

EL AMBITO DE ACTUACION INTERNACIONAL DE LA PYME COMO MODERADOR DE LA RELACION ENTRE CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION Y COMPORTAMIENTO EMPREENDEDOR

*Montserrat Entrialgo Suárez**

*Esteban Fernández Sánchez**

*Camilo J. Vázquez Ordás**

El presente estudio compara grupos de empresas que operan en Europa del Este o en la Comunidad de Estados Independientes, con aquéllos que no desarrollan su actividad en ninguna de estas áreas (segmentados en empresas que operan en escenarios de alto riesgo, en escenarios de bajo riesgo o sin presencia internacional). Los grupos se comparan sobre la base de las prácticas directivas y empresariales que emplean. El objeto principal de la investigación consiste en determinar si las variables empresariales y directivas influyen en el grado de internacionalización de la empresa, como se demuestra por la entrada en mercados relativamente nuevos, tales como Europa del Este o la Comunidad de Estados Independientes.

Palabras clave: *internacionalización de la economía, comportamiento empresarial, pequeña y mediana empresa, Europa del Este, Comunidad de Estados Independientes.*

Clasificación JEL: *L29, M21.*

1. Introducción

Las PYME son, potencialmente, las empresas con mayor dinamismo en una economía emergente. Son las que probablemente más se mueven hacia áreas de ventaja comparativa y alto valor añadido, aunque se enfrentan a obstáculos de naturaleza económica, institucional y legal, tales como el limitado acceso a capi-

tal y crédito, restricciones legales, infraestructuras inadecuadas, altos costes de transacción y limitada experiencia directiva y técnica (Buckley, 1989).

Este dinamismo de las PYME se traduce en una presencia cada vez más activa en los mercados internacionales (Reynolds, 1997). En este sentido, algunos autores concluyen que el tamaño no es necesariamente una barrera a la internacionalización de las empresas y que las PYME han encontrado formas de superar sus problemas de dimensión (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Gomes-Casseres, 1997). Sería de esperar que respecto a la internaciona-

* Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oviedo.

lización, las PYME difieran de las grandes empresas, debido a las características organizativas, y a los comportamientos adoptados para superar los retos derivados del tamaño. Aunque la investigación centrada en la internacionalización de las PYME es creciente, todavía no se ha consolidado la literatura en este área¹.

A diferencia de la literatura que ha estudiado la expansión de las PYME en países desarrollados, en el presente trabajo se pone el énfasis en las economías en transición de la Europa del Este (EE) y la Comunidad de Estados Independientes, surgido de la antigua Unión Soviética (CEI). Ello se debe a que muchas de las características de estas economías son similares a las de las nuevas industrias emergentes, especialmente, a las de las industrias de alta tecnología y, en consecuencia, son fuente de numerosas oportunidades. Así, algunas de sus características pueden resumirse en las siguientes: tasas de crecimiento elevadas, alto solapamiento dentro y entre instituciones, débiles sistemas legales para la formalización de los contratos, entornos turbulentos e inciertos y escaso desarrollo de los servicios financieros. Por otra parte, en Europa del Este (EE) y en la Comunidad de Estados Independientes (CEI) las empresas tienen problemas para la formulación de acuerdos de cooperación, debido a la carencia de leyes adecuadas, a la alta incertidumbre del sistema legal, y a las dificultades en las comunicaciones y a los problemas que arrastran en la infraestructura.

Por lo que respecta al sistema empresarial, bajo el paraguas de la planificación central, estas economías tenían muy pocas empresas en comparación con las que había en las economías de mercado. En consecuencia, uno de los retos a los que se enfrentan es a la generación, o regeneración, del sector emprendedor, a fin de lograr una estructura industrial más equilibrada (Acs y Audretsch, 1993).

En este sentido, cabe señalar que las economías del Este de Europa experimentaron una explosión de nuevas empresas desde 1989, lo que provocó el inicio de la recuperación. Así, el

sector privado de Checoslovaquia pasó de un 5 por 100 en 1989 a un 60 por 100 en 1995. En Eslovaquia se pasó del 27 por 100 en 1991 al 62 por 100 en 1995. Un crecimiento similar, explicado por la creación de nuevas empresas, se logró en Polonia y Rumanía. Sin embargo, la economía rusa experimentó una recesión más profunda y prolongada. Las causas de este estancamiento pueden ser el crecimiento de los impuestos, las barreras a la entrada o las consecuencias de la crisis bancaria. Por el contrario, la privatización de las empresas de propiedad estatal ha sido una importante herramienta para la reforma económica en Rusia (Jackson *et al.*, 1999).

Dado que no existen marcos conceptuales previos sobre este tema, este trabajo pretende contribuir al desarrollo de la teoría. Concretamente, nuestro objetivo es comparar las empresas que operan en Europa del Este o en la Comunidad de Estados Independientes con aquéllas que no desarrollan su actividad en estas áreas (segmentadas en las que operan en escenarios de alto riesgo, en entornos de bajo riesgo y las que no tienen presencia internacional). Para ello, en primer lugar, tras comentar los conceptos aplicados, se describen los objetivos planteados, las hipótesis a contrastar y la metodología utilizada en esta investigación; tras la descripción de la muestra utilizada se presentan, por último, los principales resultados del estudio, así como las conclusiones finales.

2. Definición de conceptos

Orientación emprendedora

El término «emprendedor» tiene múltiples y, a veces, difusos significados. En un rasgo de humor, Kilby (1971) comparó, ahora hace ya tiempo, la delimitación del concepto de emprendedor con la caza del *Heffalump*. En palabras de su autor (A.A. Milne, Winnie-the Pooh): «El *Heffalump* es un animal más bien grande y muy importante. Son muchos quienes han intentado cazarlo con ayuda de diversos artilugios ingeniosos, pero hasta la fecha nadie ha conseguido capturarlo. Todos los que han alcanzado a verlo afirman que es enorme, pero no están de acuerdo sobre sus ras-

¹ Véanse los trabajos de LAU (1992), BODUR Y MADSEN (1993), DALLI (1994), HYVAERINEN (1994), BELL (1995), CHETTI y HAMILTON (1996) y COVIELLO y MUNRO (1997), entre otros.

gos. Al no haber explorado su hábitat con suficiente detenimiento, algunos cazadores han utilizado como cebo sus propios platos favoritos, y después han intentado persuadir a la gente de que lo que habían cazado era un *Heffalump*. Sin embargo, pocos son los que han convencido y la búsqueda perdura».

Mientras que algunos estudiosos se refieren al emprendedor como a «un conjunto de atributos», la mayor parte de ellos consideran que una definición de emprendedor debería hacer referencia a «lo que hace» y no a «lo que es». Siguiendo esta opinión, Chell *et al.* (1991) clasifican a los propietarios de PYME en emprendedores, cuasi-administradores, administradores y gerentes. Los emprendedores están alerta a las oportunidades, tienen iniciativa y tratan de controlar los eventos, mientras que los gerentes se preocupan más de una dirección eficaz dentro de un entorno plácido. En esta misma línea, Covin y Slevin (1989) consideran que un comportamiento emprendedor tiene tres dimensiones -riesgo, innovación y proactividad- y que dicho comportamiento se refleja en el estilo directivo y en el proceso de toma de decisiones. Otros autores que han utilizado esta conceptualización son Ginsberg (1985), Morris y Paul (1987), Naman y Slevin (1993) y Schafer (1990).

La asunción de riesgos se recoge en la literatura acerca de la función empresarial al equiparar el emprendedor al trabajador autónomo. Cantillon, en su obra publicada en 1755 fue el primer autor en utilizar formalmente el término *entrepreneur*, señalando que el factor principal que diferenciaba a los empresarios de los trabajadores contratados por terceros era la incertidumbre y el riesgo asumido por los primeros. Posteriormente, Knight (1921) desarrolló el concepto de incertidumbre considerando que era precisamente la aversión a la incertidumbre lo que diferencia a los no emprendedores de los emprendedores. En cualquier caso, la asunción de riesgos es uno de los conceptos más comúnmente utilizados por los investigadores para describir la orientación emprendedora (Arend, 1999; Dean *et al.*, 1993; Entrialgo *et al.* (2000); Karagozoglu y Brown, 1988; Miller y Friesen, 1982; 1983; Simon *et al.*, 1999).

La proactividad es otra característica que los economistas han destacado en sus trabajos. Por ejemplo, cabe resaltar el trabajo

de Penrose (1959), quien señaló que los emprendedores son importantes para el crecimiento de las empresas, dado que proporcionan la visión e imaginación necesaria para llevar a cabo una expansión oportunista. Lieberman y Montgomery (1988) enfatizaron la importancia de la ventaja de ser el primero en mover como mejor estrategia para capitalizar una oportunidad de mercado. Al explotar las asimetrías en el mercado, el primero en mover puede capturar altos beneficios y posicionarse en el mercado utilizando diferentes medios. Por tanto, tomar la iniciativa anticipando y llevando a cabo nuevas oportunidades y participando en mercados emergentes está asociado con el comportamiento emprendedor (Covin y Slevin, 1989; Covin *et al.*, 1999; Lumpkin y Dess, 1995; Stuart y Abetti, 1987).

Por lo que respecta a la innovación es preciso señalar que Schumpeter (1934; 1942) fue uno de los primeros autores en poner el énfasis en el papel de la innovación en el proceso empresarial. Schumpeter se refirió al proceso de destrucción creativa, por el que la riqueza se creaba cuando las estructuras de mercado existentes se destruían por la introducción de nuevos productos o servicios, los cuales provocaban el crecimiento de las nuevas empresas. La clave de este ciclo de actividad era la función empresarial: la introducción de «nuevas combinaciones» que incentivaban la evolución dinámica de la economía. Por tanto, la innovación se convierte en un factor importante utilizado para caracterizar la actitud emprendedora (Covin y Slevin, 1989; Karagozoglu y Brown, 1988; Miller, 1983; Miller y Friesen, 1982; Zahra y Covin, 1995).

Internacionalización

Definimos la internacionalización, siguiendo a Beamish (1990), de la siguiente forma: «...es el proceso por el que las empresas incrementan su conocimiento sobre la influencia directa e indirecta que las transacciones internacionales tienen en su futuro y establecen y dirigen transacciones con otros países».

Esta definición es útil por varias razones: 1) integra el aprendizaje interno de la organización con los modelos de inversión. Reconoce, pues, que la internacionalización tiene componentes

de comportamiento y económicos; 2) la definición se basa en el proceso; 3) no se restringe a los modelos de inversión y, por lo tanto, permite que la empresa se comprometa tanto con actividades de inversión directa como de exportación; y 4) implica que, durante la internacionalización, las relaciones establecidas a través de transacciones internacionales pueden influir en el crecimiento de la empresa y la expansión hacia otros países.

3. Objetivos

Riesgo relativo del negocio

La selección del país en el que la empresa quiere desarrollar su negocio implica considerar el riesgo relativo de la operación. A fin de facilitar este análisis las empresas pueden agruparse sobre la base del nivel de riesgo de los escenarios geográficos en los que operan. Aunque Europa del Este y la Comunidad de Estados Independientes son considerados escenarios de alto riesgo para hacer negocios, los *rankings* de riesgo muestran que Oriente Medio, Africa, América Central, América del Sur, la Península Arábiga y el Sur de Asia son escenarios más arriesgados.

Pretendemos comparar cuatro grupos de empresas atendiendo a su ámbito de actuación internacional: a) empresas que operan en Europa del Este y la CEI; b) empresas que operan en escenarios geográficos de alto riesgo excluidos los anteriores; c) empresas que operan en escenarios de bajo riesgo; y d) empresas que carecen de presencia internacional.

Se trata, pues, de contrastar si realmente la decisión de actuar en un ámbito geográfico determinado, y en particular en mercados relativamente nuevos tales como Europa del Este o la CEI, está correlacionada con la importancia atribuida al comportamiento emprendedor en la empresa. Cabría esperar que se observase un mayor énfasis en el comportamiento emprendedor de aquellas empresas que operan en los escenarios geográficos caracterizados por su mayor riesgo y novedad.

Por otro lado, numerosos trabajos han demostrado la existencia de una relación entre las características de la organización y

su comportamiento emprendedor (Chanler y Hanks, 1994; Covin, 1991; Covin y Adler, 1989; Veciana, 1986). En este sentido, cabría pensar que existiesen diferencias significativas en el porcentaje de comportamiento emprendedor explicado por las características de la organización, dependiendo del ámbito de actuación internacional, esto es, sería de esperar que la presencia de características organizativas coherentes con un comportamiento emprendedor favoreciese la entrada en nuevos mercados como Europa del Este o la CEI (Dean *et al.*, 1993).

Escenarios geográficos

Según De Blij y Muller (1991) un escenario geográfico es algo más que un escenario cultural. Representa también los rasgos de la geografía económica, urbana, política, física e histórica y es una síntesis de la geografía humana como un todo, no sólo la geografía cultural. Los trece escenarios geográficos analizados por Blij y Muller (1991) son: Europa, Australia y Nueva Zelanda, la antigua Unión Soviética, el Norte de América, Japón, América Central, América del Sur, Norte de Africa y Sudeste Asiático, Africa Subsahariana, Sur de Asia, China, Sudeste Asiático y Pacífico.

En este trabajo uno de los escenarios geográficos fue dividido en las unidades separadas que lo componen. El Norte de Africa y el Sudeste Asiático tienen componentes con *rankings* de riesgo muy divergentes. Por esta razón, el Sudeste Asiático y el Norte de Africa se dividieron en: Afganistán, Irán y Turquía, la Península Arábiga, Oriente Medio y el Norte de Africa. Por esta misma razón, el Este de Europa fue tratado de manera separada de la Unión Europea.

La agrupación de los escenarios geográficos considerados en este estudio ha sido: América del Norte, Unión Europea, Australia y Nueva Zelanda, Sudeste Asiático, China y Japón, la Península Arábiga, Afganistán, Irán y Turquía, América del Sur, Europa del Este, América Central, Comunidad de Estados Independientes, Sur de Asia, Africa y Oriente Medio. El factor de riesgo del escenario geográfico fue la media de los factores de riesgo de todos los países que comprenden el escenario geográfico. El escenario geográfico de mayor riesgo indicado por

el directivo, sin considerar la presencia de la empresa en otros escenarios geográficos de menor riesgo, determinó el factor de riesgo de la empresa.

Ranking del riesgo-país

Las empresas utilizan los servicios de valoración del riesgo además de su propio análisis. El *Wall Street Journal* publica la guía internacional del riesgo-país. Además, las agencias de *rating* *Moodys* y *Standard and Poors* proporcionan *rankings* del riesgo-país. Las dimensiones que consideran estos análisis del riesgo son: riesgo político, riesgo económico, riesgo financiero, indicadores económicos, indicadores de crédito e indicadores de mercado.

En este trabajo obtuvimos la jerarquía de riesgo de los escenarios geográficos utilizando la información proporcionada por ambas agencias para el año 1996 (ver Anexo B). El indicador utilizado fue similar al desarrollado por Dean *et al.* (1993) basándose en una jerarquía de escenarios determinada por: 1) la media de tres *rankings* de riesgo publicados para cada país individual, 2) la media de los factores de riesgo de todos los países que integran un escenario geográfico, y 3) la clasificación de los escenarios geográficos y factores de riesgos desde el más alto al más bajo. Asimismo, obtuvimos información acerca de la jerarquía de riesgos de los escenarios geográficos para el año 2001 no observándose variaciones significativas.

Composición de los grupos

A fin de comparar las empresas que operan en Europa del Este o en la Comunidad de Estados Independientes con las que no tienen presencia en ninguno de estos escenarios, se separaron las empresas que operaban en aquellos escenarios, ignorando su presencia en ningún otro escenario. A continuación, se dividió el resto de empresas en tres grupos: empresas que operaban en escenarios geográficos cuyo riesgo era mayor que el de la Comunidad de Estados Independientes (Oriente Medio, América Central, América del Sur, África, la península Arábiga,

Afganistán, Irán y Turquía y Sur de Asia); empresas cuyo riesgo era menor que el de la CEI (Sudeste Asiático, China y Japón, Australia y Nueva Zelanda, Unión Europea y Norte de América) y empresas sin presencia internacional. La segmentación generó los siguientes grupos: a) Grupo de bajo riesgo: todas las empresas que no operan en Europa del Este o en la CEI y que tienen un nivel de riesgo inferior. b) Grupo de alto riesgo: todas las empresas que no operan en la Europa del Este ni en la CEI y que tienen un nivel de riesgo mayor. c) Grupo de EE-CEI: todas las empresas que operan en Europa del Este o en la Comunidad de Estados Independientes. d) Grupo sin presencia internacional.

Esta división tiene limitaciones, dado que comparar las empresas que operan en Europa del Este o en la CEI con el resto de empresas resultaría en una agrupación de alto riesgo/bajo riesgo donde sería de esperar la existencia de diferencias. Aunque se identifiquen cuatro grupos —Europa del Este y CEI, alto riesgo, bajo riesgo y sin presencia internacional— el objeto de este estudio radica en observar las diferencias entre el grupo de Europa del Este y de la Comunidad de Estados Independientes y el resto de grupos.

4. Hipótesis a contrastar

En nuestro país apenas se han realizado investigaciones empíricas relacionando el ámbito de actuación internacional de las empresas con su comportamiento emprendedor. A nivel internacional cabe destacar el trabajo de Dean *et al.* (1993), quienes llevan a cabo un trabajo similar al nuestro, contrastando la existencia de una correlación entre las características de la organización, el comportamiento emprendedor y el ámbito de actuación internacional de la empresa.

En este sentido, el objetivo de esta investigación es comprobar la incidencia del comportamiento emprendedor en el ámbito de actuación internacional de la empresa; para ello se ha contrastado en una muestra de PYME españolas si la puesta en práctica eficaz de un comportamiento emprendedor explica la entrada en mercados emergentes tales como Europa del Este o

la Comunidad de Estados Independientes. Con este fin se han establecido dos hipótesis:

1. Existen diferencias en el comportamiento emprendedor —y en cada una de las dimensiones individuales que lo integran— de las empresas de la muestra, en función de su ámbito de actuación internacional. Cabría esperar que las empresas más emprendedoras operasen en mercados más nuevos tales como Europa del Este y la Comunidad de Estados Independientes.

2. Las características de la organización coherentes con el comportamiento emprendedor garantizan la expansión en mercados nuevos tales como Europa del Este y la CEI. En este sentido, se contrasta si una alta correlación entre las características de la organización y el comportamiento emprendedor es un factor distintivo de las empresas que operan en mercados nuevos tales como Europa del Este y la CEI, en contraposición a las que carecen de presencia internacional o lo hacen en mercados de otro tipo que, de acuerdo con la hipótesis planteada, deberían presentar bajas correlaciones entre sus características organizativas y su comportamiento emprendedor.

5. Metodología

En el presente apartado se recogen las características del cuestionario elaborado para recabar la información, las características del trabajo de campo y la ficha técnica de la investigación.

Características del cuestionario

La base de datos empleada para contrastar estas hipótesis está referida al conjunto de empresas que compiten en España y ha sido proporcionada por Dun&Bradstreet International. Dicha base de datos está constituida por empresas de un elevado número de sectores con un número de empleados comprendido entre 5 y 500. Concretamente, las empresas encuestadas se integran en alguno de los siguientes sectores: minería, construcción, alimentación, mobiliario, madera, papel y derivados, editorial y artes gráficas, química, productos de goma, siderurgia, metal, instru-

mentos de medida, fabricantes diversos, transportes, comunicaciones y servicios públicos, mayoristas, detallistas y servicios.

El cuestionario se ha diseñado tomando como referencia los principales trabajos abordados en este campo a nivel internacional. La encuesta está integrada por un conjunto de ítems que miden variables de diversa naturaleza. Concretamente, la información empleada en el presente trabajo se organiza en los siguientes bloques.

1. *Ámbito de actuación internacional de la empresa*

El primer bloque mide el ámbito de actuación internacional de la empresa. Para ello se pidió a los encuestados que dijese si operaban o no en diferentes escenarios geográficos internacionales. Los escenarios geográficos propuestos fueron los siguientes: Países de la Unión Europea; América del Norte; Australia y Nueva Zelanda; Sudeste Asiático, China y Japón; Península Arábiga; Afganistán, Irán y Turquía; América del Sur; Europa del Este; América Central; Comunidad de Estados Independientes de la Federación Rusa; Sur de Asia; África; Oriente Medio.

2. *Comportamiento emprendedor*

El presente bloque pretende medir el comportamiento emprendedor de la empresa. En este sentido, los ítems que integran esta escala son los de alentar la experimentación en la empresa, tolerar la asunción de riesgos en los empleados y fomentar el dinamismo y la creatividad en la organización (Dess *et al.*, 1997).

3. *Características organizativas*

En relación a las características de la organización se obtuvo información relativa a la disponibilidad de recursos, prácticas directivas empleadas, y estrategia competitiva desarrollada. Por lo que respecta a la disponibilidad de recursos se midieron cuatro ítems a través de escalas Likert 1-5: disponibilidad de capital, disponibilidad de recursos humanos, disponibilidad de materiales y disponibilidad de talento directivo. Por lo que respecta a las prácticas directivas se recogió información (medida

a través de escalas Likert 1-5) de varias prácticas directivas diferentes: consenso en la toma de decisiones, planificación a largo plazo, colaboración y cooperación, trabajo en equipo, participación del personal en la toma de decisiones, intolerancia al fracaso, adaptación a los cambios, implicación del personal en la planificación, análisis de las opiniones de clientes, análisis de las opiniones de proveedores, estilo directivo inflexible, control de las necesidades de los clientes, control de la competencia, control tecnológico, control de la coyuntura y control de los proveedores. Finalmente, en relación a la estrategia competitiva, se valoró, también a través de escalas Likert 1-5, la importancia atribuida a las siguientes dimensiones: introducción de innovaciones, aplicación de políticas de reducción de precios para incrementar la cuota de mercado, fijación de precios por debajo de la competencia, políticas de marketing, ser el primero en introducir nuevos productos o entrar en nuevos mercados.

Trabajo de campo

La investigación se inició en junio de 1997 con el diseño del cuestionario. Con el fin de poner a prueba la viabilidad de la encuesta se llevó a cabo un pretest en una zona geográfica del norte de España. De esta forma, se pusieron de manifiesto algunas de las dificultades que el cuestionario inicial presentaba para el encuestado, emprendiéndose las modificaciones oportunas.

Posteriormente se envió el cuestionario definitivo a 2.500 empresas que compiten en España, y seleccionadas aleatoriamente entre todos los sectores que formaban parte de la población objetivo integrada por la base de datos proporcionada por Dun&Bradstreet. Para incrementar la tasa de respuesta se inició un seguimiento de la situación en la que se encontraban las encuestas enviadas. Con este fin se contactó telefónicamente con empresas a las que se había enviado inicialmente la encuesta y, asimismo, se realizó de nuevo el envío a las restantes empresas que no habían respondido hasta ese momento. Este proceso de seguimiento fue realizado mediante contacto telefó-

CUADRO 1	
FICHA TÉCNICA	
Características	Encuesta
Universo o población objetivo	Empresas industriales y de servicios (5-500)
Ámbito geográfico	Territorio nacional
Unidad muestral	Empresas
Tamaño muestral	233 encuestas válidas
Error muestral / Nivel de confianza	5,9% (95,5%); p=q=0,5
Fecha de realización del trabajo de campo	1 de septiembre 1997 28 de febrero 1998
Encuestado	Director General

nico a los directivos de aproximadamente 500 empresas y con el envío —de nuevo— de la encuesta a unas 1.000 empresas. De esta forma se obtiene una tasa de respuesta del 9,32 por 100.

Ficha técnica

El Cuadro 1 recoge la ficha técnica de la investigación realizada, es decir, la población objetivo, el ámbito geográfico, la referencia temporal, la unidad, tamaño y error muestral (así como el nivel de confianza), la duración del trabajo de campo y el perfil del encuestado. Por lo que respecta a la población objetivo, está formada por empresas de diversos sectores industriales y de servicios, con un número de empleados comprendido entre 5 y 500 y la integran unas 16.000 empresas. El ámbito geográfico es todo el territorio español. La referencia temporal es el ejercicio de 1996. La unidad muestral son las empresas y el tamaño de la muestra es de 233 encuestas válidas. El error muestral es, aproximadamente, de un 6 por 100 para un nivel de confianza del 95,5 por 100. El trabajo de campo se ha extendido desde el 1 de septiembre de 1997 hasta el 28 de febrero de 1998. La encuesta se ha dirigido al propietario/directivo de la empresa.

Características de la muestra

La información básica de este trabajo procede de una muestra integrada por 233 empresas, cuyo tamaño oscila entre los 5 y los 500 empleados, pudiendo clasificarse, en consecuencia, como PYME². El número medio de empleados de estas empresas es de casi 81 trabajadores³, siendo la antigüedad media de las empresas de 25 años.

6. Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados de los análisis realizados con el fin de validar las hipótesis formuladas. En primer lugar, se analizan las diferencias en el comportamiento emprendedor y en otra serie de variables de naturaleza organizativa de las empresas de la muestra, en función de su presencia internacional. Posteriormente, se contrasta la posible existencia de una relación entre la coherencia del comportamiento de la empresa —es decir, entre características de la organización y comportamientos emprendedores coherentes entre sí— y la mayor presencia internacional en nuevos escenarios.

Diferencias en el comportamiento emprendedor y las variables organizativas de las empresas en función de su presencia internacional

A continuación se analiza si existen, o no, diferencias significativas entre las empresas que integran la muestra en función de su presencia internacional, en cuanto a las características de su organización y a su comportamiento emprendedor. Con este fin se dividió la muestra total de empresas en cuatro grupos:

i) empresas que operan en Europa del Este y/o en la Comunidad de Estados Independientes; *ii)* empresas que no operan en ninguno de los escenarios arriba mencionados, pero que lo hacen en entornos considerados de alto riesgo —Africa, Oriente Medio y/o Sur de Asia—; *iii)* empresas con presencia en un ámbito internacional de menor riesgo; y *iv)* empresas sin presencia internacional.

Para realizar esta clasificación se siguieron dos pasos. En primer lugar, se clasificó a todas las empresas en función de que operasen en Europa del Este y/o en la CEI o no. A continuación, se tomó a las empresas que no operaban en este escenario y se clasificaron en tres grupos, en función de que desarrollasen actividades en escenarios considerados de más alto riesgo que las anteriores, en aquéllos percibidos de menor riesgo o, simplemente, no desarrollasen actividad internacional alguna. En el Cuadro 2 se recoge la puntuación media y la desviación típica de cada una de las variables objeto de estudio así como el número total de empresas que integra cada uno de los grupos.

Con objeto de comprobar si existen diferencias significativas o no entre las características de la organización y el comportamiento emprendedor de las empresas de la muestra analizada, en función de su presencia internacional, se han realizado dos tipos de contrastes basados en el análisis de la varianza (ANOVA) y en el análisis discriminante, respectivamente.

Por lo que respecta al análisis de la varianza (ANOVA), se ha tomado como variable dependiente el grupo de pertenencia atendiendo al riesgo medio de las actividades internacionales. Las variables independientes son las características de la organización y el comportamiento emprendedor. De esta forma, se intenta obtener información acerca de las características de la organización y de las dimensiones del comportamiento emprendedor que contribuyen a explicar los escenarios geográficos internacionales y las empresas pertenecientes a cada uno de los cuatro grupos identificados. En el Cuadro 3 se presentan los resultados obtenidos en el análisis de la varianza (ANOVA).

Se observan diferencias significativas en cinco variables, a saber, disponibilidad de talento directivo, importancia estratégi-

² La adopción de este concepto de PYME obedece al criterio adoptado por el Observatorio Europeo de la PYME, si bien más recientemente la Comisión Europea ha dictaminado que dentro del capítulo de PYME entrarán aquellas organizaciones que cumplan tres requisitos: no superar los 250 empleados, una facturación inferior a 40 millones de ECU e independencia.

³ Sólo un 4 por 100 de las empresas de la muestra considerada tienen un número de empleados comprendido entre 250 y 500.

CUADRO 2

**CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS Y COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR
(Medias y desviaciones típicas)**

Características	EE y CEI	Alto riesgo	Bajo riesgo	Sin presencia
Asunción de riesgos	3,12 (1,03)	3,28 (1,09)	3,22 (1,19)	3,00 (0,99)
Innovación.....	2,97 (1,11)	3,40 (1,07)	3,34 (1,00)	3,05 (0,88)
Proactividad	3,90 (0,75)	3,81 (0,83)	3,62 (0,95)	3,71 (0,80)
Disponibilidad de capital.....	3,08 (0,71)	2,77 (0,94)	2,99 (0,72)	2,85 (0,75)
Disponibilidad de recursos humanos.....	3,08 (0,71)	3,06 (0,68)	3,12 (0,77)	3,08 (0,77)
Disponibilidad de materiales.....	3,48 (0,65)	3,15 (0,79)	3,42 (0,68)	3,35 (0,73)
Disponibilidad de talento directivo.....	3,47 (0,86)	3,25 (0,69)	3,54 (0,87)	3,19 (0,73)
Importancia de la calidad	4,48 (0,65)	4,59 (0,57)	4,27 (0,78)	4,19 (0,87)
Importancia de fijar bajos precios	2,87 (1,12)	2,87 (1,05)	2,79 (1,17)	2,88 (1,04)
Importancia de la innovación.....	2,98 (0,95)	2,90 (1,15)	2,80 (1,16)	2,76 (1,09)
Importancia de minimizar gastos.....	3,29 (0,87)	3,26 (0,99)	3,11 (1,09)	3,24 (0,95)
Importancia de ser el primero	3,69 (1,02)	3,83 (1,12)	3,44 (1,21)	3,48 (1,09)
Importancia de la publicidad	3,31 (1,16)	3,38 (1,09)	3,23 (1,03)	3,36 (1,00)
Consenso en la toma de decisiones	3,02 (1,11)	3,22 (0,98)	3,30 (1,02)	3,23 (1,00)
Planificación a largo plazo	3,71 (0,75)	3,26 (0,95)	3,44 (0,94)	3,31 (0,80)
Colaboración y cooperación.....	3,73 (0,66)	3,83 (0,79)	3,51 (1,00)	3,59 (0,95)
Trabajo en equipo.....	3,58 (0,74)	3,95 (0,61)	3,82 (0,90)	3,82 (0,85)
Participación del personal en decisiones	3,70 (0,79)	3,93 (0,65)	3,90 (0,80)	3,80 (0,82)
Intolerancia al fracaso	2,29 (1,03)	2,59 (1,17)	2,61 (1,18)	3,02 (1,10)
Adaptación a los cambios	4,11 (0,72)	4,02 (0,72)	3,92 (0,82)	3,68 (0,82)
Involucración del personal en el plan.....	3,44 (0,95)	3,57 (0,93)	3,46 (1,01)	3,47 (1,05)
Análisis de las opiniones de los clientes	3,76 (0,74)	3,77 (1,00)	3,95 (0,93)	3,99 (0,78)
Análisis de las opiniones de los proveedores.....	3,88 (0,64)	4,16 (0,65)	3,90 (0,99)	4,08 (0,67)
Estilo directivo inflexible.....	3,56 (0,85)	3,52 (0,86)	3,67 (0,92)	3,44 (0,81)
Control de clientes.....	3,75 (0,73)	4,08 (0,55)	3,69 (0,90)	3,87 (0,61)
Control de la competencia	3,61 (0,91)	3,64 (0,88)	3,37 (0,91)	3,40 (0,75)
Control de la tecnología	3,65 (0,72)	3,77 (0,55)	3,63 (0,75)	3,57 (0,77)
Control de la coyuntura	3,37 (0,54)	3,23 (0,59)	3,24 (0,32)	3,25 (0,42)
Control de los proveedores	2,93 (0,47)	2,83 (0,39)	2,80 (0,40)	2,84 (0,49)
Número de empresas	34	49	54	96

CUADRO 3

DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS EXPLICADAS POR LAS CARACTERÍSTICAS ESTRATEGICAS

Variables	EE-CEI	Alto riesgo	Bajo riesgo	Sin presencia internacional	Significación	Grupos
Talento directivo	3,470	3,258	3,549	3,194	0,037	3-4
Importancia de la calidad	4,480	4,591	4,277	4,194	0,018	2-4
Intolerancia al fracaso	2,294	2,591	2,619	3,022	0,006	1-4
Adaptación entorno.....	4,117	4,020	3,921	3,683	0,015	1-4
Control clientes.....	3,756	4,082	3,698	3,873	0,037	2-3

ca de la calidad, control estratégico de las necesidades de los clientes, toma de decisiones basada en una continua adaptación al entorno y necesidad de evitar el fracaso a cualquier coste. Por lo que respecta a la disponibilidad de talento directivo se observa que existen diferencias significativas entre el grupo de empresas que tienen presencia internacional y las que carecen de ella, siendo las primeras las que, como sería de esperar, poseen un mayor talento directivo. En relación a la importancia estratégica de la calidad existen diferencias significativas entre el grupo de empresas que opera en países considerados de alto riesgo, distintos de Europa del Este y la Comunidad de Estados Independientes, y aquél integrado por empresas que carecen de presencia internacional, siendo los primeros los que atribuyen una importancia estratégica superior a la calidad. Sería lógico pensar que son aquellas empresas que alcanzan niveles de calidad elevados en sus productos las que se planteen su internacionalización en mayor medida que las que no alcanzan dichos estándares.

Por lo que respecta a los procesos de toma de decisiones, existen diferencias en cuanto al riesgo que están dispuestas a asumir las empresas que operan en Europa del Este y la Comunidad de Estados Independientes y las que no tienen presencia internacional. Estas últimas, cómo sería lógico pensar, toleran el fracaso en mucha menor medida que las primeras. Por otra parte, existen diferencias significativas entre estos grupos de empresas en cuanto a su grado de adaptación a los entornos. En este sentido, las empresas que operan en Europa del Este y en la CEI se adaptan mucho mejor que aquéllas que carecen de presencia internacional.

Finalmente, se observan diferencias significativas en cuanto al control que realizan sobre las variaciones en la necesidades y gustos de los clientes las empresas que tienen presencia en escenarios de alto riesgo y aquéllas que operan en contextos poco arriesgados, siendo estos controles mucho más frecuentes, como cabría esperar, en el primer grupo de empresas.

En cualquier caso, se observa que existen diferencias significativas entre los distintos grupos de empresas para algunas variables de naturaleza estratégica pero no para las que miden la orientación emprendedora de las empresas. Es decir, no pare-

ce ser la orientación emprendedora *per se* la que explica que las empresas tengan presencia internacional y que operen en Europa del Este y la Comunidad de Estados Independientes o en escenarios de alto o bajo riesgo.

Por otro lado, se utilizó la técnica del análisis discriminante con objeto de identificar la existencia de variables que permitieran diferenciar a las empresas en función de su presencia internacional y, por lo tanto, contrastar las conclusiones obtenidas mediante el análisis de la varianza. Para ello, se ha realizado un análisis discriminante, tomando como variable dependiente el grupo de pertenencia de cada empresa en función de la presencia internacional. Las variables independientes son las características organizativas y las dimensiones del comportamiento emprendedor. Los resultados apoyan las conclusiones obtenidas en el análisis de la varianza, dado que el análisis discriminante no identifica ninguna variable que permita diferenciar a las empresas atendiendo a su presencia internacional.

En definitiva, de acuerdo con los análisis realizados, cabe señalar que no parecen existir variables de naturaleza organizativa y/o dimensiones del comportamiento emprendedor que sean definitorias de una presencia internacional significativamente diferente, lo que nos lleva a rechazar la primera de las hipótesis planteadas.

Correlaciones entre la coherencia de las características de la organización y la presencia internacional

En este apartado se contrasta para la muestra objeto de análisis si la coherencia entre las características de la organización y el comportamiento emprendedor garantizan la presencia internacional en mercados emergentes tales como Europa del Este y/o la Comunidad de Estados Independientes; en otras palabras, se analiza si existen diferencias significativas en cuanto a la correlación entre las características de la organización y las dimensiones de un comportamiento emprendedor, en función de su presencia internacional, de tal forma que las empresas con presencia internacional en escenarios de superior riesgo presentan altas correlaciones entre las caracte-

CUADRO 4

CORRELACION ENTRE LAS CARACTERISTICAS ORGANIZATIVAS Y EL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR PARA EL GRUPO I

Características organizativas	Comportamiento emprendedor	Coefficiente de correlación de Spearman
Control evolución tecnología	Innovación	0,484**
Control coyuntura económica		0,348*
Disponibilidad de material		0,358*
Importancia publicidad		0,420*
Consenso en la toma de decisiones		0,406*
Adaptación entorno		0,406*
Disponibilidad de recursos humanos	Asunción de riesgos	0,393*
Disponibilidad de material		0,501**
Importancia ser primero		0,399*
Colaboración y cooperación		0,396*
Adaptación entorno		0,395*
Disponibilidad de material	Proactividad	0,518**
Intolerancia al fracaso		-0,475**
Adaptación entorno		0,572**
Estilo directivo inflexible		-0,469**

NOTAS:

* Significativa al 95 por 100.

** Significativa al 99 por 100.

rísticas de su organización y su comportamiento emprendedor, mientras que las empresas sin presencia internacional, o que operan en otros escenarios, presentan bajas correlaciones entre las características de su organización y su comportamiento emprendedor.

Con este fin, se identificaron, en primer lugar, las variables que favorecen la adopción de un comportamiento emprendedor. A la luz de la literatura sobre el tema, se ha identificado la existencia de una relación conceptual directa entre el tamaño de la empresa, la disponibilidad de recursos, las estrategias competitivas, las prácticas directivas estratégicas y la adopción de un comportamiento emprendedor.

A continuación, para cada grupo de empresas se han calculado los coeficientes de correlación de Spearman entre las variables organizativas y las dimensiones de un comportamiento emprendedor. Los Cuadros 4, 5, 6 y 7 recogen las correlaciones significativas para cada grupo de empresas.

Con relación a las empresas que operan en Europa del Este

y/o en la Comunidad de Estados Independientes, el Cuadro 4 muestra niveles de correlación elevados y significativos entre algunas de las variables organizativas y las dimensiones del comportamiento emprendedor. Así, se observa la existencia de correlaciones significativas entre la orientación innovadora de la empresa, su control estratégico tanto de la evolución tecnológica como de la coyuntura económica, su disponibilidad de materiales, la importancia que atribuyen a la publicidad y sus procesos de toma de decisiones tratando de adaptarse al entorno y de tomar decisiones consensuadas. En segundo lugar, se muestran correlaciones significativas entre la asunción de riesgos y la disponibilidad de recursos humanos y materiales, la importancia de ser el primero en entrar en el mercado y los procesos de colaboración y cooperación y de adaptación al entorno. En tercer lugar, la proactividad se correlaciona positivamente con la disponibilidad de materiales, los procesos de adaptación al entorno, la tolerancia al fracaso y la flexibilidad de su estilo directivo.

CUADRO 5

CORRELACIONES ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS Y EL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR EN EL GRUPO II

Características organizativas	Comportamiento emprendedor	Coefficiente de correlación de Spearman
Disponibilidad de recursos humanos	Innovación	0,304*
Participación personal decisiones		0,286*
Estilo directivo inflexible		-0,359*
Disponibilidad de capital	Asunción de riesgos	0,306*
Importancia ser primero		0,412**
Participación personal decisiones		0,336*
Participación personal decisiones	Proactividad	0,304*

NOTAS:

* Significativa al 95 por 100.

** Significativa al 99 por 100.

Los resultados obtenidos se pueden interpretar en el sentido de que las empresas que operan en Europa del Este o en la Comunidad de Estados Independientes muestran una coherencia entre su comportamiento emprendedor, su disponibilidad de recursos y sus prácticas directivas y estratégicas. Concretamente, su orientación emprendedora es congruente con su disponibilidad de recursos materiales y humanos, la importancia que atribuyen tanto a ser pioneros en entrar en mercados emergentes —tal es el caso de Europa del Este y la Comunidad de Estados Independientes— como a dar a conocer sus productos en mercados de esta naturaleza. Asimismo, su orientación emprendedora es coherente con su propensión a adaptarse a los cambios en el entorno, la implicación activa de su personal en la toma de decisiones y el control estratégico sobre la coyuntura económica y la evolución de la tecnología, variables clave en mercados de esta naturaleza.

En cuanto a las empresas que operan en escenarios de alto riesgo, distintos de Europa del Este o la Comunidad de Estados Independientes, se puede ver, en el Cuadro 5, la existencia de correlaciones significativas entre la orientación innovadora y su disponibilidad de recursos humanos, la participación del personal en la toma de decisiones y su estilo flexible de toma de decisiones. Asimismo, se observan correlaciones significativas

entre la asunción de riesgos, la disponibilidad de capital, la importancia de ser el primero en entrar en el mercado y la participación del personal en la toma de decisiones. Por último, se observan correlaciones significativas entre la proactividad y la participación del personal en la toma de decisiones.

Los resultados se pueden interpretar en el sentido de que dichas empresas muestran una coherencia entre su orientación emprendedora, su disponibilidad de capital y recursos humanos, su estilo flexible en la toma de decisiones y la participación del personal en la toma de decisiones.

Respecto a las empresas que operan en escenarios geográficos de bajo riesgo (véase Cuadro 6), se observan correlaciones significativas entre gran número de variables organizativas y el énfasis en las dimensiones del comportamiento emprendedor, si bien son menos fuertes. Así, se observan correlaciones significativas entre la orientación innovadora, el control de los competidores y la evolución de la tecnología, la disponibilidad de recursos humanos, la importancia atribuida a la innovación, al hecho de ser el primero en mover y a la publicidad y los procesos de toma de decisiones caracterizados por la planificación a largo plazo, el análisis de los proveedores, la búsqueda del consenso, la colaboración y cooperación, el trabajo en equipo y la implicación del personal en la toma de decisiones. Asimismo,

CUADRO 6

CORRELACIONES ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS Y EL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR EN EL GRUPO III

Características organizativas	Comportamiento emprendedor	Coefficiente de correlación de Spearman
Control competidores	Innovación	0,273*
Control evolución tecnología		0,271*
Disponibilidad recursos humanos		0,320*
Importancia innovación		0,438*
Importancia ser primero		0,567**
Importancia publicidad.....		0,279*
Consenso toma decisiones		0,362**
Planificación largo plazo		0,313*
Colaboración y cooperación		0,449**
Trabajo en equipo		0,362**
Implicación personal	0,328*	
Análisis proveedores	0,420**	
Disponibilidad recursos humanos	Asunción de riesgos	0,297*
Disponibilidad materiales		0,275*
Importancia calidad		0,314*
Importancia innovación		0,464**
Importancia ser primero		0,819**
Planificación largo plazo		0,313*
Colaboración y cooperación		0,333*
Análisis proveedores.....	0,343*	
Control clientes	Proactividad	0,271*
Disponibilidad capital		0,283*
Disponibilidad recursos humanos		0,311*
Importancia innovación		0,306*
Importancia ser primero		0,457**
Planificación largo plazo		0,548**
Colaboración y cooperación		0,400**
Trabajo en equipo		0,338*
Participación personal decisiones		0,341*
Adaptación entorno		0,438**
Análisis proveedores.....	0,420**	

NOTAS:

* Significativa al 95 por 100.

** Significativa al 99 por 100.

mo, se encuentra una correlación entre la disposición a la asunción de riesgos, la disponibilidad de recursos humanos y materiales, la importancia estratégica de la calidad, innovación y de ser el primero en mover, la planificación a largo plazo, la colaboración y cooperación y el análisis de los proveedores. Este es también el caso entre la orientación proactiva, la disponibilidad de capital y de recursos humanos, la importancia atribuida

a la innovación y a ser el primero en mover, la planificación a largo plazo, el análisis de los proveedores, la colaboración y cooperación, el trabajo en equipo, la participación del personal en la toma de decisiones y la adaptación a los cambios. Ello podría interpretarse en el sentido de que para operar en escenarios de menor riesgo sea necesaria una mínima coherencia entre un número elevado de variables de naturaleza directiva y

CUADRO 7

CORRELACIONES ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS Y EL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR EN EL GRUPO IV

Características organizativas	Comportamiento emprendedor	Coefficiente de correlación de Spearman
Control competidores	Innovación	0,254*
Control coyuntura		0,202*
Disponibilidad capital		0,243*
Implicación personal		0,224*
Importancia ser primero		0,304**
Control cliente	Asunción de riesgos	0,310*
Importancia fijación precios		0,243*
Importancia innovación		0,229*
Importancia ser primero		0,528**
Importancia innovación	Proactividad	0,216*
Intolerancia al fracaso		0,326*
Implicación de personal		0,223*
Importancia ser primero		0,303**

NOTAS:

* Significativa al 95 por 100.

** Significativa al 99 por 100.

estratégica, es decir, no se necesita un ajuste perfecto pero sí mínimo entre un elevado número de variables.

Por último, respecto a las empresas no internacionalizadas, se observa la existencia de correlaciones significativas entre un menor número de variables. Así, el Cuadro 7 muestra que existen correlaciones significativas entre la innovación, el control estratégico de los competidores y la coyuntura, la disponibilidad de capital y la implicación del personal en la toma de decisiones. Asimismo, entre la asunción de riesgos, el control estratégico de los clientes, la importancia de fijar precios bajos y de ser innovador. Por último, entre la proactividad, la importancia a la innovación, la intolerancia al fracaso y la implicación del personal en la toma de decisiones. Podemos concluir que se trata de correlaciones bastante débiles entre un número relativamente pequeño de variables. Ello podría interpretarse en el sentido de que son las empresas con menor presencia en el exterior las que menos interés muestran en adecuar su comportamiento emprendedor a sus variables organizativas y estratégicas.

En definitiva, se observan diferencias relevantes en las correlaciones entre las variables de la organización y las dimensiones del comportamiento emprendedor de las empresas con distinta presencia internacional, lo que nos permite validar la segunda de las hipótesis propuestas. Es decir, se puede afirmar que las empresas que operan en escenarios de alto y medio riesgo están realizando un comportamiento emprendedor más acorde con las características de su organización, mientras que, por el contrario, en las empresas sin internacionalizar o que operan en escenarios de bajo riesgo la consistencia entre las características de la organización y su comportamiento emprendedor es menor. Además, se observa que las variables que se correlacionan con el comportamiento emprendedor son diferentes dependiendo de las operaciones internacionales. Así, mientras que en las empresas que operan en Europa del Este y en la Comunidad de Estados Independientes se observan correlaciones entre un elevado número de variables, para las empresas que desarrollan su actividad en otros escenarios de alto riesgo se observan correlaciones

entre un menor número de variables, lo cual puede deberse a la distinta naturaleza del riesgo en cada caso.

7. Conclusiones

Cabe concluir, por un lado, que existen algunas diferencias en cuanto a la internacionalización de las empresas, que pueden explicarse por sus características estratégicas. Así, las empresas con presencia internacional tienen mayor talento directivo, atribuyen mayor importancia estratégica a la calidad de sus productos y, en cuanto a su toma de decisiones, toleran mejor el fracaso y se adaptan con mayor facilidad al entorno que aquéllas que no operan internacionalmente. No obstante, la orientación emprendedora de la empresa —de manera aislada— no parece contribuir a explicar las diferencias existentes entre los grupos elaborados con base en su ámbito de actuación internacional. Únicamente, según se desprende de los resultados, las empresas que operan en escenarios de alto riesgo parecen llevar un mayor control de las variaciones en las necesidades y gustos de los clientes que aquéllas que actúan en escenarios de bajo riesgo. En este sentido, se observan diferencias con los resultados obtenidos por Dean *et al.* (1993) para una muestra de empresas americanas. Estos autores observaron que las empresas que operan en Europa del Este y en la Comunidad de Estados Independientes muestran un comportamiento más emprendedor que las que desarrollan su actividad en otros escenarios. Ello podría deberse a las diferencias en los tamaños de las empresas que componen cada una de las muestras. En el trabajo de Dean *et al.* (1993) se incluyen tanto PYME como grandes empresas.

Sin embargo, existen diferencias en el grado de coherencia entre las características estratégicas y la actitud emprendedora entre las empresas de cada grupo. Así, las empresas internacionalizadas muestran mayor correlación entre su estrategia y su actitud emprendedora que aquéllas carentes de presencia internacional. Además, se observa una mayor coherencia en el grupo de empresas que operan en Europa del Este y en la CEI que en aquél que lo hace en otro tipo de escenarios de alto riesgo. Con-

cretamente, las variaciones se observan en la dimensión que mide la proactividad de las empresas. Esta tendencia proactiva está más correlacionada con las prácticas estratégicas de las empresas que operan en Europa del Este y/o en la CEI de lo que lo está con las empresas que actúan en otros escenarios de alto riesgo. Esto puede interpretarse en el sentido de que la entrada en nuevos mercados, tales como los mencionados, se observa en empresas que son más coherentes con sus disponibilidades de recursos y estrategias para adoptar una actitud proactiva que la entrada en mercados de alto riesgo distintos de los anteriores. Estos resultados coinciden, en gran medida, con los de Dean *et al.* (1993), para una muestra de empresas americanas. Así, por ejemplo, estos autores comprueban que la adaptación estratégica es una variable clave en las empresas que operan en Europa del Este y en la Comunidad de Estados Independientes.

En definitiva, los resultados del presente trabajo arrojan luz sobre la relación entre el comportamiento emprendedor, las características organizativas y el ámbito de actuación internacional de la empresa. No obstante, el trabajo no está exento de limitaciones. En primer lugar, no podemos atribuir causalidad a las relaciones. Podemos concluir que existe una relación entre la coherencia de las empresas y su presencia en los países de Europa del Este y la CEI. De todas formas, la superior coherencia no genera necesariamente las bases imprescindibles para salir, sino que puede ocurrir que las empresas que han salido fuera se han ido robusteciendo y por eso muestran una superior coherencia. La respuesta a esta cuestión constituye una línea para futuras investigaciones. Por otra parte, otra limitación se deriva de no considerar la influencia de la experiencia internacional en la entrada en los nuevos mercados. Así, podría estudiarse si la experiencia internacional genera efecto aprendizaje para operar en estas economías. En este sentido, cabe conjeturar que, dado que el entorno institucional, económico y socio-cultural de las economías en transición es muy diferente del que se observa en los países desarrollados, el aprendizaje derivado de la experiencia en los mercados nacionales, o en otros mercados extranjeros, es inefectivo en tales escenarios. Finalmente, podrían realizarse estudios comparativos de la situación en Europa del Este o la Comunidad

de Estados Independientes con otras economías en transición, tales como China. En la medida en que estas economías difieren de las que han sido objeto de estudio en el presente trabajo en numerosos aspectos institucionales, su estudio constituye un reto importante para el desarrollo de nuevas teorías.

Referencias bibliográficas

- [1] ACS, Z. J. y AUDRETSCH, D. B. (1993): *Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective*, Cambridge, Cambridge University Press.
- [2] AREND, R. J. (1999): «Emergence of Entrepreneurs Following Exogenous Technological Change», *Strategic Management Journal*, volumen 20, páginas 31-47.
- [3] BAKER, J. C. y HASHMI M. A. (1988): «Political Risk Management: Steering Clear of Risky Business», *Risky Management*, volumen 35, páginas 40-47.
- [4] BEAMISH, P. W. (1990): «The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda», en: RUGMAN, A. M. (Ed.): *Research in Global Strategic Management –International Business Research for the Twenty-First Century: Canada’s New Research Agenda*, Greenwich, JAI Press Inc, páginas 77-92.
- [5] BELL, J. (1995): «The Internationalisation of Small Computer Software Firms –A Further Challenge to “Stage” Theories», *European Journal of Marketing*, volumen 29, número 8, páginas 60-75.
- [6] BODUR, M. y MADSEN, T. K. (1993): «Danish Foreign Direct Investments in Turkey», *European Business Review*, volumen 93, número 5, páginas 28-43.
- [7] BOHATA, M. y MLADEK, J. (1999): «The Development of the CZECH SME Sector», *Journal of Business Venturing*, volumen 14, páginas 461-473.
- [8] BONACCORSI, A. (1992): «On the Relationship between Firm Size and Export Intensity», *Journal of International Business Studies*, volumen 4, número 4, páginas 605-635.
- [9] BUCKLEY, P. J. (1989): «Foreign Direct Investment by Small and Medium-sized Enterprises: The Theoretical Background», *Small Business Economics*, volumen 1, páginas 89-100.
- [10] CALOF, J. C. (1994): «The Relationship between Size and Export Behaviour Revisited», *Journal of International Business Studies*, volumen 25, número 2, páginas 367-387.
- [11] CHANDLER, G. y HANKS, S. H. (1994): «Market Attractiveness, Resource-based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance», *Journal of Business Venturing*, volumen 9, número 4, páginas 331-349.
- [12] CHETTY, S. K. y HAMILTON, R. T. (1996): «The Process of Exporting in Owner-controlled Firms», *International Small Business Journal*, volumen 14, número 2, páginas 12-25.
- [13] CHOI, Ch. J.; RAMAN, M.; USOLTSEVA, O. y LEE, S. H. (1999): «Political Embeddedness in the New Triad: Implications for Emerging Economies», *Management International Review*, volumen 39, páginas 257-275.
- [14] COVIELLO, N. E. y McAULEY, A. (1999): «Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research», *Management International Review*, volumen 39, páginas 223-256.
- [15] COVIELLO, N. E. y MUNRO, H. J. (1997): «Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms», *International Business Review*, volumen 6, número 2, páginas 1-26.
- [16] COVIN, J. G. (1991): «Entrepreneurial versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance», *Journal of Management Studies*, número 28, páginas 439-462.
- [17] COVIN, J. G. y ADLER, P. (1989): «Strategic Behavior, Strategy Patterns, and Performance Levels of Small Entrepreneurial and Conservative Firms», *Southern Management Proceedings*, páginas 250-252.
- [18] COVIN, J. G. y COVIN, T. J. (1990): «Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance», *Entrepreneurship Theory and Practice*, número 14, páginas 35-50.
- [19] COVIN, J. G. y SLEVIN, D. P. (1989): «Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment», *Strategic Management Journal*, número 10, páginas 75-87.
- [20] COVIN, J. G. y SLEVIN, D. P. (1991): «A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, volumen 16, páginas 7-25.
- [21] COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. y HEELEY, M. B. (1999): «Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth», *Journal of Business Venturing*, volumen 15, páginas 175-210.
- [22] DALLI, D. (1995): «The Organization of Exporting Activities: Relationships between Internal and External Arrangement», *Journal of Business Research*, volumen 34, páginas 107-115.
- [23] DAY, J.; DEAN, A. A. y REYNOLDS, P. L. (1998): «Relationship Marketing: Its Key Role in Entrepreneurship», *Long Range Planning*, volumen 31, número 6, páginas 828-837.
- [24] DE BLIJ, H. J. y MULLER, P. O. (1991): *Geography: Regions and Concepts*, Nueva York, John Wiley.
- [25] DEAN, C. C.; THIBODEAUX, M. S.; BEYERLEIN, M.; EBRAHIMI, B. and MOLINA, D. (1993): «Corporate Entrepreneurship and Competitive Aggressiveness: A Comparison of U.S. Firms Operating in Eastern Europe and the Commonwealth of Independent States with U.S. Firms in Other High-risk Environments», *Advances in International Comparative Management*, volumen 8, páginas 31-54, JAI Press.
- [26] DESS, G.; LUMPKIN, G. T. y COVIN, J. G. (1997): «Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Test of Contingency

and Configurational Models», *Strategic Management Journal*, volumen 18, número 9, páginas 677-695.

[27] ENTRIALGO, M.; FERNANDEZ, E. y VAZQUEZ, C. J. (2000): «Linking Entrepreneurship and Strategic Management», *Technovation*, 20, páginas 427-436.

[28] FILATOTCHEV, I.; WRIGHT, M.; BUCK, T. y ZHUKOV, V. (1999): «Corporate Entrepreneurs and Privatized Firms in Russia, Ukraine, and Belarus», *Journal of Business Venturing*, volumen 14, páginas 475-492.

[29] GINSBERG, A. (1985): «Measuring Changes in Entrepreneurial Orientation Following Industry Deregulation: The Development of a Diagnostic Instrument», *Proceedings of the International Council of Small Business*, páginas 50-57.

[30] GOMES-CASSERES, B. (1997): «Alliance Strategies of Small Firms», *Small Business Economics*, volumen 9, número 1, páginas 33-44.

[31] GOPINATH, C. (1999): «Investing in Newly Industrializing Economies: Managerial Lessons from the Enron Controversy», *Long Range Planning*, volumen 32, número 3, páginas 344-351.

[32] HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1985): «Do You Really Have a Global Strategy?», *Harvard Business Review*, volumen 63, páginas 139-148.

[33] HYVAERINEN, L. (1994): «Internationalisation of Finnish SMEs: Commitment, Internationalisation Paths and Innovation in SME's», en: J.M. VECIANA (Eds): *Internationalisation, networks and strategy*, páginas 76-100, Aldershot, Ashgate Publishing Ltd.

[34] IRVINE, L. (1991): «Country Risk: Vote of Confidence in United Germany», *Euromoney*, 99, páginas 171-176.

[35] JACKSON, J. E.; KLICH, J. y POZNANSKA, K. (1999): «Firm Creation and Economic Transitions», *Journal of Business Venturing*, volumen 14, páginas 427-450.

[36] KARAGOZOGLU, N. y BROWN, W. B. (1988): «Adaptive Responses by Conservative and Entrepreneurial Firms», *Journal of Product Innovation Management*, volumen 5, páginas 269-281.

[37] KHANDWALLA, P. N. (1977): *The Design of Organizations*, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich.

[38] KILBY, P. M. (1971): *Entrepreneurship and Economic Development*, Nueva York, MacMillan.

[39] KNIGHT, F. (1921): *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, Houghton Mifflin.

[40] KONTOROVICH, V. (1999): «Has New Business Creation in Russia Come to a Halt?», *Journal of Business Venturing*, volumen 14, páginas 451-460.

[41] LAU, H. F. (1992): «Internationalisation, Internalisation, or a New Theory for Small, Low Technology Multinational Enterprise», *European Journal of Marketing*, volumen 26, número 10, páginas 17-31.

[42] LIEBERMAN, M. B. y MONTGOMERY, D. B. (1988): «First-

mover Advantages», *Strategic Management Journal*, volumen 9, páginas 41-58.

[43] LUMPKIN, G. T. y DESS, G. G. (1995): «Simplicity as a Strategy-making Process: The Effects of Stage of Organizational Development and Environment on Performance», *Academy of Management Journal*, volumen 38, número 5, páginas 135-172.

[44] LUO, Y. y PENG, M. W. (1999): «Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance», *Journal of International Business Studies*, volumen 30, número 2, páginas 269-296.

[45] MILLER, D. (1983): «The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms», *Management Science*, volumen 29, páginas 770-791.

[46] MILLER, D. y FRIESEN, P. (1982): «Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum», *Strategic Management Journal*, volumen 3, páginas 1-25.

[47] MILLER, D. y FRIESEN, P. (1983): «Strategy-making and Environment: The Third Link», *Strategic Management Journal*, volumen 4, páginas 221-235.

[48] MINTZBERG, H. (1973): «Strategy-making in Three Modes», *California Management Review*, volumen 16, páginas 44-58.

[49] MORRIS, M. H. y PAUL, G. W. (1987): «The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms», *Journal of Business Venturing*, volumen 2, páginas 247-259.

[50] NAMAN, J. L. y SLEVIN, D. P. (1993): «Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Test», *Strategic Management Journal*, volumen 14, páginas 137-153.

[51] PENROSE, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.

[52] REYNOLDS, P. D. (1997): «New and Small Firms in Expanding Markets», *Small Business Economics*, volumen 9, número 1, páginas 79-84.

[53] SCHAFFER, D. S. (1990): «Level of Entrepreneurship and Scanning Source Usage in Very Small Businesses», *Entrepreneurship Theory and Practice*, volumen 15, número 2, páginas 19-31.

[54] SCHUMPETER, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press.

[55] SCHUMPETER, J. A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*, Nueva York, Harper.

[56] SHAPIRO, H. D. (1991): «The Calm after the Storm: Institutional Investor's 1991 Country Credit Ratings», *Institutional Investor*, volumen 25, número 12, páginas 243-248.

[57] SIMON, M.; HOUGHTON, S. M. y AQUINO, K. (1999): «Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation: How Individuals Decide to Start Companies», *Journal of Business Venturing*, volumen 15, páginas 113-134.

[58] STUART, R. W. y ABETTI, P. A. (1987): «Start-up Ventures: Towards the Prediction of Initial Success», *Journal of Business Venturing*, volumen 2, páginas 215-230.

[59] THOMAS, A. S.; LITSCHERT, R. J. y RAMASWAMI, K. (1991): «The Performance Impact of Strategy Manager Coalignment: An Empirical Examination», *Strategic Management Journal*, volumen 12, páginas 509-522.

[60] VAN de VEN, A. y FERRY, D. (1979): *Measuring and assessing organizations*, Nueva York, Wiley.

[61] VECIANA, J. (1986): «Planificación estratégica de la innovación», *Dirección y Progreso*, volumen 86, marzo-abril.

[62] VECIANA, J. (1996): «Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores, venture management o corporate entrepreneurship», *Economía Industrial*, volumen 310, páginas 79-98.

[63] ZAHRA, S. A. y COVIN, J. G. (1995): «Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance Relationship: A Longitudinal Analysis», *Journal of Business Venturing*, volumen 10, número 1, páginas 43-58.

ANEXO

ESQUEMA A1

CUESTIONARIO UTILIZADO EN EL ESTUDIO

Señale su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones en relación a la forma de actuar de su empresa. Un 1 significa que está muy en desacuerdo con la afirmación, y un 5 significa que está muy de acuerdo. Señale la respuesta más adecuada.

Las personas están dispuestas a asumir riesgos.....	1	2	3	4	5
Las personas son muy dinámicas y emprendedoras.....	1	2	3	4	5
Se alienta a las personas a que experimenten en la empresa.....	1	2	3	4	5

Señale la disponibilidad de los siguientes recursos en su empresa. Un 1 significa que es muy escaso, y un 5 significa que es muy abundante. Señale la respuesta más adecuada.

Capital	1	2	3	4	5
Mano de obra cualificada	1	2	3	4	5
Materiales	1	2	3	4	5
Talento directivo	1	2	3	4	5

Señale la importancia que Ud. otorga a las siguientes afirmaciones en su empresa. Un 1 significa que es muy poco importante, y un 5 significa que es muy importante. Señale la respuesta más adecuada.

Innovaciones de producto-servicio	1	2	3	4	5
Políticas de reducción de precios	1	2	3	4	5
Minimización de gastos	1	2	3	4	5
Ser el primero en entrar en el mercado	1	2	3	4	5
Calidad	1	2	3	4	5
Publicidad y promoción	1	2	3	4	5

Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la formulación e implantación del plan en su empresa. Un 1 significa muy en desacuerdo, y un 5 significa muy de acuerdo. Señale la respuesta más adecuada.

Las decisiones que afectan a la estrategia son tomadas sobre una base de consenso	1	2	3	4	5
Se emplea la planificación a largo plazo	1	2	3	4	5
Se favorece la colaboración y la cooperación.....	1	2	3	4	5
Trabajar en esta empresa es como formar parte de un equipo	1	2	3	4	5
El personal participa en las decisiones que le afectan.....	1	2	3	4	5
La empresa se adapta continuamente a los cambios.....	1	2	3	4	5
El fracaso se evita a cualquier precio	1	2	3	4	5
La formulación del plan implica a todo el personal.....	1	2	3	4	5
Se analizan las opiniones de los clientes	1	2	3	4	5
Se analizan las opiniones de los proveedores.....	1	2	3	4	5
Se emplea un estilo directivo rígido.....	1	2	3	4	5
Se controlan los cambios en los gustos de los clientes.....	1	2	3	4	5
Se controlan las políticas de los competidores.....	1	2	3	4	5
Se controla la evolución de la tecnología.....	1	2	3	4	5
Se controla la coyuntura económica.....	1	2	3	4	5
Se controlan las actitudes de los proveedores	1	2	3	4	5

ANEXO (cont.)

CUADRO A1

VALORACION DEL RIESGO PARA CADA UNO DE LOS ESCENARIOS GEOGRAFICOS

Escenarios geográficos	Riesgo
Oriente Medio	Alto
Africa	Alto
Sur de Asia.....	Alto
América del Sur	Alto
América Central.....	Alto
Península Arábiga.....	Alto
Afganistán/Irán/Turquía	Alto
E CEI (anterior URSS)	Medio
Europa del Este	Medio
Sudeste Asiático/China/Japón	Bajo
Australia/Nueva Zelanda	Bajo
Unión Europea.....	Bajo
Norte de América	Bajo

FUENTES: Moodys (1996) y Standard and Poors (1996).