

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA EL PROGRAMA DE DOCTORADO:
“CREACIÓN, ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE EMPRESA”

**FACTORES DE MARKETING QUE DETERMINAN EL RENDIMIENTO
INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS
ESPAÑOLAS: ENFOQUE SOBRE LAS EMPRESAS *BORN-GLOBAL*.**

AUTORA

Maria Cristina Gheorghiu

DIRECTOR DEL TRABAJO

Dr. Alex Rialp Criado

FEBRERO 2007

Agradecimientos

Estoy muy agradecida por la oportunidad de escribir mi Tesina en el Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Autònoma de Barcelona y considero que he aprendido mucho mientras la he escrito y durante todo el tiempo que he pasado en este Departamento. También quiero agradecerle al Ministerio de Educación y Ciencia por la beca predoctoral FPU otorgada, que me ha permitido dedicarme exclusivamente a esta investigación.

Sobre todo me gustaría agradecer al Dr. Alex Rialp, por todo su apoyo, las instrucciones consistentes y su flexibilidad durante el proceso de dirigir el trabajo de investigación y escribir el informe.

También quiero agradecer a mis padres y a mis amigos que hayan entendido mi contribución oportuna a terminar mis estudios durante el otoño e invierno 2006. Agradecimientos especiales a César por estar a mi lado y animarme en todas las situaciones.

RESUMEN

El estudio de las nuevas empresas se ha convertido en una parte importante de la literatura sobre la creación de empresas internacionales y dentro de este campo las empresas que empiezan la actividad internacional a poco tiempo después de su creación, nombradas empresas *born-global*, en adelante *BG*^{*}, empiezan a despertar el interés de los investigadores. En España, hasta la fecha el número de estudios, que han investigado las empresas *BG*, es limitado. El objetivo de la investigación es contribuir a explicar los factores claves, principalmente de marketing, que influyen sobre el rendimiento internacional de las empresas *BG* españolas y las empresas exportadoras tradicionales. En base a una revisión de la literatura específica, se desarrolla un modelo para explicar los factores determinantes del rendimiento internacional de este tipo de empresas, que es comprobado en una muestra de 29 empresas *BG* y 26 empresas exportadoras tradicionales. Los resultados demuestran que el modelo es significativo, los factores propuestos influyen sobre el rendimiento internacional de estas empresas. Sin embargo, sólo uno de los factores propuestos, la calidad del producto, es el factor clave que más determina el rendimiento internacional de las empresas *BG*, y para las empresas exportadoras tradicionales es otro factor distinto, la diferenciación del producto, lo que más determina el rendimiento internacional. Conclusiones y limitaciones del estudio son presentadas junto con indicaciones para futuras investigaciones.

^{*} Las empresas *BG* son empresas que nacen globales, si bien preferimos mantener en este trabajo su denominación original en inglés.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
MARCO TEÓRICO.....	6
Innovación y marketing (internacional) desde la RBV.....	6
Enfoques teóricos sobre la internacionalización de las pymes: una revisión de la literatura relevante	11
MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO E HIPÓTESIS.....	17
METODOLOGÍA	21
Fuente de los datos.....	21
Medición de las Variables.....	22
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
Análisis descriptivo y comparativo de las empresas exportadoras españolas: BG y exportadores tradicionales	26
Resultados del análisis de regresión multivariable a nivel general y por submuestras.....	34
CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.....	38
BIBLIOGRAFÍA	41
Anexo 1. Estudios recientes sobre el Entrepreneurship Internacional.....	54
Anexo 2. Cuestionario	64
Anexo 3. Análisis factorial con 55 empresas para el rendimiento internacional.....	68
Anexo 4. Análisis factorial con 55 empresas para los determinantes del rendimiento internacional.....	69
Anexo 5. Destino de las exportaciones - submuestra BG.....	70
Anexo 6. Destino de las exportaciones - submuestra empresas tradicionales	72
Anexo 7. Experiencia internacional del equipo directivo.....	74

INTRODUCCIÓN

Según el estudio de Oviatt y McDougall (2005a), el tema de la internacionalización ha sido estudiado desde diversas perspectivas: la cultura nacional, las estrategias y las alianzas, las PYMES, los equipos directivos, las modalidades de entrada en el nuevo mercado, el perfil del país de origen y de destino, la exportación, el estilo de dirección de la empresa, la financiación de la empresa y el aprendizaje sobre la tecnología. Todas estas investigaciones han ayudado a que el campo de la internacionalización de una empresa se halle en constante avance y consolidación.

El estudio de las nuevas empresas internacionales se convierte en una parte importante de la literatura sobre la creación de empresas (Acs et al., 2003; Christensen, 2003; McDougall y Oviatt, 2000; Bell et al., 2003), lo cual empieza a suscitar el interés de los investigadores en la última década como lo demuestra los estudios de Knight y Cavusgil (1996) y Madsen y Servais (1997). El número de empresas que se internacionalizan ha crecido de forma muy significativa en la última década y, si bien muchas empresas ya establecidas siguen internacionalizándose lentamente, mientras que otras reciente fundadas y más dinámicas lo hacen de forma inmediata o al poco tiempo después de su creación (Rialp et al., 2005a).

Las empresas que en el momento de su fundación o, al cabo de poco tiempo buscan activamente una cierta presencia internacional, han sido nombradas de distintas formas, como *BG* (Rennie 1993; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997), *Global Start-up* (Oviatt y McDougall, 1994), *Internacional New Venture* (McDougall et al., 1994), *Instant Internationals* (Fillis, 2001), *High Technology Start-ups* (Jolly et al., 1992), *Born Internacional* (Kundu y Katz, 2003) y *Early Internationalizing Firms* (Rialp et al., 2005a). En la presente investigación se ha utilizado el nombre de empresas *BG* (nacidas globales).

Tomando en cuenta distintas contribuciones, las BG se pueden definir como “una organización de negocios que, desde el principio busca encontrar ventajas competitivas

significativas de la utilización de los recursos y de la venta de los productos en varios países” (McDougall y Oviatt, 1994, p.3). Knight y Cavusgil (1996, p. 11) definen, por su parte, las *BG* como pequeñas empresas con gran desarrollo tecnológico que operan en los mercados internacionales desde su fundación, caracterizándolas como empresas pequeñas con alta tecnología, con menos de 500 empleados y con un volumen de ventas de, aproximadamente, 100 mil dólares.

Los elementos claves de la internacionalización acelerada tipo *BG*, identificados por Chetty y Cambell-Hunt (2004) son los siguientes: compromisos casi simultáneos y rápidos en múltiples mercados internacionales; se realiza tempranamente cuando la empresa todavía es pequeña y puede operar sólo en los nichos de los mercados globales o en los mercados abiertos a nuevas tecnologías; las empresas necesitan un uso más grande de las redes de negocios para adquirir muy rápido el alcance global.

Según Knight et al. (2004), las *BG* han sido analizadas en la literatura específica (McDougall y Oviatt, 2000; Oviatt y McDougall, 2005a; Zahra et al., 2000), en la prensa de negocios y libros (ej. Daniels y Radebaugh, 1998; The Economist, 1993), de empresas de consultoría de negocios (ej. Rennie, 1993) y por OCDE (1997) y Naciones Unidas (1993). También han permitido el desarrollo de un nuevo campo académico – el *entrepreneurship internacional* – para la cual el *Academy of Management Journal* 43(5), 2000 ha dedicado una edición especial, y se ha desarrollado una nueva revista académica para este tema: *Journal of International Entrepreneurship*, lanzado en el 2003.

La literatura especializada en este ámbito también recoge la necesidad de seguir identificando nuevas regularidades empíricas que evidencien la existencia y consolidación de un creciente número de empresas con semejante patrón acelerado de desarrollo internacional (Oviatt y McDougall, 1997). Asimismo, algunos autores también destacan la escasez actual de explicaciones teóricas globales y mucho menos de modelos generales causales relativos al fenómeno de las empresas “born globals” (Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1999; Servais y Rasmussen, 2000) y animan a los investigadores a desarrollar modelos conceptuales y marcos teóricos para poder explicar

mejor y predecir el comportamiento de estas empresas en el contexto internacional (Axinn y Matthyssens, 2001, 2002; Zahra y George, 2002, Coviello y Jones, 2004; Jones y Coviello, 2005).

Esta línea de investigación, joven y novedosa a nivel internacional, se halla en un estado aun más inicial en el ámbito español. Así, son todavía muy escasos y de corte fundamentalmente transversal y exploratorio los trabajos específicamente dedicados al análisis de las posibles causas asociadas con una temprana y más rápida internacionalización de las nuevas empresas exportadoras españolas (Ripollés et al., 1999, 2002; Pla y Cobos, 2002; Rialp et al., 2005b).

Desde esta perspectiva, el presente estudio representa una contribución empírica con el objetivo de explicar los factores claves, principalmente de marketing, que influyen en el rendimiento internacional de las empresas exportadoras españolas, tanto *BG* como empresas exportadoras tradicionales. Según este objetivo se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo son comparativamente las empresas exportadoras *BG* frente a las exportadoras tradicionales a nivel español?
2. ¿Difiere el comportamiento de las *BG* españolas a las *BG* identificadas en otros países?
3. ¿Cuales son los factores claves de marketing que influyen sobre el rendimiento internacional de las empresas exportadoras? ¿Son coincidentes o no entre las empresas *BG* y las exportadoras tradicionales españolas? ¿Y con las de otros países?

Este enfoque primordialmente centrado en lo factores de marketing esta motivado fundamentalmente por el amplio campo de investigaciones empíricas, desde la década de los años '80, que incorporan e investigan diversos factores de marketing como posibles determinantes del rendimiento exportador de las pymes (Madsen, 1987). También se han encontrado estudios que relacionan directamente distintos factores de marketing con el

rendimiento internacional de las empresas *BG* (Knight et al., 2004; Knight y Cavusgil, 2004).

Metodológicamente, se procederá del modo siguiente: a la luz de una revisión previa de la literatura al respecto, se caracterizan los factores determinantes del rendimiento internacional de este tipo de empresas. De esta manera se pasará a un análisis cuantitativo eligiendo una muestra aleatoria representativa, de la base de datos de empresas exportadoras utilizada, que permite de algún modo poder generalizar los resultados.

Por tanto el trabajo se ha estructurado en cinco partes. La primera presenta el marco teórico utilizado y una revisión de literatura sobre los temas de marketing, exportación y *BG*, para situarnos mejor en este campo de investigación. La segunda parte presenta las hipótesis y el modelo conceptual propuesto en base a la revisión de literatura. En la tercera parte se encuentra la metodología utilizada para el análisis cuantitativo y a continuación se presentan los resultados del análisis. Finalmente, en el último apartado se destacan, en forma de conclusiones, los resultados más relevantes del estudio, apuntando también tanto las limitaciones como las futuras líneas de investigación derivadas del trabajo.

MARCO TEÓRICO

Innovación y marketing (internacional) desde la RBV

Según Knight et al. (2004) el soporte teórico para las empresas *BG* deriva en primer lugar de la *innovación*, entendida como la búsqueda de nuevas soluciones para los desafíos que tendrá la empresa, incluso la creación de nuevos productos y la búsqueda de nuevos mercados (Miller y Friensen, 1984).

Schumpeter (1934) fue el economista quien más ha concentrado sus estudios en el *entrepreneurship* y su impacto en la economía. Este autor consideraba que el *entrepreneurship* genera desequilibrios en el mercado a través de la innovación que es un disociador y clasifica la innovación en cinco tipos: 1) introducción de nuevos productos;

2) introducción de nuevos métodos de producción; 3) entrada en nuevos mercados; 4) introducción de nuevos materiales o procedencias para el subministro; y 5) desarrollando nuevas estructuras organizacionales.

Drucker (1985) considera que, desde el punto de vista de la dirección comercial, existen dos tareas importantes: marketing e innovación. Mientras que la función de marketing es la satisfacción de las necesidades presentes del consumidor, la innovación se enfoca en la satisfacción de las necesidades futuras. Según él, la innovación puede definirse generalmente como: el proceso de proveer nuevas y mejoradas capacidades o una utilidad incrementada. Merece la pena decir que la innovación no es una ciencia o tecnología sino un valor que puede medirse con el impacto medioambiental. Teniendo en cuenta que las últimas décadas el ritmo de los cambios se acelera constantemente, en el sector comercial la innovación se utiliza a menudo como un factor estratégico para la competencia.

En el contexto de búsqueda de nuevos mercados, la internacionalización conlleva una forma de innovación dentro de la empresa y la teoría de la innovación ofrece un marco teórico útil para explicar cómo, a pesar de la limitación de recursos financieros y humanos, la internacionalización temprana y acelerada es una característica fundamental de las empresas *BG* (Cavusgil, 1980; Knight et al., 2004). La justificación, es la falta de tradiciones administrativas heredadas que son características de las empresas tradicionales (Collins, 1991; Miller y Friesen, 1984), constituyéndose en una ventaja de las empresas *BG*. Esto les permite estar entre los primeros al entrar en un mercado extranjero con un producto o proceso en particular, situación que ha sido denominada “la ventaja del pionero” (Lieberman y Montgomery, 1988).

Otro soporte teórico para la existencia de las *BG*, que tienen las raíces en el trabajo de Penrose (1959), se encuentra también en el *Enfoque Basado en los Recursos*, denominación introducida por Wernerfelt (1984) en su caracterización de empresas como una colección de recursos, más que de los juegos de posiciones del producto-mercado. Por su parte, Rumelt (1984) sugería que la posición competitiva de la empresa la determina “un grupo de recursos especiales y relaciones”. La influencia de los trabajos de

Wernerfelt (1984) y Barney (1991) en el desarrollo de esta teoría es ampliamente reconocida (Priem y Butler, 2001; Peng, 2001). Barney (1991) considera que los recursos que generan las ventajas competitivas deben cumplir cuatro condiciones: ser valiosos, escasos, inimitables y que no se puedan sustituir.

El surgimiento de un renovado interés por el denominado “Enfoque Basado en los Recursos” a finales de los 90 ha provocado que el estudio de la empresa se centre en el análisis de sus recursos y de sus capacidades “únicas” o singulares que permiten diferenciarla de sus competidores. Además, estos recursos que posee la empresa y en especial aquéllos de carácter intangible, como el capital humano, tecnológico, relacional u organizativo son los elementos claves para la generación de ventajas competitivas sostenibles que permiten a la empresa no sólo mejorar su productividad y sus resultados empresariales, sino que son fuente de creación de valor y del crecimiento económico (Delgado, 2005).

Collins (1991) ha utilizado este enfoque para evaluar las fuentes de ventaja y rendimiento en la industria de producción a nivel global, encontrando que el rendimiento de algunas empresas ha sido relacionado con la facilidad de desarrollo de los recursos y que la herencia de la organización determina sus elecciones estratégicas.

Por otro lado, Knight et al. (2004) remarca que existe una diferencia fundamental entre las empresas exportadoras tradicionales y las *BG* que se basa en los recursos y capacidades. Las *BG*, al ser nuevas empresas, disponen de pocos recursos financieros y humanos, como también propiedades, equipamientos y otros recursos físicos. Esta característica de las empresas *BG* es importante porque dichos recursos tradicionales, principalmente tangibles, son justo lo que las empresas tradicionales han utilizado para incursionar con más o menos éxito en los mercados extranjeros, al revés que las *BG* las cuales suelen utilizar una colección de recursos intangibles fundamentales (ej. una orientación al mercado y estrategias específicas). Para obtener y mantener la ventaja competitiva internacional, las empresas tienen que organizar mejor sus recursos escasos y/o específicos (Collins 1991).

Los trabajos empíricos de Roth (1995) y Mascarenhas et al. (1998) han examinado la relación entre la configuración de los recursos y el rendimiento internacional de la empresa en los mercados internacionales, mientras que otra línea de investigación utiliza El Enfoque Basado en los Recursos para examinar la relación entre los recursos de marketing y el rendimiento empresarial internacional (Fahy et al., 2000; Hooley et al., 1996). Al mismo tiempo, algunos autores han intentado construir patrones de las empresas multinacionales utilizando El Enfoque Basado en los Recursos (Fahy, 1998, Tallman y Fladmoe-Lindquist, 1997), mientras que otros como Peng (2001) y Fahy (2002) han intentado establecer una conexión entre este enfoque y la disciplina de los negocios internacionales. La literatura centrada a nivel del negocio internacional atribuye también importancia a los recursos específicos del país o a las ventajas comparativas, así como otros recursos específicos de la empresa (Ghoshal, 1987).

Por otro parte, los diversos estudios sobre el rendimiento de la exportación incluyen a menudo una comparación del rendimiento de empresas exportadoras y no-exportadoras, o de exportación con diferentes niveles de compromiso (ej. Tesar y Tarleton, 1982). Por ejemplo, Keng y Jiuán (1989) cuando comparan los exportadores con no-exportadores enfocan su investigación en factores tales como la selección de los canales de la distribución, las investigaciones de marketing, la publicidad y promoción de las ventas, y el empaquetamiento del producto.

Siguiendo con este enfoque de marketing, muchas investigaciones recientes han analizado el efecto de la orientación al mercado sobre el rendimiento de la empresa y los factores que intervienen en esta relación (Atuahene-Gime y Ko, 2001; Han et al., 1998; Jaworski y Kohli, 1993; Matsuno y Mentzer, 2000; Nakata y Sivakumar, 2001; Narver y Slater, 1990; Noble et al., 2002; Pelham, 1999). Narver y Slater (1990) definen la orientación al mercado como: “la cultura organizacional que más eficazmente crea el comportamiento necesario para la creación de un valor superior para los clientes y un mejor rendimiento continuo para el negocio”. El elemento más importante de la

orientación al mercado lo representa la focalización al cliente (Deshpande y Farley, 1998; Narver y Slater, 1990).

Algunos estudios también remarcan la necesidad de comprender los factores que transforman el comportamiento orientado al mercado en un rendimiento superior (Han et al., 1998; Noble et al., 2002). Hay ciertos resultados que relacionan directamente la orientación al mercado y el rendimiento empresarial, sugiriéndose un posible efecto para algunas variables intermediarias como la estrategia de marketing (e.j. Han et al., 1998; Narver et al., 1998). Como comentaba Narver et al. (1998, p. 243): “La relación entre la orientación al mercado, marketing y cultura es evidente: una orientación al mercado induce un marketing superior.”

Además, las estrategias de marketing, la calidad del producto y la diferenciación del mismo son aspectos importantes en el éxito internacional y la combinación entre estas estrategias implica que las actividades organizativas relacionadas con el desarrollo del conocimiento, I+D, innovación y un enfoque general en el producto, son determinantes para el posicionamiento de estas empresas en el ámbito internacional (Knight et al., 2004).

En definitiva, pese a que todavía no existe un modelo generalmente aceptado de los determinantes del comportamiento y rendimiento exportador de las empresas, en el campo de la literatura de exportación hay distintos estudios que identifican numerosos recursos y capacidades de una empresa (ej. demográficas, estructurales, organizacionales y de dirección) como determinantes de dicho comportamiento exportador y del rendimiento de alta actividad exportadora (Louter et al., 1991; Moen, 1999; Fahy, 2002).

Enfoques teóricos sobre la internacionalización de las pymes: una revisión de la literatura relevante

Teoría del proceso de la internacionalización o el enfoque gradualista

Los modelos clásicos de internacionalización por etapas de desarrollo, el Modelo Upssala (Johanson y Vahlne, 1977, 1990) y los demás modelos por etapas asociados con la exportación (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981), conciben tradicionalmente la internacionalización de la empresa como un proceso incremental que involucra un número variable de etapas en su desarrollo (Andersen, 1993, 1997; McDougall et al., 1994; Leonidou y Katsikeas, 1996; Coviello y McAuley, 1999; Rialp y Rialp, 2001). Ambos tipos de modelos gradualistas sostienen que las empresas se internacionalizan de un modo sumamente lento e incremental en el tiempo.

En la versión empírica original del U-Model, Johanson y Wiedersheim- Paul (1975) citaban la escasez de conocimientos, o de recursos, junto con la incertidumbre que ello puede ocasionar a la empresa, como el principal obstáculo para su internacionalización. Este se vería reducido a través de un proceso de decisión y aprendizaje creciente relacionado con los mercados y las operaciones exteriores. Así, el desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales. Según este modelo, las etapas de aprendizaje y compromiso que una empresa realiza para la internacionalización son las siguientes: no hay una exportación regular, exportación mediante agentes, el establecimiento de subsidiarias de ventas y, eventualmente, de subsidiarias de producción fuera del país de origen. Sin embargo, dicha secuencia, conocida como la “cadena de establecimiento”, quedaba esencialmente restringida a cada país o mercado en concreto.

Asimismo, en términos de la extensión internacional de tales operaciones, los propulsores de este enfoque recurrían al concepto de la “distancia psíquica” según la cual, la entrada al exterior tendería a producirse inicialmente por el mercado-país psicológicamente más próximo al de origen, dado que éste representaría un menor grado de incertidumbre para la empresa. Desde allí, ésta iría extendiendo gradualmente sus actividades hacia otros

nuevos mercados cada vez más distantes desde un punto de vista psicológico. Así, se abordarían, paulatinamente, mercados cuya distancia psíquica con el país de origen fuera cada vez mayor.

Aunque generalmente los datos empíricos han confirmado, efectivamente, la idea de que las empresas se internacionalizan frecuentemente de forma gradual, en muchos otros casos se ha descubierto que estos modelos por etapas tienen un valor empírico bastante limitado (Madsen y Servais, 1997). De hecho, surge en la literatura una cierta evidencia, cada vez más convincente, de las limitaciones de los modelos gradualistas o por etapas (Reid, 1983; Welch y Loustarinen, 1988; Strandskov, 1993). Chetty y Cambell-Hunt (2004) también mencionan unas críticas del modelo de las etapas: 1) es demasiado determinístico (Fina y Rugían, 1996); 2) se salta con frecuencia etapas intermedias (McDougall et al., 1994); 3) simplifica demasiado un proceso complejo (Dicht et al., 1984); 4) ignora las adquisiciones (Forsgren, 1990); y 5) ignora el impacto de las variables exógenas (Welch, 1982).

Teoría de la internacionalización temprana: nuevas empresas internacionales o BG

Un marco teórico más reciente en el campo de la internacionalización de las pymes es el enfoque de las nuevas empresas internacionales (las BG). El concepto de BG surgió por la primera vez en un estudio de los consultores McKinsey para el *Australian Manufacturing Council* (McKinsey y Co., 1993; Rennie, 1993). Oviatt y McDougall (1994), explicando como son posibles estas nuevas empresas inmediatamente internacionales, desarrollaron una teoría basada en una integración de los enfoques de gestión del negocio internacional, *entrepreneurship* y dirección estratégica. En su opinión, surgen en la actualidad más y mayores fuentes elementales de ventajas, aparte del efecto tamaño/escala, que posibilitan la existencia de este tipo de empresas. En concreto, su novedoso enfoque teórico propone hasta cuatro elementos necesarios y suficientes para explicar el surgimiento y la sostenibilidad del comportamiento de las mismas: 1) estructura organizacional a través de la internalización de algunas transacciones; 2) fuerte confianza en las estructuras alternativas de gobierno para acceder

a los recursos; 3) ventajas de los establecimiento en el extranjero; 4) control sobre los recursos más exclusivos.

Madsen y Servais (1997) continúan el trabajo sistemático de Oviatt y McDougall (1994) para precisar la definición de las empresas *BG* y la discusión sobre tendencias hacia el amplio desarrollo del número de empresas *BG*. Su riguroso análisis teórico y empírico les conduce a la conclusión de que estas empresas surgen y se desarrollan de una forma que pueden manifestar una cierta concordancia con el enfoque de redes (Johanson y Mattsson, 1987) y la teoría evolucionista de la empresa (Nelson y Winter, 1982). Del análisis de tales vínculos teóricos, dichos autores extraen algunas proposiciones específicas sobre los antecedentes y condiciones necesarias para la consolidación futura del fenómeno que representan las *BG* innovadoras. Consideran que hay que realizar una revisión de la literatura sobre el *entrepreneurship* cuando se analizan las pequeñas *BG* y se deben integrar las corrientes de investigación sobre la internacionalización y *entrepreneurship*.

Otro trabajo que profundiza el concepto de *BG* es el estudio de Knight y Cavusgil (1996), donde se destacan sus esfuerzos en justificar la existencia de las empresas *BG* y sus sugerencias en la definición empírica de estas empresas. Estos autores describen el fenómeno de las *BG* como un importante desafío a las teorías tradicionales de internacionalización, ya que algunas pequeñas empresas orientadas hacia la tecnología operan en mercados internacionales desde los primeros momentos después de su fundación y, en general, son dirigidas por empresarios visionarios que consideran el mundo como un único mercado sin fronteras.

La aportación de estos autores antes mencionados junto con otras contribuciones como McDougall y Oviatt (1996), Oviatt y McDougall (1994, 1995, 1997, 2005b), Bloodgood et al. (1996), Autio et al. (2000) han conseguido en la mejor comprensión y el desarrollo de este enfoque que intenta explicar el proceso de internacionalización para las nuevas empresas *BG*.

Por otro lado, desde el punto de vista empírico, este creciente colectivo de empresas caracterizadas por su temprana y, a la vez, rápida capacidad de internacionalizarse desde su origen estaba siendo prácticamente ignorado por la literatura hasta principios de la década de los noventa. Sin embargo, han aparecido desde entonces algunas investigaciones (Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995, 1997; Roberts y Senturia, 1996, entre otras) que ratifican, por un lado, la creciente trascendencia y, a la vez, singularidad de este fenómeno y, por otro, el desafío que comporta la existencia de este tipo de empresas para la supuesta validez, más aún en la época actual, de los tradicionales enfoques gradualistas de la internacionalización.

Jolly et al. (1992) se centraron en la habilidad de las empresas por conseguir una estrategia global. Dicha habilidad empresarial consiste en saltarse las etapas intermedias típicas de la internacionalización de corte gradualista, para convertirse en competidores globales importantes en un relativo corto período de tiempo (Fillis, 2001). Estos autores identificaron un conjunto de competencias de *entrepreneurship* como las impulsoras de la obtención de ventajas competitivas tales como poseer una visión global, un enfoque centrado para desarrollar negocios o la habilidad para reconocer oportunidades tecnológicas y capitalizarlas, sin olvidar la actuación de estas características de forma conjunta con las características intrínsecas del fundador o decidor de la empresa.

Las características que definen generalmente las empresas *BG* (vea por ejemplo, Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Moen y Servais, 2002; Rialp et al., 2005a) son: (1) se enfocan en los nichos de mercado global muy especializados, (2) extienden sus operaciones de exporte/extranjeras rápidamente en varios mercados, (3) entran en sus principales mercados más rápidamente que las empresas tradicionales, (4) pueden transitar muy rápidamente a lo largo de las etapas de internacionalización, (5) pueden incluso saltarse etapas en el desarrollo de su estrategia de funcionamiento y (6) utilizan más gestión de redes y alianzas que las empresas tradicionales. Varios autores argumentan que la existencia de este tipo de empresas se encuentran mayoritariamente en los sectores de alta tecnología (Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995; Burgel y Murray (1998; Autio y Sapienza, 2000; Autio et al., 2000), pero hay evidencia que no sólo están

limitadas a los mismos, pudiendo también identificarse este fenómeno en sectores más tradicionales (véase Madsen y Servais, 1997, Wickramasekera y Bamberly, 2001; Rialp et al., 2005).

Entre los factores que más justifican la relevancia de este creciente fenómeno de las empresas *BG* se suelen remarcar cuatro: 1) nuevas condiciones del mercado en muchos sectores de la actividad económica (incluyendo la importancia creciente de los nichos del mercado para empresas pequeñas y medianas); 2) desarrollos tecnológicos en las áreas de producción, transporte y comunicación; 3) la importancia creciente de las redes globales y alianzas; y 4) las habilidades emprendedoras de las personas cada vez más específicas, incluyendo el fundador/emprendedor/equipo fundacional que ha creado una empresa *BG* (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Servais y Rasmussen, 2000, Knight, 2000).

La mayoría de los estudios existentes sobre las empresas *BG* se basan en la descripción, entendimiento e interpretación de este creciente fenómeno, subrayando la aparición de las empresas que se internacionalizan temprano (Madsen y Servais, 1997; Bell et al., 2003; McDougall y Oviatt, 2000).

Hay también otros estudios que analizan el comportamiento exportador y el rendimiento internacional de las empresas *BG*. Aspelund y Moen (2001) analizan diferentes PYMES exportadoras noruegas, basándose en el período de tiempo en que las empresas fueron establecidas, para investigar si entre ellas existen diferencias (por lo que se refiere a la conducta de la exportación y antecedentes del rendimiento de exportación). Encontraron que la conducta de la exportación de una empresa y su rendimiento dependen del año de establecimiento (la edad de la empresa), produciendo diferencias sistemáticas entre las generaciones de empresas exportadoras. Los factores importantes para el comportamiento *BG* que fueron encontrados por estas empresas son: la ventaja competitiva tecnológica, la estrategia de la exportación enfocada al nicho, y el uso extendido de IT combinado con la orientación fuerte del consumidor.

Sin embargo, hay un cierto grado de controversia empírica y profundo debate entre los investigadores en lo que se refiere a los factores que mejor caracterizan las actividades y resultados obtenidos por este tipo de empresas (Servais y Rasmussen, 2000). En este sentido, debido al hecho de que la mayoría de las actuales investigaciones empíricas tienen un contexto de aplicación sumamente específico, el conjunto de factores considerados determinantes se revela bastante heterogéneo (Rennie, 1993; Oviatt y McDougall, 1995; Bell, 1995; McDougall y Oviatt, 1996; Roberts y Senturia, 1996; Burgel y Murray, 2000; Madsen et al., 2000; Servais y Rasmussen, 2000; Autio y Sapienza, 2000; Zahra et al., 2000; Aspelund y Moen, 2001; Moen, 2002; Moen y Servais, 2002).

Así pues, con el propósito de compilar las características más relevantes y utilizadas más asiduamente para describir y explicar el comportamiento exterior de las *BG*, Rialp et al. (2005a) extraen, mediante una extensa revisión de la literatura relevante, un patrón general e internamente consistente relativo a rasgos ya documentados que confluyen en este tipo de empresas. Adoptando, así, un enfoque integrador de esta corriente de literatura, y a través de una comparación transversal de aproximadamente una cuarentena de estudios internacionales recientes, se identifican varias características consideradas, en su mayor parte, distintivas de este tipo de empresas recientemente establecidas y, a su vez, temprana, alta e innovadoramente involucradas en el desarrollo de las actividades de exportación.

Rialp y Rialp (2006) han desarrollado un modelo básico de la ventaja competitiva sostenible, desde el punto de vista de la actividad exportadora que relaciona los recursos intangibles con la condición de *BG* de una empresa. Sus conclusiones demuestran que algunos recursos intangibles (ej. capital humano y organizacional) tienen un impacto significativo en las empresas *BG* exitosas.

Por su parte, Knight et al. (2004) han realizado una investigación sobre las empresas *BG* estadounidenses y danesas. En base a las entrevistas realizadas a 32 directivos de empresas clasificadas como *BG*, enfocándose en como las *BG* intensifican su rendimiento

internacional, elaboran un modelo de los factores que determinan el rendimiento internacional de las empresas *BG* que ha sido comprobado en una muestra representativa de empresas estadounidenses y danesas. Su modelo considera que las empresas *BG* tienen una tendencia a concentrar sus recursos enfocándose en el cliente, para servir bien este tipo de mercado y que la calidad del producto, la capacidad del marketing y la diferenciación del producto influyen en el rendimiento internacional de las *BG*.

En la literatura sobre las empresas *BG* se encuentran diferentes opiniones en cuanto a lo rápido y amplio que una empresa tiene que internacionalizarse para poder ser reconocida como *BG*. Según distintas investigaciones, para ser considerada como tal, la empresa tiene que haber empezado a internacionalizarse en un periodo que oscila entre los dos años después del comienzo de su actividad (McKinsey y Co., 1993), los seis años (Zahra et al., 2000), los siete años (Jolly et al., 1992) y hasta los ocho años (McDougall y Oviatt, 1996). Esta diversidad sugiere que la frontera de las definiciones es más un tema de la medida en base a la cual una empresa es considerada *BG* y no tanto del hecho de que es *BG* o no.

Conviene destacar que, en el anexo 1, se presentan algunos de los principales estudios sobre la internacionalización y *BG* revisados en este apartado, desde el punto de vista del objetivo de cada investigación, el/los enfoque/s teórico/s utilizado/s, la metodología empírica y los resultados claves obtenidos.

MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO E HIPÓTESIS

Teniendo en cuenta la revisión de literatura mencionada anteriormente creemos que entre los factores, especialmente de marketing, que influyen en el rendimiento internacional de las empresas exportadoras, tanto a nivel de las exportadoras tradicionales como de las empresas *BG*, se pueden considerar: la focalización al cliente, calidad del producto, capacidad de marketing y la diferenciación del producto. Además, este marco teórico es consistente con otros autores que han subrayado el efecto directo de estas estrategias

sobre el rendimiento de la empresa y su influencia en la orientación internacional de la misma (Deshpande y Webster, 1989; y Webster, 1992).

El objetivo de la focalización en el cliente es destacar las necesidades del consumidor y proporcionarle un valor superior (Kotler y Armstrong, 1996; Miller, 1988; Porter, 1980). La focalización al cliente permite a las empresas evitar la competencia, que erosiona o agota los recursos, con grandes empresas multinacionales orientadas a los principales mercados. Las empresas enfocadas en el cliente son más eficaces en sus estrategias de marketing, tanto a nivel domestico como a internacional, porque tienden a concentrarse más en realizar bien las actividades particulares (Knight et al., 2004). Un enfoque claro en las necesidades de un mercado específico significa que los compradores van a recibir un valor superior. Finalmente, también en consonancia con la literatura relevante, una orientación basada en el enfoque permite a la empresa mejorar su actuación a bases de un servicio superior para los clientes (por ejemplo Porter, 1980; Koh, 1991; Kotler y Armstrong, 1996). Así pues, establecemos nuestra primera hipótesis:

H1: La focalización al cliente está positivamente relacionada con el rendimiento internacional de las empresas exportadoras.

La calidad se puede definir de varias maneras. Sin embargo, a menudo la calidad se refiere a qué bien las características fundamentales percibidas de un producto o servicio cumplen las expectativas de los clientes (Mohr-Jackson, 1998). La competencia en un mundo cada vez más globalizado entre las empresas nacionales y extranjeras presiona a las pequeñas empresas a mejorar sus ofertas. Sin embargo, un mayor énfasis en la calidad puede ser caro y puede tener un impacto negativo en la estandarización del producto. Por otro lado, las investigaciones también han mostrado que una mejor calidad no supone necesariamente unos costes extras sustanciales. Además teniendo en cuenta que numerosos clientes buscan productos de mejor calidad, la calidad del producto ha sido relacionada a menudo con una mayor competitividad (Kotler y Armstrong, 1996) y un mayor rendimiento en los mercados internacionales (Calantone y Knight, 2000; Chetty y Hamilton, 1993). Por lo tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

H2: La calidad del producto está positivamente relacionada con el rendimiento internacional de las empresas exportadoras.

La capacidad de marketing generalmente ocasiona un mayor desempeño para las distintas funciones del marketing: ej. conocimiento de los clientes, desarrollo del producto y distribución, promoción (Knight et al., 2004). El marketing avanzado puede ser especialmente importante en las empresas internacionales más pequeñas debido a su limitación de recursos y a su reducido poder en el mercado, así como los numerosos desafíos incontrolables que se encuentran en los mercados extranjeros. Las empresas utilizan dicha capacidad del marketing para crear ventaja competitiva con el objetivo de maximizar el rendimiento estratégico y financiero (Kotler y Armstrong, 1996; Madsen, 1989; McKee et al., 1992). Así pues, formulamos esta otra hipótesis:

H3: La capacidad del marketing está positivamente relacionada con el rendimiento internacional de las empresas exportadoras.

La estrategia de diferenciación del producto implica la creación de la lealtad de los clientes, satisfaciéndoles una necesidad particular, de una manera distintiva de las ofertas de sus competidores (Porter, 1980). La diferenciación de productos, así como su adaptación a la demanda exterior, parece caracterizar mayoritariamente las empresas exportadoras (Yaprak 1985) y autores como Louter et al. (1991) y Kirpalani y McIntosh (1980) tienden a confirmar la presencia de un comportamiento exportador más activo por parte de las empresas que diferencian y adaptan el producto a la demanda exterior. Además, la diferenciación esta asociada con las actividades de marketing proyectadas para distinguir la empresa de sus competidores (Miles y Snow, 1978; Miller y Friesen, 1984; Porter, 1980). Teniendo en cuenta que Miller (1988) consideraba que hay dos tipos principales de estrategia de diferenciación: innovación del producto y marketing intensivo o gestión de la imagen, que sería un primer tipo de diferenciación de corte vertical a través innovación, la mejora tecnológica propuesto en la hipótesis H2 vs.o un segundo tipo de diferenciación (horizontal) del producto a través del marketing (precio,

conocimiento de los competidores, adaptación del producto, etc.). Teniendo en cuenta todo esto, proponemos la siguiente hipótesis:

H4: La diferenciación del producto (horizontal) está positivamente relacionada con el rendimiento internacional de las empresas exportadoras.

Por lo tanto, y, siguiendo la revisión de literatura al respecto, en el presente estudio se proponen los cuatro factores siguientes como aquéllos que potencialmente modelan y/o condicionan el rendimiento internacional de las empresas exportadoras españolas: tanto *BG*, como empresas tradicionales, presentado a continuación, en la Figura 1.

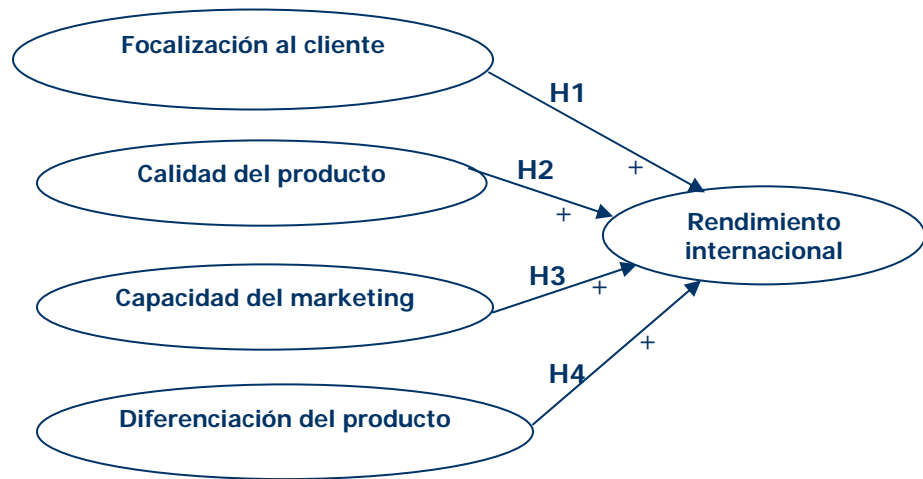


Figura 1. Modelo de investigación de las empresas exportadoras.

METODOLOGÍA

Fuente de los datos

Para la recolección de datos primarios en España se ha utilizado la base de datos española SABI (Bureau Van Dijk). La información de esta base de datos es obtenida a través de distintas fuentes oficiales y registros mercantiles y cuenta con un registro de 550.000 empresas españolas. De esta base de datos se han tomado en cuenta las empresas exportadoras españolas (18.547 empresas), de las cuales se ha seleccionado de manera aleatoria, de acuerdo con el SPSS, una muestra representativa de 1340 empresas.

La razón principal para delimitar las posibilidades de internacionalización de las pymes al ejercicio de la exportación obedece al hecho de que dicho mecanismo exportador, en sus múltiples facetas, constituye el modo más frecuente de operar en los mercados exteriores, sobre todo durante las primeras etapas de su proceso de internacionalización (Miesenböck, 1988; Albaum, 1994; Bradley, 1995). A menudo se les presenta como el modo de entrada más favorable inicialmente ya que les permite graduar su esfuerzo exportador a medida que consiguen resultados más o menos positivos en el exterior. De esta manera, exportar se convierte, generalmente antes que ningún otro método, en toda una experiencia de aprendizaje en el ámbito internacional (Root, 1994).

La base de datos SABI no contiene información sobre el año en cual las empresas han empezado a exportar para poder determinar si son empresas *BG*, así que el cuestionario se dirige a todas las empresas exportadoras y analizando las respuestas al cuestionario podemos determinar si se trata de empresas *BG* o de empresas tradicionales.

El método de recolección de la información utilizado es a través de cuestionario (Anexo 2) de cuatro páginas enviado por correo postal. El cuestionario ha sido enviado a los emprendedores/fundadores de las empresas consideradas en la muestra, anexando una carta que explique el propósito del estudio, así como la garantía de confidencialidad del mismo.

Debido a la baja tasa de respuestas de parte de las empresas (53 cuestionarios), para facilitar el proceso de respuesta por parte de los encuestados, se ha reducido el número de preguntas de 26 a 14 y se ha mandado por correo electrónico a aquellas empresas que se ha encontrado la dirección de correo electrónico (186 empresas de las 1340 seleccionadas). Al mismo tiempo se ha intentado conectar telefónicamente con una muestra de 100 empresas, que no habían contestado al cuestionario. Se ha recibido un total de 55 cuestionarios útiles (aproximadamente 4% del total de cuestionarios mandados), dado que cuatro cuestionarios no se han podido utilizar, por falta de información con respecto a la identificación de la empresa y el año de fundación. Las respuestas útiles, de los cuestionarios, han sido analizadas a través de análisis descriptivo y de regresión con el programa informático SPSS 12.0.

Considerando las diferentes definiciones de las empresas *BG* encontradas en la literatura revisada, en la presente investigación se operacionaliza empíricamente el concepto de *BG* para aquellas empresas exportadoras que no tienen más 30 años desde su creación, y su entrada en los negocios internacionales no supera los 6 años desde su nacimiento (calculados como diferencia entre el año en cual las empresas empezaron a exportar y el año de su creación). Teniendo en cuenta que muchas empresas no sobreviven varios años después de su fundación, se puede considerar una cierta conexión de las definiciones en torno a los 6 años, que serían suficientes para satisfacer el criterio de novedad y al mismo tiempo estar dentro de los límites aceptados (véase McDougall y Oviatt, 1996). Así pues, el aspecto clave reside más bien en la edad de la empresa cuando se convierte en internacional, que en su tamaño (Oviatt y McDougall, 1994).

Aplicando el criterio de definición de las empresas *BG* anteriormente descrito, de los 55 cuestionarios útiles devueltos, 29 cumplieron con esta definición operativa de empresas *BG* y 26 serían empresas exportadoras tradicionales.

Medición de las Variables

En concordancia con la literatura revisada, las variables dependientes e independientes presentadas en el modelo se miden a través de escala Likert de 1 a 7. Las escalas de medición para cada una de las variables se han elaborado en base a estudios previos que

han empleado escalas similares. Así, la escala para medir la focalización al cliente y la diferenciación del producto se basa en los artículos de Miller (1988), Porter (1980) y Roth y Morrison (1992). La escala para medir la capacidad del marketing se basa en una escala similar desarrollada por McKee, Conant, Varadarajan y Mokwa (1992). La escala para medir la calidad del producto es similar a la escala utilizada de Buzzel y Gale (1987) en los estudios de PYMES. La escala para medir el rendimiento internacional se basa en una escala utilizada previamente en el trabajo de Cavusgil y Zou (1994).

Con el objetivo de reducir la dimensionalidad de las escalas utilizadas en el cuestionario y, de esta manera, facilitar el análisis e interpretación de los datos con la menor pérdida de información posible, se utilizó el análisis factorial de componentes principales con rotación varimax. Se realizó dos análisis factoriales confirmatorios con todos los ítems que miden dichas variables: un primer análisis factorial¹ para la variable de rendimiento internacional y un segundo análisis factorial² para las cuatro variables consideradas determinantes del rendimiento internacional: focalización al cliente, calidad del producto, capacidad de marketing y diferenciación al producto. Dado que los resultados de este análisis fueron utilizados como datos de entrada para análisis posteriores, podemos afirmar que el empleo de este método estadístico en el presente trabajo responde a los tres propósitos para los que, según González (1991), puede servir: (1) describir sintéticamente grandes masas de datos cuantitativos; (2) obtener índices sintéticos de un fenómeno que se ha medido a través de múltiples facetas, características e indicadores parciales; y (3) utilizar las coordenadas de los componentes como datos de entrada para aplicar otro método multivariante. En esta investigación el KMO, con valores de aproximadamente 0,7 o superiores, indica que el análisis es una buena idea.

Los resultados de ambos análisis factoriales agrupan los distintos ítems del cuestionario en un único factor (el rendimiento internacional) en el caso del primer análisis o en cuatro factores en el caso del segundo análisis, que corresponden a las variables propuestas como determinantes del rendimiento internacional. En ambos casos se observa que el

¹ KMO = 0,882

² KMO = 0,688

autovalor de cada factor es superior a 1 y la varianza explicada por estos factores supera 60% de la variabilidad total, por lo tanto, se confirma que, a través de los ítems utilizados en el cuestionario, se pueden medir realmente las cuatro variables propuestas como determinantes del rendimiento internacional y también éste mismo. En los Anexo 3 y Anexo 4 se presentan los resultados más detallados de ambos análisis factoriales.

Así mismo, en base a un análisis de fiabilidad, se examinó la consistencia interna del cuestionario, así como de cada una de las escalas utilizadas, recurriendo para ello al estadístico Alpha de Cronbach. Este estadístico, con la finalidad de determinar el grado de consistencia interna de una escala, analiza la correlación media de una de las variables de la misma escala con todas las demás variables que la componen. Cuanto más cercano esté el valor del Alpha de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida. Tomando en cuenta que todos los Alpha de Cronbach obtenidos son superiores a 0,7 se confirma la fiabilidad de las escalas. A continuación se presenta la relación entre las variables y los ítems utilizados para medir éstas en el Cuadro 1, como también los Alpha de Cronbach para cada factor resultante de ambos análisis factoriales.

Cuadro 1. Medición de las variables

Variables	Alpha de Cronbach
<i>Focalización en el cliente</i>	
En el principal mercado, principal producto de exportación...	0.742
Nuestra estrategia se basa en entender las necesidades del consumidor	
El éxito en los mercados extranjeros se debe a la satisfacción real de las necesidades de los consumidores ...	
Prestamos mucha atención a los servicios post-venta	
El equipo directivo comunica a la empresa información de la experiencia de los consumidores	
<i>Calidad del producto</i>	
En el principal mercado, principal producto de exportación...	0.835
Nuestro producto/servicio es más especializado que un producto estandarizado	
Los clientes consideran la calidad de nuestros productos/servicios mejor que la de nuestros competidores	
Nuestro producto/servicio es único con respecto a la tecnología que se ha utilizado	
Nuestra tecnología es de más calidad que la de nuestros competidores	
<i>Capacidad de marketing</i> (rendimiento de la empresa en comparación con la competencia)	0.829
En el principal mercado, principal producto de exportación...	
Efectividad de la publicidad	
Efectividad de otros métodos de promoción	
Habilidad de utilizar herramientas de marketing para diferenciar el producto/servicio	
Nuestro producto/servicio es único en cuanto a la promoción	
Nuestro producto/servicio es único con respecto al diseño	
<i>Diferenciación del producto</i>	0.796
En el principal mercado, principal producto de exportación...	
Conocimiento de los competidores en el principal mercado extranjero	
Precio	
Efectividad de la distribución	
Adaptación del producto/ servicio (si se utiliza la adaptación)	
<i>Rendimiento internacional</i>	
En el principal mercado, principal producto de exportación...	0.932
El éxito en general comparado con los objetivos en los últimos tres años	
Cuota del mercado en los últimos tres años	
Beneficios antes de impuestos en los últimos tres años	
Crecimiento de las ventas del producto/servicio más importante comparado con los competidores en el principal mercado extranjero	
El éxito total del producto más importante en los mercados internacionales	

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis descriptivo y comparativo de las empresas exportadoras españolas: *BG* y exportadores tradicionales

En la presente investigación se ha realizado en primer lugar un análisis descriptivo de las diferentes variables contenidas en la encuesta. Dicho análisis se ha realizado agrupando las empresas en dos grupos: empresas *BG* y empresas exportadoras tradicionales. Esto ha permitido comparar las principales magnitudes para las que se disponía de información.

Las empresas *BG* españolas que han contestado a la encuesta son pequeñas empresas con una media de 53 trabajadores y 6,6 millones de euros de ventas totales anuales (véase el cuadro 2) y su actividad de exportación es regular en el tiempo. En general, tienen una media de 43% exportaciones sobre las ventas totales, su cuota de mercado en el país de origen es en media de 13%, mientras que en el principal país de destino es mayor (21%) y sus costes de I+D sobre los resultados totales son en media de 7% (entre 0 y 40%). Las empresas *BG* exportan, en promedio a 18 países, han empezado su actividad a finales de los '80 y la empresa más joven de esta submuestra de *BG* españolas fue creada en el 2000. El inicio de la actividad internacional es en promedio a los dos años siguientes a su creación y un 34,5% del total de las empresas empiezan a exportar en el mismo año que se crearon, demostrando su característica de ser empresas *BG*.

Cuadro 2. Estadísticos descriptivos – submuestra *BG* (29 empresas)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Número total de empleados en 2004	21	3,00	367,00	53,896	87,931
Año de fundación	29	1975	2000	1988,41	7,443
Año comienzo operaciones en el extranjero	29	1975	2001	1990,93	7,778
Resultados 2004 (millones euros)	14	,060	30,000	6,604	9,111
% de los costes I+D sobre los resultados totales en 2004	11	,0	40,0	7,055	11,924
Cuota de mercado en el país de origen en 2004 (%)	10	,10	50,00	13,6100	15,317
Cuota de mercado en el principal país extranjero en 2004 (%)	9	,020	40,000	21,480	14,985
% de las exportaciones en 2004	28	1,5	100,0	43,524	35,578
Numero total de países destinación	29	3	101	18,14	24,072

Fuente: Elaboración propia

Además las empresas *BG* españolas que han contestado al cuestionario son, en general, empresas familiares (57%), que no es nada sorprendente, dado que en España más de 60% de las empresas son empresas familiares. Así mismo, no pertenecen a ningún grupo empresarial (65%) o si pertenecen a un grupo, éste es un grupo nacional (35%). La mayoría de dichas empresas se dedican a los productos de consumo (58%), por tanto las variables de marketing consideradas en este trabajo cobran de esta forma una mayor relevancia. (Cuadro 3, 4 y 5).

Cuadro 3. Porcentaje empresas familiares – submuestra *BG*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	37,9	42,3	42,3
	Si	15	51,7	57,7	100,0
	Total	26	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,3		
Total		29	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. Pertenencia a grupo – submuestra *BG*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nacional	9	31,0	34,6	34,6
	no pertenece a ningún grupo	17	58,6	65,4	100,0
	Total	26	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,3		
Total		29	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. Tipo actividad – submuestra *BG*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	productos industriales	8	27,6	33,3	33,3
	productos de consumo	14	48,3	58,3	91,7
	servicios industriales	2	6,9	8,3	100,0
	Total	24	82,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	17,2		
Total		29	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al destino de las exportaciones, las empresas *BG* españolas de esta submuestra no son particularmente globales en cuanto a su primer destino de exportación, porque demuestran una clara preferencia por Europa, en particular por Francia, como primer o segundo país en cual empiezan a exportar, justificado por la proximidad geográfica, que también puede explicar por que después de Francia se prefieren Italia o Portugal, y apenas después se orientan hacia los EEUU o países de América Latina. Sin embargo, en el 2005, hay un cambio significativo y el primer país de exportación es México y después otros país de Europa (véase Anexo 5).

En cuanto a los modos de exportación, tanto en el primer como en el segundo país de exportación se destaca el importador o distribuidor con un porcentaje de 51% y 46% respectivamente, seguido, en el primer país de exportación, por otros modos de exportación 17%, o de la exportación a través de un agente externo (13%). Los modos de exportación menos utilizados han sido a través de una empresa mixta (*joint ventures*) y las oficinas de ventas que no son utilizadas por esta submuestra de empresas *BG* españolas.

Las empresas *BG* confirman que el equipo directivo tenía una cierta experiencia internacional antes de comenzar la actividad exportadora. Uno o más directivos de esta submuestra de empresas *BG* analizadas, en un porcentaje que supera 50% del total de respuestas validas, había vivido/estudiado en el extranjero, trabajado con una empresa española/extranjera con relaciones internacionales, mientras que un porcentaje del 20% considera que un directivo ha tenido otra experiencia internacional.

Además, analizando los factores que influyen en su decisión de internacionalizarse, se observa que el impacto máximo se atribuye a: no consideran el mercado de origen como su único mercado, los intereses y experiencias del equipo directivo, por ultimo los catálogos de la empresa para el extranjero. (Véase Cuadro 6.)

Cuadro 6. Factores que influyen la decisión de internacionalización de las BG

<i>Factores que influyen en decisión de internacionalización</i>	<i>Impacto máximo (%)</i>	<i>Bastante impacto (%)</i>
No consideran el mercado de origen como único mercado	42,9	17,9
Intereses del equipo directivo	32,1	39,3
Experiencia del equipo directivo	22,2	11,1
Catálogos de la empresa para el extranjero	20,8	33,3

Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, analizando la submuestra de empresas exportadoras tradicionales que han contestado al cuestionario (véase el cuadro 7) y comparándola con la submuestra de empresas BG se ha encontrado que, aunque las empresas exportadoras tradicionales también son pequeñas empresas, en general tienen más trabajadores, con una media de 65 trabajadores, pero sus ventas totales son, en promedio, de 1,6 millones de euros, mucho menores que las empresas BG (6,6 millones euros). Las empresas exportadoras tradicionales tienen menos ventas en el extranjero (28%), mientras que la cuota en el mercado nacional (37%) es mayor. La cuota en el principal mercado extranjero (10%) y el porcentaje de costes de I+D sobre los resultados totales (4%) son inferiores comparándose con las empresas BG. Exportan en medie a 12 países, habiendo empezado su actividad a principios de los '60 y la empresa más joven de esta submuestra de empresas exportadoras tradicionales fue creada en el 1990, mientras que la empresa con más experiencia fue creada en 1871 y empezó a exportar en 1949. El inicio de la actividad internacional se sitúa en promedio a los 26 años siguientes a su creación.

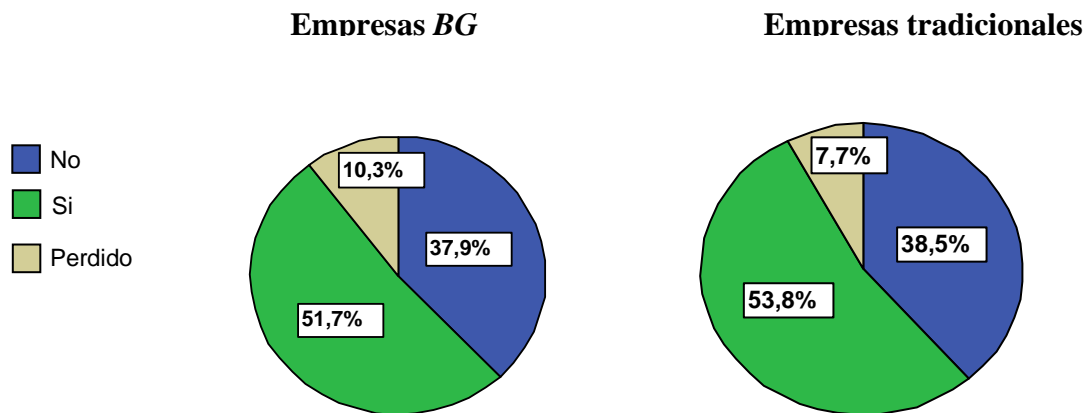
Cuadro 7. Estadísticos descriptivos – submuestra exportadoras tradicionales (29 emp.)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Número total de empleados en 2004	26	2,00	290,00	65,653	70,441
Año de fundación	26	1871	1990	1961,54	26,023
Año comienzo operaciones en el extranjero	26	1949	2003	1987,00	13,874
Resultados 2004 (millones euros)	14	,000	11,500	1,685	2,988
% de los costes I+D sobre los resultados totales en 2004	11	,0	12,0	4,045	3,6087
Cuota de mercado en el país de origen en 2004 (%)	13	,00	99,99	37,8531	41,021
Cuota de mercado en el principal país extranjero en 2004 (%)	7	,001	48,000	10,485	17,337
% de las exportaciones en 2004	26	,0	99,0	28,500	30,896
Numero total de países destinación	26	1	60	12,77	14,967

Fuente: Elaboración propia

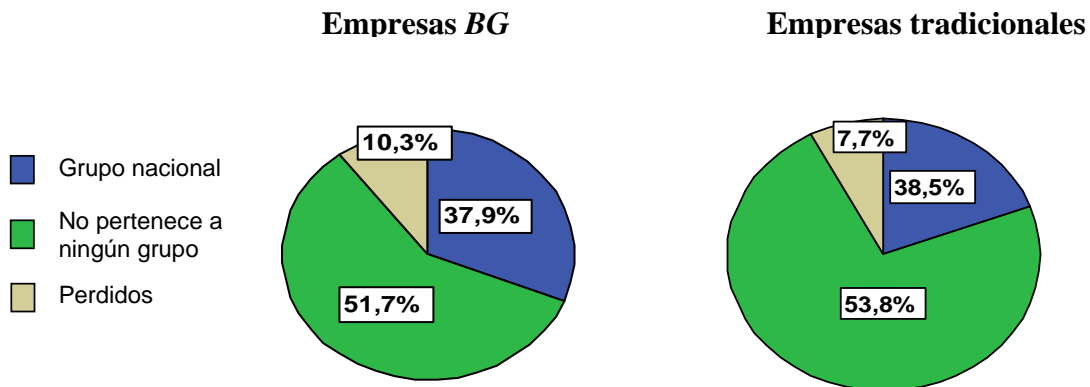
Para comparar estas dos submuestras de empresas exportadoras españolas con respecto a las variables cualitativas contenidas en la encuesta se comentaran también gráficamente. En primer lugar, no se aprecian diferencias entre las empresas *BG* y empresas exportadoras tradicionales en cuanto al carácter de empresa familiar o no de la empresa, pero en cuanto a la pertenecía a un grupo, se observa que las empresas *BG* tienden más a pertenecer a un grupo nacional que las empresas exportadoras tradicionales. La mayoría de estas empresas tradicionales se dedican a la fabricación de productos tanto de consumo como industriales, en comparación con las *BG* que se orientan más hacia los productos de consumo (véase Figura 2, 3 y 4).

Figura 2. Empresa familiar: comparación empresas *BG* – empresas tradicionales



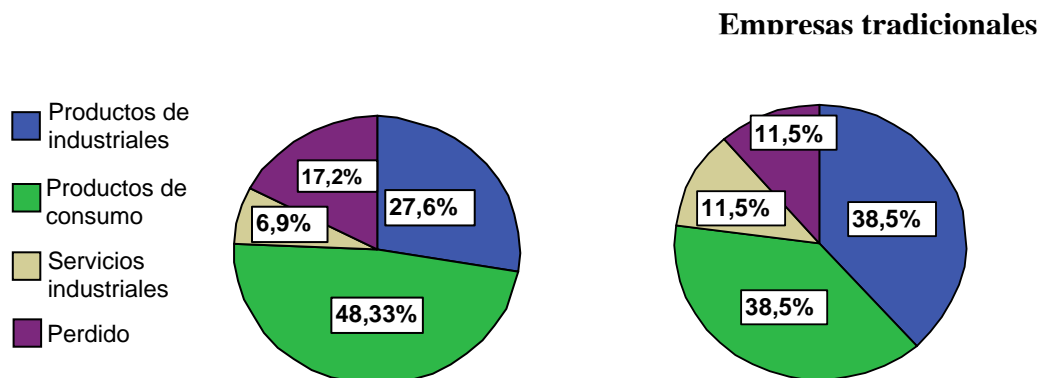
Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Pertenencia al grupo: comparación empresas *BG* – empresas tradicionales



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Actividad: comparación empresas *BG* – empresas tradicionales



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al destino de las exportaciones, las empresas exportadoras tradicionales demuestran una preferencia por Francia como primer país en cual empiezan a exportar y después Italia (igual que la submuestra de empresas *BG*), sin embargo en 2005 siguen la misma línea de internacionalización primero en Francia y después a EEUU como segundo país de exportación a diferencia de las *BG* que se orientan más hacia México como primer país de exportación (véase Anexo 6). Otra diferencia relevante se observa también en el número de países al cual exportan, siendo las empresas tradicionales las que pueden exportar solamente a un país, mientras que las empresas *BG* que han contestado tienen como mínimo tres países como destino de exportación.

Entre los modos de exportación que utilizan las empresas tradicionales destaca, al igual que las empresas *BG*, el importador o distribuidor con un porcentaje de 50%, en el primer país de exportación y respectivamente 57% en el segundo país de exportación, seguido, en el primer país de exportación, por la exportación directo al consumidor 29% o a través de un agente domestico 8%. Los modos de exportación menos utilizados han sido a través de una empresa mixta, y las oficinas de ventas que tampoco se utilizan por esta submuestra de empresas tradicionales.

En comparación con las empresas *BG*, la mayoría de las empresas exportadoras tradicionales encuestadas han afirmado que el equipo directivo no tenía experiencia internacional antes de comenzar la actividad exportadora, aproximadamente el 50% han contestado que el equipo directivo no ha vivido/ni estudiado en el extranjero o tenido otra experiencia internacional, ni trabajado con una empresa extranjera con relaciones internacionales, y solamente un 38% de las empresas un directivo ha trabajado en una empresa española con relaciones internacionales (véase Anexo 7).

En cuanto a los factores que influenciaron la decisión de la internacionalización comparando las empresas exportadoras tradicionales con las *BG* no se observan diferencias entre los principales factores que influyen esta decisión, con una excepción: parece que el segundo factor más importante para las empresas tradicionales es la internacionalización de los clientes, aproximadamente 57% la consideran bastante importante o con impacto máximo (denota una internacionalización basada en un servicio al cliente), mientras que las empresas *BG* es la experiencia del equipo directivo.

Comparación empresas BG españolas vs. BG de otros países

Además, de comparar las empresas *BG* con las empresas exportadoras tradicionales a nivel español, se ha intentado compararlas también con las empresas *BG* danesas y estadounidenses (Knight et al., 2004). Se ha observado que las empresas *BG* españolas se dedican más a los productos de consumo mientras que las empresas estadounidenses y danesas se orientan hacia los productos industriales; tienen menos empleados y ventas totales (empresas españolas: 53 trabajadores y 6,6 millones €, empresas estadounidenses: 213 trabajadores y 36 millones \$; empresas danesas: 65 trabajadores y 10 millones \$). El porcentaje de ventas internacionales para las *BG* españolas, en promedio, es del 43%, mientras que para las empresas estadounidenses es del 47%, y para las empresas *BG* danesas, en promedio, es del 71%; diferencia que se explica por el tamaño reducido del mercado doméstico danés (Knight et al., 2004).

Las empresas *BG* de esta submuestra empiezan generalmente antes su actividad exportadora (una media de 2 años y medio para empezar a exportar y 34% de ellas en el

primer año) en comparación con las empresas finlandesas que tienen una media de 4 años para empezar la actividad internacional y solamente un porcentaje de 20% que empiezan en el primer año después de su fundación (Autio et al., 2000).

Los resultados con respecto a la experiencia internacional del equipo directivo, la visión global del mercado y su interés en la internacionalización como factores determinantes de la decisión internacionalización de las mismas, están en acuerdo con la literatura internacional revisada (Oviatt y McDougall, 1995, 1997; Boodgood et al., 1996; Madsen y Servais, 1997; Bell y McNaughton, 2000; Larimo, 2001; Wickramasekera y Bamberry, 2001).

Tanto las empresas *BG* españolas como las estadounidenses y danesas prefieren exportar a través de un distribuidor. Resultados similares se han encontrado en los estudios sobre las empresas francesas y noruegas (Moen, 2002), estadounidenses y danesas (Knight et al., 2004). Las empresas inglesas también eligen el distribuidor cuando se trata de empresas que venden productos incorporando tecnología innovadora o se enfocan en los grandes mercados y, por otro lado, escogen la exportación directa cuando los gerentes tienen experiencia anterior del funcionamiento internacional (Burgel y Murray, 1998).

Por otra parte, también se ha encontrado que a partir de 1990 el número de empresas *BG* ha aumentado y todas las empresas exportadoras españolas analizadas en esta muestra han sido empresas *BG*. Igualmente, las empresas danesas también demuestran ser mucho más jóvenes que los otros exportadores, empiezan enseguida su actividad de exportación que además es mucho más intensa (Madsen et al., 2000). En general, se observa que las empresas *BG* españolas siguen un patrón de internacionalización bastante parecido a otras empresas *BG* europeas o americanas.

Resultados del análisis de regresión multivariable a nivel general y por submuestras (BG vs. exportadores tradicionales)

Además del análisis descriptivo de las dos submuestras utilizadas (empresas *BG* y empresas exportadoras tradicionales españolas), se han hecho varios análisis de regresión para contrastar el modelo propuesto anteriormente para toda la muestra de 55 empresas exportadoras españolas, así como para las submuestras de empresas *BG* y empresas tradicionales.

El primer análisis de regresión se hizo con toda la muestra de empresas exportadoras. Como otros factores, además de las variables independientes consideradas, pueden ejercer una cierta influencia sobre el internacional de una empresa, adicionalmente se han considerado como variables de control: el número de empleados y el tipo de producto de la empresa (producto industrial, producto para consumo o servicio), ya descritos anteriormente. Los resultados a nivel global de este modelo son satisfactorios y se consigue explicar un 26.8% la variabilidad del rendimiento internacional de las empresas exportadoras, siendo dicha variabilidad significativa estadísticamente (véase el cuadro 8).

Cuadro 8. Resumen de los análisis de regresión

	<i>Modelo empresas exportadoras</i>	<i>Modelo empresas BG</i>	<i>Modelo empresas exp. tradicionales</i>
Constante	-,150	-,211	,379
Capacidad de marketing	,131	,183	-,155
Calidad del producto	,385***	,361**	,031
Focalización al cliente	,119	,209	-,107
Diferenciación del producto	,232*	,170	,513***
21-50	,302		
51-150	,183		
>150	-,029		
Productos industriales	,254		
Servicios industriales	-,203		
R ²	,266*	,288*	,326*
F	1,808	2,423	2,539

*** Sig. < 0,01; ** Sig. < 0,5; * Sig. <0,1

Fuente: Elaboración propia

De los resultados, se deduce que de las cuatro variables propuestas (focalización al cliente, calidad del producto, capacidad de marketing y diferenciación del producto), solamente la calidad del producto y la diferenciación del producto tienen un efecto positivo y significativo sobre el rendimiento internacional de las empresas exportadoras españolas (sólo se confirman las hipótesis H2 y H4), observándose además que las variables de control no tienen un efecto significativo sobre el rendimiento internacional de estas empresas. De ahí que no se hayan incorporado en los posteriores análisis de regresión realizados para cada submuestra en particular.

Contrariamente a lo esperado, se ha encontrado una falta de significación de la focalización al cliente y la capacidad de marketing sobre el rendimiento internacional en esta muestra general de empresas exportadoras españolas, lo cual es un resultado relativamente inconsistente con la literatura internacional en este sentido (Jaworski y Kohli, 1993 y Slater y Narver, 1994; Greenley, 1995; Deshpande, 1999). Consideramos que la limitación de la muestra de empresas exportadoras españolas obtenida podría estar relacionada con la falta de significación estadística de este resultado.

El segundo análisis de regresión se hizo para la submuestra de exportadoras *BG*. Los resultados a nivel global del modelo son satisfactorios y demuestran que las variables: focalización al cliente, calidad del producto, capacidad de marketing y diferenciación del producto consiguen explicar un 28.8% de la variabilidad del rendimiento internacional de las empresas *BG* españolas, siendo esta explicación significativa. Se confirma la hipótesis H2 con respecto a la calidad del producto, que tiene un efecto positivo y significativo sobre el rendimiento internacional de estas empresas, en el sentido planteando. Esto explica porque la calidad del producto determina el rendimiento internacional en las empresas *BG*. Sin embargo, las otras tres hipótesis (H1, H3, H4) no se confirman para esta submuestra de empresas *BG* españolas, como se puede ver en el Cuadro 8.

Para poder comparar las empresas *BG* con las empresas exportadoras tradicionales españolas, se ha comprobado el mismo modelo de regresión utilizando la submuestra de

exportadores tradicionales. Los resultados a este nivel son satisfactorios y demuestran que las cuatro variables propuestas: focalización al cliente, calidad del producto, capacidad de marketing y diferenciación del producto explican un 32.6% de la variabilidad del rendimiento internacional de las empresas exportadoras tradicionales, y además es significativa. Este tercer modelo de regresión para la submuestra de las empresas exportadoras tradicionales confirma la hipótesis H4, sobre la diferenciación (horizontal) del producto, que tiene un efecto positivo significativo sobre el rendimiento internacional de dichas empresas. Sin embargo, las otras tres variables: focalización al cliente, calidad del producto y capacidad de marketing no tienen un efecto significativo sobre el rendimiento internacional de las mismas (no se confirman las hipótesis H1, H2, H3).

Comparando los resultados de la regresión en el caso de las empresas españolas, tanto *BG* como empresas exportadoras tradicionales, se constata que, para las empresas *BG* la calidad del producto vista como una fuente de diferenciación vertical del mismo, tiene una influencia positiva y significativa sobre el rendimiento internacional de las mismas, mientras que para las empresas exportadoras tradicionales, es la diferenciación del producto que tiene una influencia positiva y significativa sobre el rendimiento internacional de estas empresas. La razón aducida para entender esta distinción radica en la distinta medición de estas variables. Las empresas *BG* enfatizan la diferenciación vertical basada en la calidad de los productos y de la tecnología utilizada, etc., mientras que las empresas exportadoras tradicionales enfatizan una diferenciación de corte más horizontal, basada en el precio, distribución, adaptación del producto, etc.

Como se ha visto antes, las empresas *BG* tienen mayor especialización tecnológica y de calidad del producto que las restantes empresas exportadoras tradicionales. El enfoque de las empresas *BG* sobre la calidad del producto tiene varias ventajas, como la habilidad de fijar precios más altos, en la medida en la cual los compradores reconocen las diferencias de calidad con los productos de los competidores. Otra ventaja es el crecimiento de la rentabilidad, al preferir los clientes productos de mejor calidad, esto les permite a las empresas aumentar su cuota del mercado, en comparación con sus competidores.

Además, las empresas pueden obtener ventajas competitivas importantes ya que el enfoque en la calidad forma parte normalmente de un programa más amplio de desarrollo e innovación de productos (Knight et al., 2004).

Otra diferencia en los resultados, aunque carece de significación a nivel estadístico, parece ser el hecho de que en la submuestra de *BG* tanto la capacidad de marketing como la focalización al cliente tienen un efecto positivo sobre la variable dependiente (el rendimiento internacional), mientras que en la submuestra de empresas exportadoras tradicionales dichas variables presentan un efecto negativo sobre la variable dependiente. Pese a la escasez de significación estadística de esta diferencia, debida a la limitación, en el tamaño muestral de las variables independientes analizadas en ambas submuestras, dicho resultado podría interpretarse como un indicador de que, en las empresas *BG* la capacidad de marketing y la focalización al cliente pueden tener un mayor incidencia sobre su nivel de rendimiento internacional que en el caso de las exportadoras tradicionales españolas, lo cual tiende a ser un resultado ya identificado en la literatura por Knight et al. (2004).

Además, se han comparado más específicamente los resultados del modelo de regresión de las empresas *BG* con los resultados de la investigación de las empresas *BG* estadounidenses y danesas realizada por Knight et al. (2004), aunque el criterio de selección de las empresas *BG* es distinto, siendo un criterio más exigente en el caso de Knight et al. (2004) Los resultados demuestran que, tanto en el caso de las empresas *BG* españolas, como en el caso de las empresas *BG* estadounidenses es la calidad del producto la que determina el rendimiento internacional de estas empresas. En el caso de las empresas *BG* estadounidenses, el rendimiento internacional está determinado, además, aunque en menor medida, por la capacidad de marketing y la diferenciación del producto. Sin embargo el rendimiento de las empresas *BG* danesas parece estar determinado sólo por la capacidad de marketing.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

A partir de la revisión de literatura sobre los temas de internacionalización, marketing y *BG*, en el presente trabajo se han propuesto como factores que potencialmente modelan y/o condicionan el rendimiento internacional de las empresas exportadoras españolas generalmente consideradas, los siguientes: focalización al cliente, calidad del producto, capacidad de marketing y diferenciación del producto.

Analizando una submuestra de 29 empresas *BG* españolas se ha determinado, como principal contribución de este estudio, que la calidad del producto es un factor clave que determina el rendimiento internacional de estas empresas. No se ha encontrado suficiente soporte estadístico para los factores: focalización al cliente, capacidad de marketing y diferenciación al producto, aunque aparentemente influyen positivamente en el rendimiento internacional de las empresas analizadas, no se puede decir que son factores claves que determinan el rendimiento internacional de estas empresas.

Al contrario, del análisis de la submuestra de 26 empresas exportadoras tradicionales, se ha encontrado que es la diferenciación del producto, de naturaleza horizontal, el factor clave del rendimiento internacional de estas empresas. De la comparación de los resultados para las empresas *BG* y las empresas exportadoras tradicionales resalta la idea que las empresas exportadoras españolas utilizan enfoques distintos en la internacionalización. Las empresas *BG* enfatizan la diferenciación vertical basada en la calidad de los productos, tecnología, etc., mientras que las empresas exportadoras tradicionales enfatizan una diferenciación horizontal, basada en el precio, distribución, adaptación del producto, etc.

Otra diferencia en los resultados, aunque carece de significado a nivel estadístico (debido a la limitación como tamaño muestral), parece ser el hecho de que en la submuestra de *BG* tanto la capacidad de marketing como la focalización al cliente tienen un efecto positivo sobre el rendimiento internacional, mientras que en la submuestra de empresas exportadoras tradicionales dichas variables presentan un efecto negativo sobre la variable dependiente. Pese a la escasez de significación estadística de esta diferencia, dicho

resultado puede interpretarse como un indicador de que en las empresas *BG* la capacidad de marketing y la focalización al cliente pueden tener una mayor incidencia sobre su nivel de rendimiento internacional que en el caso de las exportadoras tradicionales españolas.

Otra contribución de este estudio dentro de la literatura de las *BG* constituye una mejor caracterización de las empresas *BG* españolas y su comparación con las empresas exportadoras tradicionales, así como de empresas *BG* de otros países. Se observa que las empresas *BG* de la submuestra analizada son, en general, pequeñas empresas familiares, forman parte de un grupo nacional y mantienen una actividad de exportación continua; tienen una media de 43% de sus ventas totales procedentes del extranjero, invierten un 7% de sus resultados totales en I+D, han empezado la actividad internacional a finales de los '80, y a exportar, en promedio, después de 2 años de su creación.

Las empresas *BG* tienen menos trabajadores que las empresas exportadoras tradicionales, más ventas totales y un mayor porcentaje de ventas al exterior; son más orientadas a los productos de consumo, exportan a un mayor número de países y se gastan más en I+D. La cuota del mercado en el país de origen es menor que la de las empresas exportadoras tradicionales, sin embargo en el país de destino la cuota es casi el doble que la de las empresas exportadoras tradicionales. La mayoría de las empresas encuestadas han confirmado que el equipo directivo tenía experiencia internacional antes de comenzar la actividad exportadora; su visión global sobre el mercado junto con el interés y experiencia en la internacionalización son los principales factores que influyen en la decisión de internacionalización de las mismas.

Comparando las empresas *BG* españolas con *BG* de otros países se observa que, en general, las empresas *BG* españolas siguen un patrón de internacionalización bastante parecido a otras empresas *BG* europeas o americanas.

La principal limitación del estudio reside en el número reducido de observaciones que han sido analizadas, debido a la baja tasa de respuesta a los cuestionarios por parte de los

empresarios españoles. Una de las razones de esta tasa baja de respuesta corresponde a la falta de actualización de la base de datos SABI, que ha significado que muchos datos de contacto - dirección postal y número de teléfono - sean incorrectos. Otra razón podría deberse al gran número de cuestionarios que suelen recibir los empresarios españoles.

El número reducido de cuestionarios útiles devueltos, y en particular de 29 empresas *BG* y 26 empresas exportadoras tradicionales, introduce también una limitación metodológica. La técnica de análisis idónea para esta investigación hubiera sido la técnica de ecuaciones estructurales, que además de la influencia directa de las variables independientes sobre la variable dependiente, analiza también las interacciones entre las variables independientes, sin embargo solamente se ha podido trabajar con el análisis de regresión.

Como futura investigación, en primer lugar, se pretende aumentar el número de respuestas por parte de los empresarios españoles, utilizando otra base de datos más completa y actualizada. El probable aumento del número de las respuestas permitirá eliminar las limitaciones del presente estudio. Esta posible extensión del número de empresas analizadas facilitará operar en contextos de investigación más extensos para poder prevenir y/o rechazar los descubrimientos desde una base empírica más grande (Rialp et al., 2005).

También consideramos la posibilidad de corroborar los resultados de este estudio con un estudio de varios casos de empresas exportadoras españolas, tanto *BG* como tradicionales, reconocidas por su éxito en su actividad internacional, combinando de esta manera el método cuantitativo con el cualitativo, que daría más validez al estudio y nos permitiría analizar más en profundidad las diferencias observadas entre las dos submuestras.

Otro fenómeno emergente en la literatura de internacionalización es el llamado fenómeno de “born-again-global” (Bell et al., 2001, Bell et al., 2003). En futuras investigaciones trataremos también de incorporar este tipo de empresas que se caracterizan por haberse

establecido bien en sus mercados domésticos, con ninguna gran motivación evidente para internacionalizar pero que, de repente, han adoptado la internacionalización rápida y especializada propia de las empresas *BG*.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaby, N.E. y Slater, S. F. (1989) "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978–1988", *International Marketing Review*, 6(4), p. 53-68.
- Acs, Z. Dana, L.P. y Jones, M.V. (2003) "Introduction: Toward New Horizons: The Internationalization of Entrepreneurship," *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), p. 5-12.
- Albaum, G. (1994) *International Marketing and Export Management*, 2ª edición, Addison-Wesley, Cambridge.
- Andersen, O. (1997) "Internationalisation and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks", *Management International Review*, 37, p. 27-42.
- Andersen, O. (1993) "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, 24(2), p. 209-231.
- Aspelund, A., y Moen, O. (2001) "A generation perspective on small firms' internationalization—from traditional exporters and flexible specialists to born globals", En C. N. Axinn, y P. Matthyssens, *Reassessing the internationalization of the firm. Advances in International Marketing*, 11, p. 197–225, Amsterdam: JAI/Elsevier.
- Atuahene-Gime, K. y Ko, A. (2001) "An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation", *Organization Science*, 12 (1), p. 54-74.
- Autio, E. y Sapienza, H.J. (2000) "Comparing Process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology-based New Firms", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, p. 413–424.

- Autio, E. Sapienza, H.J. y Almeida, J.G. (2000) "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Inimitability on International Growth", *Academy of Management Journal*, 43 (5), p. 909-924.
- Axinn, C.N. y Matthyssens, P. (2002) "Limits on internationalization theories in an unlimited world", *International Marketing Review*, 19(5), p. 436-449.
- Axinn, C.N. y Matthyssens, P. (2001) *Reassessing the internationalization of the firm. Advances in International Marketing, 11*, Amsterdam: JAI, Elsevier Science Ltd.
- Barney, J. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), p. 99-120.
- Bell, J. McNaughton, R. Young, S. y Crick D. (2003) "Towards an integrative model of small firm internationalization", *Journal of International Entrepreneurship*, 1, p.339-362.
- Bell, J., McNaughton, R. y Young, S. (2001) "Born-again Global Firms: An Extension of the "Born-global" Phenomenon", *Journal of International Management*, 7, p. 173-189.
- Bell, J., y McNaughton, R. (2000) "Born global firms: A challenge to public policy in support of internationalization", En J. Pels, y D. W. Stewart, *Marketing in a global economy (conference proceedings in CD-ROM)* (p. 176-185). Buenos Aires, Argentina: American Marketing Association (AMA).
- Bell, J. (1995) "The internationalization of small computer software firms: A further challenge to 'stage' theories", *European Journal of Marketing*, 29(8), p. 60-75.
- Bilkey, W. J. y Tesar, G. (1977) "The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, 8(1), p. 93-98.
- Bloodgood, J., Sapienza, H.J. y Almeida, J.G. (1996) "The Internationalisation of New High-potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), p. 61-76.
- Bradley, F. (1995) *International Marketing Strategy*, 2ª edición, Prentice Hall, Londres.

- Burgel, O. y Murray, G.C. (2000) "The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-technology Industries", *Journal of International Marketing* 8 (2), p. 33-62.
- Burgel, O. y Murray, G.C. (1998) "The international activities of British start-up companies in high-technology industries: Differences between internationalisers and non-internationalisers", *En Frontiers of Entrepreneurship Research*, Eds. P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, S. Manigart, C. M. Mason, G. Meyer y K. Shaver. Babson Park, MA: Babson College, p. 447-463.
- Buzzel, R. y Gale, B. (1987) *The PIMS Principles*, The Free Press, New York, NY.
- Calantone, R. y Knight, G. (2000) "The critical role of product quality in the international performance of industrial firms", *Industrial Marketing Management*, 29, p. 493-506.
- Cavusgil, S.T. (1980) "On the internationalization process of firms", *European Research*, 8(6), p. 273-281.
- Cavusgil, S.T. y Zou, S. (1994) "Marketing strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, 58, p. 1-21.
- Chetty, S.K. y Campbell-Hunt, C. (2004) "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional vs. a Born-global Approach", *Journal of International Marketing*, 12 (1), p. 57-81.
- Chetty, S.K. (1996) "The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms", *International Small Buisness Journal*, 15 (1), p. 73-86.
- Chetty, S. y Hamilton, R. (1993) "Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis", *International Marketing Review*, 10 (3), p. 26-34.
- Christensen, P.R. (2003) *International Entrepreneurship: A New Concept and Its Research Agenda*. En E. Genescà et al. (eds.), *Creación de Empresas-Entrepreneurship*. Servei de Publicacions de la UAB, Bellaterra, Barcelona, p. 649-667.
- Collins, D. (1991) "A resource-based analysis of global competition", *Strategic Management Journal*, 12, p. 49-68.

- Coviello, N.E. y Jones, M.V. (2004) "Methodological issues in international entrepreneurship research", *Journal of Business Venturing*, 19, p. 485-508.
- Coviello, N.E. y McAuley, A. (1999) "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, 39(3), p. 223-256.
- Coviello, N.E. y Munro, H.J. (1997) "Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms", *International Business Review*, 6(4), p. 361-386.
- Coviello, N. E. y Munro, H. J. (1995) "Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development", *European Journal of Marketing*, 29(7), p. 49-61.
- Daniels, J. y Radebaugh, L. (1998) *International Business: Environments and Operations*, 8th ed., Addison-Wesley, Reading, MA.
- Delgado, J.M. (2005) "La internacionalización de la empresas española: los recursos intangibles como factor determinante", Tesis doctoral de la Universidad de Zaragoza, Febrero.
- Deshpande, R. (1999) "Introduction," in *Developing a Market Orientation*, Rohit Deshpandd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 1-6.
- Deshpande, R. y Farley, J. (1998) "Measuring market orientation: generalization and synthesis", *Journal of Market-Focused Management*, 2 (3), p. 213-232.
- Deshpande, R. y Webster, F. (1989) "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, 53(1), p. 3-16.
- Dicht, E., Leibol, M., Koglmayer, H.G. y Muller, S. (1984) "The Export-Decision of Small and Medium – Sized Firms: A Review", *Management International Review*, 24(2), p. 49-60.
- Drucker, P.F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, New York.
- Eisenhardt, K. (1989) "Building Theories From Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14 (4), p. 532-550.
- Fahy, J. (2002) "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment", *International Business Review*, 11, p. 57-78.

- Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., y Snoj, B. (2000) "The development and impact of marketing capabilities in Central Europe", *Journal of International Business Studies*, 31(1), p. 63-81.
- Fahy, J. (1998) "The role of resources in global competition", En G. Hooley, R. Loveridge, y D. Wilson (Eds.), *Internationalisation: Process, context and markets*, London: McMillan Press, p. 122-135.
- Fillis, I. (2001) "Small Firm Internationalization: An Investigative Survey and Future Research Directions", *Management Decision*, 39(9), p.767-783.
- Fina, E. y Rugían, A.M. (1996) "A Test of Internalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company", *Management International Review*, 39 (3), p. 199-213.
- Forsgren, M. (1990) "Managing the International Multi-Center firm: Case Studies from Sweden", *European Management Journal*, 8(2), p. 261-267.
- Ghoshal, S. (1987) "Global Strategy: An Organizing Framework", *Strategic Management Journal*, 8(5), p. 43-54.
- Greenley, G. (1995) "Market orientation y company performance: Empirical evidence from UK companies", *British Journal of Management*, 6(1), p.1-13.
- González, B. (1991) *Análisis multivariante. Aplicación al ámbito sanitario*. Barcelona, SG Editores.
- Han, J., Kim, N. y Srivastava, R. (1998) "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*, 62 (4), p. 30-45.
- Hooley, G., Shipley, D., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., y Kolos, K. (1996) "Foreign direct investment in Hungary: Resource acquisition and domestic competitive advantage", *Journal of International Business Studies*, 27(4), p.683-709.
- Jaworski, B y Kohli, A.K. (1993) "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, 57(3), p. 53-70.
- Johanson, J. y J. Vahlne (1990) "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, 7(4), p.11-24.

- Johanson, J. y Mattsson, L.G. (1987) "Interorganizational Relation in Industrial System. A Network Approach with Transaction Cost Approach", *International Studies of Management and Organization*, 27(1), p. 34-48.
- Johanson, J. y J. Vahlne (1977) "The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8(1), p. 23-32.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975) "The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 12(3), p. 305-322.
- Jolly, V.K., Alahuhta, M., y Jeannet, J.P. (1992) "Challenging the incumbents: How high-technology start-ups compete globally", *Journal of Strategic Change*, 1, p. 71-82.
- Jones, M.V. y Coviello, N.E. (2005) "Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time", *Journal of International Business Studies*, 36(3), p. 284-303.
- Keng, K.A., y Juana, T.S. (1989) "Differences between small and medium sized exporting and nonexporting firms: nature or nurture", *International Marketing Review*, 6(4), p. 27-40.
- Kirpalani, V. y McIntosh, N. (1980) "International Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firm", *Journal of International Business Studies*, 11, p. 81-90.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2004) "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies* 35(2), p. 124-141.
- Knight, G. Madsen, T.K. y Servais, P. (2004) "An inquiry into born-global firms in Europe and the USA", *International Marketing Review*, 21(6), p. 645-665.
- Knight, G. A. (2000) "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization", *Journal of International Marketing*, 8(2), p. 12-32.
- Knight, G. y Cavusgil, S.T. (1996) "The born-global firm: a challenge to traditional internationalization theory", en Cavusgil, S.T. y Madsen, T. *Advances in International Marketing*, Vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT.

- Koh, A. (1991) "Relationships among organisational characteristics, marketing strategy and export performance", *International Marketing Review*, 8(3) p. 46-60.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1996) *Principles of Marketing*, 7, Prentice- Hall, Englewood, Cliffs, NJ.
- Kundu, S.K. y Katz, J.A. (2003) "Born-Internationals SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions", *Small Business Economics*, 20, p. 25-47.
- Lieberman, M. B. y Montgomery, D.B. (1988) "First-Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, 9, p. 41-58.
- Larimo, J. (2001) "Internationalization of SMEs—two case studies of Finnish born global firms", Paper presented at the *CIMaR annual conference in Sydney*, Australia, 20th November, 2001 p. 1-21.
- Leonidou L. y Katsikeas, C. (1996) "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models", *Journal of International Business Studies*, 27(3), p. 517-551.
- Louter, P.J., Oouwerkerk, C. y Bakker, B.A. (1991) "An inquiry into successful exporting", *European Journal of Marketing*, 25(6), p. 7-23.
- Madsen, T. K., Rasmussen, E. S. y Servais, P. (2000) "Differences and similarities between born globals and other types of exporters", En A. Yaprak y J. Tutek, *Globalization, the multinational firm, and emerging economies. Advances in international marketing*, 10, p. 247-265. Amsterdam: JAI/Elsevier.
- Madsen, T. y Servais, P. (1997) "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, 6(6), p. 561-583.
- Madsen, T. (1989) "Successful export marketing management: some empirical evidence", *International Marketing Review*, 6 (4), p.1-14.
- Madsen, T.K. (1987) "Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings", En S.T. Cavusgil, ed., *Advances in International Marketing*, (2), Greenwich, CT: JAI Press, p. 177-198.
- Mascarenhas, B., Baveja, A., y Jamil, M. (1998) "Dynamics of core competencies in leading multinational companies", *California Management Review*, 40(4), p. 117-132.

- Matsuno, K. y Mentzer, J. (2000) "The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship", *Journal of Marketing*, 64(4), p. 1-16.
- McDougall, P.P. y Oviatt, B.M. (2000) "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, 43, p. 902-908.
- McDougall, P. P. y Oviatt, B. M. (1996) "New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study", *Journal of Business Venturing*, 11(1), p. 23-40.
- McDougall, P.P., Shane, S. y Oviatt, B.M. (1994) "Explaining the Formation of International New Ventures - the Limits of Theories from International-Business Research," *Journal of Business Venturing* 9(6), p. 469-487.
- McKee, D. Conant, J. Varadarajan, P.R. y Mokwa, M. (1992) "Success-producer and failure-preventer marketing skills: a social learning theory interpretation", *Journal of Academy of Marketing Science*, 20(1), p. 17-25.
- McKinsey y Co. (1993) *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, Australian Manufacturing Council, Melbourne.
- Merrilees, B. y Tiessen, J.H. (1999) "Building Generalizable SME International Marketing Models Using Case Studies", *International marketing Review*, 16(4/5), p. 326-344.
- Miesenböck, K. J. (1988) "Small Business and Exporting: A Literature Review", *International Small Business Journal*, 6(2), p.42-61.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Miller, D. (1988) "Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications", *Academy of Management Journal*, 31(2), p. 280-308.
- Miller, D. y Friesen, P. (1984) *Organizations: A Quantum View*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Moen, O. (2002) "The Born Globals. A new generation of small European exporters", *International Marketing Review*, 19(2), p. 156-175.

- Moen, O. y Servais, P. (2002) "Born-global or Gradual Global? Examining the Export Behaviour of Small and Medium-sized Enterprises", *Journal of International Marketing*, 10(3), p. 49-72.
- Moen, O. (1999) "The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited", *International Small Business Journal*, 18(1), p. 53-71.
- Mohr-Jackson, I. (1998) "Conceptualizing total quality orientation", *European Journal of Marketing*, 32, p. 13-22.
- Nakata, C. y Sivakumar, K. (2001) "Instituting the marketing concept in a multinational setting: the role of national culture", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(3), p. 255-75.
- Narver, J., Slater, S. y Tietje, B. (1998) "Creating a market orientation", *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), p. 241-56.
- Narver, J. y Slater, S. (1990) "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 54(4), p. 20-35.
- Nelson, R. y S. Winter (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, USA, Sixth printing, 1996
- Noble, C.H., Sinha, R.K. y Kumar, A. (2002) "Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications", *Journal of Marketing*, 66 (4), p. 25-39.
- OECD (1997) *Globalization and Small and Medium Enterprises (SMEs)*, Organization for Economic Co-operation and Development, Paris.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (2005a) "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization", *Entrepreneurship Theory & Practice*, September, p. 537-553.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (2005b) "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, 36, p. 29-31.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1999) "A framework for understanding accelerated international entrepreneurship", En A. M. Rugman, y R. W. Wright (Eds.), *Research in global strategic management: International entrepreneurship*, p. 23-40. Stamford, CT: JAI Press.

- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1997) "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures", *Management International Review* [Special issue], 37(2), p. 85-99.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1995) "Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage", *Academy of Management Executive*, 9(2), p. 30-43.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1994) "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, 25(1), p. 45-64.
- Pelham, A. (1999) "Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms", *Journal of Business Research*, 45, p. 33-46.
- Peng, M.W. (2001) "The resource-based view and international business", *Journal of Management*, 27, p. 803-829.
- Penrose, E. (1959) *The theory of growth of the Firm*, Basil Blackwell, London.
- Pla, J. y Cobos, A. (2002) "La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las "international new ventures" españolas", *Información Comercial Española*, 802, p. 9-22.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive strategy*, The Free Press, New York, NY.
- Priem, R. y Butler, J. (2001) "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, 26(1), p. 22-40.
- Rasmussen, E.S., Madsen, T.K., y Evangelista, F. (2001) "The Founding of the "Born-global" Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3), p. 75-107.
- Reid, S.D. (1983) "Firm Internationalisation, Transaction Costs and Strategy Choice", *International Marketing Review*, 1(2), p. 44-56.
- Reid, S.D. (1981) "The Decision-maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, 12(2), p. 101-112.
- Rennie, M. (1993) "Born-global", *McKinsey Quarterly*, 4, p. 45-52.

- Rialp, A. y Rialp, J. (2006) "Faster and more successful exporters: An exploratory study of born global firms from the resource-based view", *Journal of EuroMarketing*, *Forthcoming*.
- Rialp, A. Rialp, J. y Knight, G.A. (2005a) "The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry", *International Business Review*, 14, p. 147-166.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2001) "Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research, en C.N. Axinn, y P. Matthyssens, *Reassessing the Internationalization of the Firm*, (Advances in International Marketing, 11), Ed. JAI/Elsevier Inc., Amsterdam, p. 49-78.
- Ripollés, M. Menguzzato M. y Iborra M. (2002) "The Internationalisation of New Ventures. The Spanish Case", *Entrepreneurship and Innovation*, 8, p. 191-200.
- Ripollés, M., Menguzzato, M., e Iborra, M. (1999) "Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), p. 127-138.
- Roberts, E.B. y Senturia, T.A. (1996) "Globalizing the Emerging High-technology Company", *Industrial Marketing Management*, 25, p. 491-506.
- Root, F. R. (1994) *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Nueva York.
- Roth, K. y Morrison, A. (1992) "Business-level competitive strategy: a contingency link to internationalization", *Journal of Management*, 18(3), p. 473-487.
- Roth, K. (1995) "Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework", *Academy of Management Journal*, 38(1), p. 533-549.
- Rumelt, R.P. (1984) "Toward a Strategic Theory of the Firm", en M. Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, p. 556-570.
- Schumpeter, J.A. (1934) *Change and the Entrepreneur*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

- Servais, P. y Rasmussen, E. S. (2000) "Different Types of International New Ventures", paper presented at the *Academy of International Business (AIB) Annual Meeting* (November), Phoenix, AZ., USA, p. 1–27.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994) "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing*, 58(1), p. 46-55.
- Strandskov, J. (1993) "Towards a New Approach for Studying the Internationalisation Process of Firms", en P.J. Buckley y P. Ghauri, editors, *The Internationalisation of the Firm: A Reader*, Ed. Academic Press Ltd., Londres, p. 201-216.
- Tallman, S. B., y Fladmoe-Lindquist, K. (1997) "Resource-based strategy and competitive advantage in multinationals", En H. Vernon-Wortzel, y L. H. Wortzel (Eds.), *Strategic management in a global economy*, New York: John Wiley and Sons, p. 149–167.
- Tesar, G., y Tarleton, J.S. (1982) "Comparison of Wisconsin and Virginia small- and medium-sized exporters: aggressive and passive exporters", En M.R. Czinkota and G. Tesar, eds., *Export Management: An International Context*, New York: Praeger, p. 85-112.
- Webster, F.E. (1992) "The changing role of marketing in the corporation," *Journal of Marketing*, 56(4), p. 1-17.
- Welch, L. S. y Loustarinen, R. (1988) "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, 14(2), p. 34-55.
- Welch, L. (1982) "Internationalization Pressure: A Post – War Australian Perspective", En *Export Policy: A Global Assessment*, Michael R. Czinkota y George Tesar, Eds. New York: Praeger.
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal* 5(2), p. 171-180.
- Wickramasekera, R. y Bamberly, G. (2001) "Born globals within the Australian wine industry: An exploratory study", *Working-Paper No. 1/01*. Charles Sturt University, Wagga Wagga.

- Yaprak, A. (1985) "An Empirical Study of the Differences Between Small Exporting y No-Exporting US Firm", *International Marketing Review*, 2, p. 72-83.
- Yin, R. (1989) *Case Study Research, Design and Methods*, Ed. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Yin, R. K. (1998) "The Abridged Version of Case Study Research", en Bickman, L. y Rog, D. J. (Eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Ed. Sage Publications, Thousand Oaks, p. 229-259.
- Zahra, S.A. Ireland, R.D. y Hitt, M.A. (2000) "International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance", *Academy of Management Journal*, 43(5), p. 925-950.
- Zahra, S.A. y George, G. (2002) "International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda", en M. Hitt, R. Ireland, M. Camp y D. Sexton (Eds.), *Strategic leadership: Creating a new mindset*, London: Blackwell, p. 255-288.

Anexo 1. Estudios recientes sobre el Entrepreneurship Internacional (BG, nuevas empresas internacionales) 1993-2005

Número/ Autor/es (año)	Objetivo/ Tipo de estudio	Enfoque teórico	Metodología empírica	Resultados claves
1. Rennie (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Entender las razones para el crecimiento explosivo de BG y desarrollar las visiones para informar política futura y planificación de negocio. - Estudio empírico, descriptivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - No explícitamente conectado con cualquier teoría específica. - Indica varios argumentos para el crecimiento de SME y su habilidad competir globalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sector industrial con un alto valor agregado de Australia. - Estudio (más de 300 empresas exportadoras), grupos del enfoque y entrevistas en profundidad (60 empresas). - Estadísticas descriptivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de numerosas SMEs que compite globalmente con éxito (virtualmente del principio) sin una base doméstica establecida. - El perfil de una empresa BG que distintivamente crece muy rápido puede encontrarse en todas las industrias hasta en los sectores considerados en rechazo. - Las BG son flexibles y compiten en nichos del mercado basadas en la calidad y valor creados a través de la tecnología innovadora y el diseño del producto.
2. McDougall, Shane y Oviatt (1994)	<ul style="list-style-type: none"> - Provocar una discusión sobre las limitaciones de las teorías existentes en el campo de IB que explican la conducta de INVs. - Estudio teórico y análisis de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se comparan 5 teorías generalmente aceptadas de IB contra la emergencia y el desarrollo subsecuente de INVs: (1) Teoría de la Ventaja de Monopolio, (2) Teoría del Ciclo de Producto, (3) Teoría de las Etapas de Internacionalización, (4) Teoría de la Reacción Oligopolista y (5) Teoría de Internalización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de 24 estudios de caso exploratorios de INVs, de por lo menos 10 países, y comparación entre ellos. - 12 estudios de casos directamente desarrollados por los autores y analizados por el uso de 3 fuentes de evidencia: (1) documentos, (2) artefactos físicos, y (3) entrevistas personales semi-estructuradas dirigidas con el equipo fundador y/o los principales funcionarios de cada empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de la formación de INVs no se explica bien por las teorías existentes del campo de IB que consideran que las empresas se convierten internacionales mucho después de que se han formado. - Los fundadores de INVs son individuos que ven las oportunidades de establecer empresas que operan fuera de las fronteras nacionales debido a las competencias (las redes, conocimiento, y los antecedentes) que ellos han desarrollado antes y son únicas para ellos. - Se comprometen en el negocio internacional desde el momento de formación de la empresa para crear las competencias comerciales internacionales y evitar la dependencia de las competencias domésticas que la empresa no puede cambiar debido a otras fuerzas inerciales. - Prefieren usar la estructura de gobernación híbrida para sus actividades internacionales para conservar los recursos durante el proceso de la formación de dinero efectivo.
3. Oviatt y McDougall (1994)	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y describir el fenómeno creciente de empresas que son internacionales del principio (INVs), y para presentar un marco teórico explicativo. - Estudio teórico. 	<ul style="list-style-type: none"> - La definición de INVs como start-ups cuyos orígenes son internacionales. - Se desarrolla un marco teórico en INVs que integra la teoría aceptada de MNE/IB con los recientes desarrollos en la Dirección Estratégica e investigación en Entrepreneurship. - La clasificación teórica de INVs. 	<ul style="list-style-type: none"> - N/A* 	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos necesarios y suficientes para la existencia de nuevas empresas que son inmediatamente internacionales (INVs): (1) la formación organizacional a través del internalización de algunas transacciones, (2) la confianza fuerte en la gobernación alternativa estructurada para acceder los recursos, (3) la ventaja del establecimiento de ubicaciones extranjeras, (4) el control sobre los recursos únicos (el conocimiento). - Se perfilan 4 tipos de INVs según el número de países involucrados y la coordinación de actividades de cadena de valor: (i) Export/Import Start-up (ii) el Comerciante Multinacional, (iii) Geográficamente Enfocado en Start-up, y (iv) Global Start-up

Número/ Autor/es (año)	Objetivo/ Tipo de estudio	Enfoque teórico	Metodología empírica	Resultados claves
4. Bell (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la relevancia de la teoría de las etapas en la decisión inicial de la exportación y el proceso de internacionalización de empresas pequeñas con alta tecnología y de los sectores de servicios intensivos (el sector de software). - Estudio empírico. 	<ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo de la exportación / modelos de las etapas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas pequeñas de software (menos de 200 empleados) en Finlandia, Irlanda y Noruega. - Encuesta por correo (98 empresas) seguida por las entrevistas personales en profundidad (24 empresas). - Descripción cualitativa apoyada por las frecuencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección del mercado influenciada por la focalización del cliente, objetivo sectorial, y la tendencia de colaboración de la industria (no se apoyaron los conceptos de distancia psíquica y geográfica). - Aunque las empresas exhibirán el compromiso creciente de exportación, esto se hizo entrando en los nuevos mercados en lugar de las inversiones crecientes en los mercados extranjeros (los resultados no apoyaron la internacionalización incremental). - El Enfoque de Redes se sugiere para explicar mejor la conducta frecuentemente non-lineal de las empresas de software.
5. Coviello y Munro (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar el enfoque emprendedor de las empresas de alta tecnología al desarrollo del mercado internacional enfocándose en su uso de relaciones de la red para seguir oportunidades del mercado exterior y realizar las actividades de marketing internacional. - Investigación empírica, exploratoria con estudio de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de una perspectiva de la teoría de redes en el contexto de la empresa emprendedora que busca extenderse internacionalmente. - El impacto de relaciones de red en el desarrollo del mercado internacional, y se examinan ampliamente las actividades relacionadas con el marketing, dentro de los mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 estudios de caso en profundidad de los procesos de internacionalización de empresas pequeñas, emprendedoras de la industria software de Nueva Zelanda en una fase relativamente madura del desarrollo internacional. - Múltiples entrevistas en profundidad con las personas que toman decisiones combinadas con datos secundarios. - Encuesta estructurada por correo de 25 jóvenes empresas de la misma industria y en la fase temprana de internacionalización. - Combinación de modelos teóricos con estadísticas descriptivas que apoyan el análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> - La teoría de redes ofrece una perspectiva rica por cómo y por qué ocurren los modelos de desarrollo internacional y las empresas emprendedoras. Más concretamente, por lo que se refiere al impacto de relaciones de la red en el desarrollo del mercado internacional y actividades relacionadas con el mercado, tanto los casos y resultados del estudio revelaron que: - Implicación relativamente rápida y dispersa de las empresas emprendedoras de alta tecnología en los mercados extranjeros puede relacionarse con las oportunidades y restricciones que surgen de una red de relaciones (formal e informal). - Se descubre también una fuerte confianza en las relaciones de la red para las actividades relacionadas con el marketing, aunque existe una tendencia para las empresas establecidas de alta tecnología en desarrollar las capacidades del marketing interno.
6. Oviatt y McDougall (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar un patrón que enfatiza las características de la dinámica de la creación y del éxito de las global start-ups (nuevas empresas que son casi globales del principio) contra las nuevas empresas domésticas. - Empírico, enfoque en el estudio de caso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un marco teórico que describe 6 factores claves que determinan si el comercio considerado debe ser un start-up global o doméstico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mismo como anteriormente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las características de las global start-ups exitosas son: (1) una visión global del principio, (2) los gerentes tienen experiencia internacional, (3) los empresarios globales tienen una fuerte red de negocios internacionales, (4) se explota la tecnología preventiva o marketing, (5) los recursos intangibles únicos están presentes, (6) los productos o extensiones de los servicios son conectados, y (7) la organización es estrechamente coordinada mundial. - Un informe de progreso basado en una tarjeta de la cuenta comparativa de 12 empresas revela que las primeras tres características son críticas en el momento de la fundación.

Número/ Autor/es (año)	Objetivo/ Tipo de estudio	Enfoque teórico	Metodología empírica	Resultados claves
7. Bloodgood, Sapienza y Almeida (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar los antecedentes (las características estratégicas y estructurales) y los resultados (la actuación subsecuente como crecimiento de las ventas y rentabilidad) de la magnitud de internacionalización de las nuevas empresas y con mucho potencial de los EEUU y todavía relativamente jóvenes en el momento de la oferta pública inicial (PO). - Empírico, validación de hipótesis, y la investigación cuantitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Después de repasar la teoría de la ventaja monopolista y la aplicación de la teoría de las etapas para explicar la nueva internacionalización de empresas, se utiliza un enfoque basado en los recursos como marco teórico pertinente. - Se establecen las relaciones de propuestas entre las condiciones de los recursos iniciales (la experiencia internacional de TMT, las fuentes de ventaja competitiva, el grado de innovación y el tamaño de empresa), la medida de internacionalización lograda a IPO, y el rendimiento subsecuente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra de 61 empresas basadas en capital y con mucho potencial, elegidas de varias industrias y que tenían menos de cinco años en el momento de IPO en 1991 y cuales resultados de la actuación eran moderados en 1993. - Aparte de los detalles en la operatividad de las distintas variables no hay ninguna información metodológica. - Se presentan estadísticas descriptivas y correlaciones del orden cero. - Para comprobar las hipótesis, las condiciones iniciales se compararon con la magnitud de la internacionalización, y con el rendimiento de la empresa después de dos años. Se ha tomado en cuenta el control de la empresa e industria. 	<ul style="list-style-type: none"> - El modelo de la internacionalización de nuevas empresas basado en los recursos es significativo, aunque parcialmente apoyado según este trabajo de la investigación. - La internacionalización (temprana) se relaciona directamente con el uso de la diferenciación del producto como una fuente de ventaja competitiva, la experiencia de trabajo internacional de la junta directiva, y el tamaño de la empresa en el momento de IPO. - El uso de costes bajos, diferenciación del producto, o innovación como una fuente de ventaja competitiva, y tamaño en el momento de IPO eran directamente relacionados al crecimiento de las ventas en el período de dos años que sigue el IPO. - El nivel de internacionalización en el momento del IPO se relaciona positivamente con las ganancias en los dos años siguientes. - La globalización rápida de los mercados requiere que ciertas empresas compiten internacionalmente del principio. Sin embargo, los resultados sugieren que la internacionalización temprana es finalmente contingente según la industria y las condiciones de los recursos que tenía la empresa en el principio y poco después.
8. Knight y Cavusgil (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - (1) Repasar teoría tradicional de internacionalización y sus críticas; (2) describir la reciente emergencia y características de las empresas BG; (3) proponer factores que pueden haber dado lugar a su emergencia; (4) sugerir que implicaciones de las BG pueden influenciar la dirección en las empresas más pequeñas; y (5) ofrecer posibles enfoques para dirigir la investigación en estas empresas. - Estudio teórico, descriptivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se revisa al fondo la Teoría tradicional de Internacionalización (incluyendo los modelos Uppsala e Innovación). - El estudio se construye en las críticas más pertinentes propuestas para la validez y suposición de esta teoría y en estudios anteriores que caracterizan la empresa BG en diferentes contextos geográficos. - Se examinan los factores y tendencias recientes que dan lugar a la emergencia del fenómeno BG. 	<ul style="list-style-type: none"> - N/A 	<ul style="list-style-type: none"> - La evidencia creciente de la emergencia extendida de BG en los numerosos países del mundo desarrollado. - El fenómeno BG hace pensar en un nuevo desafío importante a la teoría tradicional de internacionalización. - Se identifican características comunes de las empresas BG según las investigaciones anteriores relacionadas con la exportación entre pymes. - 6 tendencias mayores que promueven la emergencia de las BG y los esfuerzos internacionales: (1) el papel creciente de los nichos del mercados; (2) los recientes avances en las tecnologías del proceso; (3) los recientes avances en la tecnología de comunicaciones; (4) las ventajas inherentes de las pymes (la flexibilidad, la adaptabilidad, etc.); (5) los medios de internacionalización mucho más accesible a todas las empresas; y (6) las redes globales.
9. Madsen y Servais (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Resumir la evidencia empírica sobre BG, para interpretar el fenómeno a un nivel teórico más profundo, ofreciendo una nueva conceptualización del problema de investigación, y generar proposiciones sobre los antecedentes y las condiciones necesarias y suficientes. - Revisión de la literatura y estudio teórico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las fuertes tendencia y los enfoques teóricos del fenómeno de BG. - Los vínculos teóricos al modelo Uppsala, el enfoque (internacional) de redes, y el enfoque evolutivo. - El modelo de la investigación de BG se perfila como un marco teórico general por dirigir investigaciones futuras sobre este fenómeno. 	<ul style="list-style-type: none"> - N/A 	<ul style="list-style-type: none"> - El fenómeno BG no se limita a las industrias de alta tecnologías y/o ciertos países. - 7 proposiciones teóricas y empíricas sobre los antecedentes de empresas BG, la extensión de este fenómeno, la situación internacional de sus actividades, sus fuentes de competencias adicionales, sus requisitos de crecimiento, y su propensión dentro de las economías nacionales. - Las BG crecen de tal modo qué puede ser más conforme con las redes y el pensamiento evolutivo. - La propensión y el desarrollo extenso de la empresa BG son probablemente afectadas por las características del ambiente, de la organización y del fundador/emprendedor, simultáneamente.

Número/ Autor/es (año)	Objetivo/ Tipo de estudio	Enfoque teórico	Metodología empírica	Resultados claves
10. Oviatt y McDougall (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar y resaltar los recientes desafíos a las teorías tradicionales de internacionalización debido a la importancia, al parecer aumentada, de INVs y la velocidad acelerada de su proceso de internacionalización. - El estudio teórico como una agenda de la investigación descriptiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción general de las teorías de internacionalización existentes y su contexto histórico. - Delineación de las preguntas claves de investigación relacionadas a INVs para dirigirse a los dilemas empíricos emergentes y sugerir nuevas direcciones empíricas y métodos. 	N/A	<ul style="list-style-type: none"> - La naturaleza incremental de internacionalización contraria al riesgo descrito por la teoría del proceso tradicional puede explicar inadecuadamente el caso de INVs. - 7 investigaciones configuran un programa de éxito de la investigación en el proceso de internacionalización de nuevas empresas pequeñas: (1) prevalecta de INVs, (2) el papel de INVs, (3) la experiencia de negocio internacional, (4) la influencia de la industria en la internacionalización, (5) gestionar los riesgos internacionales, (6) internacionalización acelerada, y (7) la internacionalización interior y exterior de actividades de la cadena de valor.
11. Burgel y Murray (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Usa un gran número de datos para analizar los determinantes de las opciones de entrada a los mercados internacionales (vendiendo al extranjero, exportando directo o a través de distribuidores), de las empresas start-up en las industrias de alta tecnología. - Investigación empírica, probando hipótesis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dos decisiones predominantes de entrada al mercado extranjero (exportando directo vs. exportando a través de distribuidores) de las start-ups basadas en tecnología, son supuestas a ser una función de factores específicos de la empresa, del producto y del país. - Los elementos claves de tres teorías de internacionalización competidoras (modelos de las etapas, economía de los costes transacción y perspectiva de la capacidad organizacional) están incorporados en la construcción de las hipótesis formando un enfoque multivariantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se escogió como unidad principal de análisis la propia decisión de entrada, y no la empresa. - Muestra aleatoria estratificada por la clase del tamaño y servicio de fabricación (un total de 33 industrias de altas tecnologías). - Finalmente, se tomaron 398 decisiones de exportación de una encuesta de Reino Unido de 246 start-ups basadas en tecnología con actividades internacionales. - La encuesta se dirigió a los directivos. - Las estadísticas descriptivas y multivariante, análisis de la regresión (tres modelos probit). 	<ul style="list-style-type: none"> - La decisión sobre el modo de entrada es un intercambio entre los recursos disponibles y los requisitos de apoyo del cliente. - Los problemas de la tecnología de innovación y experiencia de la empresa en su mercado doméstico son determinantes fuertes en la elección del modo. Debido a la "obligación del extranjero" empresas que venden productos incorporando tecnología innovadora, así como aquellas enfocadas a grandes mercados, y start-ups que ya usan intermediarios en su mercado local, tienden a contar más con los distribuidores extranjeros. El exporte directo es escogido cuando los gerentes tienen experiencia anterior del funcionamiento internacional o cuando un producto requiere una adaptación significativa específica al cliente. - Conforme con estos resultados, una perspectiva de la capacidad organizativa en el comportamiento de estas empresas de sectores con altas tecnologías ofrece una mejor explicación sobre decisiones de entrada, que los costes de transacción o teoría de las etapas.
12. Oviatt y McDougall (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un marco teórico para estimular la discusión y los esfuerzos teóricos y empíricos que pueden llevar en el futuro a una teoría dinámica de internacionalización de la empresa y su aceleración. - Estudio teórico (la identificación de preguntas y proposiciones claves de investigación). 	<ul style="list-style-type: none"> - Se identifica un marco teórico para desarrollar una teoría dinámica que explica el entrepreneurship internacional acelerado (involucrando los modos de internacionalización, y el papel de los negocios emergentes). - Mientras que se toma rápidamente la tecnología cambiante como la base de internacionalización acelerada, cuatro otros ladrillos (economía política, condiciones de la industria, efectos de las empresas, y equipo de dirección) también completan este marco teórico conceptual. 	N/A	<ul style="list-style-type: none"> - El número creciente de nuevas y pequeñas empresas que surgen para dirigir los negocios fuera de las fronteras nacionales están desviando el modelo de las etapas. Además, la velocidad de internacionalización está acelerando. - 10 problemas que consideran la innovación tecnológica, regulación internacional, las oportunidades para el crecimiento extranjero, el predominio de los negocios emergentes, el tamaño y grado de protección regulador de la economía de un país, las condiciones de la industria, los efectos de las empresas- incluyendo tamaño y estrategia-, y el papel del equipo de dirección se suponen estar aumentando su importancia relativa al conocimiento directivo tácito de mercados extranjeros (modelo U) como determinantes de la velocidad, modo de internacionalización, y el papel de las empresas emergentes. - La dificultad de inventar una rica teoría que explica la internacionalización acelerada de la empresa es todavía significativa.

Número/ Autor/es (año)	Objetivo/ Tipo de estudio	Enfoque teórico	Metodología empírica	Resultados claves
13. Knight (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar las relaciones mutuas de orientación emprendedora, estrategia de marketing, tácticas y rendimiento de las empresas entre pymes afectadas por la globalización. - Investigación empírica, probando hipótesis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se proporciona una base teórica sobre la teoría de orientación emprendedora, estrategia de marketing, tácticas, y su unión al rendimiento. - Se construye un modelo teórico y relaciones, para anticiparse el efecto de orientación emprendedora (la cultura) en el rendimiento del contexto moderando de globalización y a través de las influencias mediando las estrategias y tácticas de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - 268 fabricantes de industrias muy globales, escogidos aleatoriamente, que reflejan equipo electrónico y eléctrico, productos de la fábrica de tejidos, ropa, y los productos relacionados. - Encuesta por correo; análisis de validez y fiabilidad del constructo (LISREL). - Prueba el efecto de globalización a través de análisis de subgrupos que divide la muestra en altos/bajos de globalización. - El test T, el análisis de la correlación y regresión multivariante y diferentes comparaciones en los resultados de las pruebas entre las dos submuestras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los resultados indican que entre las empresas pequeñas que perciben niveles más altos de globalización: (1) la orientación de empresa es asociada con el desarrollo de una dirección de calidad, (2) la respuesta de la globalización, y (3) la preparación de internacionalización es positivamente asociada con la actuación corporativa. - Así, en general, las pymes afectadas por la globalización tienden a enfocarse más en adquirir la tecnología, responder a la internacionalización, y en prepararse de antemano antes de entrar en los mercados extranjeros como tácticas directivas importantes relacionadas con las fuerzas de globalización.
14. Autio y Sapienza (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar el dominio y la validez explicativa de dos puntos de vistas sobre los procesos de internacionalización de pymes actualmente consideradas competitivas. - Investigación empírica, probando hipótesis. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Teoría del proceso de Internacionalización (PTI) - La Nueva Teoría de Internacionalización de Empresas (NVIT). - Las similitudes y diferencias entre estas dos teorías ayudan a las autoras a definir sus límites del dominio y derivan hipótesis que serán probadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se encontraron 230 nuevas empresas británicas con tecnología intensiva que operan en 17 sectores de diferentes industrias y que cumplían el criterio de selección de muestra. - Encuesta por correo. - Diferentes subgrupos de la muestra empírica según la fase de internacionalización de cada empresa. - Los análisis de regresión jerárquicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los dos modelos (NVIT y PTI) deben verse como complementarios en vez de compitiendo, porque los dos dan énfasis a aprendizaje y dependencia del camino en el crecimiento internacional de pymes. - El NVIT puede ser satisfactorio para explicar los modelos de internacionalización temprana de nuevas empresas con tecnología intensiva, considerando que los PTI podrían explicar mejor los modelos de internacionalización en las fases más avanzadas. - La prominencia del enfoque basado en el conocimiento para entender el crecimiento internacional y los modelos de desarrollo de nuevas empresas con tecnología intensiva.
15. Autio, Sapienza y Almeida (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Aclarar el efecto del momento en su desarrollo cuando una empresa se convierte en internacional en la proporción de su crecimiento internacional, enfocándose en las implicaciones estratégicas de la edad de entrada, intensidad de conocimiento, e imitabilidad en el crecimiento de las ventas internacionales en las empresas emprendedoras. - Investigación empírica, cuantitativa, probando hipótesis con datos de panel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se desarrolla un marco teórico basado en el conocimiento y aprendizaje para examinar los efectos de la edad de una empresa con ventas internacionales, su intensidad de conocimiento, y la imitabilidad de su tecnología clave en su crecimiento internacional subsecuente. - Se proponen hipótesis para probar los efectos del aprendizaje postulado de la edad de entrada, los efectos amplificados de intensidad del conocimiento, y los efectos limitados de imitabilidad en el crecimiento de las ventas internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Datos del panel en las ventas internacionales por un periodo de cinco años para 59 pequeñas empresas emprendedoras privadas respondiendo en un mercado finlandés de alto tecnología rápidamente creciente (la industria de la electrónica). - Los datos son reunidos a través de encuestas por correo (1993) y entrevistas por teléfono que se llevaron a cabo en 1997. - Resúmenes estadísticas (las medias, las desviaciones normales, los rangos), y se obtuvieron correlaciones del orden cero entre las variables independientes. - Se usaron 3 modelos de regresión para testar las hipótesis. 	<ul style="list-style-type: none"> - La edad media a la entrada internacional era 4 años, 20% de las empresas de la muestra comienzan las ventas internacionales durante su primer año de funcionamiento. En promedio, estas empresas crecieron a una proporción anual compuesta de 31% en las ventas internacionales (1992-1997). - La iniciación más temprana de internacionalización y la intensidad de conocimiento mayor es asociada con el crecimiento internacional más rápido. Así la persecución temprana de oportunidad internacional induce una mayor conducta emprendedora y ofrece ventaja de crecimiento. - Contrariamente a las expectativas, las empresas con las tecnologías más imitables también crecieron más rápidas, así se cuestionan los enfoques actuales del papel de imitabilidad en el crecimiento internacional. - Se proporcionan bases conceptuales y empíricas del proceso de internacionalización de las empresas más jóvenes por lo que se refiere a cómo y por qué la acumulación/aprendizaje del conocimiento son críticos al crecimiento internacional.

Número/ Autor/es (año)	Objetivo/ Tipo de estudio	Enfoque teórico	Metodología empírica	Resultados claves
16. Bell y McNaughton (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Clarificar el desafío que la emergencia creciente de empresas BG (conocimiento/ servicio intensivo o basado en conocimiento) representan para la política pública en el apoyo de la internacionalización de pymes. Así, se proporcionan y justifican extensamente nuevas direcciones de política y recomendaciones para el apoyo de estas empresas. - Estudio teórico. 	<ul style="list-style-type: none"> - A partir de una revisión y síntesis de la literatura, se presenta formalmente un modelo normativo de internacionalización de pequeña empresa que busca integrar los caminos que las empresas pequeñas pueden tomar durante su proceso de internacionalización. - El modelo se desarrolla alrededor de cinco problemas claves: ambiente externo e interior, modelo mental de gerentes, etapa de internacionalización, y conocimiento como una fuente de ventaja competitiva. - También se repasan tendencias recientes que han llevado a la emergencia de BG. 	N/A	<ul style="list-style-type: none"> - Entre las empresas tradicionales y las empresas BG consideradas, existen diferencias mayores en el comportamiento de internacionalización (proceso), por lo que se refiere a la motivación para internacionalizar, objetivos internacionales, los modelos de la expansión internacionales, el paso, el modo de distribución/entrada, y las estrategias internacionales. - Las actividades actuales de la mayoría de las organizaciones nacionales de promoción de la exportación (EPOs) se enfocan más bien en las necesidades de las empresas tradicionales, como estas están configuradas para recibir un proceso de internacionalización incremental. - El paso más rápido de internacionalización entre las BG presenta un desafío mayor a EPOs, no sólo por lo que se refiere a proporcionar la ayuda de una manera oportuna, pero también en el respeto a la naturaleza del apoyo proporcionada. - Por consecuencia, la política pública para la internacionalización de pequeña empresa exige la reconsideración fundamental para dirigirse mejor a las necesidades específicas de apoyo de las BG.
17. Madsen, Rasmussen y Servais (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar nueva evidencia empírica, desde el caso dinamarqués, sobre la estructura y conducta de BG (producto/mercado/competición), los mercados geográficos atendidos y su opción de modo de la entrada así como el control de las actividades de marketing) comparado con otros tipos de exportadores. - Estudio empírico, descriptivo y comparativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Breve descripción de tendencias de las principales fuerzas detrás del reciente crecimiento de las BG basada en las contribuciones de otros autores. - Se espera que las empresas BG sean diferentes por lo que se refiere a su grado de especialización y orientación al nicho, de los mercados geográficos que ellos escogen entrar primero, y de su opción de modos de la entrada en los mercados extranjeros así como el control sobre las prácticas de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se utiliza una muestra válida de 272 fabricantes dinamarqueses pymes (entre 10-499 empleados) con ventas extranjeras. - Encuesta por correo dirigida al CEO. - 47 de las 272 empresas se catalogaron como BG según varios criterios operacionales y luego se compararon contra otros tres tipos de exportadores (los exportadores experimentales, exportadores tradicionales, y las empresas internacionales). - Se usan el análisis de frecuencias y las estadísticas descriptivas que buscan diferencias estadísticamente significantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las BG dinamarqueses típicas tienden a ser bastante pequeñas y la mayoría operan en las industrias de menos alta tecnología. - El grupo de BG es mucho más joven que los otros exportadores, ellos han empezado exportando en seguida y han mostrado más rápida actividad extranjera muy extensa, así ellos no siguen un modelo tradicional lento y gradual en su proceso de internacionalización. - Las BG muestran un único perfil comparado con todos los otros grupos de exportadores con respecto a diferentes factores. Ellas parecen enfocarse sobre un grupo pequeño de clientes que puede localizarse en muchos lugares geográficos diferentes, y aumentan las ventas y las redes de marketing con los socios externos. - Salvo las características mencionadas arriba el grupo de BG se parece a las empresas internacionales mucho más que a los exportadores experimentales y tradicionales en cuanto a sus métodos de producción, el alcance geográfico, el uso de intermediarios en el extranjero, y su comportamiento proactivo y global.

Número/ Autor/es (año)	Objetivo/ Tipo de estudio	Enfoque teórico	Metodología empírica	Resultados claves
18. Servais y Rasmussen (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar algunas de las características principales mencionadas hasta ahora sobre las BG y relacionar estos resultados a una taxonomía de BG y factores que facilitan diferentes tipos de estas empresas utilizando datos de una encuesta en Dinamarca. - Estudio teórico y empírico (longitudinal). 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de los factores externos como las condiciones previas para el crecimiento de las BG. - Aunque faltan todavía explicaciones teóricas comprensivas del fenómeno de BG, el pensamiento económico evolutivo (incluso la parte de la lógica original detrás de los modelos de las etapas) así como el enfoque de redes en la internacionalización (las redes locales y globales), y los posibles eslabones que existen entre ellos son los marcos teóricos escogidos para entender y explicar este fenómeno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se han localizado 144 BG dinamarquesas bastante pequeñas y muy orientadas a la exportación, en varias industrias (aunque no sólo enfocado en las empresas de alta tecnología) de las cuales 22 participaron en un estudio de casos y 77 contestaron una encuesta. - La selección de empresas se ha basado en un estudio anterior y en la colección continua de datos en Dinamarca. - La muestra esta dividida en cuatro grupos de BG (joven y grande, joven y pequeña, vieja y pequeña, y vieja y grande) por lo que se refiere a su año de fundación y el número de empleados, y se comparó sistemáticamente diferentes factores por medio del análisis de frecuencias y corroborando datos descriptivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - BG de hecho constituye una categoría de manifestación del proceso de internacionalización de pymes. - Las redes, en los mercados globales y locales, son importantes para la mayoría de estas empresas. Con respecto a los canales de exportación usados por las BG dinamarquesas analizadas, algunos de los resultados están de acuerdo con el enfoque gradual, pero todos los tipos de éstas empresas muy orientadas exportación - joven y vieja, pequeña y grande - confía todavía a un alto nivel en el uso de agentes y ventas directas a los usuarios finales. - Casi todas las empresas, y especialmente las jóvenes, empiezan en el grupo en el cual se situaban en 1996 (pequeño o grande), significando que encontraban su tamaño correcto desde la fundación. Con unas excepciones, las BG dinamarquesas no crecían moderado en el número de empleados y no tenía ninguna intención de hacerlo. - Por lo que se refiere a su condición global vs. internacional las BG jóvenes se orientan más hacia el mercado internacional, pero ninguna diferencia se encuentra entre las empresas jóvenes grandes y pequeñas en su orientación hacia europeo o los mercados globales.
19. Zahra, Ireland y Hitt (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar los efectos de la expansión internacional, medidos por la diversidad internacional y el modo de entrada del mercado, el aprendizaje tecnológico de una nueva empresa y los efectos de tal aprendizaje en su actuación financiera. - Investigación empírica, probando hipótesis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se perfila, desde una perspectiva basada en el conocimiento y el aprendizaje, un modelo conceptual integrando varias hipótesis, qué resalta los efectos de las actividades de expansión internacional de nuevas empresas en su aprendizaje tecnológico y las implicaciones de integración de conocimiento en el aprendizaje tecnológico obtenido a través de la expansión internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - 321 INVs americanas independientes y corporativas de 12 sectores de alta tecnología. - Los datos son obtenidos de una combinación de encuesta por correo en dos partes (1993), fuentes secundarias, datos de archivo, y contactos por teléfono/ email con empresas y asociaciones de comercio. - En 103 empresas, los respondientes incluyeron más de 1 directivo/ejecutivo. - Estadísticas descriptivas y análisis de regresión multivariante se utilizan para dar fiabilidad y validez a los constructos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Este estudio no sólo añade conocimiento de diversidad internacional y modos de la entrada y sus efectos en la actuación y el aprendizaje, pero también al conocimiento sobre las nuevas empresas. Más específicamente, se proporcionan datos del aprendizaje (tecnológico) de dentro de la empresa. - La diversidad internacional y los modos de entrada de alto control de hecho aumentaron el aprendizaje tecnológico. A su vez, este nuevo conocimiento tecnológicamente creado tiene un efecto positivo en el rendimiento de la empresa (ROE y crecimiento de las ventas). - La diversidad internacional y el modo de entrada tienen un efecto positivo, directo sobre el rendimiento de nuevas empresas, además de su efecto más indirecto de aumentar el aprendizaje tecnológico.
20. Aspelund y Moen (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Una comparación de tres generaciones diferentes de exportadores noruegos para investigar si existen diferencias (por lo que se refiere a la conducta de la exportación y antecedentes del rendimiento de exportación) entre las pymes exportadoras, basada en el período de tiempo en que fueron establecidas. - Estudio comparativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La base conceptual queda en el modelo de Aaby & Slater (1989) por evaluar el rendimiento de la exportación, apoyado con una discusión general de las recientes tendencias que facilitan la emergencia de especialistas flexibles y los exportadores BG vs. productores de masa. - 2 preguntas de la investigación, en forma de hipótesis generales (implícitas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta por correo de 213 pequeñas - pero consagradas - empresas exportadoras noruegas. - Las empresas eran entonces en agrupadas, según su edad, en 3 grupos (los exportadores tradicionales, los especialistas flexibles, y BG). - Comparación a lo largo de las categorías seleccionadas (análisis de variación en un sentido único). - 13 análisis de regresión que prueban si empresas de distintas edades tenían diferentes antecedentes del rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los resultados revelaron rasgos distintivos significantes estadísticamente entre las varias generaciones de exportadores. La conducta de la exportación de una empresa y su rendimiento están en parte dependiente del año de establecimiento (la edad de la empresa), produciendo diferencias sistemáticas entre estas generaciones de empresas exportadoras. - La velocidad de la internacionalización ha aumentado para las empresas recientemente establecidas. - Los factores importantes para el BG (empresas que sólo unos años después del establecimiento logran tener ventas considerables en varios mercados de exportación) son: ventaja competitiva tecnológica, estrategia de la exportación enfocada al nicho, y el uso extendido de IT combinado con la fuerte orientación al consumidor.

Número/ Autor/es (año)	Objetivo/ Tipo de estudio	Enfoque teórico	Metodología empírica	Resultados claves
21. Larimo (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Agregar nueva información para la internacionalización de pymes, especialmente el de empresas del tipo BG. Esta meta se logra repasando las características principales de los modelos nórdicos de internacionalización, y luego mirando su encaje con la internacionalización de BG por lo que se refiere a su desarrollo de producto, mercados, estrategias de operación y factores de éxito en los mercados extranjeros. - Enfoque basado en dos casos de BG finlandesas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los modelos nórdicos de internacionalización: el Modelo Uppsala desarrollado por el Johanson y Vahlne y el modelo POM por Loustarienen. - Las características y razones para la existencia de empresas BG, condiciones que dan lugar a ellos, y se construyen las características comunes de este tipo de empresas, basándose en las investigaciones anteriores hechas por varios autores en los diferentes contextos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se comparan 2 casos seleccionados de BG finlandesas, con respecto a los antecedentes y desarrollo de la empresa objeto de las ventas, mercado y estrategias de las operaciones, redes, el mercado y competición, y finalmente las perspectivas recientes y futuras de cada empresa del caso. - Los datos para los dos casos se basan en aquéllos recibidos durante los anteriores proyectos llevados por el autor, los informes anuales y otro material provisional, y entrevistas con un gerente (en la primera empresa) y con el gerente de marketing (en el segundo caso). 	<ul style="list-style-type: none"> - Los 2 casos de BG se comportaron según un marco teórico evolutivo en su objetivo de ventas, mercado, y estrategias de modo de funcionamiento (modelos de internacionalización nórdica). Sin embargo, la iniciación de exportar fuera del establecimiento, la expansión relacionada con el mercado y las estrategias operacionales eran procesos muy rápidos. - La decisión rápida de fabricación ayudó a estas dos empresas a reaccionar rápidamente y ser más dispuestas a tomar mayores riesgos. Eran comunes a ambas empresas: el enfoque a un nicho del mercado y en sus áreas claves de competencia, el compromiso fuerte con el mercado y la perspectiva internacional de la dirección desde el principio. - Es aprovechable poder internacionalizar sus funcionamientos muy rápidamente y simultáneamente, al competir contra las MNE. La creación del valor y flexibilidad como alta calidad, innovación tecnológica, gestión de redes y relaciones estrechas con el cliente parecen ser críticas.
22. Rasmussen, Madsen y Evangelista (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Ver cómo el fundador de una BG (una empresa que se internacionaliza desde el principio) ha reducido capacidad de equivocarse con respecto a otros, especialmente los actores internacionales, a través de dos actividades mayores en el proceso de fundación: sensemaking a través de normas y las redes. - Estudio cualitativo empírico, con datos de las empresas BG danesas y australianas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigaciones previas sobre las empresas BG enfocadas principalmente en las investigaciones teóricas y empíricas realizadas en Dinamarca y Australia, los dos contextos geográficos del estudio. - Basado en estos antecedentes, y enfocándose en el fundador e su interacción con el ambiente (el propio proceso fundando) un modelo de investigación BG, inicial y revisado, se desarrolla acentuando dos procesos conectados y sus características: el sensemaking y redes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las entrevistas realizadas en Dinamarca y Australia les permiten a los autores desarrollar los 5 estudios de caso de esta investigación (tres de los casos se refieren a BG danesas y los otros dos a BG australianas). - Cada caso se analiza primero individualmente y luego se compara con los otros mirando algunos modelos comunes, por lo que se refiere a la información de la compañía, antecedentes de los fundadores, el proceso fundando (el sensemaking, gestión de redes, e internacionalización). 	<ul style="list-style-type: none"> - De los 5 estudios de caso se interpreta que la internacionalización no era un objetivo estratégico para los fundadores en el proceso de fundación, sino algo que era necesario si ellos fundaran esto o ese tipo de empresa. Así, otras razones que el de fundar una empresa muy internacional capitaliza la decisión de fundación, aunque el alto grado de internacionalización siguió en todos los casos. - El proceso de <i>sensemaking</i> puede unir los elementos discordantes y puede crear la acción. Sin embargo, la existencia de una red al fundar la BG no era tan importante como esperado, implicando así que es posible fundar una nueva empresa, muy internacional, con sólo una buena idea como base, un poco de experiencia, y sin cualquier red anterior del fundador que está envuelto. - El tema BG debe estudiarse en el contexto del grado de internacionalización en la industria real.
23. Wickramasekera y Bamberly (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar si el fenómeno de empresas BG existe dentro de la industria australiana de pymes de vino, los factores asociados con ser un BG, y los desafíos que esto propone a las teorías de etapas tradicionales y el enfoque incremental, secuencial a la internacionalización. - Investigación empírica, exploratoria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una visión global de las teorías existentes de conducta de exportación y de las investigaciones previas en BG implícitamente describe el marco teórico y los objetivos de investigación clave de este estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta por correo de una industria regional exitosa compuesta de una muestra de 292 productores australianos de vino. - Las encuestas estaban designadas al directivo de marketing de cada empresa viñera o la persona considerada siendo responsable para la decisión de la empresa de exportar o no, y 8 entrevistas semiestructuradas con gerentes. - Análisis de frecuencias, pruebas de medias y descripción cualitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - El fenómeno de BG tampoco se limita a las empresas de altas tecnologías, y se extiende a las empresas regionales australianas vino. - La aceleración en la internacionalización se provoca por la experiencia de la dirección en la industria, el conocimiento del mercado internacional, los contactos extranjeros (redes), junto con el compromiso de la dirección. - Este fenómeno ofrece un apoyo adicional para los modelos de las etapas sólo cuando se examina junto con las redes como una variable explicativa de internacionalización, y cuando también se tienen en la cuenta otros factores de dirección.

Número/ Autor/es (año)	Objetivo/ Tipo de estudio	Enfoque teórico	Metodología empírica	Resultados claves
24. Moen (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una comprensión futura más allá del fenómeno BG/INV estudiando las diferencias que existen entre BG y esas empresas exportadoras no clasificadas como BG por lo que se refiere a las ventajas competitivas, estrategia de la exportación, orientación global, y la situación medio ambiental. - Estudio empírico, comparativo de pequeñas empresas de 2 países europeos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las preguntas básicas de la investigación se enmarcan por lo que se refiere a los factores postulados en modelo de Aaby y Slater del rendimiento de la exportación, la evidencia anterior de BG, factores que lo activan, y varias razones que justifican la importancia de este fenómeno creciente: empresas que se comprometen en la actividad internacional significativa a poco tiempo después de su fundación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha utilizado una muestra válida de 335 empresas noruegas y 70 francesas aleatorias, con menos de 250 empleados, clasificadas como exportadoras y fabricantes. - Encuesta por correo dirigida a los gerentes del nivel más alto. - Las empresas de ambos países se clasificaron en 4 grupos según su proporción de exportación/ventas y año de fundación (viejo y local, viejo y global, nuevo y local, y nuevo y global o BG). - Análisis descriptivo comparativo, variación con sentido único y se realizan las pruebas de Bonferroni. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un número sustancial de empresas exportadoras recientemente establecidas son BG. Estas empresas tienen una implicación internacional significativa poco después de su fundación. - Por lo que se refiere a la orientación internacional, estrategia de la exportación, ventaja competitiva y situación del mercado, las BG tienen características similares a las empresas tradicionales, globales, mientras las empresas "nuevas y locales" son similares a las empresas "viejas y locales". - El "destino" de la empresa parece ser determinado al momento de la fundación (es probable que la empresa siga siendo una exportadora de alta implicación o una exportadora del bajo-balanza). - La orientación global del tomador de decisiones y las condiciones del mercado son los factores importantes, explicando por qué algunas empresas son BG, mientras que otras son nuevas y locales. - El proceso de desarrollo gradual descrito en los modelos de internacionalización tradicionales no fue encontrado como evidente analizando la conducta de exportación de las empresas de recientemente establecida y muy comprometidas.
25. Zahra y George (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el concepto de Entrepreneurship Internacional (IE) y su dominio teórico, repasar los trabajos empíricos anteriores en IE y analizar sus fundaciones teóricas (la síntesis de factores importantes considerados para influir en IE), diseñar un nuevo marco teórico integrador de IE, y dirigirse a la investigación futura en este campo. - Estudio teórico de revisión de la literatura, incluso una agenda de la investigación futura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se presenta un marco teórico de Entrepreneurship Internacional que conecta sus antecedentes (los recursos y las características del equipo de dirección), tipos de actividades de IE (extensión, velocidad y alcance de las operaciones internacionales de una empresa), y resultados de IE (financieros y non-financieros), junto con otros factores estratégicos y medioambientales que podrían afectar el pago de IE. 	<ul style="list-style-type: none"> - N/A 	<ul style="list-style-type: none"> - IE es un corriente de investigación joven pero creciente, interesante e importante incluyendo actividades de IE de nuevas empresas y empresas establecidas. Ofrece grandes oportunidades para emplear e integrar las teorías de múltiples disciplinas y enriquece el desarrollo de teorías e implicaciones así como una implicación práctica para los gerentes. - Se extienden la definición y dominio del campo de IE. - Se repasa exhaustivamente las investigaciones anteriores para identificar y consolidar factores que pueden afectar IE. - Un marco integrador que se une los factores que afectan el IE y sus resultados están avanzados y perfilados. El modelo propuesto hace un uso integrador de teorías de IB, estrategia global, dirección estratégica, y también la relación empresarial. - Se proporcionan direcciones específicas y sugerencias para el estudio futuro de IE, principalmente por lo que se refiere al proceso y contexto de IE, procesos de post internacionalización y resultados.

Número/ Autor/es (año)	Objetivo/ Tipo de estudio	Enfoque teórico	Metodología empírica	Resultados claves
26. Knight, Madsen y Servais (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Describir mejor el fenómeno de BG y proporcionar evidencia empírica sobre estas empresas en dos países distintos. - Estudio de casos y análisis cuantitativo comparativo entre BG de Dinamarca y EEUU, probando hipótesis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría de la innovación y el Enfoque Basado en los Recursos. - En base de la revisión de literatura y los estudios de casos desarrollan un modelo de investigación de las BG. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios de caso exploratorios con los directivos superiores de 32 empresas BG. - Se ha utilizado una muestra válida aleatoria de 186 empresas estadounidenses y 106 francesas. - Encuesta por correo dirigida a los directivos del nivel más alto de los dos países. - Ecuaciones estructurales y análisis de fiabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - El estudio revela que la edad, tamaño, y los recursos limitados no son ninguna barrera más para la internacionalización temprana y sustancialmente de la empresa. - Las BG tienen recursos características incluyendo orientaciones y competencias que los impulsan a un rendimiento internacional superior. - Los resultados sugieren que el rendimiento internacional BG se refuerce en el crecimiento del énfasis directivo en el enfoque del cliente extranjero y la competencia del marketing. La calidad del producto y la estrategia de diferenciación también juegan un papel importante, particularmente en las empresas americanas. - También revela factores claves de marketing que parecen influenciar el éxito internacional de las BG.
27. Jones y Coviello (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los conceptos claves comunes de la internacionalización e investigación emprendedora; utilizar estos conceptos como puntos de integración entre los campos; desarrollar modelos conceptuales integradores importantes por el campo emergente de entrepreneurship internacional para mantener una base legítima para una investigación empírica; y presentar implicaciones para la investigación en este campo. - Estudio teórico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoques clásicos de internacionalización combinados con entrepreneurship como un campo separado y distinto de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> - N/A 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta un proceso en tres niveles de desarrollo conceptual como respuesta al llamamiento a una dirección de unificación para la investigación en el campo emergente de entrepreneurship internacional. - Base para el desarrollo de una teoría emprendedora de la internacionalización dónde el entrepreneurship e internacionalización se ven como procesos interdependiente. - Sugieren que la internacionalización emprendedora se une, directamente y cíclicamente, a los varios aspectos del rendimiento de la empresa, y distinguen entre la evidencia de comportamiento de internacionalización (las huellas digitales y perfiles) y el resultado de ese comportamiento es decir, el rendimiento de la empresa.
28. Rialp, Rialp y Knight (2005a)	<ul style="list-style-type: none"> - Repasar y evaluar la literatura académica (teórica y empírica) más contemporánea involucrando las empresas emprendedoras muy internacionales establecidas recientemente para identificar los resultados empíricos importantes y sugerir futuros desarrollos teóricos para explicar este fenómeno emergente. - Revisión comparativa de literatura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en el Entrepreneurship Internacional. - A partir de una revisión comparativa de la literatura, se presenta un modelo exploratorio de la internacionalización temprana. 	<ul style="list-style-type: none"> - N/A 	<ul style="list-style-type: none"> - Evalúan 38 estudios teóricos y empíricos (sobre las nuevas empresas, global Start-ups y BG) con un énfasis particular en los siguientes problemas: (1) el objetivo principal y tipo de investigación; (2) los marcos teóricos usados para el desarrollo conceptual y análisis; (3) el enfoque metodológico; y (4) resultados claves de la investigación y conclusiones. - Presentan los beneficios y las contribuciones más importantes, así como las desventajas potenciales, limitaciones o diferencias mayores encontradas en las actividades de investigación dirigidas hasta ese momento. - Basado principalmente en los resultados de la revisión de literatura, se presenta una propuesta teórica como un modelo exploratorio de internacionalización temprana, basada en los recursos.

- N/A: No Aplica

Anexo 2. Cuestionario

1. Nombre de la empresa: _____ 2. Año de fundación: _____
3. Su empresa se dedica a:
1) productos industriales ____ 2) productos de consumo ____ 3) servicios industriales ____ 4) servicios de consumo ____
4. Es un negocio familiar 1) si ____ 0) no ____
5. La empresa pertenece a un grupo 1) nacional ____ 2) extranjero ____ 3) no pertenece a ningún grupo ____
6. ¿En que año comenzó su empresa a operar en el extranjero? _____
7. Como calificaría las exportaciones de la empresa durante el periodo 1999-2004
1) no se exportó ____ 2) se exportó muy ocasionalmente ____ 3) se ha exportado continuamente ____
8. Nombre los primeros tres países extranjeros donde la empresa exportó y los años en que se produjeron las exportaciones 1er país _____ año ____ 2º país _____ año ____ 3er país _____ año ____
9. ¿Cuál fue el porcentaje de las ventas internacionales sobre el total en los primeros tres años de actividad de la empresa?
1) la empresa no exportó en ese periodo ____ 2) <10% ____ 3) 10-24% ____ 4) 25-49% ____ 5) 50% o más ____
10. ¿Cuál fue el porcentaje de las exportaciones sobre el total de ventas de la empresa en el 2004? _____%
11. ¿Cuál es el número total de países a los que la empresa ha exportado o está exportando? _____
12. Nombre, por favor, los países donde más ha exportado en los últimos tres años:
Más importante: _____ Segundo: _____ Tercero: _____
13. ¿Cuál fue el porcentaje de las exportaciones a estos tres países sobre las ventas totales el 2004?
Del país más importante: _____% Del segundo: _____% Del tercero: _____%
Los tres países juntos: _____%
14. ¿Cuánto tiempo transcurre entre que comienza a exportar a un país y el beneficio es similar al que se obtiene con las ventas en el mercado doméstico? _____ años
15. Ordene, por favor, en el cuadro de abajo, los modos de exportación que se utilizan en estos tres países con ventas más importantes (1 sería el primer modo utilizado, 2 el segundo, etc.)

<i>El modo de exportación</i>	En el país más importante	En el segundo país	En el tercero país
directo al consumidor final			
agente doméstico			
agente en el extranjero			
importador/revendedor (distribuidor)			
oficina de ventas			
empresa mixta (joint-venture)			
otras, ¿cuál?:			

16. El equipo directivo de la empresa ¿tenía experiencia internacional antes de comenzar la actividad exportadora?

	Nadie	Un directivo	Más de 3 directivos
a) ha vivido en el extranjero			
b) ha estudiado en el extranjero			
c) ha trabajado en otra empresa española con relaciones internacionales			
d) ha trabajado en una empresa extranjera con relaciones internacionales			
e) otra experiencia, ¿cual?:			

17. Por favor, estime en qué medida los siguientes factores tuvieron impacto sobre la decisión de su empresa de comenzar la actividad internacional.

	Un impacto mínimo		Un impacto máximo		
a) internacionalización del cliente	1	2	3	4	5
b) internacionalización del proveedor	1	2	3	4	5
c) internacionalización de los competidores	1	2	3	4	5
d) el éxito de los competidores en el mercado doméstico	1	2	3	4	5
e) el interés del equipo directivo en la internacionalización	1	2	3	4	5
f) la experiencia internacional del equipo directivo	1	2	3	4	5
g) subcontratación en el extranjero	1	2	3	4	5
h) una demanda inadecuada en el mercado de origen	1	2	3	4	5
i) incremento de la competencia en el mercado de origen	1	2	3	4	5
j) pedidos o solicitudes extranjeras recibidas de productos/servicios de la empresa	1	2	3	4	5
k) falta de pedidos en el mercado de origen	1	2	3	4	5
l) la empresa no ha considerado nunca el mercado de origen como el único mercado	1	2	3	4	5
m) subvenciones para exportaciones / subvenciones para operaciones internacionales	1	2	3	4	5
n) el contacto con la cámara de comercio / otra organización de apoyo	1	2	3	4	5
o) otros: _____	1	2	3	4	5

18. Por favor, estime cómo describen las siguientes afirmaciones a su empresa.

	Describe muy poco			Describe muy bien	
a) las inversiones son adecuadas para apoyar los objetivos de exportación	1	2	3	4	5
b) los recursos humanos son los adecuados para apoyar los objetivos de exportación	1	2	3	4	5
c) desde el punto de vista del equipo directivo, el mundo es el mercado de la empresa	1	2	3	4	5
d) el equipo directivo comunica continuamente su misión de tener éxito en el extranjero	1	2	3	4	5
e) la dirección se focaliza en desarrollar recursos para conseguir los objetivos de exportación	1	2	3	4	5
f) nuestra cultura de empresa es propicia para explorar activamente oportunidades en el extranjero	1	2	3	4	5
g) nuestra empresa se arriesga en las decisiones internacionales	1	2	3	4	5
h) la actitud del equipo directivo hacia la internacionalización es conservadora	1	2	3	4	5
i) nuestra estrategia se basa en entender las necesidades del consumidor allí donde esté	1	2	3	4	5
j) el éxito en los mercados extranjeros se debe a la satisfacción real de las necesidades de los consumidores que, por otro lado, nuestros competidores no pueden satisfacer	1	2	3	4	5
k) prestamos mucha atención a los servicios post-venta	1	2	3	4	5
l) el equipo directivo comunica a la empresa información de la experiencia de los consumidores	1	2	3	4	5
m) todos los directivos entienden como se crea valor para los clientes de los mercados extranjeros	1	2	3	4	5
n) nuestra empresa responde rápido a la insatisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
o) el equipo directivo analiza frecuentemente los puntos fuertes y débiles de los principales competidores extranjeros	1	2	3	4	5
p) los empleados de nuestra empresa tienen experiencia internacional	1	2	3	4	5
q) en nuestra empresa el valor se debe al carácter emprendedor de nuestra gente	1	2	3	4	5
r) el equipo directivo de nuestra empresa tiene contactos con redes internacionales	1	2	3	4	5
s) en cualquier país, el mercado de nuestro productos es pequeño, pero existen muchos mercados	1	2	3	4	5
t) desde el punto de vista de los consumidores, nuestro producto/servicio es más especializado que un producto estandarizado	1	2	3	4	5
u) los clientes consideran la calidad de nuestros productos/servicios mejor que la de nuestros competidores	1	2	3	4	5
v) en la promoción de nuestro producto/servicio, utilizamos técnicas de marketing innovadoras	1	2	3	4	5
w) con la publicidad hemos diferenciado nuestro producto/servicio	1	2	3	4	5
x) nuestro producto/servicio es único en cuanto a la promoción	1	2	3	4	5
y) nuestro producto/servicio es único con respecto al diseño	1	2	3	4	5
z) nuestro producto/servicio es único con respecto a la tecnología que se ha utilizado	1	2	3	4	5
aa) nuestra tecnología es de más calidad que la de nuestros competidores	1	2	3	4	5
ab) las ventas personales son un método importante de promoción para nuestros productos / empresa	1	2	3	4	5

19. ¿La empresa utiliza a menudo Internet y el correo electrónico?	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		
a) nuestra empresa utiliza el correo electrónico para comunicarse con los agentes/distribuidores	1	2	3	4	5	
b) nuestra empresa utiliza el correo electrónico para comunicarse con los proveedores	1	2	3	4	5	
c) nuestra empresa utiliza el correo electrónico para comunicarse con los clientes	1	2	3	4	5	
d) la empresa utilizó Internet para obtener datos sobre los mercados/clientes más importantes	1	2	3	4	5	
e) el correo electrónico es importante para la eficiencia y el ahorro de costes en la gestión de los principales mercados	1	2	3	4	5	
20. ¿Hasta qué punto la empresa desarrolla las siguientes actividades en sus operaciones extranjeras?	Sumamente nada poco			Sumamente mucho		
a) realización interna de estudios de investigación de mercados	0	1	2	3	4	5
b) utilización de fuentes externas de investigación de mercados	0	1	2	3	4	5
c) planificación estratégica de la exportación	0	1	2	3	4	5
d) adaptación del producto/ servicio	0	1	2	3	4	5
e) adaptación del precio	0	1	2	3	4	5
f) adaptación de la promoción	0	1	2	3	4	5
g) desarrollo del producto	0	1	2	3	4	5
21. ¿Cómo caracteriza el nivel de competitividad de los siguientes factores en su empresa?	Sumamente bajo			Sumamente alto		
a) el conocimiento de los clientes en el principal mercado extranjero	1	2	3	4	5	
b) el conocimiento de los competidores en el principal mercado extranjero	1	2	3	4	5	
c) la adaptación del producto/ servicio (si se utiliza la adaptación)	1	2	3	4	5	
d) la calidad del producto/servicio	1	2	3	4	5	
e) la adecuación del producto/ servicio al medio ambiente	1	2	3	4	5	
f) el desarrollo de nuevos productos/ servicios	1	2	3	4	5	
g) el precio	1	2	3	4	5	
h) la efectividad de la publicidad	1	2	3	4	5	
i) la efectividad de otros métodos de promoción	1	2	3	4	5	
j) la habilidad de utilizar herramientas de marketing para diferenciar el producto/ servicio	1	2	3	4	5	
k) la efectividad de la distribución	1	2	3	4	5	
l) la efectividad del proceso de producción	1	2	3	4	5	
m) la efectividad del aprovisionamiento	1	2	3	4	5	
n) el alcance geográfico de los productos ofrecidos	1	2	3	4	5	
o) el control de calidad	1	2	3	4	5	
p) la habilidad del personal de ventas al extranjero para afrontar la competencia internacional	1	2	3	4	5	
q) las relaciones con los canales/ intermediarios de exportación en las ventas al extranjero	1	2	3	4	5	
r) la orientación internacional de la dirección	1	2	3	4	5	
s) la experiencia internacional de la dirección	1	2	3	4	5	
t) la educación de la dirección	1	2	3	4	5	
u) el conocimiento de idiomas de la dirección	1	2	3	4	5	
v) el compromiso de la dirección en negocios internacionales	1	2	3	4	5	
w) la tecnología de la empresa	1	2	3	4	5	
x) la experiencia internacional de la empresa	1	2	3	4	5	

22. Por favor, indique su satisfacción con los siguientes factores en el principal mercado extranjero?

	Muy insatisfecho			Muy satisfecho	
a) el éxito en general comparado con los objetivos en los últimos tres años	1	2	3	4	5
b) cuota del mercado en los últimos tres años	1	2	3	4	5
c) beneficios antes de impuestos en los últimos tres años	1	2	3	4	5
d) crecimiento de las ventas del producto/ servicio más importante comparado con los competidores en el principal mercado extranjero	1	2	3	4	5

23. Por favor, estime en general el éxito de la empresa en las operaciones extranjeras.

Muy insatisfecho Muy satisfecho

24. Por favor, estime el éxito total de su producto más importante en los mercados internacionales.

25. Por favor, prevea el porcentaje de las ventas en el extranjero sobre el resultado de la empresa, los tres países más importantes de exportación y el número total de países de destino en el año 2005.

a) porcentaje de ventas extranjeras sobre los resultados de la empresa en el año 2005: _____%

b) los tres países más importantes de exportación en el año 2005:

Más importante: _____ Segundo: _____ Tercero: _____

c) el número total de países a los cuales la empresa exportará el año 2005: _____

26. Por favor, indique las cifras clave de la empresa para el periodo 2002-2004. También estime el cambio de las cifras en el 2005 (++ = crecimiento significativo...-- = disminución importante).

	2002	2003	2004	Estimación 2005				
				++	+	+/-	--	---
número de empleados en total								
número de empleados en el extranjero								
resultados (millones euros)								
resultados en el extranjero (millones euros)								
% de los costes I+D sobre los resultados totales								
cuota de mercado en el país de origen (%)								
cuota de mercado en el país extranjero más importante (%)								

Nombre de la persona encuestada: _____ Posición: _____

Información de contacto: _____ E-mail: _____

—

☐ Por favor, enviar resumen de la investigación cuando esta completa.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!

**Anexo 3. Análisis factorial con 55 empresas para el rendimiento internacional
(matriz de componentes)**

Ítems del cuestionario	Factor 1
El éxito en general comparado con los objetivos en los últimos tres años	,909
La cuota del mercado en los últimos tres años	,900
El éxito total del principal producto en los mercados internacionales	,893
El crecimiento de las ventas del principal producto en comparación con los competidores	,879
Los beneficios antes de impuestos en los últimos tres años	,854
<i>Autovalor inicial</i>	3,935
<i>Varianza explicada (%)</i>	78,70

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Análisis factorial con 55 empresas para los determinantes del rendimiento internacional (matriz de componentes rotados)

Ítems del cuestionario	Factores			
	1	2	3	4
El nivel de competitividad de la efectividad de otros métodos de promoción es....	,890			
El nivel de competitividad de la efectividad de la publicidad es...	,765			,324
El nivel de competitividad utilizando herramientas de marketing para diferenciar el producto es...	,701			
El producto es único en cuanto a la promoción	,688	,337		
El producto es único en cuanto al diseño	,663			
La tecnología utilizada es de más cualidad que la de los competidores		,888		
Los clientes consideran la calidad de los productos mejor que la de los competidores		,846		
El producto es único en cuanto a la tecnología utilizada		,804		
Los consumidores piensan que el producto es más especializado que el producto estándar	,374	,569		
El éxito en los mercados extranjeros se debe a la satisfacción real de las necesidades de los consumidores		,478	,470	
Se presta mucha atención a los servicios post-venta			,840	
El equipo directivo comunica a la empresa información de la experiencia de los consumidores			,783	
La estrategia se basa en entender las necesidades del consumidor			,706	,365
El nivel de competitividad del precio es...				,721
El nivel de competitividad del conocimiento de los competidores en el principal mercado extranjero es...				,664
El nivel de competitividad de la efectividad de la distribución es...	,341			,609
El nivel de competitividad de la adaptación del producto/servicio	,380		,315	,543
<i>Autovalor inicial</i>	4,868	2,771	1,988	1,415
<i>Varianza explicada (%)</i>	28,64	16,30	11,70	8,33

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Destino de las exportaciones - submuestra BG

Primer país de exportación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Francia	4	13,8	13,8	13,8
		3	10,3	10,3	24,1
	Portugal	2	6,9	6,9	31,0
	Italia	2	6,9	6,9	37,9
	Mexico	2	6,9	6,9	44,8
	Alemania	2	6,9	6,9	51,7
	Holanda	2	6,9	6,9	58,6
	Rep.Dominicana	2	6,9	6,9	65,5
	Reino Unido	1	3,4	3,4	69,0
	Marruecos	1	3,4	3,4	72,4
	Malaesia	1	3,4	3,4	75,9
	Bosnia	1	3,4	3,4	79,3
	EEUU	1	3,4	3,4	82,8
	Rusia	1	3,4	3,4	86,2
	Suiza	1	3,4	3,4	89,7
	Brasil	1	3,4	3,4	93,1
	Argentina	1	3,4	3,4	96,6
	Egipto	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Segundo país de exportación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Francia	7	24,1	24,1	24,1
		3	10,3	10,3	34,5
	Portugal	3	10,3	10,3	44,8
	EEUU	2	6,9	6,9	51,7
	Puerto Rico	1	3,4	3,4	55,2
	Italia	1	3,4	3,4	58,6
	Panama	1	3,4	3,4	62,1
	Egipto	1	3,4	3,4	65,5
	Andorra	1	3,4	3,4	69,0
	Pakistan	1	3,4	3,4	72,4
	Alemania	1	3,4	3,4	75,9
	Hungría	1	3,4	3,4	79,3
	Grecia	1	3,4	3,4	82,8
	Mexico	1	3,4	3,4	86,2
	Rep.Dominicana	1	3,4	3,4	89,7
	Bulgaria	1	3,4	3,4	93,1
	Ecuador	1	3,4	3,4	96,6
	RFA	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Primer país de exportación en 2005

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mexico	3	10,3	10,3	10,3
	Italia	3	10,3	10,3	20,7
	Portugal	3	10,3	10,3	31,0
	Alemania	3	10,3	10,3	41,4
		3	10,3	10,3	51,7
	Rusia	2	6,9	6,9	58,6
	Francia	2	6,9	6,9	65,5
	Rep.Dominicana	1	3,4	3,4	69,0
	Suecia	1	3,4	3,4	72,4
	Inglaterra	1	3,4	3,4	75,9
	EEUU	1	3,4	3,4	79,3
	Libia	1	3,4	3,4	82,8
	Egipto	1	3,4	3,4	86,2
	Bulgaria	1	3,4	3,4	89,7
	Nigeria	1	3,4	3,4	93,1
	Australia	1	3,4	3,4	96,6
	Japón	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Segundo país de exportación en 2005

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Francia	4	13,8	13,8	13,8
		3	10,3	10,3	24,1
	EEUU	2	6,9	6,9	31,0
	Chile	2	6,9	6,9	37,9
	Italia	2	6,9	6,9	44,8
	Portugal	2	6,9	6,9	51,7
	Alemania	2	6,9	6,9	58,6
	Suiza	1	3,4	3,4	62,1
	Inglaterra	1	3,4	3,4	65,5
	Grecia	1	3,4	3,4	69,0
	Iran	1	3,4	3,4	72,4
	Holanda	1	3,4	3,4	75,9
	Andorra	1	3,4	3,4	79,3
	Reino Unido	1	3,4	3,4	82,8
	Palestina	1	3,4	3,4	86,2
	India	1	3,4	3,4	89,7
	Ghana	1	3,4	3,4	93,1
	RFA	1	3,4	3,4	96,6
	Ecuador	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Destino de las exportaciones - submuestra empresas tradicionales

Primer país de exportación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Francia	8	30,8	30,8	30,8
	Portugal	3	11,5	11,5	42,3
	Alemania	3	11,5	11,5	53,8
		2	7,7	7,7	61,5
	EEUU	2	7,7	7,7	69,2
	Holanda	1	3,8	3,8	73,1
	Senegal	1	3,8	3,8	76,9
	Japon	1	3,8	3,8	80,8
	Hong Kong	1	3,8	3,8	84,6
	Argentina	1	3,8	3,8	88,5
	Italia	1	3,8	3,8	92,3
	Mexico	1	3,8	3,8	96,2
	Andorra	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Segundo país de exportación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		6	23,1	23,1	23,1
	Italia	4	15,4	15,4	38,5
	Francia	3	11,5	11,5	50,0
	EEUU	2	7,7	7,7	57,7
	Belgica	2	7,7	7,7	65,4
	Chile	1	3,8	3,8	69,2
	Dinamarca	1	3,8	3,8	73,1
	UAE	1	3,8	3,8	76,9
	Hungria	1	3,8	3,8	80,8
	Suiza	1	3,8	3,8	84,6
	Alemania	1	3,8	3,8	88,5
	Mexico	1	3,8	3,8	92,3
	Portugalia	1	3,8	3,8	96,2
	Portugal	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Primer país de exportación en 2005

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	6	23,1	23,1	23,1
Francia	5	19,2	19,2	42,3
Alemania	3	11,5	11,5	53,8
Inglaterra	2	7,7	7,7	61,5
EEUU	2	7,7	7,7	69,2
Portugal	2	7,7	7,7	76,9
Uzbekistan	1	3,8	3,8	80,8
Mexico	1	3,8	3,8	84,6
Andorra	1	3,8	3,8	88,5
Rusia	1	3,8	3,8	92,3
Italia	1	3,8	3,8	96,2
Hungria	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Segundo país de exportación en 2005

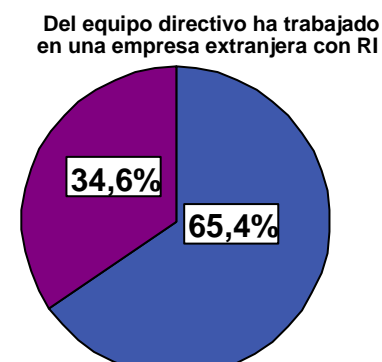
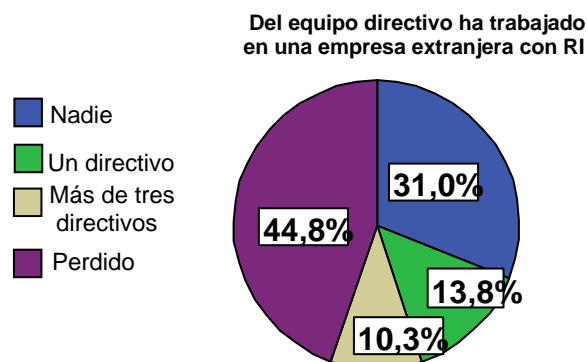
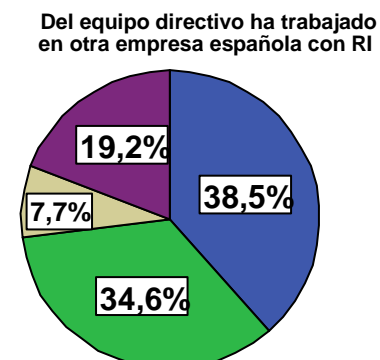
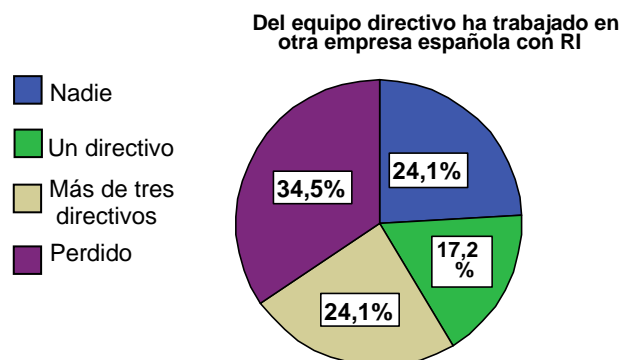
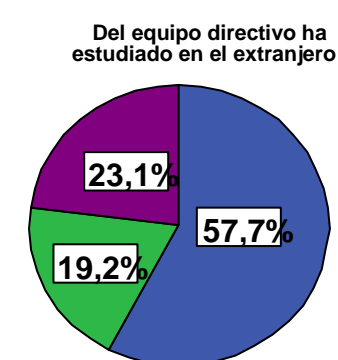
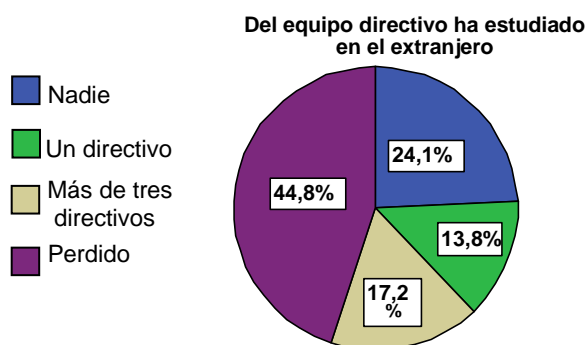
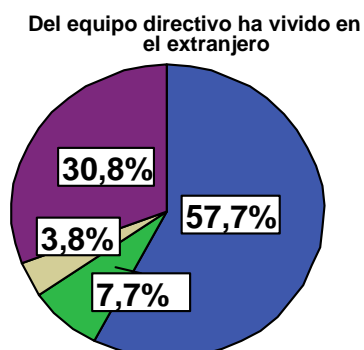
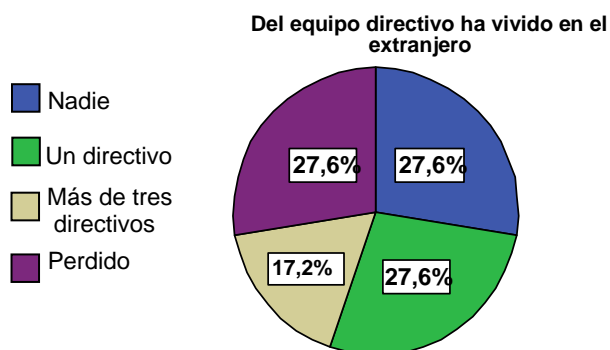
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	9	34,6	34,6	34,6
EEUU	2	7,7	7,7	42,3
Francia	2	7,7	7,7	50,0
Belgica	2	7,7	7,7	57,7
Alemania	2	7,7	7,7	65,4
Portugal	2	7,7	7,7	73,1
Argentina	1	3,8	3,8	76,9
Kenia	1	3,8	3,8	80,8
Italia	1	3,8	3,8	84,6
Inglaterra	1	3,8	3,8	88,5
Finlandia	1	3,8	3,8	92,3
Marruecos	1	3,8	3,8	96,2
Gabon	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Experiencia internacional del equipo directivo

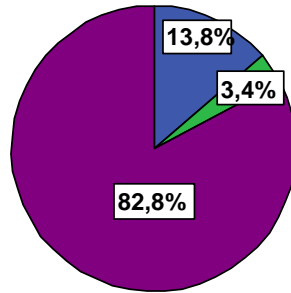
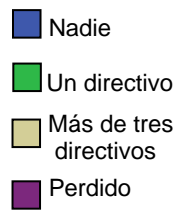
Empresas BG

Empresas tradicionales



Empresas BG

El equipo directivo ha tenido otra experiencia internacional



Empresas tradicionales

El equipo directivo ha tenido otra experiencia internacional

