

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

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

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

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

3.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

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

De todos los estudios revisados observamos que existe una clara diferencia entre los factores que determinan la decisión de localización de la IDE (*e.g.* Dunning, 1998; Durán Herrera, 1990; Liesch, 1999) y los factores que enmarcan la decisión de selección de mercados exteriores (*e.g.* Brewer, 2001; Kogut y Singh, 1988; Chetty y

Holm, 2000). Si bien los primeros se basan en ventajas de localización o de propiedad específicas de las empresas inversoras sobre el país destino de dicha IDE, los segundos se centran en determinar las características de las empresas relacionadas con las ventajas que ofrece un país determinado para su selección como destino. Por esta razón hemos, decidido explicar en dos epígrafes distintos los factores determinantes de la decisión de selección de mercados exteriores, considerando que unos se han estudiado específicamente bajo la perspectiva de la IDE y otros han sido estudiados bajo la perspectiva de la selección de mercados exteriores por parte de las empresas.

3.2.1. FACTORES DETERMINANTES DE LA LOCALIZACIÓN DE LA IDE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

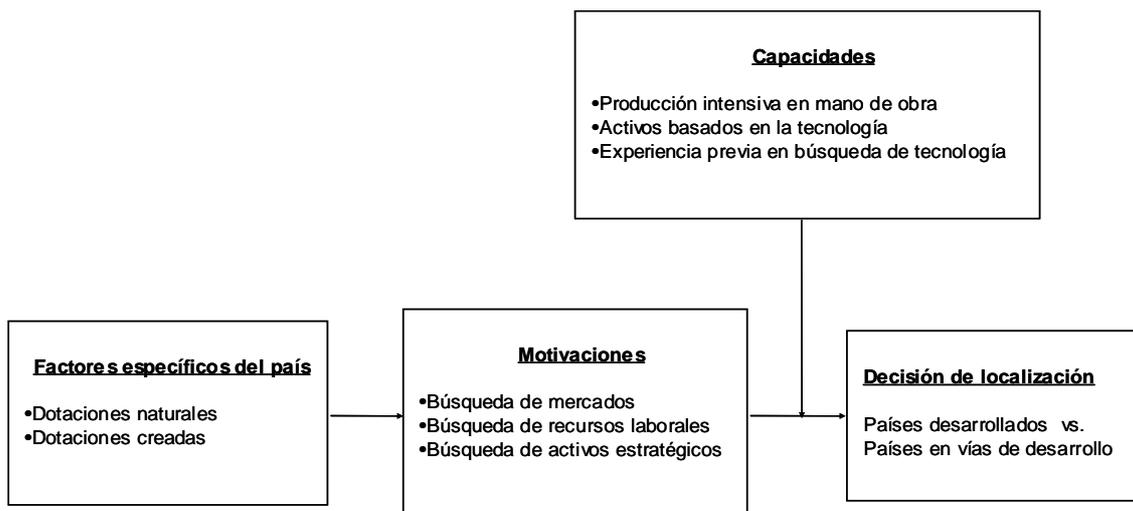
Con el fin de contrastar dicha relación entre la motivación y las capacidades de las empresas para realizar IDE, los autores definen unas hipótesis generales que se presentan a continuación. En primer lugar, las empresas de nuevas economías

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

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

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

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



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

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

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

Por último, considerando la búsqueda de recursos laborales, los resultados del estudio demuestran que las empresas de nuevas economías industrializadas, motivadas por la búsqueda de dichos recursos, tienden a localizarse en países menos desarrollados, al

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

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

3.2.2. FACTORES DETERMINANTES PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

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

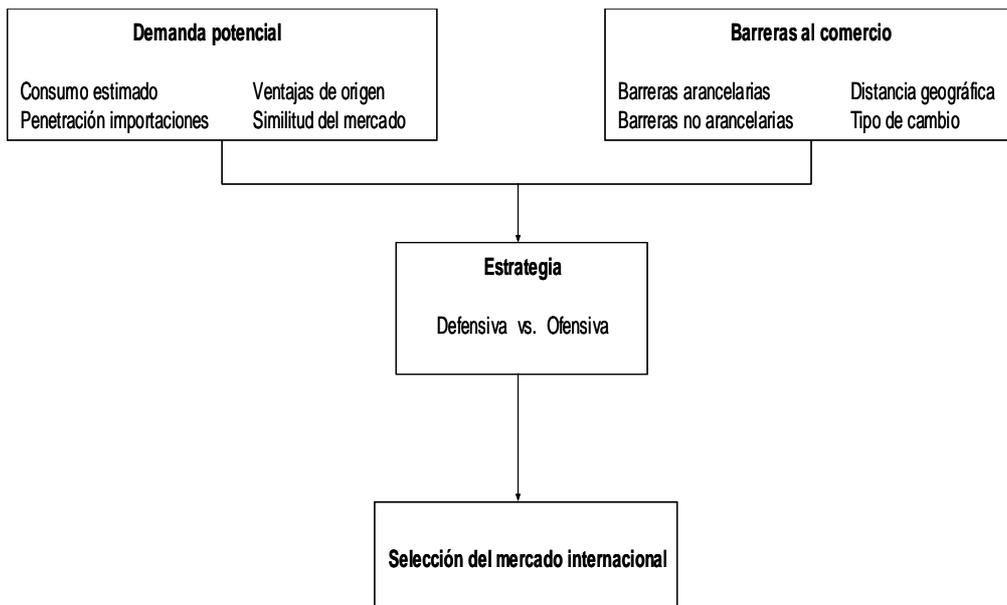
Además, este modelo surge de la revisión de varios modelos propuestos en la literatura y tiene como objetivo mejorar las limitaciones de los anteriores y ha sido contrastado empíricamente de forma longitudinal desde 1989 hasta 1994, a través del análisis de la selección de mercados exteriores realizada por empresas de China y Canadá pertenecientes al sector aeronáutico, de bebidas y de muebles que exportan sus productos a diecisiete países de la OCDE.

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

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

Por una parte, para determinar las características positivas de los mercados internacionales, denominado la “demanda potencial”, los autores incluyen las siguientes variables: (a) consumo estimado, (b) penetración de la importación, (c) ventajas de origen y (d) similitud del mercado. Por otra parte, para describir los problemas que puede presentar el mercado exterior, recogidos dentro del constructo “barreras al comercio”, los promotores del modelo proponen las siguientes variables: (a) barreras arancelarias, (b) barreras no arancelarias, (c) distancia geográfica y (d) tipo de cambio. Con el fin de seguir aclarando el modelo pasamos a definir a continuación cómo se obtienen cada una de las variables que lo definen.

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



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

VARIABLES QUE FORMAN EL CONSTRUCTO “DEMANDA POTENCIAL”

- **Consumo estimado:** Para el cálculo de esta variable, los autores toman el dato de la producción local del país, a este valor le suman las importaciones y le restan las exportaciones. En este caso Papadopoulos *et al.* (2002) explican que los datos de las importaciones no representan el mercado total por eso han seguido las recomendaciones de Root (1994) y de otros autores los cuales definen el consumo estimado como el reflejo apropiado del tamaño real del mercado para un sector determinado.
- **Penetración de las importaciones:** Esta variable se mide a través del cálculo en porcentaje de las importaciones sobre el consumo estimado. Esta variable ha sido ampliamente utilizada en los análisis para sectores específicos; una ratio de valor alto representa la apertura del mercado hacia las importaciones y una baja competitividad

por parte de los productores locales, lo que implica un alto grado de atractivo del mercado (UNCTAD, 1968).

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

Sethi (1979) propuso veintinueve indicadores para determinar la similitud del mercado agrupados en cuatro categorías: (1) salud y educación; (2) consumo personal; (3) producción y transporte y (4) comercio. Teniendo en cuenta que los autores del modelo querían seguir cumpliendo con la característica de sencillez para la aplicación del mismo, éstos decidieron elegir un indicador de cada grupo propuesto por Sethi (1979), en función de la correlación que presentaban con el resto. Con el fin de conseguir una puntuación global para la variable “similitud del mercado”, Papadopoulos *et al.* (2002) estandarizaron los indicadores y luego los ponderaron en función de los pesos obtenidos por el primer factor identificado a través del análisis de componentes principales. Como resultado de esta formulación los indicadores que forman esta variable de acuerdo con

los propuestos por Sethi (1979) son: (a) esperanza de vida; (b) PIB *per cápita*, (c) producción de electricidad y (d) ratio de las importaciones sobre el PNB del país de destino.

Variables que forman el constructo “barreras al comercio”

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

importador), en el caso de que no existieran puertos, entonces se tomaría como referencia la distancia entre las capitales o las ciudades más importantes.

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

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

Además de las características del mercado (representadas en los constructos anteriormente definidos) es importante para los propulsores del modelo considerar también la orientación estratégica de la empresa (Baalbaki y Malhotra, 1993), dimensión que ha sido descuidada en otros modelos, a pesar del carácter marcadamente estratégico que posee la decisión de selección de mercados exteriores (Papadopoulos *et al.*, 2002). La base teórica fundamental que justifica el tener en cuenta la estrategia de la empresa se ve reforzada por la especificación del modelo, el cual contrapone la potencialidad del mercado a las barreras del mismo. Por lo tanto, en función de cómo se ha especificado el modelo de diferentes empresas con diferentes necesidades le otorgarán una mayor o menor importancia a cada uno de los constructos (“demanda potencial” y “barreras al comercio”). En función del papel que el presente modelo le otorga a la estrategia de la empresa se puede establecer que, la selección de mercados exteriores no se basa en reglas de aplicación generalizada para todas las empresas, sino que la decisión debe ser considerada dentro de cada empresa en particular en la que la orientación estratégica de la misma actúe como una variable de contingencia que determina el peso de cada constructo y sus medidas (Ekeledo y Sivakumar, 1998).

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

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

3.3. MARCO TEÓRICO INTEGRADOR DE LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

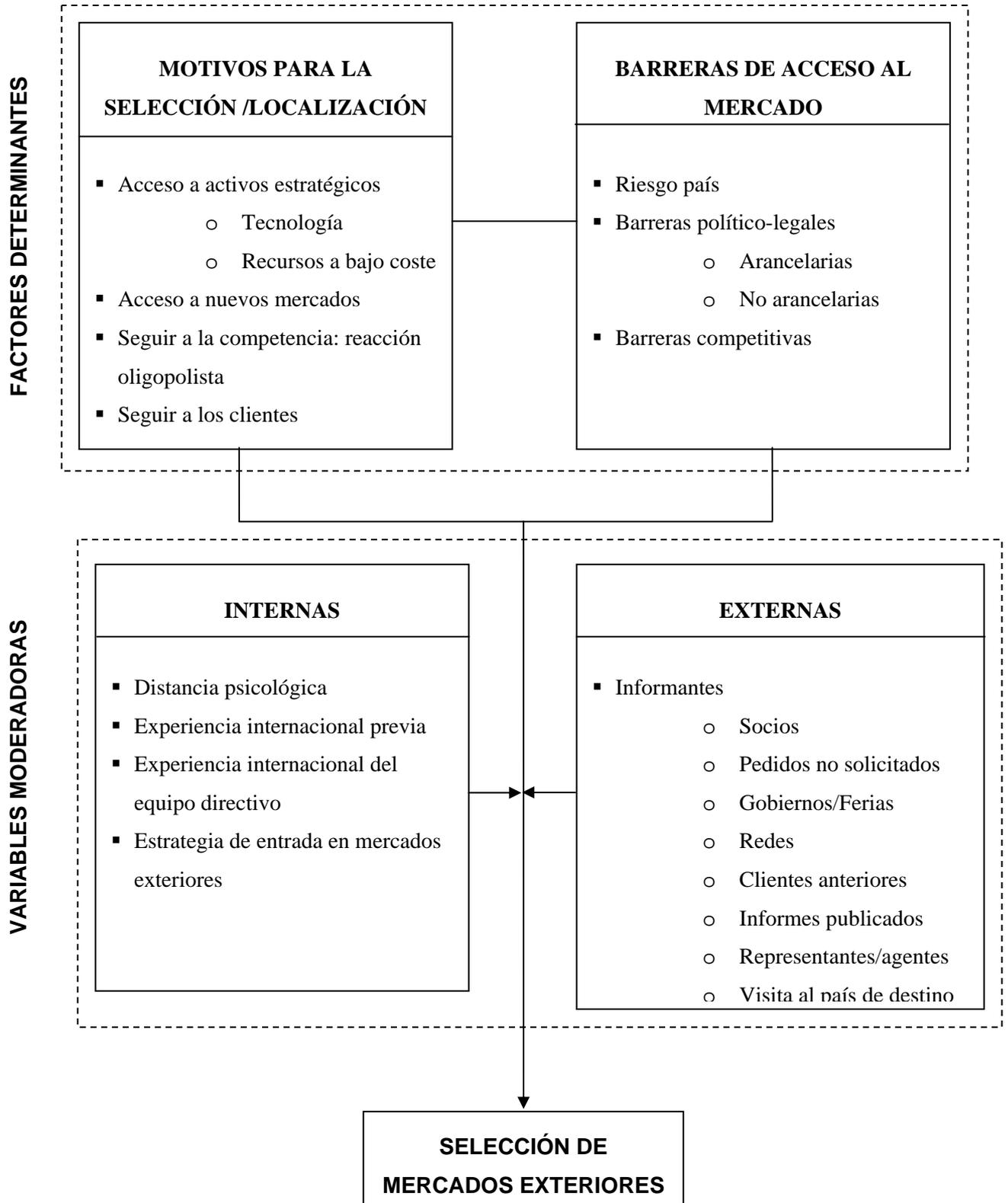
Considerando todos los factores derivados de los modelos anteriormente explicados, y prestando atención a las recomendaciones realizadas por diversos autores (*e.g.* Brewer, 2001; Papadopoulos *et al.*, 2002; Makino *et al.*, 2002) es necesario proponer un modelo global dónde se integren todos los factores determinantes de la selección de mercados exteriores, incluyendo la decisión de localización, que a su vez tenga en cuenta los motivos y las variables internas y externas a la empresa (Makino y Delios, 1996).

Por esta razón en este apartado proponemos un marco teórico integrador de la selección de mercados exteriores donde se contemplan tanto los factores que influyen en la

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

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

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



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

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

3.3.1. FACTORES DETERMINANTES DE LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

3.3.1.1. Motivos para la selección /localización

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

A) Acceso a recursos estratégicos

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

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

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

▪ Acceso a la tecnología

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

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

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

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

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

▪ **Acceso a recursos a bajo coste**

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

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

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

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

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

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

B) Acceso a nuevos mercados

La perspectiva tradicional de selección de mercados internacionales ha basado su explicación en la motivación de acceder a nuevos mercados, la cual se caracteriza básicamente, porque las empresas deciden internacionalizarse hacia aquellos países que

les ofrecen un gran número de clientes u oportunidades de negocio en función del volumen de ventas que puedan obtener. Es decir, en términos de estrategia de crecimiento, se trata del tradicional desarrollo de mercados geográficos.

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

Recientemente Robertson y Wood (2001) realizaron un estudio sobre 275 empresas exportadores del noroeste de los Estados Unidos. En las encuestas realizadas a los directivos de las empresas norteamericanas, éstos debían conceder un valor de 1 a 5 puntos a cada una de las seis dimensiones primarias sobre el entorno, establecidas por Robertson y Wood (2001). La puntuación de 1 significaría que poseer información sobre esta dimensión es de extrema importancia para la selección de mercados exteriores, mientras que una puntuación de cinco significaría que la información es innecesaria. Los directivos de estas empresas norteamericanas consideran que la dimensión más importante sobre la que hay que obtener información es el “potencial de mercado”. A esta dimensión la sigue en importancia “normativa legal”, con una media de 2,98 sobre 5, lo que determina que una vez que el directivo se ha preocupado por

conocer el potencial del mercado/país de destino, entonces es cuando entran en juego las dimensiones sobre la accesibilidad a los recursos en ese país. Los autores citados concluyeron que la información sobre el potencial de mercado de los países de destino de las exportaciones era la dimensión primaria más relevante en la selección de mercados exteriores.

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

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

C) Seguir a la competencia: reacción oligopolista

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

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

Considerando la posición de Knickerbocker (1973), se espera que las empresas oligopolistas que actúan en mercados internacionales tengan más dificultades para desarrollar acuerdos implícitos. Principalmente, en las primeras fases de la IDE, es poco probable que las empresas se conozcan mutuamente, aumentando su temor cuando observan las actividades poco entendidas de los competidores extranjeros (Bernheim y Whinston, 1990). El acuerdo oligopolístico, que maximiza los beneficios compartidos,

es más fácil de conseguir, una vez que las empresas han ganado confianza mutua a raíz de inversiones realizadas en los mismos mercados. Por lo tanto, se considera que las empresas de sectores oligopolísticos que operan a nivel internacional establecen sus subsidiarias en los países de destino en los que sus competidores ya se han localizado (Ito y Rose, 2002).

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

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

D) Seguir a los clientes

En algunos casos las empresas deciden seleccionar un mercado en particular, simplemente, porque sus clientes están presentes en el mismo y es necesario seguirlos.

En este caso son los propios clientes los que han “seleccionado” el mercado exterior de la empresa (Andersen y Buvik, 2002). Por ejemplo, en el estudio realizado por Brewer (2001) sobre empresas australianas puso de manifiesto que algunas empresas se habían establecido en mercados exteriores con el único objetivo de responder a la demanda de unos de sus clientes que había localizado su oficina en dicho país.

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

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

Además, empresas dedicadas al envío urgente de documentos, tales como DHL o Federal Express, han tenido que internacionalizarse a medida que sus clientes se han ido

internacionalizando y tienen que realizar envíos al exterior. Algo similar se puede destacar en un sector tan distinto como el de auditoría: una empresa multinacional prefiere que su auditor sea capaz de auditarle todas las subsidiarias, “forzando” así a la empresa auditora a internacionalizarse (Jarrillo y Echezárraga, 1991).

3.3.1.2. Barreras de acceso al mercado

A) Barreras político-legales

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

▪ Arancelarias

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

Gran parte de los aranceles aplicados por los países desarrollados tienen carácter *ad valorem* para la mayoría de sus partidas, lo que significa que la cuota impositiva será un porcentaje del valor en aduana de la mercancía. No obstante, existen tipos de gravámenes específicos que se expresan por unidades monetarias a percibir por cada unidad o múltiplo de unidades físicas (por ejemplo, peso, superficie ocupada, capacidad, grado alcohólico) que se van a introducir en el mercado. Además, dentro de los diferentes tipos de aranceles aplicados en todo el mundo también se dan tipos de carácter mixto, los cuales integran un derecho *ad valorem* y uno específico que se aplican simultáneamente, produciéndose estos casos con mayor frecuencia en productos agrarios de primera o segunda transformación (Bonet Marco, 1996).

▪ No arancelarias

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

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

B) Barreras competitivas

Las empresas internacionales se enfrentan a barreras de mercado en aquellas industrias donde los recursos críticos en manos de las empresas locales son difíciles o imposibles de reproducir internamente o de adquirir externamente (Barney, 1991; Chen y Hennart, 2002). Al entrar por primera vez en un mercado exterior, las empresas multinacionales pueden carecer de la lealtad y reconocimiento de marca, por lo que pueden tener dificultades para competir con empresas locales que poseen marcas reconocidas en sus mercados (Owen, 1993). Además, las empresas locales pueden controlar los canales de distribución y hacerlos inaccesibles para las empresas extranjeras (Czinkota, 1985), o pueden controlar el suministro de materias primas que son primordiales para el éxito de

las inversiones exteriores que tienen como objetivo la búsqueda de recursos (Gomes-Casseres, 1989; Hennart, 1991). Las empresas locales pueden tomar represalias como el exceso de capacidad, para disuadir a las empresas de entrar (von Ungern-Sternberg, 1988). Por su parte, las multinacionales deberán superar las barreras tecnológicas en sectores exteriores donde las empresas locales posean fortalezas en I+D (Kogut y Chang, 1991).

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

C) Riesgo país

Un inadecuado entorno político, legal y normativo, lo que se denomina el entorno institucional, puede convertirse en un obstáculo potencial para las empresas que quieren entrar en mercados exteriores (Brewer, 1993; Keefer y Knack, 1997). Las deficiencias existentes en el entorno institucional del país de destino pueden disuadir a las empresas de entrar en dicho mercado u obligarlas a posponerla (Boisot y Child, 1996).

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

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

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

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

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

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

Para la empresa es primordial identificar variables adicionales que puedan expandir los conocimientos sobre las posibles ventajas de localización y su influencia sobre la IDE. Considerando todos los factores o variables que se han señalado hasta ahora, también

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

Los inversores extranjeros deberán considerar el nivel de corrupción de los países y mantenerse alejados de los que tengan los índices más elevados. Por ejemplo, se ha constatado que un número importante de países africanos donde la corrupción es galopante y la economía crece muy lentamente reciben muy poca inversión directa del exterior (Habib y Zurawicki, 2002). La corrupción está muy extendida en países donde el aparato administrativo ostenta un poder exagerado y discrecional, o dónde los procesos y las leyes no son muy transparentes (Tanzi, 1998; LaPalombara, 1994). Este factor ralentiza la creación y desarrollo de mercados eficientes y justos (Boatright, 2000). Una economía corrupta no proporciona las mismas facilidades de acceso a todos los competidores. Los pagos realizados a los gobernantes de los países de destino no tienen un valor de mercado y, por lo tanto, incrementa el coste de los bienes en comparación con un mercado competitivo. Este puede ser el mayor factor desmotivador para los inversores extranjeros. La corrupción se mantiene en ciertos países, porque algunas empresas la utilizan para conseguir sus propios intereses. Si todos los inversores, tanto nacionales como extranjeros, se resistieran a la corrupción entonces el poder conjunto ejercido erradicaría este mal. Esto no ha ocurrido porque consiste en un juego de burlarse de los demás (Habib y Zurawicki, 2002).

Algunos análisis empíricos no han confirmado aún la relación negativa entre corrupción e inversión directa. Hines (1995) determinó que existía una relación no significativa entre los dos factores. Wheeler y Mody (1992) no han detectado ninguna relación negativa entre la inversión directa y el factor de riesgo del país de destino. Otros autores

en cambio han establecido que la corrupción tiene un efecto negativo sobre la inversión directa realizada en esos países (Wei, 2000). Busse *et al.* (1996) observaron la relación entre la inversión directa y el nivel de corrupción expuesto por la media local. Los resultados constataron la idea de que la IDE aumentará en aquellos países donde los inversores perciban que el gobierno va a poner freno a la corrupción.

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

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

3.3.2. VARIABLES MODERADORAS DE LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

3.3.2.1. Variables moderadoras internas a la empresa

A) Distancia psicológica

En su estudio sobre empresas australianas, Brewer (2001) establece que el fenómeno de la distancia psicológica es un punto clave en la investigación sobre selección de mercados internacionales. La distancia psicológica engloba la idea de que una empresa tiende a internacionalizarse a través de mercados/países desde los cuales la información

fluya de una forma rápida, porque éstos son mejor comprendidos por los directivos de las empresas. Los mercados/países identificados como “fáciles” serán los primeros destinos seleccionados por las empresas. A medida que las actividades internacionales de las empresas empiezan a ganar importancia, entonces el efecto de la distancia psicológica pierde relevancia (Langhoff, 1996), aunque sigue siendo un importante factor de predicción de la selección de mercados exteriores (Dow, 2000).

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

A pesar de que se han seguido desarrollando nuevas definiciones de “distancia psicológica” y de que se ha ido profundizando en la comprensión del concepto, las nuevas definiciones siguen fallando en acoplar los dos elementos más importantes: psicológica y distancia. Psicológica se deriva de la palabra *psyche*, que se refiere a la mente o al alma (Pearsall, 1998). De esta definición, parece evidente que no sólo son factores externos los que determinan el grado de distancia psicológica. El proceso mental humano es el que forma la base del concepto de distancia psicológica estableciendo las diferentes percepciones de la cultura y de los negocios. La percepción está incluida en las definiciones de Lee (1998) y Swift (1999) de distancia cultural, los cuales tienden a tratar este término como un sinónimo de la distancia psicológica. La distancia cultural se define como la distancia sociocultural percibida entre el mercado de origen y el de destino por parte de los comerciantes internacionales, basándose en el lenguaje, las prácticas de negocio, el sistema político-legal, y la infraestructura de *marketing* (Lee, 1998). Además, Swift (1999) argumenta que la distancia psicológica, es

la consecuencia de un número de factores interrelacionados, de los cuales la percepción es el más determinante. La percepción es el centro de atención de la investigación de Stottinger y Schlegelmilch (1998) sobre la distancia psicológica, que se basa en los principios del mapa cognitivo y de la psicología de la escuela de la *Gestalt*.

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

En función de la revisión realizada por Evans y Mavondo (2002) sobre el concepto de distancia psicológica, ésta se define como “la distancia entre el país de origen y el de destino resultante de la percepción de las diferencias culturales y de negocio”. Esta definición ayuda a esclarecer la inconsistencia de algunas investigaciones previas, ya que incorpora expresamente elementos sobre la percepción y la distancia haciendo referencia tanto a la diferencia cultural como a la de negocio.

Una vez aclarado el término de distancia psicológica cabe destacar el relevante papel que juega en la internacionalización de la empresa y en la selección de mercados en particular. En este sentido, debemos destacar que en las fases iniciales de expansión exterior las empresas demuestran una fuerte preferencia hacia culturas próximas y comparables, con una distancia psicológica menor, pero en las fases posteriores de expansión, esa tendencia disminuye debido a la experiencia y conocimientos adquiridos en entornos internacionales (Davidson, 1980; Yadong, 1999). La importancia de la experiencia de las multinacionales en los mercados exteriores con culturas parecidas al mercado de destino final es un factor que determinará el efecto aprendizaje en ese país

seleccionado (Barkema, 1997). Por lo tanto, las empresas que seleccionan mercados cercanos, desde el punto de vista psicológico y cultural tendrán una experiencia en dichos mercados que afectará a su expansión internacional, esa experiencia adquirida en las primeras fases de internacionalización será utilizada para seguir abriendo nuevos mercados (Barkema, 1996).

B) Experiencia internacional previa

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

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

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

Cyert y March (1963) han intentado identificar, a través del modelo de comportamiento, los mercados en los que las empresas entran primero y cómo se organizan en cada etapa de desarrollo dentro de cada mercado. La decisión de entrar en un mercado extranjero es una función del conocimiento y experiencia en ese mercado, ya que la selección de un mercado similar reduce incertidumbre (Aharoni, 1966).

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

C) Experiencia internacional del equipo directivo

En el contexto internacional, la investigación de Channon (1979) indica asociaciones sistemáticas entre el perfil del director general (CEO) y la estrategia de internacionalización seguida por la empresa. Concretamente, la experiencia de gestión

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

La experiencia internacional de la dirección de la empresa ha sido asociada con la posibilidad de reducir el grado de incertidumbre en las operaciones internacionales (Sambharya, 1996), aumentando el nivel de conocimiento de las oportunidades internacionales y la habilidad de gestionar operaciones en diferentes países (Black, 1997). Esta experiencia puede ser particularmente importante a la hora de determinar la entrada en mercados exteriores para hacer frente al desafío de competir en mercados internacionales. La diversidad de mercados exteriores hace que las empresas se enfrenten a una amplia gama de características de demanda y a una gran variedad de rivales, proveedores y compradores (Barkema y Vermeulen, 1998). Bajo estas condiciones, el aprendizaje asociado con la experiencia internacional del alto directivo, puede llevar a la empresa a cometer menos errores y, por consiguiente, incrementar las posibilidades de éxito internacional (Herrmann y Datta, 2002). Adicionalmente, si se consigue eliminar la idea de “exterior” ayudando a los directivos a que integren la cultura aprendida en su forma de ser, entonces la experiencia internacional puede tener un impacto importante en la orientación cognitiva y los valores de los directivos. Los CEOs que han acumulado conocimientos sobre diferentes culturas y prácticas de negocio a través de su experiencia internacional, pueden tener a su disposición el conjunto de habilidades críticas que les den la confianza para operar en entornos internacionales (Black, 1997).

El valor de esta experiencia internacional ha sido destacado por otros investigadores como, por ejemplo, Daily *et al.* (2000), los cuales argumentan que esta experiencia le concede al directivo una serie de habilidades que son difíciles de desarrollar a través de otros medios. Dicha experiencia internacional se torna así más crítica en el contexto de

aquellos modos de entrada que requieran mayor conocimiento y entendimiento, como los modos de entrada donde se pretende tener el control de una empresa en el extranjero. Como sugirió Melin (1992), el conocimiento sobre mercados exteriores es importante para enfrentarse a la distancia psicológica entre diferentes mercados. Un CEO con experiencia internacional conoce mejor los detalles necesarios para operar en diferentes escenarios nacionales y de productos. Para seleccionar un modo de entrada de control total es importante que el directivo posea experiencia internacional, ya que, por ejemplo, puede que no existan los socios a través de los cuales obtener el conocimiento para disminuir la distancia psicológica percibida (Herrmann y Datta, 2002). Por lo tanto, la experiencia internacional en los directivos contribuye a desarrollar una mente global que concede a la empresa una mayor confianza a la hora de desenvolverse en mercados exteriores y de gestionar la competencia global a la que se enfrentan.

D) Estrategia de entrada en mercados exteriores

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

Por una parte, un error derivado de dicho comportamiento puede ser la posibilidad de rechazar algunos mercados interesantes por no poder ser penetrados utilizando el único modo de entrada que se plantea la empresa. En este caso los directivos se dan cuenta de

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

3.3.2.2. Variables moderadoras externas a la empresa

A) Informantes de la empresa

Además de las variables moderadoras, relacionadas con las empresas, sus estrategias o sus directivos destacados por autores como Papadopoulos *et al.* (2002) y Makino *et al.* (2002), bajo el epígrafe de las variables moderadoras externas hemos decidido describir el papel que juegan los informantes y las fuentes de información de la empresa a la hora de evaluar el atractivo del mercado y la posición competitiva de la misma, siguiendo la propuesta que hace Brewer (2001). Este autor enmarca bajo el constructo de “informantes” todas aquellas fuentes de información a las que puede acceder la empresa en algún momento que pueden condicionar la selección de mercados exteriores. De esta forma consideramos que los “informantes” de la empresa son los siguientes: socios, pedidos no esperados, ferias y/o programas gubernamentales de apoyo, las redes empresariales, clientes anteriores, estudios de mercado/informes publicados, seminarios específicos, representantes o agentes y visitas a los mercados exteriores.

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

cambio, la información menos valorada para la selección de mercados exteriores fue la obtenida a través de seminarios, modelos cuantitativos y programas gubernamentales.

3.4. ENFOQUES ALTERNATIVOS PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

En la revisión de la literatura sobre el proceso de selección de mercados exteriores se pueden destacar diferentes enfoques alternativos de selección (Andersen y Buvik, 2002; Benito y Gripsrud, 1992; Papadopoulos y Denis, 1987 y 1988). Para nuestro trabajo hemos aplicado la clasificación propuesta por Andersen y Buvik (2002) acerca de los procesos de selección de mercados exteriores, que se basa en la taxonomía y distinción clásica entre (a) enfoque sistemático y (b) enfoque no sistemático. Pero a los anteriores debemos añadido un tercer enfoque, conocido como (c) enfoque relacional, basado en la selección de clientes. Hemos decidido utilizar esta sistematización tripartita debido a que en estos tres enfoques se puede llegar a aglutinar y clasificar todos los procesos de toma de decisiones sobre mercados exteriores descritos en la literatura. De esta forma en los siguientes epígrafes se describen las características generales de cada uno de estos enfoques, a la vez que se determina en qué situaciones las empresas se decantarán por seguir uno u otro.

3.4.1. EL ENFOQUE SISTEMÁTICO

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

El enfoque sistemático de selección de mercados exteriores se refiere tanto a la naturaleza del proceso de toma de decisiones como al contenido del mismo. Dentro de este enfoque se establece que el proceso de toma de decisiones está estructurado y formalizado. De tal forma que el decisor tendrá que pasar por una serie de etapas para

llegar a seleccionar la decisión correcta (Andersen y Buvik, 2002). El enfoque sistemático tiene muchos puntos en común con el enfoque prescriptivo de toma de decisiones, que determina cómo se deben tomar las decisiones, más que cómo se toman las decisiones en realidad (Bazerman, 1986).

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

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

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

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

Como hemos adelantado, en quinto lugar, se presupone que el decisor es capaz de valorar las consecuencias potenciales de cada alternativa en función de los criterios identificados. Debido a la naturaleza a largo plazo de la selección de mercados internacionales, el decisor debe tener información (perfecta o imperfecta) de los acontecimientos futuros. Este es el paso más difícil con respecto a las selección de mercados internacionales (March, 1987).

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

Kumar *et al.*, (1994) proponen un modelo de decisión sistemático específico para PYMES, partiendo del supuesto básico de la limitación de recursos de las mismas. Aunque una de sus limitaciones principales es que sólo es utilizado para la primera etapa de identificación dentro del proceso de evaluación de mercados (Kumar *et al.*, 1994). Este marco metodológico consiste en cinco componentes principales: datos (2),

estadísticas (3), unidad de análisis y proceso APU (4), procedimiento de solución /optimización interactivo (5) y el sistema de interacción de los directivos (6), adecuándose el modelo propuesto a un sistema de apoyo a las decisiones de marketing (Little, 1979; Alter, 1977) (véase figura 3.4).

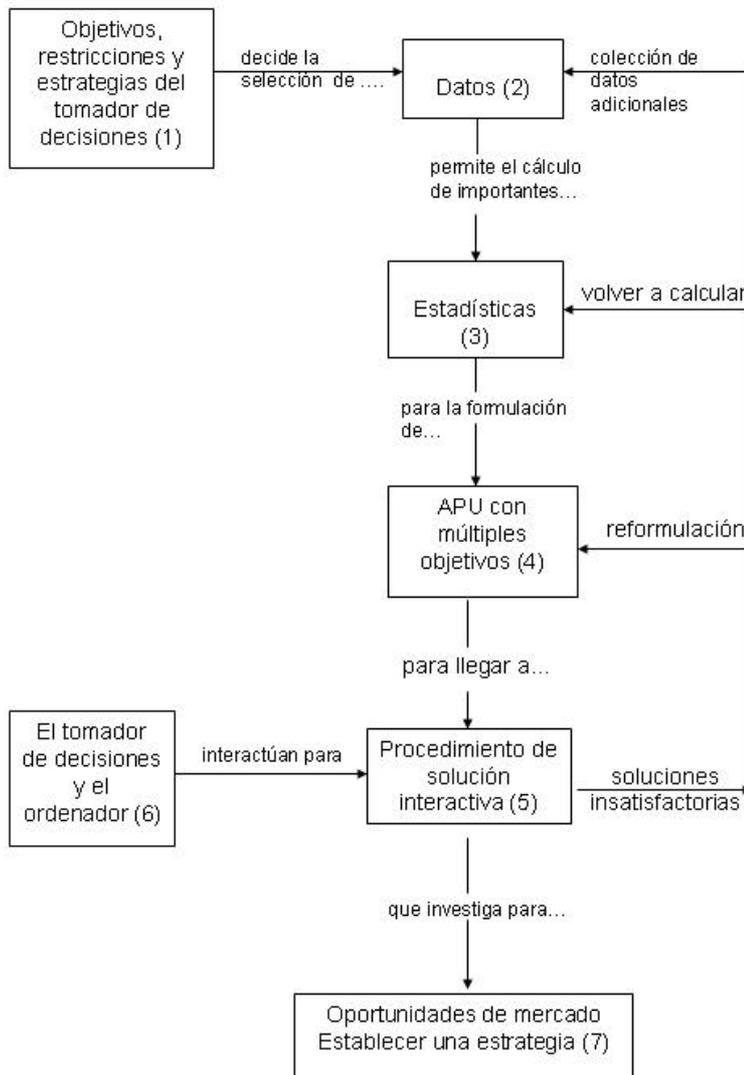
El núcleo del modelo es la unidad de análisis y proceso con múltiples objetivos (4); Esta unidad especifica los objetivos, estrategias y las limitaciones de recursos de la empresa de forma matemática. Los *inputs* de la unidad son los índices estadísticos calculados sobre la base de los datos extraídos de las fuentes de datos de carácter internacional disponibles. El análisis y proceso de los datos se realizará a través de un procedimiento de solución interactivo (5). La salida del proceso es la identificación del conjunto de parejas de productos/mercados, jerarquizados en función del potencial atractivo en relación con los objetivos de la empresa, los recursos de la misma y la expansión de estrategias (Kumar *et al.*, 1994).

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

Papadopoulos (1987) propone una metodología concreta para la selección sistemática de mercados exteriores. En este método de selección de mercados se utilizan datos

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

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



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

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

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

Los autores que han propuesto diversos modelos sistemáticos para la selección de mercados exteriores no coinciden exactamente en el número de fases que hay que seguir para llegar a tomar una decisión. Cavusgil (1985) referencia alguna otra, aunque podemos destacar que existe consenso sobre que son tres las fases mínimas para realizar la evaluación de los mercados exteriores: (a) etapa de exploración; (b) etapa de identificación; (c) etapa de selección (Kumar *et al.*, 1994). En la primera etapa, etapa de exploración, se utilizarán indicadores macroeconómicos para eliminar aquellos países que no cumplen con los objetivos de la empresa. Estos datos serán factores socio-culturales, estabilidad política, distancia geográfica, entre otros, y se eliminarán aquellos países cuyos indicadores económicos no cumplan con los niveles esperados por la empresa. En la segunda etapa, etapa de identificación, se utilizará la información del sector o de la industria para llegar a obtener una pequeña lista de países-segmentos

potenciales. Factores referentes al mercado y a la competencia serán los más valorados en esta fase. Esta etapa implica determinar el atractivo del sector para cada uno de los países detallados en la lista resultante de la etapa anterior, basándose en criterios como los objetivos de la empresa, sus recursos, limitaciones y la estrategia de expansión de la misma. La empresa deberá conocer el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento del mismo, el nivel de competencia y las barreras de entrada para identificar los países o segmentos potenciales. En la última fase, etapa de selección final, se utilizará información específica de la empresa, como, por ejemplo, rentabilidad, con el fin de seleccionar los mercados adecuados en los que entrar. Aunque estén disponibles datos secundarios, en esta etapa será más beneficioso para la empresa utilizar datos primarios que serán más específicos para tomar decisiones (Cavusgil, 1985). Basándose en los datos primarios se seleccionarán los mercados/países que cubran las necesidades de la empresa.

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

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

Otro de los problemas que presenta el enfoque sistemático en la selección de mercados exteriores es que no es específico para un producto determinado. Algunos investigadores han intentado corregir este error incorporando al método variables específicas del producto (Moyer, 1968; Samli, 1972, 1977; Douglas y Craig, 1982, 1983; Douglas, Craig y Keegan, 1982). Finalmente, otros investigadores han sugerido

introducir en este enfoque sistemático datos cualitativos, de esta forma se modifican en parte la rigidez y caducidad de los datos secundarios (Papadopoulos, 1983; Green y Allaway, 1985).

3.4.2. EL ENFOQUE NO SISTEMÁTICO

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

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

enfrentarse a objetivos multidimensionales y tomar la decisión; deben elegir la alternativa que más satisfaga los objetivos de la empresa, pero no podrán pretender maximizarlos (Weisfelder, 2001).

Diferentes trabajos realizados con respecto a este tema ratifican la idea de que las PYMES toman su primera decisión sobre mercados internacionales de manera “irracional”. Las conclusiones de diferentes investigaciones ratifican que las pequeñas y medianas empresas entran en sus primeros mercados internacionales sin realizar ningún tipo de investigación o búsqueda de información (Cavusgil, 1980; Kothari, 1978; Bilkey, 1978; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil y Nevin, 1981).

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

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

A pesar de la importancia que se le ha dado a la distancia psicológica en la literatura sobre el proceso de internacionalización de las empresas, existe algún estudio que concluye que las empresas se decantan, en primer lugar, por los países vecinos ya que la proximidad geográfica implica más conocimiento sobre el mercado exterior y más facilidades para obtener información (Papadopoulos y Denis, 1988). Se ha establecido que las pequeñas y medianas empresas junto a las empresas que se encuentran en sus primeras fases del proceso de internacionalización tienden a utilizar más el criterio de distancia psicológica que aquellas empresas más grandes con experiencia internacional (Douglas *et al.*, 1982; Johanson y Vahlne, 1990; Papadopoulos, 1987).

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

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

En segundo lugar, la mayoría de los estudios sobre el proceso de selección de mercados exteriores sólo se han centrado en cómo el vendedor selecciona el mercado, pero un número elevado de estudios empíricos han revelado que el proceso de

internacionalización de la empresa comienza al dar respuesta a un pedido inesperado (Bilkey, 1978), lo que indica que el comprador puede jugar un papel activo en la operación de intercambio (compra-venta).

3.4.3. EL ENFOQUE RELACIONAL

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

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

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

Los investigadores proponen que las empresas tenderán a utilizar este enfoque relacional cuando los clientes de las mismas sean empresas manufactureras o de servicios, en este caso la relación de confianza y el conocimiento del cliente es

primordial, por lo que las empresas seleccionarán a estos clientes en función de la confianza y la relación que tenga con ellos (Andersen y Buvik, 2002). Los clientes pueden ser empresas manufactureras, empresas de servicios y consumidores finales (Andersen y Buvik, 2002). Cuando existen pocos clientes, la empresa internacional adaptará sus productos a las necesidades de estos compradores. Esta adaptación requiere que los compradores y los vendedores cooperen de forma extensa a lo largo del proceso de transacción y busquen la formación de confianza (Hallen, Johanson y Seyed-Mohamed, 1991). El número de clientes le dará a la empresa los datos suficientes para estimar la demanda potencial. En cambio, las empresas dedicadas al mercado de consumo se centrarán en el mercado potencial de todo un país. Otros estudios han establecido que las empresas industriales siguen a sus clientes cuando deciden expandirse al exterior (Engwall y Wallenstal, 1988).

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

Las PYMES se comprometen en relaciones a largo plazo, con el fin de acceder a recursos externos (Forsman *et al.*, 2001). Las actividades internacionales de una empresa son dependientes de las relaciones que tenga con otros miembros de la red de negocios, y de las actividades que estos miembros desarrollen a su vez. Por lo tanto, las redes son para las PYMES el medio por el cual pueden acceder a fuentes de

información externa, que son necesarias para involucrarse en mercados internacionales. Además, con la colaboración de los miembros de la red, las empresas pueden llegar a compartir los riesgos. A medida que la empresa se va internacionalizando, los riesgos van incrementándose, por lo que la idea de tener socios con los que distribuir este riesgo cobra más importancia aún (Kaufmann, 1995). Otros motivos por los que la empresa desee establecer relaciones con socios de otros países pueden ser la búsqueda de nuevos mercados o clientes, tener acceso al conocimiento, o para incrementar sus beneficios o ingresos (Holmlund y Kock, 1998). La necesidad de eliminar esta incertidumbre hace que sea más probable utilizar el enfoque relacional.

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

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

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

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

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

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

Tabla 3.1: Diferencias principales entre los enfoques

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

Fuente: Andersen y Buvik (2002)