

LA ACELERACION DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA: EL CASO DE LAS *INTERNATIONAL NEW VENTURES* ESPAÑOLAS

*José Pla Barber**
*Angela Cobos Caballero**

Un conjunto de estudios recientes trata de ajustar la explicación del proceso de internacionalización a las nuevas condiciones del entorno global. El presente trabajo, a partir de una muestra de 271 empresas exportadoras españolas, aporta evidencia sobre la existencia de un grupo de empresas que adoptan un proceso de internacionalización acelerado. Este fenómeno se asocia, independientemente del sector en el que se compite, a una actitud proactiva de los directivos de la organización, una estrategia centrada en la diferenciación de marketing y una influencia relevante de las redes de relaciones mantenidas con clientes y competidores.

Palabras clave: *internacionalización de la economía, empresas exportadoras, estrategia empresarial, marketing internacional.*

Clasificación JEL: *F20, L19.*

1. Introducción

El estudio del proceso de internacionalización de la empresa se ha centrado tradicionalmente en el enfoque secuencial propuesto por la escuela escandinava de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Valhne, 1977, 1990). La tesis básica de esta teoría es 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 y, por tanto, el proceso de internacionalización se desarrollará a través de una serie de etapas claramente delimitadas por el paso del tiempo. Investigaciones posteriores (Luostarinen, 1979; Juul y Walters, 1987; Swdenborg, 1982) revelaron un alto grado de consistencia, al menos durante la década de los años setenta, con este modelo de internacionalización lento, guiado por la acumulación de conocimientos sobre los mercados exteriores.

Sin embargo, recientemente han surgido toda una serie de trabajos que, bien teóricamente (Andersen, 1993, 1997; Casson, 1993; Cavusgil, 1994; Madsen y Servais, 1997), o bien empíricamente (Hedlund y Kverneland, 1983; Turnbull, 1987; Sullivan y Basuerschmidt, 1990; Buckley y Chapman, 1997), tratan de ajus-

* Departamento de Dirección de Empresas «Juan José Renau Piqueras». Universitat de València.

Este trabajo ha recibido financiación de los proyectos GV-3196/95 y UV-2001-0747. Los autores desean agradecer los comentarios sugeridos por el evaluador anónimo de *Información Comercial Española*.

Se ha preferido mantener el término original en inglés, *International New Ventures* o INV, al considerar que su traducción al español (nuevas empresas internacionales) no refleja claramente la naturaleza del término.

tar la explicación del proceso de internacionalización a las nuevas condiciones del entorno actual.

La idea común en torno a la cual giran estos trabajos es que dicho enfoque implica una descripción determinista de la evolución de la empresa a lo largo del tiempo, mientras que en la realidad, los fenómenos empresariales son a menudo de una naturaleza más cualitativa, de ahí, las dificultades para observar parámetros fijos, tal y como determina el proceso de internacionalización secuencial. Este modelo de internacionalización reduce a la mínima expresión la influencia de factores individuales y contingentes cuando, actualmente, se observa su importancia y la diferente incidencia que tienen sobre cada empresa.

La literatura sobre las *International New Ventures* (INV), empresas que desde sus inicios son internacionales, es un caso extremo de estas nuevas corrientes. La disminución de los costes de comunicación y transporte, así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información y la mayor integración de las distintas economías nacionales, generan una serie de circunstancias que facilitan el hecho de que una empresa pueda realizar actividades internacionales desde, prácticamente, el momento de su creación (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997). La aparición de este tipo de empresas, que siguen un proceso de internacionalización más rápido, rompe con el factor fundamental sobre el que se sustenta la teoría escandinava, la experiencia; y por ello es un fenómeno económico que merece la pena ser estudiado.

El objetivo de este trabajo consiste en analizar dicho debate en el caso de las empresas exportadoras españolas. Una realidad que ha sido poco explorada en el contexto investigador de nuestro país¹. En concreto, a partir de una muestra de 271 empresas exportadoras, se pretende dar respuesta a las siguientes

cuestiones: ¿puede observarse dicha dicotomía en las empresas españolas? si esto es así ¿cuáles son los factores que determinan la adopción de un modelo de internacionalización más acelerado? y por último ¿pueden haber influido las condiciones históricas específicas de nuestro país en dicho proceso? Aportar evidencia de estos aspectos supone enriquecer y avanzar en el conocimiento sobre el proceso de internacionalización de la empresa, uno de los retos que los investigadores en Dirección de la Empresa Internacional deben afrontar en la «era de la globalización» (Oviatt y McDougall, 1997).

El artículo se estructura de la siguiente forma. En un primer apartado se analiza los problemas metodológicos que surgen cuando se mide el grado de internacionalización de una empresa, de manera que pueda delimitarse la naturaleza de las empresas que siguen un modelo de internacionalización más rápido. En el segundo apartado, a partir de la revisión de la literatura básica, se formulan las hipótesis de contraste relacionadas con los factores que influyen en la aceleración del proceso de internacionalización. En el siguiente apartado se describe la metodología empleada en el análisis empírico, así como el tratamiento estadístico de los datos. Los dos últimos apartados aportan, respectivamente, la discusión de los resultados y las principales conclusiones obtenidas.

2. El grado de internacionalización de la empresa y las INV

Existe un continuo debate sobre lo que constituye una adecuada definición operativa del grado de internacionalización de la empresa y, por tanto, de la etapa en la que se encuentra la empresa dentro del proceso de internacionalización (Sullivan, 1994, 1996; Ramaswamy, Kroeck y Renforth, 1996).

Básicamente, existen dos grandes corrientes. La primera de ellas propone un modelo que se sustenta en la forma organizativa que adopta la empresa en el exterior, distinguiéndose tres etapas exportadoras (exportación indirecta, exportación a través de agentes independientes y exportación mediante filiales de venta) y una etapa en la que la empresa incluso produce en

¹ Aunque desde otra perspectiva centrada en la literatura sobre el *entrepreneurship*, uno de los pocos trabajos citados en el ámbito español es el de IBORRA, MENGUZZATO y RIPPOLLES (1998). El trabajo de GUTIERREZ DE GANDARILLA y HERAS (2000) también aporta cierta evidencia en este sentido, al detectar en una muestra de empresas españolas inversoras un conjunto de casos que no cumplen el patrón gradualista de la escuela de Uppsala.

el exterior (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Luostarinen, 1979). Este modelo enfatiza el papel crítico que desempeña la adquisición de información sobre los mercados exteriores para que la empresa progrese a lo largo de la secuencia descrita.

La segunda corriente se centra en distinguir diferentes etapas dependiendo de la intensidad exportadora de la empresa (Bilkey y Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Rao y Naidu, 1992; Crick, 1995). En estos modelos, la internacionalización se ve como una secuencia de aprendizaje relacionada con la adopción de una innovación, e independientemente de las etapas consideradas por cada uno de ellos, la idea básica subyacente es que las empresas pueden categorizarse según su actitud frente a la exportación, esto es: las empresas que no exportan, las exportadoras iniciales o pasivas y las exportadoras avanzadas o activas. La de exportadora activa representa la etapa final que una empresa pueda alcanzar. Implica la búsqueda de oportunidades en la mayoría de mercados, y normalmente, supone el uso de formas complementarias de desarrollo internacional tales como filiales de venta y/o producción, acuerdos contractuales, licencias, etcétera (Cavusgil, 1984). En este caso, la pertenencia a alguno de los grupos viene determinada fundamentalmente por ciertas actitudes directivas hacia la internacionalización y por factores inherentes a la propia empresa.

Aunque las dos corrientes destacan que el proceso de internacionalización es altamente dinámico y dependiente del tiempo, paradójicamente ambas lo presentan de forma estática. En este sentido, estos modelos fallan al concebir cada etapa como un continuo de episodios con ciertos parámetros (tipo de mercados, número de clientes, formas de entrada, etcétera) abiertos al cambio (Leonidu y Katsikeas, 1996). Adicionalmente, no explican por qué o cómo tiene lugar el movimiento de una etapa a otra (Andersen, 1993), ni la velocidad de movimiento en cada etapa (Young, 1987).

Uno de los ejemplos más claros que permiten observar alguna de las limitaciones de los anteriores modelos es el de las INV. Recientemente ha surgido un conjunto de estudios (Welch y Luostarinen, 1988; Ganistky, 1989; McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1995; Bell, 1995) que evidencian la existencia de

una serie de empresas que no siguen el modelo secuencial propuesto por las anteriores teorías. Se observa que en un período muy corto de tiempo estas empresas llegan a situarse en la etapa de exportadoras activas sin haber pasado por las etapas previas, es decir que «prácticamente desde su nacimiento obtienen ventajas competitivas por el uso de recursos y/o la venta de productos en múltiples países» (Oviatt y McDougall, 1994: 49). El factor básico es la edad de las empresas cuando se convierten en internacionales y no su tamaño, como ocurre con el enfoque gradual. De igual forma, es más importante el creciente compromiso exportador que el progreso sistemático desde la exportación hacia otras formas de entrada (Madsen y Servais, 1995).

Sin embargo, dado que es un fenómeno de reciente implantación existen discrepancias en los diferentes estudios, sobre todo en relación a la operativización de la definición. Oviatt y McDougall (1997) consideran que la variable clave es la existencia de un elevado porcentaje de las ventas provenientes del exterior durante un período corto de tiempo después de su fundación. Este período corto en los estudios más antiguos se sitúa alrededor de los ocho años, mientras que en los más recientes dicha cifra baja a seis años o incluso menos.

Aunque estas dos dimensiones ya proveen al investigador de una medida del grado de internacionalización de la empresa, algunos estudios (Turnbull, 1987; Sullivan, 1994) sugieren el uso de medidas que incorporen una mayor multidimensionalidad. Desde nuestro punto de vista, y bajo el prisma de las teorías revisadas, consideramos que el número de países a los que la empresa exporta aporta también cierta información sobre el carácter de la estrategia internacional desarrollada por la empresa, ya que podría darse el caso de empresas que exportasen un elevado volumen pero únicamente a un solo mercado, lo que desvirtuaría de alguna forma la naturaleza de la definición.

En conclusión, el tiempo transcurrido desde que la empresa se crea hasta que empieza a exportar, el volumen de estas exportaciones y el número de mercados servidos constituyen un indicador del grado de internacionalización de la empresa y de la trayectoria seguida a lo largo del tiempo, y por tanto de la aceleración o no del proceso de internacionalización.

3. Factores determinantes de la aceleración del proceso de internacionalización e hipótesis

El objetivo de este apartado consiste en identificar los factores clave que permiten la aceleración del proceso de internacionalización y, consecuentemente, la aparición de las INV. Estas variables exógenas, de acuerdo a los trabajos más clásicos sobre el desarrollo exportador de la empresa (Bilkey, 1978; Reid, 1981; Burton y Schlegelmilch, 1987; Cavusgil y Zou, 1994), pueden clasificarse en tres grandes grupos: a) actitud frente a la internacionalización del equipo directivo, b) características de la estrategia de la empresa y c) características del sector en el que compete la empresa.

Actitud del equipo directivo

El papel clave que desempeña la actitud de los directivos en relación a la estrategia internacional ha sido ampliamente reconocido y enfatizado en la literatura (Bilkey, 1978; Reid, 1981; Burton y Schlegelmilch, 1987; Moini, 1995). Algunas empresas se ven envueltas en actividades exportadoras porque han sido presionadas por un agente externo; otras simplemente aprovechan cierta oportunidad que se les presenta, aunque realmente no consideren la exportación como un objetivo; por último, existe una serie de empresas motivadas deliberadamente hacia la exportación. En este último grupo de empresas, las expectativas, creencias y actitudes positivas hacia los mercados exteriores de los decisores favorecerá el proceso de consolidación de la empresa en el exterior.

Dichas percepciones positivas han sido clasificadas como factores *pull*, los cuales confieren a la estrategia internacional un carácter proactivo, orientada al crecimiento y desarrollo de la empresa en el ámbito internacional (Alexander, 1990; Burt, 1991). En este grupo de factores suele destacarse la percepción de oportunidades de crecimiento en el exterior, así como la influencia de la competencia internacional (Luostarinen, 1994).

Por otra parte, existe otro grupo de factores, denominado *push* que implica adoptar la estrategia internacional de forma defensiva o no planificada y, por tanto, tendrán un efecto menos visible en la consolidación internacional de la empresa. La saturación del mercado local, la disminución de las barreras legales, el riesgo perci-

bido por operar en un único mercado o la recepción de pedidos desde el exterior son algunas de las variables implicadas (Burt, 1991; Williams, 1992). Por lo tanto, a partir de los argumentos anteriores planteamos las siguientes hipótesis de contraste:

Hipótesis 1a. La influencia de los factores pull en la motivación del equipo directivo incrementará la probabilidad de adoptar un proceso de internacionalización acelerado.

Hipótesis 1b. La influencia de los factores push en la motivación del equipo directivo incrementará la probabilidad de adoptar un proceso de internacionalización más lento.

Características de la estrategia de la empresa

Las empresas que entran por primera vez en un mercado foráneo tienen ciertas desventajas respecto a las firmas locales² y, por tanto, deben poseer algún tipo de ventaja competitiva que les permita superar dichos inconvenientes (Hymer, 1976).

Estas ventajas pueden surgir porque la empresa ofrezca un producto o servicio único (Barney, 1991), originado a partir de una adecuada estrategia de marketing (marca, diseño, calidad, etcétera), o a través de una política acertada de innovación tecnológica (Moini, 1995; Leonidu y Katsikeas, 1996; Katsikeas, Deng y Wortzel, 1997). Dichos activos pueden convertirse en plataformas que faciliten el crecimiento y la expansión futura de la empresa, dada su novedad y/o dificultad para ser imitados (Kogut y Zander, 1992).

En el caso de las INV, estas ventajas competitivas son mucho más importantes que las economías de escala u otro tipo de ventajas asociadas al tamaño o a la experiencia (Oviatt y McDougall, 1995). Adicionalmente, el corto período de tiempo que se tarda en explotar dichas innovaciones en muchos países permite alcanzar cierta ventaja adicional respecto a competidores o posibles imitadores. Por lo tanto:

² Básicamente se trata de costes de información del país (economía, legislación, idioma, etcétera) y discriminaciones por parte de los gobiernos, consumidores y proveedores nacionales.

Hipótesis 2a. La diferenciación originada por una intensa política de marketing (marca, diseño, etcétera) incrementará la probabilidad de adoptar un proceso de internacionalización acelerado.

Hipótesis 2b. La diferenciación originada por una intensa política de innovación tecnológica incrementará la probabilidad de adoptar un proceso de internacionalización acelerado.

Por otra parte, también suele señalarse como un factor asociado a la aceleración del proceso de internacionalización la transmisión por parte del equipo directivo de una «visión global de la estrategia» (Oviatt y McDougall, 1995).

El equipo directivo, lejos de pensar en una estrategia centrada en un país o en una cultura particular, intenta trasladar a toda la organización la idea de que la estrategia está orientada a competir sobre una base mundial y, por tanto, se consideran similares la mayoría de los mercados, se diseña el producto/servicio de forma que pueda ser ofrecido prácticamente sin modificaciones a los mayores segmentos de mercado en una gran cantidad de países, se mecaniza el proceso operativo, y se establecen los precios de acuerdo con la expectativa de un rápido crecimiento de las ventas (Buzzell, Quelch y Bartlett, 1992). Por ello, la posición competitiva de la empresa en un país está afectada en gran medida por su posición competitiva en otros países, y viceversa; de ahí que la empresa pretenda aprovechar sus ventajas competitivas en la mayoría de los países de la forma más rápida posible (Hout, Porter y Rudden, 1982). De acuerdo a este argumento:

Hipótesis 3. La transmisión de una visión global de la estrategia incrementará la probabilidad de adoptar un proceso de internacionalización acelerado.

Características del sector

Las empresas internacionales se ven envueltas en un amplio conjunto de relaciones, no sólo con sus proveedores y clientes, sino también con la competencia y con toda una serie de instituciones, tales como los gobiernos, las universidades o las instituciones financieras, las cuales van a condicionar sus estrategias. En ocasiones,

dichas relaciones también se extienden indirectamente a los proveedores de sus proveedores, los clientes de sus clientes, etcétera. En general, todo este entramado de relaciones comerciales, informativas y sociales que bien, directa o indirectamente, conectan los diferentes miembros pertenecientes a un sistema industrial, definen lo que entendemos por una red o *network* (Johanson y Mattsson, 1988; Johanson y Vahlne, 1990; D'Cruz y Rugman, 1992).

Las relaciones establecidas con el resto de miembros de la red permiten acceder a nuevas experiencias, recursos y conocimientos que no hubieran podido conseguirse si se hubiera actuado aisladamente, de manera que éstas pueden ejercer un efecto apalancamiento en la habilidad de las empresas para penetrar en los mercados internacionales (Buckley y Ghauri, 1993; Welch y Luostarinen, 1988; Welch, Welch y Wilkinson, 1998). Por tanto, en aquellas empresas que desarrollan un proceso de internacionalización acelerado, el conjunto de relaciones que los empresarios/directivos puedan haber establecido con los miembros de la red permite mitigar el efecto desfavorable de la escasa experiencia internacional. En este sentido:

Hipótesis 4. La importancia de las «redes» de relaciones establecidas con clientes, competidores, proveedores e instituciones incrementará la probabilidad de adoptar un proceso de internacionalización acelerado.

Por otra parte, además de las relaciones que se establecen en el sector en el que se compete, la naturaleza de éste también se ha señalado tradicionalmente como un factor que puede influir en la aceleración del proceso de internacionalización.

La aparición de INV se asoció, en los trabajos iniciales, a sectores intensivos en tecnología tales como el sector informático, el de equipamientos médicos, el óptico o el de telefonía móvil (Oviatt y McDougall, 1995; Bell, 1985). Sin embargo, la evidencia más reciente muestra cómo las INV están surgiendo en industrias muy diversas y con independencia de su intensidad tecnológica; incluso se observa que muchas INV son simplemente compañías especializadas de comercio (Madsen y Servais, 1997). En este sentido, parece ser que la lógica del proceso

acelerado de internacionalización no está limitado exclusivamente a un tipo especial de sectores. Por ello, siguiendo los planteamientos más actuales, sugerimos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5. La intensidad tecnológica del sector no influye en la probabilidad de adoptar un proceso de internacionalización acelerado.

El Cuadro 1 resume el signo de las hipótesis propuestas.

4. Metodología y análisis estadístico

Población objeto de estudio, recogida de información y muestra final

Este trabajo forma parte de un estudio más amplio sobre la internacionalización de la empresa española, en el cual participaban tanto empresas exportadoras como empresas multinacionales. Aquí, nos referiremos únicamente a la submuestra inicial de empresas exportadoras, formada por todas las compañías de capital español 100 por 100 cuya cifra de exportaciones era igual o superior al 25 por 100 de su volumen de ventas en el año 1996. De esta forma, eliminábamos aquellas empresas que tenían actividades puntuales en el extranjero.

El instrumento utilizado para la recogida de información fue la encuesta postal, mediante el envío de cuestionarios a las empresas seleccionadas. Estos fueron remitidos a los presidentes de las compañías o, en algunos casos en los que no se disponía de la información, a los ejecutivos principales. Las empresas fueron seleccionadas partiendo de la base de datos *Duns and Bradstreet* (1996) que contiene referencias sobre 250.000 empresas españolas.

Se obtuvo una cifra inicial de 9.200 empresas y, dado que no se conocía la distribución de la población, se planteó la posibilidad más pesimista. Se calculó el tamaño de la muestra para una población de 9.200 empresas que sigue una distribución binomial con $p = q = 50$ por 100. De acuerdo a la experiencia previa en otros estudios para el caso español, se consideró que sería necesario enviar alrededor de 2.000 cuestionarios, que con un porcentaje de respuesta esperada entre el 11 por 100 y el 13 por 100 nos permitiría obtener el número de respuestas necesario. Dichos cuestio-

CUADRO 1		
HIPOTESIS		
Factores	Proceso internacionalización acelerado (INV)	
Actitud	<i>Pull</i>	+
	<i>Push</i>	-
Diferenciación	Marketing	+
	Tecnológica	+
Visión global	Clientes	+
Redes	Competidores	+
	Proveedores	+
	Instituciones	+
Intensidad tecnológica	No influye	

narios fueron remitidos en función de la distribución sectorial y por tamaños de la población. El número final de respuestas utilizado en este trabajo (271) representa un porcentaje real de respuesta del 13,5 por 100. A partir de distintos análisis de la varianza no encontramos que nuestra muestra estuviese sesgada en cuanto a tamaño y sector respecto a la población total.

Medidas de las variables

Variable dependiente: proceso de internacionalización (grado de internacionalización de la empresa)

A partir de las siguientes variables: a) tiempo transcurrido desde el año de fundación hasta el año en que empieza a exportar (*TEMP*), b) porcentaje de ventas en el exterior (*XPORT*) y c) número de países a los que exporta (*PAIS*) tenemos un indicador del grado de internacionalización de la empresa. Estas tres variables, medidas en un intervalo de 1 a 5, nos permiten realizar un análisis de conglomerados, de manera que agrupamos a las empresas de la muestra en dos grupos, de tal forma que, por un lado, cada grupo es internamente lo más homogéneo posible y, por otro, los dos grupos son muy distintos entre sí.

Para comprobar si el contexto histórico en el que fueron crea-

das las empresas tuvo alguna influencia en el proceso de internacionalización, se han realizado tres análisis de conglomerados: i) para la totalidad de la muestra, ii) para las empresas que fueron creadas antes de 1975, y iii) para las empresas que fueron creadas con posterioridad a 1975. Se ha considerado el año 1975 como un hito histórico significativo, ya que a partir de la mitad de la década de los setenta la industria española experimentó un cierto progreso en su nivel de especialización, hasta llegar, en 1985, a una producción equivalente al 96 por 100 de su consumo aparente. Ese proceso fue como consecuencia, sobre todo, del fuerte avance de la propensión exportadora, que de manera sobrada se duplicó en tan sólo una década, propiciando así una crecida presencia de las producciones españolas en los mercados internacionales y una mejora sustancial del equilibrio comercial del país (Buesa y Molero, 1998).

El Cuadro 2 describe las frecuencias de las variables que miden el grado de internacionalización, mientras que el Cuadro 3 muestra las medias de cada variable en cada uno de los grupos obtenidos, así como el test F del análisis de la varianza.

Como puede observarse, en los tres análisis realizados, los resultados evidencian un conjunto de empresas que siguen un proceso de internacionalización acelerado (empiezan a exportar con una edad más temprana, alcanzan un elevado volumen de ventas en el exterior y están presentes en una gran cantidad de países) y un grupo que sigue un proceso mucho más lento. Adicionalmente, también puede comprobarse cómo la edad para empezar a exportar es mucho más baja a partir de 1975 (como media 2,3 años frente a 11,5 en los grupos activos; y 6,82 frente a 30,3 en los grupos pasivos).

Variables independientes

a) Actitud de los directivos

Construimos dos índices (factores *pull* y factores *push*), a partir de la valoración de los directivos en una escala Likert de 1 a 5 puntos, de las percepciones que tenían los decisores sobre cuáles fueron los motivos que les impulsaron a exportar.

CUADRO 2

VARIABLES

Variable/valores	Frecuencia	(%)
<i>TEMP</i> (año creación – año exportación)		
1: más de 20 años	64	23,6
2: entre 11 y 20 años	60	22,1
3: entre 7 y 10 años	31	11,4
4: entre 1 y 6 años	71	26,2
5: 0 años	45	16,6
<i>XPORT</i> (% exportación)		
1: 25	44	16,2
2: entre 26 y 40	48	17,7
3: entre: 41 y 60	70	25,8
4: entre 61 y 75	55	20,3
5: más del 75	54	19,9
<i>PAIS</i> (número países)		
1: entre 1 y 3	36	13,3
2: entre 4 y 10	58	21,4
3: entre 11 y 25	79	29,2
4: entre 25 y 35	32	11,8
5: más de 35	66	24,4

b) Diferenciación de marketing y tecnología

Al igual que en el caso anterior, se establecieron dos índices a partir de la valoración de los directivos sobre la percepción que un experto ajeno a la empresa podría tener de, por una parte, el diseño, calidad, estilo y marca de los productos de la empresa; y, por otra, la política de innovación tecnológica: novedad del producto/servicio, importancia en la empresa de la innovación, volumen de inversión en I+D (valoración de 1 a 5 desde «muy poca importancia» hasta «muchísima importancia»).

c) Visión global de la estrategia

Este factor, siguiendo a Roth, Schweiger y Morrison (1991), está formado por un índice que recoge la valoración del directivo en una escala de 5 puntos, desde «nada característica» a «totalmente característica,» la influencia de los siguientes ítems en la estrategia de la empresa: a) estandarización a nivel mun-

CUADRO 3
ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS

	Análisis 1: muestra			Análisis 2: antes de 1975			Análisis 3: después de 1975		
	PASIV1	ACTIV1	F	PASIV2	ACTIV2	F	PASIV3	ACTIV3	F
<i>TEMP</i>									
Media	21,4	7,8	57,6*	30,3	11,5	65,6*	6,82	2,3	32,7*
N	123	148		77	89		40	65	
<i>XPORT</i>									
Media	37,6	68,2	206,5*	40,39	66,1	81,7*	31,12	69,24	137*
N	123	148		77	89		40	65	
<i>PAIS</i>									
Media	12	35	79,0*	15	38	40,38*	6	28	41,4*
N	123	148		77	89		40		

NOTAS:

ACTIV: empresas activas (empiezan a exportar con una edad más temprana, elevado volumen de ventas en el exterior, elevado número de países).

PASIV: empresas pasivas.

*p<0,001.

dial de las necesidades de los clientes, b) conocimiento a nivel mundial del producto/servicio, c) estandarización de la tecnología, d) globalización de la competencia, y e) estandarización a nivel mundial de las políticas de marketing.

d) Redes de relaciones

Construimos cuatro índices de dos ítems cada uno, derivados de la definición de red utilizada por D'Cruz y Rugman (1992). Los directivos debían valorar en una escala de 1 a 5 el grado de participación internacional, así como la influencia e importancia que las relaciones mantenidas con sus principales: a) proveedores, b) clientes, c) competidores y d) instituciones habían tenido en su proceso de internacionalización.

e) Variables de control: intensidad tecnológica del sector y tamaño

Las empresas fueron clasificadas, por un lado, en función del grado de intensidad tecnológica, de acuerdo a la ordenación reali-

zada por la OCDE (1994), y por otro, en función de su tamaño, siguiendo el criterio tradicionalmente aplicado en nuestro país.

El Cuadro 4 refleja la frecuencia de cada una de las categorías de las variables de control, mientras que el Cuadro 5 muestra las variables incluidas en cada uno de los anteriores índices y la prueba de fiabilidad de la escala para cada uno de ellos.

Análisis estadístico

Con objeto de comprobar la influencia de los factores señalados en cada uno de los grupos definidos por la variable dependiente, se utiliza el análisis de regresión logística (Cuadro 6). Una vez estimados los modelos, los valores que éstos predicen constituyen probabilidades de adoptar el proceso de internacionalización definido por la variable dependiente. Dichas probabilidades estimadas siguen un modelo logístico $\exp(z)/(1+\exp(z))$, donde z es función lineal de las variables independientes.

En cada uno de los modelos se examinó el signo de los coeficientes de regresión de las variables estadísticamente significativas. Un coeficiente positivo significa que la variable indepen-

CUADRO 4
VARIABLES CATEGORICAS DE CONTROL

Código SIC	Intensidad tecnológica	N	(%)	Tamaño	N	(%)
20, 22, 23, 24, 25, 27, 29, 31, 34, 32, 51	Intensidad tecnológica baja	165	62	Pequeña (menos de 50 trabajadores)	165	64
28, 30, 35, 37	Intensidad tecnológica media	56	20,72	Mediana (entre 51 y 250 trabajadores)	70	27,1
36, 38	Intensidad tecnológica alta	47	17,3	Grande (más de 250 trabajadores)	23	8,9

diente incrementa la probabilidad de utilizar el método que representa la variable dependiente, mientras que un coeficiente negativo implica un incremento de la probabilidad de utilizar el método alternativo (Cramer, 1991; Liao, 1994).

5. Discusión de los resultados

Los tres modelos de regresión tienen un poder explicativo significativo con χ^2 de 75,4 ($p<0,01$), 46,07 ($p<0,01$) y 41,4 ($p<0,01$) respectivamente, y con porcentajes de clasificación correctos que oscilan entre el 69 por 100 y el 80 por 100.

La hipótesis 1 no puede rechazarse dado que las relaciones obtenidas son significativas y con el signo esperado. La actitud positiva de los directivos en relación con la estrategia internacional incrementa la probabilidad de que la empresa adopte un proceso de internacionalización acelerado, mientras que la actitud pasiva o negativa implica un desarrollo del proceso de internacionalización mucho más lento. Estas relaciones son claramente significativas en los tres modelos, de manera que su influencia persiste a lo largo del tiempo, independientemente de la época en que fue fundada la empresa.

Con relación a las hipótesis 2a y 2b, los resultados indican que la aceleración del proceso de internacionalización en las empresas de la muestra está asociada a la diferenciación de marketing, y no así a la diferenciación tecnológica. Mientras que el primer factor es significativo y con el signo esperado en los tres

modelos, el segundo factor no es significativo en ninguno de ellos. Por tanto, la ventaja competitiva asociada a las empresas que siguen un proceso rápido de aceleración está fuertemente vinculada a las políticas de marca, diseño, estilo y calidad.

Este hecho puede reflejar, en cierta manera, las carencias y fortalezas tradicionalmente asociadas a las empresas de nuestro país. Es evidente que muchas de ellas se han volcado en las políticas de diferenciación de producto, pero también es conocida la histórica dependencia que éstas han tenido de los «líderes tecnológicos» originarios de otros países, en los cuales las políticas científico-tecnológicas han sido mucho más activas.

Con la formulación de la hipótesis 3 esperábamos que las empresas que siguen un proceso de aceleración rápido tuvieran una visión global de la estrategia. Sin embargo, los resultados obtenidos no son significativos en ninguno de los modelos. Por tanto, aunque el proceso sea acelerado, las empresas continúan considerando diferentes los distintos mercados nacionales y, en consecuencia, adaptándose a ellos. Este hecho puede estar relacionado con las ventajas competitivas asociadas a la diferenciación de marketing que permiten mayores posibilidades de adaptación que aquéllas originadas por la diferenciación tecnológica.

Las relaciones establecidas en la hipótesis 4 se cumplen con ciertas matizaciones. En principio, la influencia de los distintos miembros de la red no es igual. En la adopción de un proceso de internacionalización acelerado, el papel desempeñado por los

CUADRO 5
MEDIDA DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

Indices / Variables	α de Crombach
Factores PULL	0,6580
Existían oportunidades de crecimiento en los mercados exteriores	
Mis competidores nacionales lo hicieron primero, o mis competidores eran empresas internacionales	
Hubo un cambio de actitud de los directivos respecto a la conveniencia de exportar	
Factores PUSH	0,6730
Pedidos esporádicos de clientes extranjeros	
Mis clientes se internacionalizaron y sus filiales se convirtieron en clientes extranjeros	
Disminución de las barreras legales y/o culturales entre países	
Producíamos más de lo que podíamos vender	
El riesgo de operar en un solo mercado era muy elevado	
Diferenciación MK	0,8536
Reputación percibida respecto al diseño, la calidad y el estilo de los productos de la empresa	
Reconocimiento internacional de la marca	
Diferenciación TECN	0,7330
Nivel de novedad del proceso y/o servicio relacionado con la actividad internacional	
Percepción sobre la importancia de la innovación tecnológica	
Volumen de inversión en I+D	
Estrategia GLOBAL	0,7749
Las necesidades de los clientes están estandarizadas a nivel mundial	
El producto/servicio es conocido a nivel mundial	
La tecnología está estandarizada a nivel mundial	
Puedo encontrarme con los mismos competidores en la mayoría de mercados	
Las políticas de marketing pueden estandarizarse a nivel mundial	
Red de proveedores (REDPV)	0,6585
Presencia de los principales proveedores con los que mantiene relaciones en el ámbito internacional	
Importancia e influencia de dichas relaciones en su estrategia internacional	
Red de clientes (REDCL)	0,8002
Presencia de los principales clientes con los que mantiene relaciones en el ámbito internacional	
Importancia e influencia de dichas relaciones en su estrategia internacional	
Red de competidores (REDCO)	0,7052
Presencia de los principales competidores con los que mantiene relaciones en el ámbito internacional	
Importancia e influencia de dichas relaciones en su estrategia internacional	
Red de instituciones (asociaciones, entidades públicas, centros de investigación) (REDINS)	0,7876
Presencia de las principales instituciones con las que mantiene relaciones en el ámbito internacional	
Importancia e influencia de dichas relaciones en su estrategia internacional	

NOTA:

El coeficiente alfa está posicionado en todos los índices entre los valores generalmente aceptados para las etapas exploratorias de una investigación (NUNNALLY, 1978).

CUADRO 6
REGRESION LOGISTICA

	ACTIV1 Muestra B (p)	ACTIV2 Antes 1975 B (p)	ACTIV3 Después 1975 B (p)
PULL	0,283***	0,271***	0,325***
PUSH	-0,326***	-0,386***	-0,452***
MK	0,428***	0,409***	0,574***
TECN	-0,007	-0,002	-0,126
GLOBAL	0,030	0,020	-0,011
REDPV	-0,140**	-0,04	-0,17*
REDCL	0,178***	0,273***	0,127
REDCO	0,167**	0,088	0,345***
REDINS	-0,03	-0,07	0,180
SECTOR			
Intensidad tecnológica baja	-0,030	-0,509	0,579
Intensidad tecnológica media	-0,361	-0,751	-0,207
Intensidad tecnológica alta (categoría de referencia)			
TAMAÑO			
Pequeña	0,225	0,138	-0,134
Mediana	0,931	0,681	0,672
Grande (categoría de referencia)			
Nº de casos incluidos	258	158	100
-2 log. de la verosimilitud	278,232	171,72	88,08
Bondad del ajuste	242,538	147,736	97,93
Capacidad predictiva (%)	69,77	69,00	80
Chi-cuadrado	75,45***	46,07***	41,40***

NOTAS:

* $p < 0,1$.

** $p < 0,05$.

*** $p < 0,01$, según estadístico de Wald.

clientes y por los competidores es mucho más relevante. En el modelo general estas dos variables son positivas y significativas (0,178, $p < 0,01$; 0,167, $p < 0,05$). Ahora bien, la influencia de la red de clientes (0,273; $p < 0,01$) es más importante en las empresas fundadas antes de 1975, mientras que la red de competidores (0,345, $p < 0,01$) lo es en aquellas creadas después de 1975. Esta diferente

relevancia nos permite observar la influencia del contexto histórico. Antes de 1975, cuando la competencia internacional era menos intensa, las interacciones con los clientes fueron las relaciones fundamentales que aceleraron el proceso de internacionalización. En los últimos años, la globalización de la economía, con la consiguiente liberalización del mercado español, hace que la mayoría de las empresas se enfrenten a una elevada competencia internacional. Las relaciones, positivas o negativas, mantenidas con éstos han obligado a reaccionar rápidamente, más aún si tenemos en cuenta el carácter tardío que ha tenido la internacionalización en nuestro país, así como el tamaño de las empresas españolas en comparación con el resto de competidores internacionales.

Por otra parte, la red de proveedores presenta el signo contrario al esperado. En este caso, la influencia de los proveedores incrementa la probabilidad de adoptar un proceso de internacionalización más lento (-0,140, $p < 0,05$). La influencia de la red de proveedores puede tener más importancia en el hecho de que la empresa importe, incluso dichas relaciones pueden hacer que la empresa vea como atractivo vender también en el exterior, pero éstas no se constituyen como auténticos motores que revolucionen el proceso de internacionalización.

Por último, la red de instituciones no es significativa en ninguno de los modelos. Este hecho creemos que se debe a las características de la muestra. Aunque en ellas hemos distinguido dos grupos, no debe olvidarse que son las empresas españolas más activas en los mercados internacionales, todas con porcentajes de exportación superiores al 25 por 100. Es difícil que estos exportadores acudan a las instituciones porque realmente lo que buscan es aventajar a sus competidores nacionales. Si ésta no fuera la explicación, la poca valoración de la instituciones indicaría la escasa eficacia de sus actuaciones.

Con relación a la hipótesis 5, la intensidad tecnológica del sector no es significativa en ninguno de los modelos. De igual forma ocurre con el tamaño (introducido como variable de control). De acuerdo a estos resultados, la existencia de empresas que adoptan un proceso de internacionalización más rápido se desvincula totalmente de la naturaleza tecnológica del sector y del tamaño de las empresa.

6. Conclusiones

El presente trabajo pretendía analizar la existencia, en el caso español, de empresas que adoptasen un proceso de internacionalización acelerado, los factores que influían en este hecho y por último, la relevancia que hubiera podido tener la época de creación de la empresa.

Como ha podido comprobarse, independientemente de la época de fundación, existen empresas que adoptan un proceso de internacionalización muy rápido: empiezan a exportar con una edad muy temprana, y realizan importantes esfuerzos en la arena internacional. Estos esfuerzos se han medido con las variables «porcentaje de ventas en el exterior» y «número de países servidos». Por tanto, incluso en países como España, caracterizados por haber entrado en la arena internacional tardíamente, puede observarse la existencia de estas empresas. Adicionalmente, creemos que la combinación de diferentes criterios para operativizar el concepto de INV ha permitido enriquecer nuestro enfoque.

En cuanto a los factores relevantes, los resultados obtenidos muestran una elevada congruencia con las hipótesis teóricas establecidas. La aceleración del proceso de internacionalización se vincula a:

- Una actitud proactiva de los directivos de la organización.
- Una estrategia fundamentada en la diferenciación de marketing.
- Una importante influencia de las redes de relaciones mantenidas con clientes y competidores.
- Cualquier sector, independientemente de la naturaleza tecnológica de éste.

Adicionalmente, se ha comprobado para el caso español cómo las «variables diferenciación en tecnología», «visión global de la estrategia» e «influencia de las instituciones» no han tenido ninguna repercusión sobre el proceso de internacionalización.

Con relación al contexto histórico en el que fue creada la empresa, se han comprobado los efectos siguientes, tanto en las variables dependientes como en las variables independientes:

- La diferencia entre el año de fundación y el año de exporta-

ción tiende a disminuir conforme se avanza en el tiempo (ACTIV2: 11,5 años frente a ACTIV3: 2,3 años). Siendo estrictos en la definición de INV, sólo podrían considerarse como tales las 65 empresas incluidas en el grupo ACTIV3. Este hecho nos indicaría la mayor relevancia que tiene la aceleración del proceso de internacionalización en los últimos años.

- La influencia a lo largo del tiempo de las variables independientes no cambia cuando nos referimos a la actitud de los directivos y a las políticas de diferenciación de marketing pero, en cambio, sí se hace patente en la influencia ejercida por las redes. Antes de 1975 es relevante la red de clientes, mientras que a partir de 1975 lo es la red de competidores.

Este trabajo es uno de los pocos estudios que, con datos obtenidos a partir de encuestas directas a empresas, permite obtener una visión general de los factores influyentes en la aceleración del proceso de internacionalización. No obstante también presenta ciertas limitaciones.

En cuanto a los factores influyentes, no se han podido incorporar las características personales de los decisores como son, por ejemplo, el número de lenguas que habla, las estancias en otros países, su nacionalidad, nivel de estudios, etcétera; tal y como suele realizarse en los trabajos que analizan esta problemática desde la perspectiva del *entrepreneur* (Iborra, Menguzzato y Ripollés, 1998). Indirectamente, hemos supuesto que estos factores, de alguna manera, quedarían reflejados en la valoración de los motivos *pull/push* que realiza el decisor. Sin embargo, futuras investigaciones deberían tratar de medir estas variables de forma directa.

Adicionalmente, nuestro estudio está fundamentado en las opiniones de un único decisor, cuando a menudo las decisiones sobre internacionalización suelen adoptarse por varias personas; además fue realizado *post-hoc*, siendo alguna de las respuestas racionalizaciones retrospectivas sobre la influencia/importancia de ciertas variables. El estudio de casos relevantes identificados como INV podría detectar errores en la apreciación de alguna de estas variables, así como la incorporación de nuevos factores.

No obstante, a pesar de las limitaciones, las conclusiones

obtenidas permiten avanzar en el conocimiento de una realidad muy poco explorada en el contexto español. En el ámbito académico pueden servir de referencia para enriquecer un campo de estudio incipiente en nuestro país; en el ámbito institucional y empresarial pueden favorecer la reflexión sobre cuáles son los factores más relevantes para conseguir una activa estrategia internacional y sobre cómo debe responderse a estas exigencias.

Referencias bibliográficas

- [1] ALEXANDER, N. (1990): «Retailers and International Markets: Motives for Expansion». *International Marketing Review*, 7, 4, 75-85.
- [2] ANDERSEN, O. (1993): «On the Internalisation Process of the Firms: A Critical Analysis». *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231.
- [3] ANDERSEN, O. (1997): «Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks». *Management International Review*, volumen 37, 27-42.
- [4] BARNEY, J. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, 17: 99-120.
- [5] BELL, J. (1995): «The Internationalization of Small Computer Software». *European Journal of Marketing*, 29, 8: 60-75.
- [6] BILKEY, W. J. (1978): «An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms». *Journal of International Business Studies*, 9, 33-46.
- [7] BILKEY, W. J. y TESAR, G. (1977): «The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms». *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98.
- [8] BUCKLEY, P y CHAPMAN, M. (1997): «A Longitudinal Study of the Internationalisation Process in a Sample of Pharmaceutical and Scientific Instrument Companies». *Journal of Marketing Management*, 13, 43-55.
- [9] BUCKLEY, P. J. y GHOURI, P. (1993): «Introduction and Overview», en P. J. BUCKLEY y P. GHOURI (eds.): *The Internationalization of the Firm*. Londres: McMillan Press.
- [10] BUESA, M. y MOLERO, J. (1998): *Economía industrial de España. Organización, tecnología e internacionalización*. Madrid: Civitas.
- [11] BURT, S. L. (1991) «Trends in the Internationalization of Grocery Retailing: The European Experience». *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 1 (4), 487-515.
- [12] BURTON, F. y SCHLEGELMILCH (1987): «Profile Analyses of Non-Exporters versus Exporters Grouped by Export Involvement». *Management International Review*, vol 27: 38-49.
- [13] BUZZELL, R.; QUELCH, J. A. y BARTLETT, C. (1992): «Introduction», en R. BUZZELL, J.A. QUELCH y C. BARLETT, ed. *Global Marketing Management. Cases and Readings*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [14] CASSON, M. (1993): «Why Firms Are Hierarchical?». *Discussion Papers in Economics*, número 273. University of Reading.
- [15] CAVUSGIL, S. T. (1984): «Differences among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalisation». *Journal of Business Research*, 12, 195-208.
- [16] CAVUSGIL, S. T. y ZOU, S. (1994): «Marketing Strategy Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Marketing Ventures». *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- [17] CAVUSGIL, T. (1980): «On the Internationalization Process of a Firm». *European Research*, 8: 273-81.
- [18] CAVUSGIL, T. (1994): «A Quiet Revolution in Australian Exporters». *Global Marketing Report*, 18.
- [19] CRAMER, J. S. (1991): *The Logit Model: An Introduction for Economists*. Edward Arnold: Londres.
- [20] CRICK, D. (1995): «An Investigation into the Targeting of U.K. Export Assistance» *European Journal of Marketing*, 29 (8): 76-94.
- [21] CZINKOTA, M. (1982): *Export Development Strategies: U.S. Promotion policy*. Nueva-York: Praeger.
- [22] D'CRUZ, J. y RUGMAN, A. (1992): «Business Networks for International Competitiveness». *Business Quarterly*, vol 56, 4, 101-107.
- [23] DUNS y BRADSTREET (1996): *Duns 250.000 Principales Empresas Españolas*.
- [24] GANITSKY, J. (1989): «Strategies for Innovative and Adoptive Exporters». *International Marketing Review*, 6 (5), 50-65.
- [25] GUTIERREZ DE GANDARILLA, A. y HERAS, L. J. (2000): «La proyección exterior de las empresas españolas: una contrastación empírica de la teoría gradualista de la internacionalización». *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 788, 7-18.
- [26] HEDLUND, G. y KVERNELAND, A. (1983): «Are Establishments and Growth Strategies for Foreign Market Changing? Trabajo presentado en la 9th European International Business Association Conference. Oslo; diciembre.
- [27] HOUT, T., PORTER, M. E. y RUDDEN, E. (1982): «How Global Companies Win Out». *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 98-108.
- [28] HYMER, S. (1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press.
- [29] IBORRA, M.; MENGUZZATO, M. y RIPOLLES, M. (1998): «Creación de empresas internacionales: redes informales y obtención de recursos». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 7, 3: 147-160.

- [30] JOHANSON, J. y MATTSON, L. G. (1988): «Internationalisation in Industrial Systems-A Network Approach», en N. HOOD y J. E. VALHNE, ed. *Strategies in Global Competition*. Dover: Croom Helm.
- [31] JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): «The Internationalisation Process of the Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment». *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- [32] JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1990): «The Mechanism of Internationalization». *International Marketing Review*, 7, 4, 11-34.
- [33] JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The Internationalisation Process of the Firms: Four Swedish Case Studies». *Journal of Management Studies*, 305-22.
- [34] JUUL, M. y WALTERS, P. G. (1987): «The Internationalisation of Norwegian Firms-A Study of the U.K. Experience». *Management International Review*, vol 27, 58-66.
- [35] KATSIKEAS, C., SHENGLIANG, D. y WORTZEL, L. (1997): «Perceived Export Success Factors of Small and Medium Sized Canadian Firms». *Journal of International Marketing*, 5, 4: 53-72.
- [36] KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): «The Knowledge of the Firm in the Choice of the Mode of Technology Transfer». *European International Business Association*, Reading, diciembre, 1992.
- [37] LEONIDU, L. y KATSIKEAS, C. (1996): «The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models». *Journal of International Business Studies*, tercer trimestre: 517-551.
- [38] LIAO, T. F. (1994): «Interpreting Probability Models: Logit, Probit and Other Generalized Linear Models». *Quantitative Applications in the Social Sciences*, 101.
- [39] LUOSTARINEN, R. (1979): *The Internationalization of the Firm*. Acta Academic Oeconomica Helsingiensis, Helsinki.
- [40] LUOSTARINEN, R. (1994): *Internationalisation of Finnish Firms and Their Response to Global Challenges*. World Institute for Development Economics Research. The United Nations University.
- [41] MADSEN, T. K. y SERVAIS, P. (1997): «The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?». *International Business Review*, volumen 6, 6, 561-583.
- [40] McDOUGALL, P.; SHANE, S. y OVIATT, B. (1994): «Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research». *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
- [41] MOINI, A. (1995): «An Enquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using a Three Stages Model». *Journal of Small Business Management*, 33, 3: 9-18.
- [42] NUNNALLY, J. (1978): *Psychometric Theory*. Nueva York: McGraw-Hill.
- [43] OCDE (1994): *Politiques Industrielles dans les pays de l'OCDE*. Tour d'horizon annuel 1994. París.
- [44] OVIATT, B. y McDOUGALL, P. (1994): «Toward a Theory of International New Ventures». *Journal of International Business Studies*, 25,1: 45-64.
- [45] OVIATT, B. y McDOUGALL, P. (1995): «Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage». *Academy of Management Executive*, 9, 2: 30-43.
- [46] OVIATT, B. y McDOUGALL, P. (1997): «Challenges for Internationalization Process Theory: The case of International New Ventures». *Management International Review*, 37, número especial, 85-99.
- [47] RAMASWANI, K., KROECK, G. y RENFORD, W. (1996): «Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Comment». *Journal of International Business Studies*, primer trimestre: 167-177.
- [48] RAO, T.R. y NAIDU, G.M. (1992): «Are the Stages of the Internationalization Empirically Supportable?». *Journal of Global Marketing*, 6: 147-170.
- [49] REID, S. (1981): «The Decision-Maker and Export Entry, and Expansion». *Journal of International Business*, 12, 101-112.
- [50] ROTH, K.; SCHWEIGER, D. y MORRISON, A. (1991): «Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms». *Journal of International Business Studies*, 22, 3, 369-401.
- [51] SULLIVAN, D. (1994): «Measuring the Degree of Internationalization of a Firm». *Journal of International Business Studies*, segundo trimestre: 325-342.
- [52] SULLIVAN, D. (1996): «Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Reply». *Journal of International Business Studies*, segundo trimestre: 325-342.
- [53] SULLIVAN, D. y BAUERSCHMIDT, A. (1990): «Incremental Internationalisation: A Test of Johanson and Valhne's Thesis». *Management International Review*, volumen 30, 19-30.
- [54] SWDENBORG, B. (1982): *The Multinational Operations of Swedish Firms*. Estocolmo, Almqvist and Wiksell.
- [55] TURNBULL, P. W. (1987): «A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization» en P. J. ROSSON y S. REED, ed. *Managing Export Entry and Expansion*. Nueva York: Praeger.
- [56] WELCH, D., WELCH, L. y WILKINSON, I. (1998): «The Importance of Networks in Export Promotion: Policy Issues». *Journal of International Marketing*, 6, 4: 66-82.
- [57] WELCH, L. y LUOSTARINEN, R. (1988): «Internationalisation: Evolution of a Concept». *Journal of General Management*, 14, 34-55.
- [58] WILLIAMS, D. E. (1992): «Motives for Retailer Internationalization: Their Impact, Structure and Implications». *Journal of Marketing Management*, 8, 269-285.
- [59] YOUNG, S. (1987): «Business Strategy and the Internationalization of Business: Recent Approaches». *Managerial and Decisions Economics*, 8: 31-40.