

# TRIBUNA DE ECONOMÍA

Todos los artículos publicados en esta sección son sometidos  
a un proceso de evaluación externa anónima



Haydeé Calderón García\*  
Amparo Cervera Taulet\*  
Berta Turbillejas Andrés\*  
Teresa Fayos Gardó\*

# SELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA EN UN MERCADO INTERNACIONAL: VALORACIÓN DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES, LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA PERCEPCIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

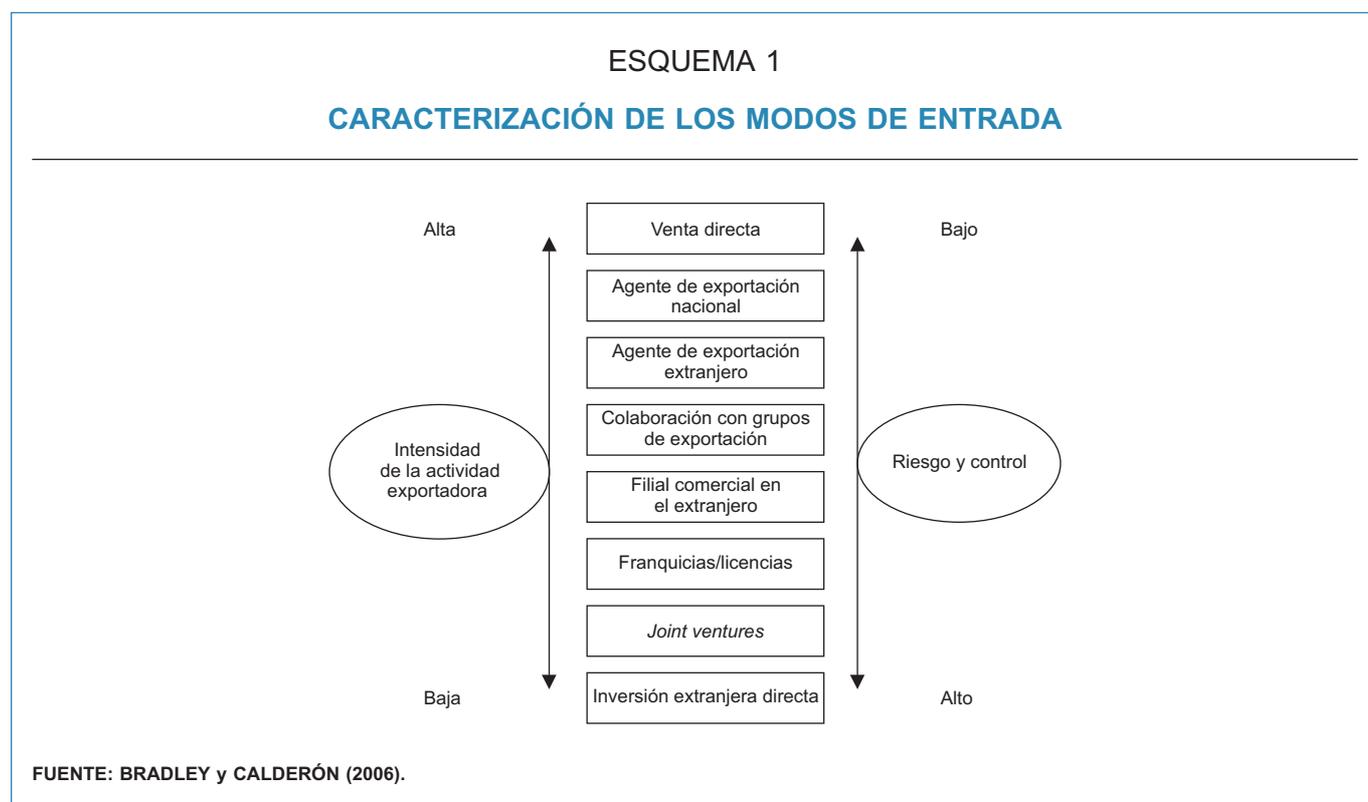
*La selección del modo de entrada en los mercados exteriores es una decisión clave en la estrategia de internacionalización de la empresa. A los factores de influencia tradicionalmente estudiados por la literatura respecto a la toma de decisión sobre métodos de entrada, el presente trabajo incorpora nuevas variables de tipo empresarial que amplían la perspectiva de análisis y mejoran su comprensión, como son la cooperación, la percepción empresarial de los problemas en la internacionalización o la planificación del marketing internacional.*

**Palabras clave:** estrategia empresarial, mercado exterior, internacionalización, planificación del mercado internacional.

**Clasificación JEL:** D21, H32.

---

\* Facultad de Economía. Universitat de Valencia.  
Versión de enero de 2007.



## 1. Introducción

Los determinantes que influyen en la selección del modo de entrada en los mercados exteriores (SME) constituyen un tema de tradicional interés en la literatura de gestión internacional. La decisión sobre el modo de entrada a los mercados internacionales (Wind y Perlmutter, 1977; Terpstra y Sarathy, 1991; Bradley y Gannon, 2000) es una de las decisiones más críticas que condiciona el desarrollo internacional futuro de la empresa (Erramili y Rao, 1993).

Andersen (1997) definió la internacionalización empresarial como el proceso de adaptación del modo de entrada a los mercados internacionales. Según Pla y León (2004), el modo de entrada es el método o la manera con que la empresa va a introducirse en el mercado internacional que ha elegido previamente, añadiendo estos autores la consolidación en el mercado en el que ya esté presente.

Los distintos modos de entrada que la literatura establece pueden caracterizarse en base a una serie de criterios (Hill, Hwang y Kim, 1990; Phatak, Muralidharan y Chandran, 1996; Pla y León, 2004), tal y como es expresada en el Esquema 1. La decisión de seleccionar uno u otro modo de entrada dependerá de la posición que quiera adoptar la empresa en un mercado internacional.

Seleccionar un determinado modo de entrada es importante porque condicionará, en buena medida, la acción de la empresa en el mercado elegido durante un período dilatado de tiempo. El condicionamiento a largo plazo hace que esta decisión tenga un marcado carácter estratégico (Melin, 1992).

Por ello, el objetivo primordial de nuestro trabajo se concentra en comprender y explicar qué factores influyen en dicha decisión, incidiendo en una nueva perspectiva desde el estudio de los modelos existentes.

Concretamente nos proponemos presentar un modelo que explique la SME desde los determinantes de la

empresa aportando dos variables no consideradas hasta el momento en este contexto: la cooperación empresarial y la percepción de la empresa sobre los problemas de la internacionalización y someter dicho modelo a contrastación empírica.

Para alcanzar nuestro objetivo haremos una revisión sobre los modelos explicativos de la decisión sobre los modos de entrada en los mercados exteriores. Tras esta revisión presentaremos una propuesta conceptual y finalmente aplicaremos el modelo a una muestra representativa de empresas españolas con el fin de contrastar las hipótesis planteadas.

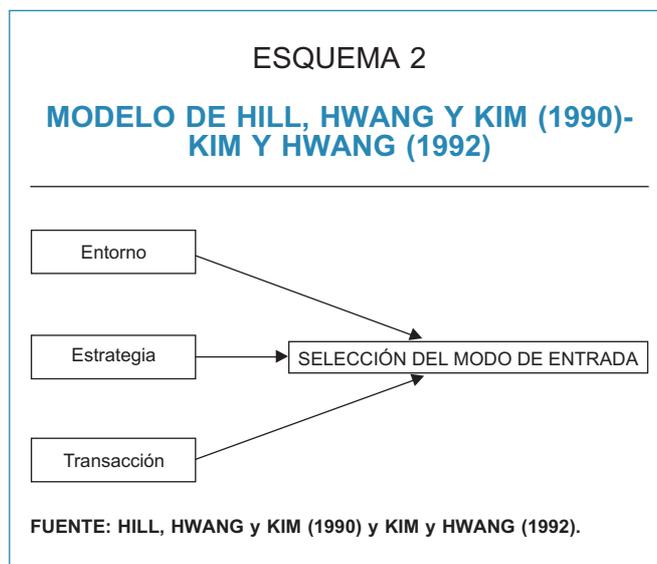
Antes de introducirnos en la materia objeto de nuestro análisis, centraremos lo que entendemos por modos o formas de entrada de una empresa en los mercados exteriores.

## 2. Modelos representativos de la SME en mercados exteriores

Desde una perspectiva teórica, son diversos los modelos explicativos de la decisión sobre el modo de entrada en los mercados exteriores. Cada uno de ellos emplea unos factores y variables que coinciden o no con el resto de los modelos. Vamos a exponer aquellos más significativos por ser los que recogen de manera más explícita la evolución que ha sufrido este ámbito de investigación en los últimos diez años.

### Modelos según la aproximación de los costes de transacción

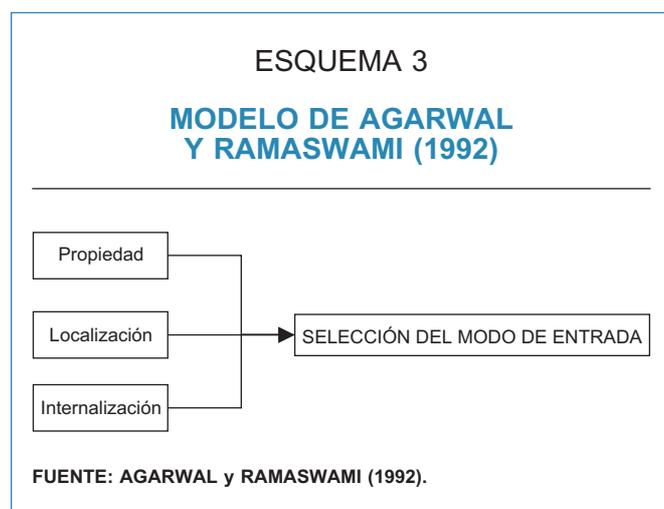
Este primer enfoque se fundamenta en la teoría de los costes de transacción, siendo útil para explicar la forma de entrada a los mercados internacionales en base a la minimización de los costes de transacción y de producción (Kogut y Singh, 1988) y la maximización de la eficiencia obtenida en cada opción de entrada (Williamson, 1991), aprovechando las imperfecciones del mercado debidas a las diferencias entre los recursos nacionales (Ruiz y Mas, 2003).



Sin embargo, los modelos que adoptan este enfoque no son puramente transaccionales, respondiendo, de este modo, a una de las principales críticas de esta teoría y que habla de la necesidad de valorar otra serie de factores, que no sean los meramente económicos, en la decisión del modo de entrada (Hill, Hwang y Kim, 1990). Uno de los primeros modelos en evaluar la significatividad de factores transaccionales y no transaccionales sobre la decisión del modo de entrada, es el trabajo de Klein, Frazier y Roth (1990), encontrando que ambos son significativos para dicha decisión.

No obstante, el modelo explicativo más relevante basado en este enfoque (Esquema 2) es el propuesto por Hill, Hwang y Kim (1990) donde los factores transaccional, estratégico y del entorno explican la forma de introducirse en un mercado de manera que la valoración conjunta de los tres factores explica dicha decisión (Kim y Hwang, 1992). Esta propuesta, tal y como la denominan sus autores, es más conocida como «teoría ecléctica».

Posteriores modelos toman este modelo de base y corroboran su solidez. Tal es el caso de Aulakh y Kotabe (1997) que comprueba la idoneidad de los factores empresariales, estratégicos y transaccionales para explicar el método de entrada. Recientes investigaciones (Brouters, 2002; Wilkinson y Van Nguyen, 2002; Tesfom, Lutz y Ghauri, 2004) ponen de manifiesto la vigencia del en-



foque de los costes de transacción, con las debidas correcciones, como teoría explicativa.

### Modelos según el paradigma ecléctico

El paradigma ecléctico de Dunning (1980, 1988) es un amplio enfoque sintetizador de numerosas teorías económicas como la teoría de recursos, la teoría de los costes de transacción y la teoría del comercio internacional (Andersen, 1997).

Su tesis fundamental es que la decisión y selección del modo de entrada viene determinada por la elección sobre cómo explotar las siguientes ventajas:

— Ventajas de propiedad: activos y habilidades de la empresa.

— Ventajas de localización: atractivo del país donde desea internacionalizarse.

— Ventajas de internalización: costes de elegir una determinada modalidad de entrada.

Así lo aplican Agarwal y Ramaswami (1992), confirmando la relevancia de los tres factores tanto separada como conjuntamente (Esquema 3). Autores como Brouters, Brouters y Werner (1996) verifican asimismo el paradigma ecléctico.

La importancia de este enfoque se manifiesta en otros modelos (Tse, Pan y Au, 1997; Mudambi y Mudambi,

2002) que toman como referencia el modelo de Agarwal y Ramaswami (1992), adaptándolo a sus propósitos de investigación.

### Modelos según las teorías del proceso de internacionalización

En la base de las teorías sobre el proceso de internacionalización empresarial se sitúa el compromiso creciente con el entorno internacional (Johanson y Valhne, 1977) a medida que el tiempo transcurre. Dicho incremento del compromiso se produce de manera secuencial (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Valhne, 1977) de modo que «a medida que disminuye el riesgo percibido sobre las operaciones internacionales, dada la acumulación de experiencia, la empresa comprometerá un volumen mayor de recursos en el exterior» (Pla y Cobos, 2002).

Esta secuencia se traduce en un proceso gradual por etapas por las que atraviesa una empresa según avanza en su proceso de internacionalización. Son conocidas las clasificaciones de etapas de internacionalización propuestas por: Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Johanson y Valhne (1977), Cavusgil (1980, 1984), Czinkota (1982), Rao y Naidu (1992).

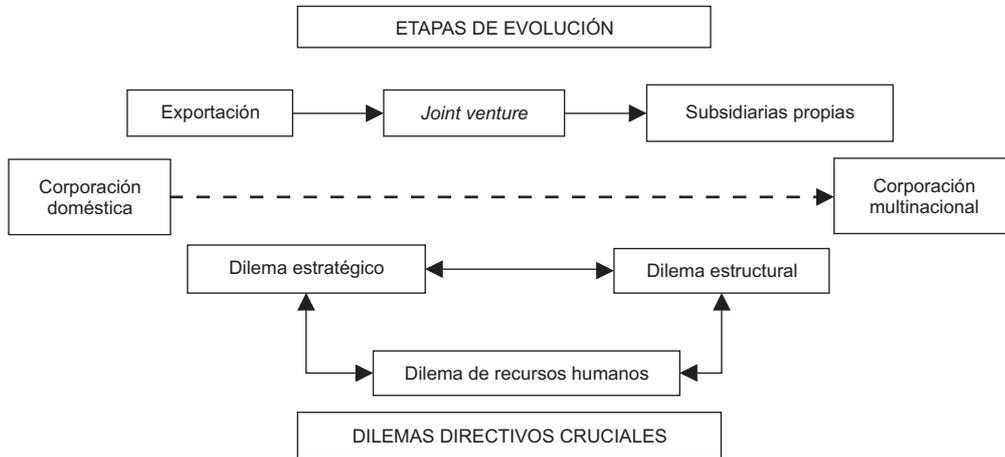
El modelo adaptativo de Lam y White (1999) está fundamentado en este enfoque (Esquema 4).

Según este modelo, el avance gradual en el proceso de internacionalización empresarial se produce a medida que la directiva va resolviendo los conflictos o dilemas que se le presentan gracias a ese mayor conocimiento adquirido de los mercados internacionales.

### Modelos desde la perspectiva jerárquica

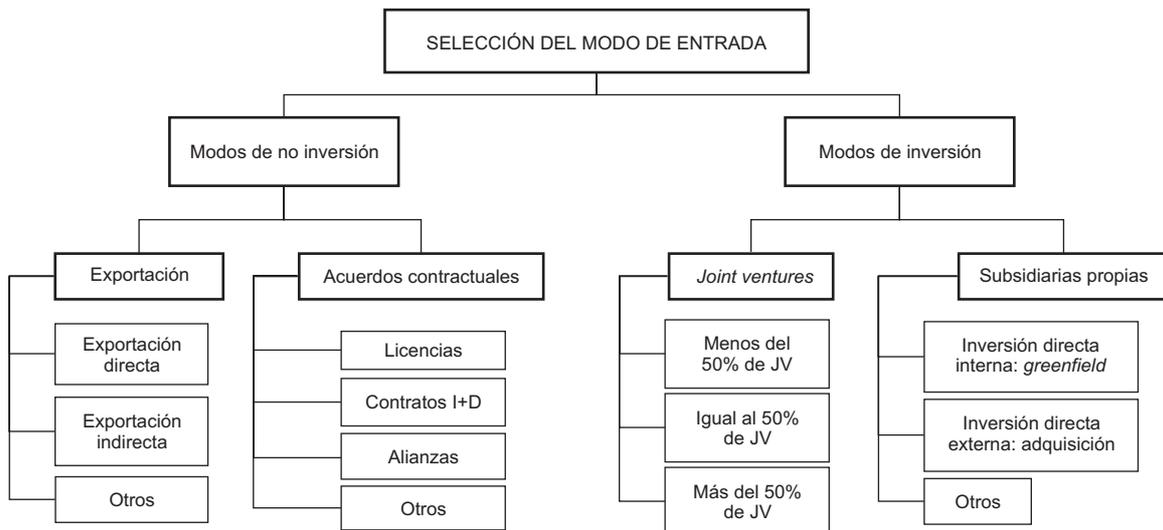
El modelo representativo de este punto de vista y defendido por Kumar y Subramaniam (1997) es el que se resume en el Esquema 5. Pan y Tse (2000) plantean la SME como una decisión que se toma por niveles, es decir, jerárquicamente. En un primer nivel, se decide invertir o no en el mercado internacional y en un segundo ni-

ESQUEMA 4  
**MODELO DE LAM Y WHITE (1999)**



FUENTE: LAM y WHITE (1999).

ESQUEMA 5  
**MODELO DE PAN Y TSE (2000)**



FUENTE: PAN y TSE (2000).

vel se decide el modo de entrada con el que se acometerá la aventura internacional. Una vez seleccionado el modo de entrada, se elegiría la forma exacta de dicho modo de entrada.

En la decisión de primer nivel, cobran especial fuerza los factores macro (país de origen, país de destino, interacción entre país de origen y destino, industria). Sin embargo, en las decisiones de segundo y tercer nivel, los factores macro ceden el paso a los factores micro (recursos humanos, canal de distribución, etcétera).

A partir de la revisión de los modelos anteriores, se observa cómo cada enfoque explica la decisión del modo de entrada mediante factores diferentes, lo cual da lugar a criterios diversos en la toma de esa decisión en función del aspecto que se considere más relevante.

Tal y como se recoge en el Cuadro 1, las variables propuestas en las diferentes aproximaciones giran en torno a tres elementos principales (Pla, 1999; Pan y Tse, 2000; Mudambi y Mudambi, 2002):

— Factores de la industria o del sector de actividad (Phatak *et al.*, 1996; Tse *et al.*, 1997; Pan *et al.*, 2000).

— Factores del país-localización-entorno (Anderson y Gagnon, 1986; Kogut y Singh, 1998; Tse, Pan y Au, 1997).

— Factores de la empresa (Kim y Hwang, 1992; Erramilli y Rao, 1993; Kumar y Subramaniam, 1997; Madhok, 1997).

### 3. Modelo comprehensivo de selección de métodos de entrada e hipótesis

El modelo que se presenta a continuación adapta, en relación con los objetivos trazados, las aportaciones más significativas de la literatura revisada con anterioridad sobre la selección del modo de entrada. Modelos de referencia son los de Hill, Hwang y Kim (1990), Kim y Hwang (1992) o Aulakh y Kotabe (1997), modelos que se engloban dentro de lo que se conoce como la «teoría ecléctica» (Hill, Hwang y Kim, 1990; Kim y Hwang, 1992). Estos modelos adaptan y modifican el enfoque de los costes de transacción mediante la introducción de otra serie de factores explicativos alternativos, donde destaca en un lugar preferencial la estrategia empresarial, con el afán de me-

jorar la interpretación acerca de cuáles son los determinantes de la selección del modo de entrada.

El modelo propuesto tiene como objetivo tratar de explicar la selección de una empresa acerca del modo de entrada de los mercados internacionales, analizando la influencia directa de diversas variables sobre esta decisión tal y como se estudia en Kim y Hwang (1992) o Aulakh y Kotabe (1997). No obstante, complementando estas propuestas académicas, el modelo planteado en esta investigación se adentra en el análisis de variables alternativas a las variables investigadas tradicionalmente por la literatura como son: la cooperación, la percepción empresarial de los problemas en la internacionalización o la planificación del marketing internacional (Esquema 6).

El modelo propuesto posee en común con sus predecesores el análisis de la significatividad de un factor fundamental como es el factor «empresa» en la selección del modo de entrada (Klein, Frazier y Roth, 1990; Aulakh y Kotabe, 1997; Chen, 1999), pero difiere de ellos en el tratamiento que éste recibe.

Por una parte, este estudio conserva el interés por analizar la importancia de las «capacidades empresariales» como determinante incluido en el factor «empresa» en la decisión de la selección del modo de entrada (Phatak, Muralidharan y Chadran, 1996; Aulakh y Kotabe, 1997) a través de dos variables —tamaño y experiencia internacional—. Respecto a la variable «estrategia empresarial» la novedad estriba en que añade tres elementos potencialmente significativos para la decisión sobre el modo de entrada en los mercados internacionales como son:

— la cooperación en actividades de internacionalización con otros agentes económicos,

— la planificación empresarial del marketing internacional y,

— la internacionalización empresarial (proceso de internacionalización de la empresa).

Asimismo se añade un nuevo determinante en el factor «empresa» que es la percepción de los problemas en la internacionalización empresarial, factor no tratado por la literatura especializada en temas de selección del modo de entrada en los mercados internacionales.

CUADRO 1

## FACTORES Y VARIABLES DETERMINANTES DE LA SELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA

Factores	Variables	Autor		
Industria	Industria	Concentración global Crecimiento industrial Intensidad técnica Intensidad publicitaria Escala de las operaciones Rotación de activos	Phatak <i>et al.</i> (1996) Phatak <i>et al.</i> (1996) Phatak <i>et al.</i> (1996) Phatak <i>et al.</i> (1996); Pan <i>et al.</i> (2000) Tse <i>et al.</i> (1997) Pan <i>et al.</i> (2000)	
	País de origen	Dimensiones culturales de Hofstede (1980, 2001); Distancia al poder y aversión a la incertidumbre	Tse <i>et al.</i> (1997); Pan <i>et al.</i> (2000)	
	Sector	Sector de actividad	Pla (1999); Claver <i>et al.</i> (2005)	
Entorno-país- localización	Ventajas de localización	Mercados potenciales Riesgo de inversión	Agarwal <i>et al.</i> (1992) Agarwal <i>et al.</i> (1992)	
	Localización	Distancia cultural Riesgo país Potencial del mercado Conocimiento del mercado	Erramili <i>et al.</i> (1993); Phatak <i>et al.</i> (1996) Erramili <i>et al.</i> (1993); Phatak <i>et al.</i> (1996) Phatak <i>et al.</i> (1996) Phatak <i>et al.</i> (1996)	
	Entorno	Riesgo país Familiaridad de la localización Condiciones de la demanda Volatilidad de la competencia Incertidumbre de la demanda Intensidad competitiva	Hill <i>et al.</i> (1990); Kim <i>et al.</i> (1992); Erramili <i>et al.</i> (1993) Hill <i>et al.</i> (1990); Kim <i>et al.</i> (1992) Hill <i>et al.</i> (1990); Kim <i>et al.</i> (1992) Hill <i>et al.</i> (1990) Kim <i>et al.</i> (1992) Kim <i>et al.</i> (1992)	
	Contexto cultural	Riesgo inversor Potencial del mercado	Brouthers (2002) Brouthers (2002)	
	Contexto institucional	Restricciones legales	Brouthers (2002)	
	País de destino	Riesgo país Experiencia en ser foco atractivo de inversiones Alcance de las actividades diplomáticas Prioridad de la localización	Erramili <i>et al.</i> (1993); Pan <i>et al.</i> (2000) Tse <i>et al.</i> (1997) Tse <i>et al.</i> (1997) Pan <i>et al.</i> (2000)	
	Interacción país de origen- país de destino	Relaciones comerciales Relaciones políticas o diplomacia.	Pan <i>et al.</i> (2000) Pan <i>et al.</i> (2000)	
	Empresa	Ventajas de propiedad	Tamaño Experiencia Habilidad para desarrollar productos diferenciados	Agarwal <i>et al.</i> (1992) Agarwal <i>et al.</i> (1992) Agarwal <i>et al.</i> (1992)
		Ventajas de internalización	Riesgo contractual	Agarwal <i>et al.</i> (1992)
		Capacidades de la empresa	Tamaño Intensidad del capital Inseparabilidad / Separabilidad del servicio Experiencia internacional	Erramili <i>et al.</i> (1993); Phatak <i>et al.</i> (1996); Aulakh <i>et al.</i> (1997); Pla (1999); Claver <i>et al.</i> (2005) Erramili <i>et al.</i> (1993) Erramili <i>et al.</i> (1993) Phatak <i>et al.</i> (1996); Aulakh <i>et al.</i> (1997); Pla (1999); Claver <i>et al.</i> (2005)
Ventajas específicas de empresa		Ventajas de activos Ventajas de transacción	Chen (1999) Chen (1999)	
Relacionado con la operativa inversora		Ubicación Nivel de la administración gubernamental Participación extranjera en el capital	Tse <i>et al.</i> (1997) Tse <i>et al.</i> (1997) Claver <i>et al.</i> (2005)	
Estrategia		Alcance de las diferencias nacionales	Hill <i>et al.</i> (1990)	

CUADRO 1 (continuación)

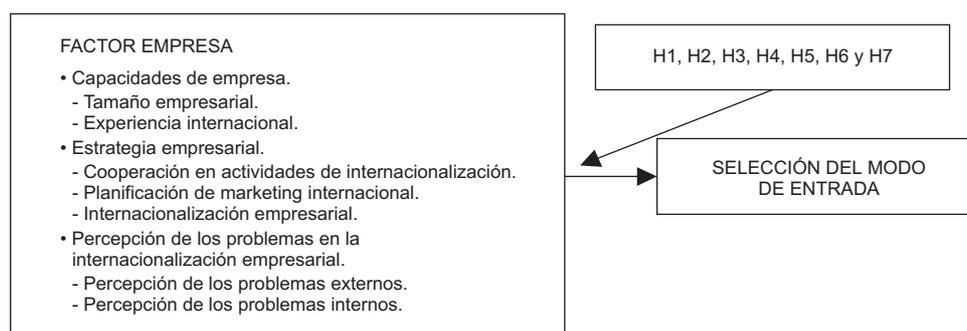
FACTORES Y VARIABLES DETERMINANTES DE LA SELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA

Factores		Variables	Autor
Empresa	Transacción	Alcance de las economías de escala	Hill <i>et al.</i> (1990)
		Motivaciones estratégico globales	Hill <i>et al.</i> (1990); Kim <i>et al.</i> (1992); Phatak <i>et al.</i> (1996)
		Concentración global	Kim <i>et al.</i> (1992)
		Sinergias globales	Kim <i>et al.</i> (1992); Phatak <i>et al.</i> (1996)
		Estrategia de diferenciación o multidoméstica.	Hill <i>et al.</i> (1990); Kim <i>et al.</i> (1992); Aulakh <i>et al.</i> (1997); Pla (1999)
		Estrategia de integración global	Hill <i>et al.</i> (1990); Kim <i>et al.</i> (1992); Aulakh <i>et al.</i> (1997); Pla (1999)
		Estrategia de posicionamiento en los mercados	Aulakh <i>et al.</i> (1997)
		Participación en redes internacionales empresariales	Pla (1999)
	Producción	Valor del <i>Know-how</i> específico de la empresa	Hill <i>et al.</i> (1990); Kim <i>et al.</i> (1992); Phatak <i>et al.</i> (1996)
		Naturaleza tácita del <i>Know-how</i>	Hill <i>et al.</i> (1990); Kim <i>et al.</i> (1992); Phatak <i>et al.</i> (1996)
Incertidumbre externa: diversidad y volatilidad del entorno		Klein <i>et al.</i> (1990)	
Intangibilidad y especificidad de los activos		Klein <i>et al.</i> (1990); Erramili <i>et al.</i> (1993); Aulakh <i>et al.</i> (1997); Pla (1999); Brouthers (2002)	
Riesgo país		Erramili <i>et al.</i> (1993); Aulakh <i>et al.</i> (1997)	
	Intención de dirigir <i>Joins</i> de I+D	Phatak <i>et al.</i> (1996)	
	Riesgo contractual	Phatak <i>et al.</i> (1996)	
	Costes de transacción generales	Brouthers (2002)	
	Volumen de producto en el canal	Klein <i>et al.</i> (1990)	

FUENTE: Elaboración propia.

ESQUEMA 6

MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DEL MODELO



FUENTE: Elaboración propia.

## Capacidades empresariales

Este factor, expresado a través de las variables *tamaño* y *experiencia internacional* (Claver, Quer y Molina, 2005) ya ha sido considerado por diversos autores (Agarwal y Ramaswami, 1992; Erramili y Rao, 1993; Phatak, Muralidharan y Chadran, 1996; Aulakh y Kotabe, 1997). Diversas investigaciones empíricas han reconocido una relación positiva entre el tamaño y el modo de entrada, de forma que a mayor tamaño, se seleccionan modos de entrada en los que la empresa puede tener un mayor grado de control y de compromiso (Agarwal y Ramaswami, 1992; Pla, 1999). Otros estudios no demuestran la significatividad de esta variable como determinante directo de la selección del modo de entrada (Aulakh y Kotabe, 1997; Claver, Quer y Molina, 2005). Respecto a la experiencia internacional, también cabe señalar su relevancia como explicativa (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Agarwal y Ramaswami, 1992; Phatak, Muralidharan y Chadran, 1996; Aulakh y Kotabe, 1997; Claver, Quer y Molina, 2005).

Para medir el tamaño se ha empleado el número de empleados (Aulakh y Kotabe, 1997; Pla, 1999), y la experiencia internacional se ha medido sobre la base del número de años que la empresa lleva dedicados en su proceso de internacionalización (Katsikeas, Piercy e Ioannidis, 1996; Pla, 1999). Al igual que con la variable tamaño, autores como Phatak, Muralidharan y Chadran (1996) proponen la experiencia internacional como un factor moderador para la selección del modo de entrada.

## Estrategia empresarial

Son diversas las variables que incluiremos en este factor, como la cooperación con otros agentes en actividades de internacionalización, la planificación de marketing internacional y la internacionalización empresarial.

*Cooperación con otros agentes en actividades de internacionalización.* La cooperación puede tener un ca-

rácter formal —implicando un estricto grado de formalismo— o informal —basado en la confianza mutua— (Bengtsson y Kock, 1999). Tradicionalmente, en el ámbito de la selección del modo de entrada, al hablar de cooperación los investigadores se concentran en el análisis formal a través de las formas establecidas más usuales: licencias, alianzas, *joint ventures*, etcétera (Contractor y Lorange, 1998). Paralelamente, ha surgido una corriente de la literatura de la última década que propone nuevos estilos de cooperación empresarial en otros ámbitos más informales, pero, no por ello, menos necesarios (Blankenburg Holm, Eriksson y Johanson, 1996; Bengtsson y Kock, 1999). Esta clase de cooperación se basa en las normas sociales y, fundamentalmente, en la confianza mutua entre las partes (Bengtsson y Kock, 1999) y se desarrolla a niveles más operativos que la cooperación formal. En ocasiones, la importancia de esta cooperación es tal que las partes materializan su compromiso mediante acuerdos escritos (Bengtsson y Kock, 1999).

Algunos trabajos han probado la relación entre la estrategia de internacionalización de la empresa y la cooperación expresada a través de las redes comerciales empresariales<sup>1</sup> (Johansson y Mattson, 1988; Casson, 1993). Se han demostrado los beneficios de la cooperación en las relaciones empresariales (Blankenburg Holm, Eriksson y Johanson, 1996; Bengtsson y Kock, 1999) pero no se ha establecido ningún tipo de conexión entre la cooperación de la empresa con otros agentes económicos y la decisión sobre el modo de entrada seleccionado por la empresa, a excepción del trabajo de Pla (1999), donde se plantea la relación entre la cooperación y la selección del modo de entrada.

En este trabajo, para la medición de esta variable se ha tenido en cuenta el grado de cooperación entre la

---

<sup>1</sup> Red empresarial (PLA, 1999: 32): «conjunto de relaciones comerciales, informativas y sociales que la empresa mantiene, no sólo con sus proveedores y clientes, sino también con la competencia y con toda una serie de instituciones tales como gobiernos, universidades o instituciones financieras, las cuáles van a condicionar sus estrategias».

empresa y proveedores, competidores, clientes-intermediarios y organismos-instituciones (Pla, 1999; Fayos, 2003; Calderón y Fayos, 2003). Para ello se les ha pedido a los responsables de la internacionalización de la empresa que valoren en una escala de 1 a 5 el grado de cooperación que su empresa mantiene con cada uno de los agentes.

*Planificación del marketing internacional.* La planificación exportadora se compone de una serie de actividades que sirven para determinar las estrategias de internacionalización de las empresas (Robinson y Pearce, 1988). Es por tanto un elemento básico de la estrategia de marketing internacional (Zou y Stan, 1998). En otros campos de la literatura de marketing internacional se ha probado su repercusión como elemento estratégico (Bijmolt y Zwart, 1994; Shoham y Kropp, 1998; Ling-Yee y Ogunmokum, 2001) aunque, en el ámbito que nos ocupa, no existen estudios que contemplen la importancia de esta variable en la selección de mercados exteriores. Pero sí se ha demostrado su importancia en otros campos, y es posible extrapolar el alcance de la planificación del *marketing* internacional en la decisión sobre el modo de entrada. Autores como Alonso y Donoso (1998) han demostrado empíricamente que, para las empresas españolas, la variable Planificación sistemática tiene una influencia determinante en el rendimiento exportador de la empresa y es una importante muestra de la actitud con la que la empresa se enfrenta a la internacionalización.

Para medir esta variable se les pedía a los encuestados que situasen el nivel de planificación actual de su empresa en una escala Likert de 1 a 5.

*Internacionalización empresarial.* Esta variable es fundamental para el análisis si se adopta el enfoque académico de la internacionalización (Lam y White, 1999; Vida, Reardon y Fairhurst, 2000). Las empresas presentan diferentes características según la etapa de internacionalización en la que se encuentran (Czinkota, 1982; Bradley, 2002). Por analogía, las empresas, según su etapa de internacionalización, no se plantearán los mismos objetivos en materia internacional. Si las empresas no tienen

los mismos objetivos por estar en diferentes momentos de su proceso de internacionalización, la decisión sobre la selección del modo de entrada dependerá de la etapa en la que se encuentre la empresa.

La medición de la internacionalización se ha realizado a través del nivel o etapa que atraviesa la empresa en su proceso de internacionalización (Fayos, 2003; Calderón y Fayos, 2003).

### **Percepción de los problemas de la internacionalización empresarial**

Los problemas de internacionalización son, en palabras de Lall (1991), aquellos *gaps* o desfases que necesitan ser resueltos antes de abordar la aventura internacional. Estos problemas pueden clasificarse en (Katsikeas y Morgan, 1994; Ghauri, Lutz y Tesfom, 2003):

— Problemas internos: son intrínsecos a la empresa y están asociados a recursos organizacionales insuficientes (Leonidu, 1995). A su vez puede distinguirse tres tipos de problemas internos (Katsikeas y Morgan, 1994):

— Problemas de operativa: referentes a la actividad diaria de la empresa.

— Problemas internos: en relación a los aspectos controlables por la empresa y relacionados con la organización en sí.

— Problemas de información: concernientes al uso de información relevante, precisa y oportuna como respuesta a los problemas de internacionalización de la empresa.

— Problemas externos: están relacionados con la industria, el mercado internacional y el entorno (Ramaseshan y Soutar, 1995).

Las evidencias empíricas demuestran que las empresas, según las características de tamaño y experiencia internacional, no perciben de la misma manera los problemas de internacionalización (Katsikeas y Morgan, 1994). Si las empresas, según sus características, no perciben de la misma manera la importancia de los problemas, es lógico pensar que no seguirán las mismas pautas en su toma de decisiones.

## CUADRO 2

## PROBLEMAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

*Problemas externos:*

## Entorno.

- Problemas logísticos y de transporte.
- Problemas de aseguramiento.
- Barreras al comercio.
- Conocimiento del mercado.

## Incertidumbre.

- Falta de apoyo financiero para la inversión exterior.
- Falta de seguridad jurídica en la inversión exterior.
- Falta de seguridad política para la inversión exterior.
- Falta de apoyo institucional.

FUENTE: Elaboración propia.

*Problemas internos:*

## Marketing.

- Deficiente red de distribución.
- Planificación de marketing.
- Dificultades para adaptar el producto.

## Recursos.

- Recursos tecnológicos.
- Recursos humanos poco cualificados.
- Recursos financieros.
- Inversión en I+D.

Siguiendo la metodología empleada por investigadores como Katsikeas y Morgan (1994) o Calderón y Fayos (2003), la percepción de los problemas se mide a través del grado de importancia concedida a cada uno de los problemas a los que se enfrenta la empresa en su internacionalización (Cuadro 2).

**Modo de entrada**

Partiendo del Cuadro 1, hemos centrado el análisis de los modos de entrada en dos categorías: los modos de entrada que no requieren inversión en el exterior (venta directa, agente de exportación nacional, agente de exportación extranjero, colaboración con grupos de exportación) y los modos de entrada que implican inversión en el exterior (filial comercial en el exterior, franquicia, licencia, *joint venture*, inversión directa...). En el cuestionario se les presentaba a los encuestados una extensa relación de modos de entrada para que seleccionasen el que utilizaban en cada uno de los mercados en los que su empresa tenía presencia.

La revisión de la literatura anterior, nos lleva a la formulación de diversas hipótesis tomando como referentes los planteamientos de Klein, Frazier y Roth

(1990), Aulakh y Kotabe (1997), Pla (1999) o Ruiz y Mas (2003):

Hipótesis 1. Existe relación entre el tamaño de la empresa y la elección del modo de entrada. *Cuanto mayor es el tamaño de la empresa, es más probable la SME donde la empresa tenga un mayor control, un mayor compromiso de recursos, un mayor riesgo económico-financiero y un menor riesgo estratégico.*

Hipótesis 2. Existe relación entre la experiencia internacional de la empresa y el modo de entrada seleccionado. *Cuanto mayor es la experiencia internacional de la empresa, es más probable la SME donde la empresa tenga un mayor control, un mayor compromiso de recursos un mayor riesgo económico-financiero y un menor riesgo estratégico.*

Hipótesis 3. Existe relación entre el grado de compromiso de la empresa con otros agentes económicos y el modo de entrada seleccionado. *Cuanto mayor sea el grado de cooperación de la empresa con otros agentes económicos (proveedores, clientes, competidores y organismos), es más probable la SME donde la empresa*

**CUADRO 3**  
**CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA**

	Rango	% empresas		Rango	% empresas		
Empleo	Menos de 20 empleados	29,02	Años de exportación	-10	33,7		
	20-49 empleados	23,12					
	50-99 empleados	18,38		10-19	41,7		
	100-250 empleados	18,73					
	Más de 250 empleados	10,76		+20	24,6		
Volumen de ventas (miles €)	Menos 1.000	14,82	Nivel de internacionalización	Iniciándose	4,66		
	1.000-4.999	30,46		Exporta esporádicamente	10,34		
	5.000-9.999	22,64		Exporta regularmente	45,34		
	10.000-25.000	19,95		Internacionalizada	27,39		
	Más de 25.000	12,13		Muy internacionalizada (exporta e invierte en el exterior)	12,27		
Intensidad exportadora (en %)	Menos del 10	18,06	Número países donde se exporta	Menos de 5	26,57		
	10-25	17,50		5-9	22,68		
	25-50	26,94		10-14	22,81		
	Más del 50	37,50		15-20	27,94		
				% empresas			
			1 (ninguna)	2	3	4	5 (mucha)
Grado de cooperación	Proveedores	26,88	12,75	22,60	26,19	11,59	
	Clientes/intermediarios	6,93	5,54	23,09	40,42	24,02	
	Organismos/instituciones	40,21	23,68	20,28	12,66	3,17	
	Organismos/instituciones	16,71	19,37	30,16	25,99	7,77	
Grado de planificación Mk. Internacional		12,94	15,62	31,59	30,19	9,67	

FUENTE: Elaboración propia.

tenga un mayor control, un mayor compromiso de recursos, un mayor riesgo económico-financiero y un menor riesgo estratégico.

Hipótesis 4. Existe relación entre la planificación de marketing internacional y el modo de entrada seleccionado. *Cuanto mayor sea el grado de planificación del marketing internacional de la empresa, es más probable la SME donde la empresa tenga un mayor control, un mayor compromiso de recursos un mayor riesgo económico-financiero y un menor riesgo estratégico.*

Hipótesis 5. Existe relación entre el grado de internacionalización de la empresa y el modo de entrada seleccionado. *Cuanto mayor sea el grado de internacionalización de la empresa, es más probable la SME donde la empresa tenga un mayor control, un mayor compromiso de recursos, un mayor riesgo económico-financiero y un menor riesgo estratégico.*

Hipótesis 6. Existe relación entre la importancia que la empresa otorga a los problemas externos de internacionalización y el modo de entrada seleccionado. *Cuanto*

mayor sea el grado de importancia dado a los problemas externos de internacionalización de la empresa, es más probable la SME donde la empresa tenga un mayor control, un mayor compromiso de recursos, un mayor riesgo económico-financiero y un menor riesgo estratégico.

Hipótesis 7. Existe relación entre la importancia que la empresa otorga a los problemas internos de internacionalización y el modo de entrada seleccionado. *Cuanto mayor sea el grado de importancia dado a los problemas internos de internacionalización de la empresa, es más probable la SME donde la empresa tenga un mayor control, un mayor compromiso de recursos, un mayor riesgo económico-financiero y un menor riesgo estratégico.*

#### 4. Metodología de la investigación y resultados

La población objeto de estudio son empresas españolas con diferentes niveles de internacionalización, obteniéndose una muestra de 883 empresas pertenecientes a un amplio abanico de sectores económicos en distintos estadios de la internacionalización (Cuadro 3). La obtención de la información se ha realizado a través de entrevistas personales al responsable de exportación de la empresa (Cavusgil y Zou, 1994; Yeoh, 2000; Ling-Yee y Ogunmokun, 2001), mediante un cuestionario estructurado basado en la revisión de la literatura y en entrevistas en profundidad realizadas a empresarios y expertos en comercio exterior. Al modelo propuesto se le aplican técnicas de regresión logística binomial (Anderson y Coughlan, 1987; Yu, 1990; Erramili y Rao, 1993; Pla, 1999; Pan y Tse, 2000; Claver, Quer y Molina, 2005) con SPSS 11.0.

Para la estimación del modelo se manejó el método «paso a paso» con una muestra de validación (Cuadro 4). La matriz de correlaciones utilizada se recoge en el Cuadro 5.

#### Resultados del análisis

Los resultados arrojados por el análisis (Cuadro 6) revelan que cuatro de las variables estudiadas son rele-

**CUADRO 4**  
**NÚMERO DE CASOS SELECCIONADOS EN EL ANÁLISIS**

Total de casos . . . . .		883
Casos seleccionados (muestra de análisis) (a) . . . . .		439
Casos seleccionados (muestra de validación) (b) . . . . .		444
Casos incluidos (muestra de análisis)	No realiza inversión exterior . . . . .	188
	Realiza inversión exterior . . . . .	93
	Total . . . . .	281
Casos incluidos (muestra de validación)	No realiza inversión exterior . . . . .	201
	Realiza inversión exterior . . . . .	68
	Total . . . . .	269

NOTAS: (a) Casos seleccionados: aproximadamente 50 por 100 de los casos.

(b) Casos no seleccionados: aproximadamente 50 por 100 de los casos.

FUENTE: Elaboración propia.

vantes para explicar la SME: tamaño, cooperación con competidores, nivel de internacionalización y percepción de los problemas externos. Según la prueba ómnibus (Cuadro 7), el modelo explicativo propuesto por la regresión logística es globalmente significativo con las variables seleccionadas. Igualmente, los indicadores de bondad del ajuste, R<sup>2</sup> de Cox y Snell y R<sup>2</sup> de Nagelkerke, valen respectivamente 0,201 y 0,279, valores similares a otros trabajos de investigación como Vida, Reardon y Fairshust (2000).

#### Capacidad predictiva

A la vista de los resultados que se ofrecen en el Cuadro 8, la regresión propuesta mejora la capacidad predictiva del modelo ya que la precisión clasificatoria discriminadora de la regresión es mejor que la meramente aleatoria. El contraste de la Q de Press lo confirma.

Señalar también que el porcentaje global de clasificación (71,5 por 100; Cuadro 9) de la regresión se mueve dentro de los porcentajes que manejan investigaciones similares (Cuadro 10).

CUADRO 5

## MATRIZ DE CORRELACIONES DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES DEL MODELO

	Media	D. Típica	Tam.	Exp.	Cooperación			
					Prov.	Client.	Comp.	Org.
V1: Tamaño.	2,6127	1,30847	1					
V2: Experiencia exportadora.	2,0070	0,82553	0,286**	1				
V3: Cooperación con proveedores.	2,8285	1,37875	0,057	0,093**	1			
V4: Cooperación con competidores.	3,6905	1,10546	0,076*	0,083*	0,352*	1		
V5: Cooperación con clientes/intermediarios.	2,1489	1,17290	0,149**	0,089*	0,401*	0,236**	1	
V6: Cooperación con organismos/instituciones.	2,8875	1,19235	0,125**	0,066	0,109**	0,098**	0,319**	1
V7: Planificación del marketing internacional.	3,0804	1,16515	0,232**	0,139**	0,087*	0,255**	0,241**	0,282**
V8: Nivel de internacionalización.	3,3227	0,97544	0,297**	0,427**	0,135*	0,196**	0,139**	0,178**
V9: Percepción de los problemas externos.	2,0149	0,69520	-0,057	-0,029	-0,013	-0,052	0,045	-0,129**
V10 Percepción de los problemas internos.	1,9767	0,69092	-0,035	-0,071	-0,081*	-0,083*	0,013	-0,163**
			Planif.	Internac.	Percep. PE	Percep. PI	FIV	
V1: Tamaño.							1,110	
V2: Experiencia exportadora.							1,230	
V3: Cooperación con proveedores.							1,238	
V4: Cooperación con competidores.							1,030	
V5: Cooperación con clientes/intermediarios.							1,087	
V6: Cooperación con organismos/instituciones.							1,188	
V7: Planificación del marketing internacional.			1				1,232	
V8: Nivel de internacionalización.			-0,224**	1			1,107	
V9: Percepción de los problemas externos.			-0,085*	0,017	1		1,001	
V10 Percepción de los problemas internos.			-0,099*	-0,040	0,766**	1	2,509	

NOTAS: \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ .

FUENTE: Elaboración propia.

## Interpretación de los resultados

**Tamaño.** El signo de la variable categórica del tamaño es positivo, tal y como se planteaba y, además, significativo, por lo que se puede confirmar la Hipótesis 1. Tener una dimensión empresarial mediana-grande en relación a la una pequeña (categoría de referencia) aumenta la probabilidad de utilizar modos de entrada donde la empresa tenga un mayor control, un mayor compromiso de recursos, un mayor riesgo económico-financiero y un menor riesgo estratégico (internacionalización mediante inversión exterior). Además este efecto es significativamente mayor a medida que aumenta la dimensión em-

presarial puesto que los valores de los límites del intervalo de confianza no se solapan y van aumentando.

**Experiencia internacional.** Su signo es positivo tal y como se planteaba en la Hipótesis 2, pero no se destaca como una variable significativa de la selección del modo de entrada por lo que no se puede aceptar la hipótesis de que a mayor experiencia internacional, mayor probabilidad de seleccionar modos de entrada con un mayor control, un mayor compromiso de recursos, un mayor riesgo económico-financiero y un menor riesgo estratégico (internacionalización mediante inversión exterior).

**Cooperación en actividades de internacionalización entre agentes.** Los resultados de la regresión logística

**CUADRO 6**  
**COEFICIENTES NO ESTANDARIZADOS Y ESTADÍSTICOS DE PUNTUACIÓN**

Variables	Coeficiente/estadístico	Significación	Exp. (B)	I.C. 95,0% para EXP(B)	
				Inferior	Superior
H1 V1: Tamaño.		0,002			
	<i>Categoría de referencia</i>				
Tamaño (1)	0,399	0,390	1,490	0,600	3,703
Tamaño (2)	0,798	0,099	2,220	0,862	5,720
Tamaño (3)	1,227	0,008	3,411	1,378	8,439
Tamaño (4)	2,193	0,000	8,964	2,742	29,302
H2 V2: Experiencia exportadora.					
	<i>Categoría de referencia</i>				
Experiencia (1)	0,441	0,526			
Experiencia (2)	0,395	0,591			
Experiencia (3)	0,019	0,891			
H3 V3: Cooperación con proveedores					
V4: Cooperación con competidores	0,276	0,021	1,318	1,043	1,665
V5: Cooperación con clientes/intermediarios	0,480	0,488			
V6: Cooperación con organismos/instituciones	0,108	0,743			
H4 V7: Planificación del marketing internacional	1,025	0,311			
H5 V8: Internacionalización.		0,005			
	<i>Categoría de referencia</i>				
Internacionalización (1)	0,784	0,512	2,189	0,210	22,827
Internacionalización (2)	1,018	0,357	2,769	0,316	24,229
Internacionalización (3)	1,429	0,200	4,175	0,469	37,157
Internacionalización (4)	2,516	0,028	12,380	1,319	116,169
Internacionalización (5)	0,094	0,042	1,099	1,003	1,204
H6 V9: Percepción de los problemas externos	0,002	0,966			
H7 V10: Percepción de los problemas internos	-4,424	0,000	0,012		
Constante					

NOTAS: En cursiva los coeficientes no estandarizados estadísticamente significativos. Sin cursiva, los estadísticos de puntuación no significativos.

FUENTE: Elaboración propia.

confirman parcialmente la Hipótesis 3 ya que sólo es significativa la cooperación con competidores mientras que los demás tipos de cooperación no son significativos para la selección del modo de entrada. Pla (1999) detectó que sólo con proveedores es significativa la cooperación y, por tanto, la cooperación con competidores, con clientes y con organismos no influye en el modo de entrada. La razón aducida para ello es la precariedad de la participación en las redes internacionales por parte de las empresas españolas.

*Planificación de marketing internacional.* Como se apuntó en la Hipótesis 4, la planificación del *marketing* internacional tiene un signo positivo ante la selección del modo de entrada pero no se puede aceptar que es una variable significativa puesto que la regresión no la señala como tal.

*Internacionalización empresarial.* El nivel de internacionalización empresarial se ha revelado como una variable relevante para la selección del modo de entrada. Su signo es positivo por lo que se confirma la Hipótesis 5. Este efecto es significativamente mayor según se avanza en el proceso de internacionalización (los valores de los límites del intervalo de confianza no se solapan y van aumentando).

*Percepción de los problemas de la internacionalización (externos, internos y de falta de apoyo).* El signo de la percepción de los problemas en la internacionalización es positivo pero la Hipótesis 6 se confirma sólo parcialmente ya que sólo la percepción que se posee acerca de la importancia de los problemas externos de la internacionalización es significativa. Eso supone que a mayor percepción de los problemas externos, mayor probabili-

**CUADRO 7**  
**PRUEBAS DE AJUSTE DEL MODELO**

Prueba	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Prueba Omnibus . . . . .	62,909	10	0,000
Prueba de Hosmer y Lemeshow . . . . .	11,942	8	0,150

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 8**  
**CAPACIDAD PREDICTIVA ALEATORIA Y ESTADÍSTICA**

	Muestra de análisis (%)	Muestra de validación (%)
Criterio de aleatoriedad pura . . . . .	50,00	50,00
Criterio de máxima aleatoriedad . . . . .	66,90	74,72
Criterio de aleatoriedad proporcional . . . . .	55,71	62,22
Regresión logística binomial . . . . .	71,50	77,00

Valor Chi cuadrado para el Q de Press (muestra de análisis) = 92,2455

Valor Chi cuadrado para el Q de Press (muestra de validación) = 65,7583

Los valores de ambos superan el valor crítico para un grado de libertad al 99% (6,63)

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 9**  
**CAPACIDAD PREDICTIVA DEL MODELO**

Observado		Grupo de pertenencia pronosticado					
		Casos seleccionados (muestra de análisis) (a)			Casos no seleccionados (muestra de validación) (b)		
		Modo de entrada		% correcto clasificado	Modo de entrada		% correcto clasificado
		No realiza inversión exterior	Realiza inversión exterior		No realiza inversión exterior	Realiza inversión exterior	
Modo de entrada	No realiza inversión exterior	152	36	80,9	170	31	84,6
	Realiza inversión exterior	44	49	52,7	31	37	54,4
% global		71,5			77,0		

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 10**  
**PORCENTAJES DE CLASIFICACIÓN CORRECTA SEGÚN INVESTIGACIONES PREVIAS**

Autor	Técnicas análisis	% Clasif. correcta
Anderson <i>et al.</i> (1987)	Regresión logística binomial. Discriminante.	82 por 100 con regresión y 73 por 100 con discriminante.
Klein <i>et al.</i> (1990)	Regresión logística multinomial.	43 por 100 en su 1.º modelo, 52 por 100 en su 2.º y 72 por 100 en su 3.º
Agarwal <i>et al.</i> (1992)	Regresión logística multinomial.	62,5 por 100 en su 1.º modelo, 68 por 100 en su 2.º y 70,3 por 100 en su 3.º
Kim <i>et al.</i> (1992)	Discriminante múltiple, Regresión logística multinomial.	76 por 100 en el discriminante.
Erramili <i>et al.</i> (1993)	Regresión logística.	69 por 100
Aulakh <i>et al.</i> (1997)	Discriminante múltiple, Regresión logística multinomial.	63 por 100 con discriminante, 60 por 100 con 1.º modelo Logit y 65 por 100 con el 2.º
Pla (1999)	Regresión logística binomial.	81,41 por 100 y 94,5 por 100 para cada uno de los 2 modelos contrastados.
Pan <i>et al.</i> (2000)	Regresión logística binomial.	76,7 por 100 con binomial.
Brouthers (2002)	Regresión logística multinomial.	76,19 por 100

**FUENTE:** Elaboración propia.

dad de seleccionar un modo de entrada con un mayor control, un mayor compromiso de recursos, un mayor riesgo económico-financiero y un menor riesgo estratégico (internacionalización mediante inversión exterior).

## 5. Conclusiones

En el presente trabajo se ha destacado la relevancia de la decisión de la selección del método de entrada en la estrategia de internacionalización empresarial y, por tanto, la necesidad de valorar ciertas variables para tomar la mejor decisión.

De acuerdo con la revisión de la literatura realizada, en el presente trabajo se propone un modelo explicativo de la selección del modo de entrada a partir del factor «empresa» tal y como se plantea en otros estudios (Klein, Frazier y Roth, 1990; Aulakh y Kotabe, 1997; Chen, 1999). Tres son los factores analizados dentro de «empresa»: capacidades empresariales, estrategia empresarial y percepción de los problemas de internacionalización.

En lo que a las capacidades empresariales se refiere, se sigue la línea investigadora desarrollada por autores como Agarwal y Ramaswami (1992) o Aulakh y Kotabe (1997) a través de dos variables: el tamaño y la experiencia internacional. Añadimos tres variables que a nuestro juicio requieren mayor análisis: la cooperación en actividades de internacionalización con otros agentes económicos (Pla, 1999), la planificación empresarial del marketing internacional y la internacionalización empresarial. Asimismo, este trabajo plantea la necesidad de considerar un nuevo determinante en el factor «empresa» como factor explicativo de la selección del modo de entrada, que es la percepción de los problemas en la internacionalización empresarial.

Las implicaciones más notables de este estudio se resumen en los siguientes puntos:

1) Las capacidades empresariales son básicas para entender la selección del modo de entrada desde la perspectiva del tamaño empresarial que no de la experiencia internacional. La dimensión empresarial es una variable explicativa de la selección del modo de entrada.

A medida que el tamaño empresarial aumenta, aumenta la probabilidad de seleccionar modos de entrada con un mayor control, un mayor compromiso de recursos, un mayor riesgo económico-financiero y un menor riesgo estratégico (Agarwal y Ramaswami, 1992; Pla, 1999), siendo este efecto proporcionalmente superior en las empresas de mayor tamaño. Sin embargo, la experiencia internacional no influye en la decisión sobre selección del modo de entrada a pesar de que investigadores como Agarwal y Ramaswami (1992), Aulakh y Kotabe (1997) o Pla (1999) encuentran evidencias suficientes para afirmar lo contrario.

2) La estrategia empresarial es un factor fundamental como factor explicativo de la selección del modo de entrada (Hill, Hwang y Kim, 1990; Kim y Hwang, 1992) desde el nuevo punto de vista de este trabajo de investigación, es decir, desde la cooperación, la planificación del marketing internacional y el compromiso internacional de la empresa. De la cooperación empresarial con proveedores, clientes, competidores y organismos de promoción sólo la cooperación con competidores es decisiva en la selección sobre el modo de entrada. También el grado de la internacionalización empresarial es una variable relevante por cuanto a mayor grado de internacionalización, mayor probabilidad de seleccionar modos de entrada con un mayor control, un mayor compromiso de recursos, un mayor riesgo económico-financiero y un menor riesgo estratégico. Asimismo, según se adquiere un mayor grado de compromiso internacional, más notable es la variable para la selección del modo de entrada. La planificación del marketing internacional no afecta al modo de entrada.

3) Por último, de la percepción de los problemas de la internacionalización empresarial, sólo la percepción de los problemas externos (los relacionados con el mercado internacional, la industria o el entorno) influye sobre la selección del modo de entrada. Con ello, se confirma la necesidad de valorar este aspecto como factor determinante de la selección del modo de entrada, tal y como se pretendía en los objetivos iniciales de esta investigación.

Además de la aportación académica, consideramos que los resultados obtenidos dotan a la empresa de argumentos de cara a la toma de la decisión, teniendo en cuenta, además, que las variables que se han trabajado en el modelo forman parte de la gestión cotidiana de la empresa.

Asimismo, el presente trabajo aporta mayor conocimiento de los procesos estratégicos de la internacionalización empresarial a los organismos públicos responsables del desarrollo de políticas de promoción de las exportaciones y, por lo tanto, aporta una mayor base para el diseño e implementación de programas de exportación más orientados al mercado.

Con nuestro trabajo, abrimos posibilidades de investigación al introducir nuevas variables explicativas de la selección de modos de entrada (sin abandonar las teorías académicas) y demostrar su relevancia para la investigación.

En la realización de la investigación se producen ciertas limitaciones que cabría destacar. Así, en las empresas que componían la muestra se buscó que ya tuvieran un cierto desarrollo internacional, pero ello puede, por otra parte, sesgar parte de los resultados obtenidos. Por otra parte, el diseño del cuestionario no nos ha permitido una mayor desagregación en las formas de entrada. Ambos aspectos abren, asimismo, ambiciosas líneas de investigaciones futuras.

### Referencias bibliográficas

- [1] AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S. N. (1992): «Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors», *Journal of International Business Studies*, 23 (1): 1-27.
- [2] ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1998): «Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales», ICEX, Madrid.
- [3] ANDERSEN, O. (1997): «Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks», *Management International Review*, 37 (2): 27-42.
- [4] ANDERSON, E. y GAGTIGNON, H. (1986): «Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Proposition», *Journal of International Business Studies*, 11: 1-26.

- [5] ANDERSON, E. y COUGHLAN, A. T. (1987): «International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution», *Journal of Marketing*, 51 (1): 71-82.
- [6] AULAKH, P. S. y KOTABE, M. (1997): «Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets», *Journal of International Business Studies*, 28 (1): 145-175.
- [7] BEAMISH, P. W.; MORRISON, A. J. y ROSENZWEIG, P. M. (1997): *International Management: Text and Cases*, Homewood/Ill., Irwin.
- [8] BENGTTSSON, M. y KOCK, S. (1999): «Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks», *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (3): 178-193.
- [9] BIJMOLT, T. y ZWART, P. S. (1994): «The Impact of Internal Factors on the Export Success of Dutch Small and Medium-sized Firms», *Journal of Small Business Management*, 32 (2): 69-83.
- [10] BLANKENBURG, H.; ERIKSSON, D. K. y JOHANSON, J. (1996): «Business Networks and Cooperation in International Business Relationships», *Journal of International Business Studies*, 27 (5): 1033-1053.
- [11] BRADLEY, F. y CALDERÓN, H. (2006): «Marketing Internacional», edit. Pearson, Madrid.
- [12] BRADLEY, F. y GANNON, M. (2000): «Does the Firm's Technology and Marketing Profile Affect Foreign Market Entry», *Journal of International Marketing*, 8 (4): 12-27.
- [13] BROUHERS, K. D.; BROUHERS, L. E. y WERNER, S. (1996): «Dunning's Eclectic Theory and the Small Firm: The Impact of Ownership and Locational Advantages on the Choice of Entry-modes in the Computer Software Industry», *International Business Review*, 5 (4): 377-394.
- [14] BROUHERS, K. D. (2002): «Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance», *Journal of International Business Studies*, 33 (2): 203-221.
- [15] CALOF, J. L. y BEAMISH, P. W. (1995): «Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization», *International Business Review*, 4 (2): 115-131.
- [16] CANTWELL, J. y NARULA, R. (2003): «International Business and the Eclectic Paradigm: Developing the OLI Framework», *Journal of Business Studies*, 35: 456-458.
- [17] CAVUSGIL, S. T. (1980): «On the Internationalisation of Firms», *European Research*, 8, noviembre, 273-281.
- [18] CAVUSGIL, S. T. (1984): «Organizational Characteristics Associated with Export Activity», *Journal of Management Studies*, 21 (1), 3-21.
- [19] CAVUSGIL, S. T. y ZOU, S. (1994): «Marketing Strategy-performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures», *Journal of Marketing*, 58 (1): 1-21.
- [20] CHEN, H. (1999): «International Performance of Multinationals: A Hybrid Model», *Journal of World Business*, 34 (2): 157-170.
- [21] CONTRACTOR, F. J. y EMERSON, R. M. (1988): *Cooperatives Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- [22] CLAVER CORTÉS, E.; QUER RAMÓN, D. y MOLINA AZORÍN, J. F. (2005): «El tamaño y la experiencia como determinantes de las decisiones de inversión directa de las empresas españolas en Marruecos», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (1): 13-29.
- [23] CZINKOTA, M. R. (1982): *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, Praeger, Nueva York.
- [24] DUNNING, J. H. (1980): «Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests», *Journal of International Business Studies*, 11 (1): 9-31.
- [25] DUNNING, J. H. (1988): «The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions», *Journal of International Business Studies*, 19: 1-31.
- [26] ERRAMILI, M. K. y RAO, C. P. (1993): «Service Firm's International Entry Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach», *Journal of Marketing*, 57 (3): 19-38.
- [27] FINA, E. y RUGMAN, A. M. (1996): «A Test of Internationalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company», *Management International Review*, 36, 199-213.
- [28] GHAURI, P.; LUTZ, C. y TESFOM, G. (2003): «Using Networks to Solve Export-marketing Problems of Small-medium Sized Firms From Developing Countries», *European Journal of Marketing*, 37 (5/6): 728-752.
- [29] HILL, C. W. L.; HWANG, P. y KIM, W. C. (1990): «An Eclectic Theory of the Choice on International Entry Mode», *Strategic Management Journal*, 11: 117-128.
- [30] HUNT, S. D. (1991): *Modern Marketing Theory. Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*, South-Western Publishing, Cincinnati (Ohio).
- [31] JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases», *Journal of Management Studies*, 12 (3): 305-322.
- [32] JOHANSON, J. y VALHNE, J. E. (1977): «The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments», *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23-32.
- [33] KATSIKEAS, C. S. y MORGAN, R. E. (1994): «Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience», *European Journal of Marketing*, 28 (84): 17-35.
- [34] KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. y IOANNIDIS, C. (1996): «Determinants of Export Performance in a European Context», *European Journal of Marketing*, 30 (2): 6-35.
- [35] KIM, W. C. y HWANG, P. (1992): «Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice», *Journal of International Business Studies*, 23 (1): 29-53.

- [36] KLEIN, S.; FRAZIER, G. L. y ROTH, V. J. (1990): «A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets», *Journal of Marketing Research*, 27 (2): 196-208.
- [37] KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): «Entering United States by Joint Venture: Competitive Rivalry and Industry Structure», *Contractor & Lorange*, capítulo 14: 241-251.
- [38] KUMAR, V. y SUBRAMANIAM, V. (1997): «A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision», *Journal of World Business*, 32 (1): 53-72.
- [39] LALL, S. (1991): «Marketing Barriers Facing Developing Country Manufactured Exporters: A Conceptual Note», *Journal of Development Studies*, 27 (4): 137-150.
- [40] LAM, L. W. y WHITE, L. P. (1999): «An Adaptive Choice Model of the Internationalization Process», *International Journal of Organizational Analysis*, 7 (2): 105-134.
- [41] LEONIDU, L. C. (1995): «Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment and Synthesis», *Journal of International Marketing*, 3 (1): 29-43.
- [42] LING-YEE, L. y OGUNMOKUN, G. O. (2001): «The Influence of Interfirm Relational Capabilities on Export Advantage and Performance: An Empirical Analysis», *International Business Review*, 10: 399-420.
- [43] MADHOK, A. (1997): «Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm», *Strategic Management Journal*, 18: 39-61.
- [44] MELIN, L. (1992): «Internationalization as a Strategy Process», *Strategic Management Journal*, 13: 99-118.
- [45] MUDAMBI, R. y MUDAMBI, S. M. (2002): «Diversification and Market Entry Choices in the Context of Foreign Direct Investment», *International Business Review*, 11: 35-55.
- [46] PAN, Y. y TSE, D. K. (2000): «The Hierarchical Model of Market Entry Modes», *Journal of International Business Studies*, 31 (4): 535-554.
- [47] PHATAK, A. V.; MURALIDHARAN, R. y CHANDRAN, R. (1996): «A Study of the Impact of Location Specific and Moderating Factor on the Choice of Entry Mode in Thailand, Malaysia and Indonesia», *Journal of Euro-Marketing*, 4 (3/4): 37-53.
- [48] PLA BARBER, J. A. (1999): «Filiales y entrada en los mercados internacionales. Factores determinantes», *Revista de Economía Aplicada*, 20 (7): 29-51.
- [49] PLA, J. y COBOS, A. (2002): «La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las International New Ventures españolas», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 802 (octubre): 9-22.
- [50] PLA BARBER, J. y LEÓN DAUDER, F. (2004): *Dirección de empresas internacionales*, Pearson-Prentice Hall, Madrid.
- [51] RAMASESHAN, B. y SOUTAR, G. N. (1995): «Combined Effects of Incentive Program: The Case of DISC», *International Business Review*, 5 (1): 53-65.
- [52] RAO, T. R. y NAIDU, G. M. (1992): «Are the Stages of Internationalisation Empirically Supportable?», *Journal of Global Marketing*, 6 (1/2): 147-170.
- [53] REID, S. D. (1981): «The Decision-maker and Export Entry and Expansion», *Journal of International Business Studies*, 12 (otoño): 101-112.
- [54] RHEE, J. H. y CHENG, J. L. C. (2002): «Foreign Market Uncertainty and Incremental International Expansion: The Moderating Effect of Firm, Industry, and Host Country Factors», *Management International Review*, 42 (4): 419-439.
- [55] ROBINSON, R. B. y PEARCE, J. A. (1988): «Planned Patterns of Strategic Behaviour and their Relationship to Business-unit Performance», *Strategic Management Journal*, 9, 43-60.
- [56] RUIZ MORENO, F. y MAS RUIZ, F. J. (2003): «Entrada de la empresa española en mercados exteriores», *Encuentro de profesores universitarios de marketing*, Universidad de Córdoba, 24-26 de septiembre: 499-518.
- [57] SHOHAM, A. y KROPP (1998): «Explaining International Performance: Marketing Mix, Planning and Their Interaction», *Marketing Intelligence & Planning*, 16 (2): 114-123.
- [58] TERPSTRA y SARATHY, R. (1991): *International Marketing* (5.ª edición), The Dryden Press, Nueva York.
- [59] TEFOM, G.; LUTZ, C. y GHAURI, P. (2004): «Comparing Export Marketing Channels: Developed versus Developing Countries», *International Marketing Review*, 21 (4/5): 409-422.
- [60] TSE, D. K.; PAN, Y. y AU, K. Y. (1997): «How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience», *Journal of International Business Studies*, 28 (4): 779-804.
- [61] VIDA, I.; REARDON, J. y FAIRHURST, A. (2000): «Determinants of International Retail Involvement: The Case of Large U.S. Retail Chains», *Journal of International Marketing*, 8 (4): 37-60.
- [62] WELCH, L. S. y LOUSTARINEN, R. (1988): «Internationalization: Evolution of a Concept», *Journal of General Management*, 34 (invierno): 34-57.
- [63] WILKINSON, I. F. y NGUYEN, V. (2002): «A Contingency Model of Export Entry Mode Performance», School of Marketing, *Working Paper 02/2* (abril).
- [64] WILLIAMSON, O. E. (1991): «Comparative Economic Organisation: The Analysis of Discrete Structural Alternatives», *Administrative Science Quarterly*, 36 (2): 269-274.
- [65] WIND, Y. y PERLMUTTER, H. V. (1977): «On the Identification of Frontier Issues in International Marketing», *Columbia Journal of World Business*, 12: 131-139.
- [66] YU, C.-M. J. (1990): «The Experience Effect and Foreign Direct Investment», *Weltwirtschaftliches Archiv*, 126 (4): 561-580.
- [67] ZOU, S. y STAN, S. (1998): «The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997», *International Marketing Review*, 15 (5): 333-356.