

# **APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES**

**Irene García Rondón**

## **Resumen**

La selección de mercados internacionales ha sido abordada en la literatura especializada desde dos perspectivas. Los especialistas en internacionalización la han explicado a través de la decisión de localización de la producción en el exterior; mientras que los especialistas en marketing internacional lo han hecho mediante la elección de mercados exteriores para los productos de la empresa. En el presente artículo se aborda desde la segunda perspectiva.

La selección de mercados internacionales es una decisión de vital importancia para las empresas que desean expandir sus actividades al exterior, sin embargo ha sido un tema poco tratado en la literatura científica. Existen tres enfoques principales seguidos por las empresas para acometer la misma: relacional, no sistemático y sistemático. Partiendo de que el último es el recomendado por la mayoría de los autores, en el artículo se realiza una valoración crítica de los principales métodos existentes bajo este enfoque.

## **Palabras claves**

Selección de mercados internacionales, enfoques, métodos.

## **Introducción**

La selección de mercados exteriores es la decisión más importante de la empresa cuando desea expandirse internacionalmente. La misma compromete a la organización a operar en un terreno determinado, lo que establece los cimientos para su futura expansión internacional. Una mala decisión puede ser muy costosa debido a que puede llevar a la entidad a un fracaso rotundo, que más allá de los costos directos que esto traería aparejado, la podría desmotivar en su proceso de internacionalización. Asimismo, una correcta selección permitirá dirigir y adecuar las ofertas hacia aquellos mercados donde la empresa tiene mayores probabilidades de éxito y de mantenimiento a largo plazo.

## **Conceptualización**

La selección de mercados internacionales en la literatura especializada ha sido abordada desde dos perspectivas. La literatura sobre internacionalización la ha explicado a través de la decisión de localización de la producción en el exterior, mientras que los especialistas de marketing internacional la han abordado a través de la elección de mercados exteriores para los productos de la empresa.

Papadopoulos y Denis<sup>1</sup> (1988), Robertson y Wood<sup>2</sup> (2001) y Andersen y Buvik<sup>3</sup> (2002) consideran la selección de mercados en su acepción ampliada, contemplando las dos perspectivas anteriores. Para ellos es la decisión que responde a la pregunta: ¿con quién o qué países deciden las empresas cerrar sus transacciones internacionales o en qué países localizará las actividades de valor añadido las empresas?

En el presente artículo se aborda desde la segunda perspectiva, entendiendo por la misma la decisión mediante la cual la empresa elige los mercados a los cuales va a dirigir sus ofertas.

Algunos autores<sup>4</sup> consideran que la decisión de selección de mercados exteriores no debe separarse de la decisión sobre el modo de entrada.

La decisión sobre selección de mercados internacionales no se ha investigado de manera exhaustiva, centrándose la mayoría de los trabajos en la decisión de los modos de entrada, lo que se puede constatar tanto en las publicaciones de dirección de empresas como en las de marketing<sup>5</sup>. En las veinte primeras revistas de dirección de empresas en el período 1996-2000 no se publicó ningún artículo sobre la selección de mercados exteriores desde la perspectiva comercial, sino que el tema se abordó desde la decisión de localización de la inversión directa en el exterior, suponiendo esta línea de investigación tan solo el 3.7% del total de artículos publicados sobre negocios internacionales<sup>6</sup>.

Según Galván<sup>7</sup> (2003) la selección de mercados exteriores es la decisión más importante de la empresa cuando desea expandirse internacionalmente. Es una decisión sobre el posicionamiento competitivo de la empresa, tanto en sentido geográfico como psicológico. La selección de un país compromete a la empresa a operar en un terreno determinado, lo que establece los cimientos para su futura

expansión internacional. Una mala decisión puede ser muy costosa debido a que puede llevar a la entidad a un fracaso rotundo, que más allá de los costos directos que esto traería aparejado, la podría desmotivar en su proceso de internacionalización. Asimismo, una correcta selección permitirá dirigir y adecuar las ofertas hacia aquellos mercados donde la empresa tiene mayores probabilidades de éxito y de mantenimiento a largo plazo.

La empresa debe tener en cuenta no solo a cuales mercados dirigirse sino también a cuantos. Para Cerviño<sup>8</sup> (2006) es aconsejable partir con uno o unos pocos mercados y luego ir entrando en otros gradualmente. Al concentrar esfuerzos y comprometer más recursos en unos pocos mercados se consigue una mayor penetración en ellos, a la vez que la empresa aprende acerca del manejo de las operaciones internacionales y dosifica sus riesgos.

### **Enfoques alternativos para la selección de mercados internacionales**

En la revisión de la literatura sobre el proceso de selección de mercados exteriores se pueden destacar diferentes enfoques alternativos<sup>9</sup>. Coincidimos con Galván<sup>10</sup> (2003) que reconoce tres: relacional, no sistemático y sistemático; debido a que en ellos se pueden suscribir todos los procesos de selección de mercados descritos en la bibliografía consultada.

#### ***Enfoque Relacional***

El enfoque relacional utiliza la relación como unidad de análisis, basándose en la selección del cliente. Bajo este enfoque las empresas seleccionan sus mercados objetivos en dependencia de las relaciones que posean en los mercados. Este enfoque es seguido mayoritariamente por empresas manufactureras o de servicios. En el caso de las primeras se debe a que estas poseen un número de clientes reducido, lo que provoca que muchas entidades comiencen su proceso de internacionalización para dar seguimiento a un pedido de un cliente. En el caso de los servicios, dada las características inherentes a los mismos, poseer relaciones en el mercado puede serle de gran ayuda a la entidad como fuente de recomendación, o para ayudar a delimitar clientes.

### ***Enfoque no sistemático***

Según Cavusgil y Godiwalla<sup>11</sup> (1985) las empresas generalmente no adoptan un proceso sistemático en la selección de mercados internacionales. Asimismo, Bilkey<sup>12</sup> (1978) plantea que las pequeñas y medianas empresas entran en sus primeros mercados internacionales sin realizar ningún tipo de investigación o búsqueda de información.

Distintos estudios han demostrado que muchas empresas, sobre todo las entidades con poca experiencia internacional, seleccionan primero aquellos mercados con una distancia psicológica menor, entendiéndose por ello la suma de factores que no permiten el flujo de información de un mercado a otro, entre los que se encuentran las diferencias en lenguaje, educación, costumbres y formas de hacer negocio. Cuando la distancia psicológica es alta es más difícil para la entidad captar y asimilar los conocimientos específicos del mercado, además se ve reducido el valor de los conocimientos y experiencias desarrollados por la empresa en su mercado doméstico<sup>13</sup>.

Otros estudios relacionados con el tema concluyen que algunas empresas se decantan, en primer lugar, por los países vecinos ya que la proximidad geográfica implica más conocimiento sobre el mercado exterior y más facilidades para obtener información.<sup>14</sup>

### ***Enfoque Sistemático***

Este enfoque presupone que el proceso de toma de decisiones está estructurado y formalizado. En la bibliografía consultada sobre marketing internacional, prácticamente la totalidad de los autores<sup>15</sup> abogan porque la decisión de entrada en mercados exteriores sea una respuesta racional a las condiciones del mercado, debiéndose realizar en base a la información obtenida de forma sistemática a través de estudios de mercado.

La selección de mercados debe realizarse de forma óptima y no por intuición, ya que los recursos de la empresa son limitados y estos deben asignarse de la forma más eficiente posible, problema más acuciado en nuestro país. El empleo de una metodología sistemática para elegir mercados exteriores puede conducir a mejores decisiones. El problema más frecuente en la mayoría de las empresas es

la falta de un análisis riguroso de estos mercados antes de tomar la decisión de entrar en ellos. La mayoría de los autores reconocen seis fases del proceso de toma de decisiones bajo un enfoque sistemático, las cuales se observan a continuación en la figura 1.

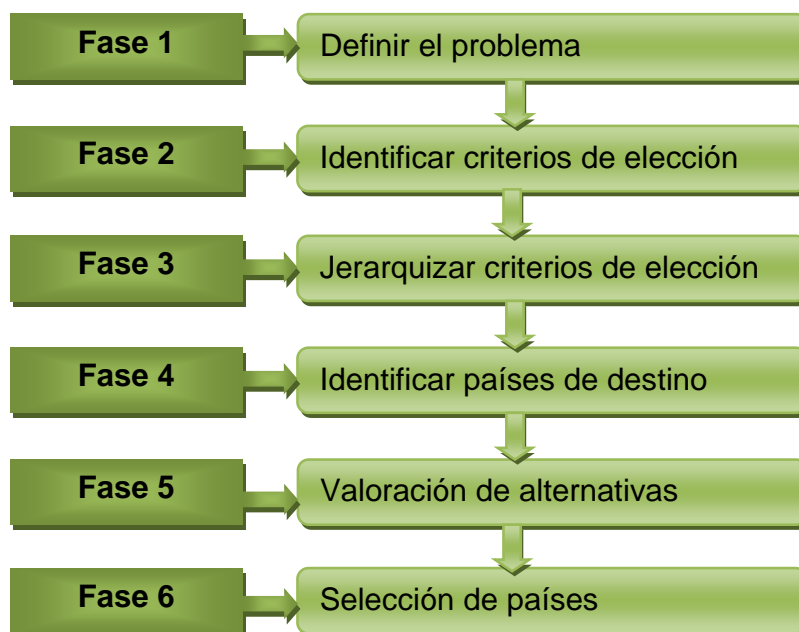


Figura 1. Fases del proceso de toma de decisiones bajo un enfoque sistemático

Fuente. Elaboración propia.

*Fase 1.* En la misma se debe delimitar la decisión de selección de mercados exteriores de otras decisiones, como la elección del modo de entrada.

*Fase 2.* Se identifican los criterios que pueden servir para evaluar las diferentes alternativas. Los autores sugieren disímiles criterios que abarcan tanto indicadores específicos del país como del mercado. Asimismo, en la literatura especializada se pueden encontrar modelos integradores de factores de selección de mercados internacionales propuestos por los diferentes autores.

El primero fue propuesto por Liander “y otros” en 1967, donde se propone analizar dos constructos: tamaño y calidad del mercado. Los autores dejan a juicio del analista las variables que deben conformar cada constructo.

Harrel y Kiefer<sup>16</sup> (1987) proponen un modelo que considera dos constructos: atractivo de mercado y ventajas competitivas de la empresa. El primero está formado por las siguientes variables: tamaño del mercado, crecimiento del

mercado, estacionalidad y fluctuaciones, competencia y estabilidad política y económica. El segundo constructo está formado por las variables cuota de mercado, capacidad y habilidad en marketing, adaptación del producto al mercado, margen comercial, imagen, posición tecnológica, calidad del producto, apoyo del mercado y calidad de la distribución y del servicio.

Papadopoulos “y otros”<sup>17</sup> (2002) proponen un modelo donde se definen dos variables de posición contraria bajo el nombre de los constructos “demanda potencial” y “barreras al comercio”. El primer constructo está formado por las variables: consumo estimado, penetración de la importación, ventajas de origen y similitud de mercado. El segundo lo componen las variables: barreras arancelarias, barreras no arancelarias, distancia geográfica y tipo de cambio. Este modelo fue contrastado empíricamente por los autores de forma longitudinal desde 1989 hasta 1994 a través del análisis de selección de mercados exteriores realizado por empresas de China y Canadá pertenecientes al sector aeronáutico, de bebidas y muebles que exportaban sus productos a países de la OCDE.

Galván<sup>18</sup> (2003) propone un modelo integrador compuesto por cuatro constructos agrupados bajo dos apartados. El primero, factores determinantes está compuesto por los constructos “motivos para la selección” y “barreras de acceso al mercado”. En motivos para la selección se analizan las variables acceso a activos estratégicos, acceso a nuevos mercados, seguir a la competencia, y seguir a los clientes. En barreras de acceso al mercado se analizan las variables riesgo país, barreras político legales donde se incluyen las arancelarias y las no arancelarias, y las barreras competitivas. El segundo apartado nombrado variables moderadoras está formado por los constructos internas y externas. En internas se analizan las variables distancia psicológica, experiencia internacional previa, experiencia internacional del equipo directivo, y estrategia de entrada a mercados exteriores. En externas se incluye la variable informantes donde se analizan factores tales como los socios, pedidos no solicitados, clientes anteriores y representantes.

*Fase 3.* Se deben jerarquizar los criterios de elección seleccionados en la fase anterior.

*Fase 4.* Se deben identificar las posibles alternativas de países de destino o las potenciales carteras de mercado. En la literatura consultada se definen dos estrategias para llevar a cabo esta fase. En la primera se plantea una búsqueda extensiva donde se genere una lista completa de alternativas con todos los destinos posibles para que se haga una comparación entre ellos. Mientras que en la segunda se realiza una búsqueda optimizada, generando alternativas continuamente, hasta que el costo de la búsqueda sobrepase el valor de la información añadida, lo que exige que se tenga un conocimiento previo de los costos y de las consecuencias que conllevan.

*Fase 5.* En esta fase se deben valorar las diferentes alternativas en función de los criterios identificados. Para ello se necesita obtener información sobre los criterios. Según March<sup>19</sup> (1987) este es el paso más difícil en la selección de los mercados internacionales. Muchos de los autores recomiendan obtener la información a través de la realización de una investigación de mercados en el país de destino mediante la contratación de nacionales<sup>20</sup>, pues tienen un mayor conocimiento del mercado. Sin embargo, esto es sumamente costoso, razón por la que cada vez más la búsqueda de información se realiza desde el país de origen a través de Internet.

*Fase 6.* Por último, como resultado de la valoración anterior, la empresa debe seleccionar los mercados más atractivos para sus productos.

### **Modelos de selección de mercados internacionales sistemáticos**

A continuación se reflejan los principales métodos para la selección de mercados internacionales basados en el enfoque sistemático encontrados en la revisión bibliográfica sobre el tema.

*Shift Share.* Este método fue aplicado en el marketing internacional por Green and Allaway<sup>21</sup> (1985). El cálculo se realiza siguiendo los siguientes pasos.

1. Se calcula la tasa de crecimiento medio de las importaciones de una cesta de mercados exteriores seleccionados.
2. Se calcula la media de los datos obtenidos.
3. Se calcula la diferencia entre cada mercado (productos) y la media obtenida en el punto 2, obteniendo una cantidad denominada "Net Shift".

El Net Shift identifica los mercados exteriores en crecimiento o recesión respecto al producto considerado. El criterio con el que se identifique el atractivo de los mercados analizados será el mayor valor positivo. Bajo este método, la selección de mercados se basa en un único factor, que puede no ser relevante para determinados productos. La complejidad del actual entorno internacional condiciona que en la decisión deban ser contempladas diferentes variables.

*Evolución de la cuota de mercado internacional (ECI).* Una variante del método anterior es el análisis de la evolución de la cuota de importación de un determinado producto o posición estadística en el monto total de las importaciones de un país, identificando los cambios que han ocurrido entre dos períodos de tiempo.

El principal atractivo de este método radica en que el análisis de la cuota de importación de un país permite determinar el potencial de crecimiento de la partida objeto del análisis. No obstante, debido a la coyuntura económica o a comportamientos excepcionales de consumo este método debe emplearse conjuntamente con el análisis relativo y de cifras absolutas para corregir posibles ocultamientos de información. Asimismo, es necesario corregir este método con un análisis de la serie temporal de la cuota de importación.

*Método de la Analogía.* El objetivo del método es estimar la demanda de un mercado exterior por analogía. Lyn y Cavusgil<sup>22</sup> (1986) proponen dos variedades. El análisis comparativo cruzado estudia una serie de datos económicos que sirven para predecir el consumo de un producto objeto de análisis entre dos países. Como la demanda es un dato conocido para uno de los países, se puede establecer una correlación entre ambos países, corrigiéndose las previsiones con el coeficiente de corrección, pudiendo así calcular la demanda estimada para el segundo país. El análisis de series temporales emplea el nivel de demanda para un mismo producto en un segundo país. Este segundo país tiene que tener un nivel de desarrollo económico, hábitos de consumo y entorno muy similares al primero, ya que de lo contrario se estaría sesgando la predicción.

Los autores del método advierten que las estimaciones realizadas serán incorrectas si se produce cualquiera de los siguientes errores: la pendiente de la



función de consumo tiene un valor variable para diferentes tramos, los hábitos de consumo varían sustancialmente debido a factores culturales, el ciclo de vida tecnológico de un producto es distinto de un país a otro, así como factores internos del mercado como nivel de precios, competencia y barreras comerciales.

*Métodos econométricos.* Los métodos econométricos se basan en estimaciones de la demanda mediante modelos de regresión que predicen un conjunto de variables que afectan a la demanda del producto en consideración. El principal problema de estos métodos es que para que sean válidos se precisa de una serie de datos que no siempre son fácilmente disponibles en el mercado internacional, aún más si el producto en cuestión es un servicio.

*Papadopoulos*<sup>23</sup> (1987) propone un método para establecer la importancia de las exportaciones domésticas y la dependencia de las importaciones por parte del país de interés. Los datos son examinados para un período predeterminado de tiempo con el fin de establecer unas tendencias pasadas e índices de crecimiento del país de destino. Este análisis realza la importancia relativa de las exportaciones e importaciones y las tendencias de crecimiento que pueden ser importantes para detectar las oportunidades del mercado. El cálculo de una cuota de mercado teórica le da a la empresa una indicación clara de las exportaciones teóricas potenciales con el fin de satisfacer la demanda de importaciones en el país de destino. A continuación, se evaluará la posición actual del país exportador en el país de destino. La identificación de los países competidores, las cuotas de mercado, y los datos de liderazgo del mercado, lleva a la evaluación de la posición competitiva de los productos nacionales en los mercados exteriores de interés.

*Kumar "y otros"*<sup>24</sup>, (1994) proponen un modelo de decisión sistemático específico para pequeñas y medianas empresas, partiendo del supuesto básico de la limitación de recursos de las mismas, el cual se adecua a un sistema de apoyo a las decisiones de marketing. El mismo mediante el análisis de índices estadísticos calculados sobre la base de los datos extraídos de las fuentes de datos de carácter internacional disponibles identifica el conjunto de parejas de productos/mercados, jerarquizados en función del potencial atractivo en relación

con los objetivos de la empresa, los recursos de la misma y la expansión de estrategias.

### **Conclusiones**

La selección de mercados internacionales es una decisión vital para las empresas que decidan expandir sus actividades al exterior, la cual debe ser abordada a través de un enfoque sistemático.

### **Bibliografía**

1. Albaum, G., "y otros" (1989), "International Marketing and Export Management". Editorial Addison-Wesley Publishing Company, USA.
2. Andersen, O. y Buvik, A. (2002), "Firms internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection". International Business Review, Vol. 11, pp. 347-363.
3. Aranda, Y. V. y Alonso, I. (2006), "Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas". Revista Agronomía Colombiana, Vol. 24 (1), pp. 170-181, disponible en <http://www.agronomia.unal.edu.co/docs/publicaciones/revista/24/v24n1a19> , consulta: 15 marzo 2008.
4. Axinn, C.N. y Matthyssens, P. (2002), "Reassessing the Internationalization of the Firm, Advances in International Marketing". JAI/Elsevier Inc. Holanda.
5. Benito, G. y Gripsrud, G. (1992), "The expansión of foreign direct investments: discrete racional location choices or a cultural learning process?". Journal of International Business Studies, Vol. 3, pp. 461-476.
6. Bertrán, J. (2004), "Marketing Internacional y Exportación. Cómo aumentar sus exportaciones y hacer rentable su empresa." Primera Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A., España.
7. Bigné, J.E. (1996), "Proyecto Docente e Investigador a Categórico de Universidad". Universitat Jaume I Castellón, España.
8. Bilkey, W.J. (1978), "An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms". Journal of International Business Studies, Vol. 9 (1), pp. 33-46.

9. Canals, J. (1994), "La Internacionalización de la Empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores". Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana de España, S.A., España.
10. Cateora, P. R. y Graham, J. L. (2000), "Marketing Internacional". Décima Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México.
11. Cavusgil, S. T. y Godiwalla, Y.M. (1982), "Decision making for international marketing. A comparative review". *Management Decision*, Vol. 20 (4), pp. 47-54.
12. Cerviño, J. (2006), "Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado". Ediciones Pirámide, España.
13. Darlin, A. y Miliband, D. (2006), "Study of Emerging Markets in the Environmental Industries Sector. Executive Summary". Department of Trade and Industry, Reino Unido.
14. Davidson, W.H. (1983), "Market similarity and market selection: Implications for international marketing strategy", *Journal of Business Research*, Vol. 11, pp. 439-456.
15. Douglas, S. P. "y otros" (1982), "Approaches for assessing international marketing opportunities for small and medium-sized companies". *Columbia Journal of World Business*, (otoño), pp. 26-32.
16. Douglas, S.P. y Craig C.S. (1992), "Advances in international marketing". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9 (14), pp. 291-318.
17. Dow, D. (2000). "A note on psychological distance and export market selection", *Journal of International Marketing*, Vol. 8 (1), pp. 51-64.
18. Ekeledo, I., y Sivakumar, K. (1998), "Foreign market entry mode choice of service firms: A contingency perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 (4), pp. 274-292.
19. Galván, I. (2003), "La Formación de la Estrategia de Selección de Mercados Exteriores en el proceso de Internacionalización de las Empresas". Tesis Doctoral, Universidad de Palmas de Gran Canaria, España.

20. Green, R. T. y Allaway, A. W. (1985), "Identification of Export Opportunities: A Shift-Share Approach". *Journal of Marketing*, Vol. 49, (invierno), pp. 83-88.
21. Guisado, M. (2002), "Internacionalización de la Empresa. Estrategia de Entrada en los mercados extranjeros". Ediciones Pirámide, España.
22. Gunthher, H. y García E., S. (1988), "Estrategia de Marketing Internacional". Ediciones Díaz de Santos, S.A., España.
23. Jerillo, J. C. y Martínez Echezarraga, J. (1991), "Estrategia Internacional. Más allá de la Exportación". Ediciones Mc Graw-Hill/Interamericana de España, S.A., España.
24. Johanson, J., y Vahlne, J.E. (1990), "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7 (4), pp. 11-24.
25. Kuivalainen, O. y Sundqvist, S. (2006), "Profitability of Rapid Internationalization: The Relationship Between Internationalization Intensity and Firms' Export Performance". *Journal of Euromarketing*, Vol. 16 (1-2), pp. 59-69.
26. Kumar, V. "y otros" (1994), "An interactive approach to identifying potential foreign markets". *Journal of International Marketing*, Vol. 2 (1), pp. 29-52.
27. Lugo, J. E. (2007), "El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual". *Contribuciones a la Economía* (6), disponible en <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelbl.htm> consulta 15/3/2008.
28. Martínez, P. M. (2002) "Métodos Básicos de Selección de Mercados Exteriores". pp. 695-709, disponible en [http://www.iejyl.es/jcy/cee/dgeae/congresos\\_ecoreq/CERCL/52695.pdf](http://www.iejyl.es/jcy/cee/dgeae/congresos_ecoreq/CERCL/52695.pdf) consulta 19/10/2008.
29. O'Farrell, P.N., y Wood, P.A. (1994), "International market selection by business service firms: Key conceptual methodological issues", *International Business Review*, Vol. 3 (3), pp. 243-261.

30. Ozorhon, B. y otros (2006), "Case-Based Reasoning Model for International Market Selection". *Journal of Construction Engineering and Management*. (9), pp. 940-948.
31. Papadopoulos, N. y Denis, J.E. (1988), "Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection". *International Marketing Review*, Vol. 5 (otoño), pp. 38-51.
32. Samli, A.C. (1977), "An approach for estimating market potential in East Europe". *Journal of International Business Studies*, (otoño-invierno), pp. 49-53.
33. Scott, J. (1970), "An Application of Econometric Models to International Marketing". *Journal of Marketing Research*, Vol. 7. (5), pp. 190-198.
34. Westhead, P. "y otros" (2002), "International Market Selection Strategies Selected by "Micro" and "Small" Firms". *The International Journal of Management Science*, Vol. 30, pp. 51-68.

---

<sup>1</sup> Papadopoulos, N. y Denis, J.E. (1988), "Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection". *International Marketing Review*, Vol. 5 (otoño), p. 39.

<sup>2</sup> Robertson, K.R. y Wood, V.R. (2001), "The relative importance of types of information in the foreign market selection process". *International Business Review*, Vol. 10, p. 363.

<sup>3</sup> Andersen, O. y Buvik, A. (2002), "Firms internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection". *International Business Review*, Vol. 11, p. 348.

<sup>4</sup> Ver, por ejemplo, Rialp, A. y Rialp, J. (2001) en Axim, C.N. y Matthyssens, P. (2002), "Reassessing the Internationalization of the Firm, *Advances in International Marketing*". JAI/Elsevier INC, Holanda, p. 52; y Root, F.R. (1994) "Entry Strategies for International Markets". Lexington Books, USA.

<sup>5</sup> Galván, I. (2003), "La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas", Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, p. 12.

<sup>6</sup> Werner, S. (2002) "Recent development in international management research: a review of 20 top management journals". *Journal of Management*, Vol. 28 (3), p. 281.

<sup>7</sup> Galván, I. (2003), "La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas", Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, p. 142.

<sup>8</sup> Cerviño, J. (2006), "Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado". Ediciones Pirámide, España, p. 196.

<sup>9</sup> Ver, por ejemplo, Andersen, O. y Buvik, A. (2002), "Firms internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection". *International Business Review*, Vol. 11, pp. 347-363; Benito, G. y Gripsrud, G. (1992), "The expansion of foreign direct investments: discrete rational location choices or a cultural learning process?". *Journal of International Business Studies*, Vol 3, pp. 461-463.

<sup>10</sup> Galván, I. (2003), "La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas", Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, p. 183.

- 
- <sup>11</sup> Cavusgil, S.T. y Godiwalla, Y.M. (1982), "Decision making for international marketing. A comparative review". *Management Decision*, Vol. 20 (4), p. 50.
- <sup>12</sup> Bilkey, W.J. (1978), "An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9 (1), p. 35.
- <sup>13</sup> Cerviño, J. (2006), "Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado". Ediciones Pirámide, España, p. 196.
- <sup>14</sup> Papadopoulos, N. y Denis, J.E. (1988), "Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection". *International Marketing Review*, Vol. 5 (otoño), p. 45.
- <sup>15</sup> Ver entre otros: Cerviño, J. (2006), "Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado". Ediciones Pirámide, España, pp. 195-210; Cateora, P. y Graham, J. (2000), "Marketing Internacional". Décima Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, pp. 365-366; Jerillo, J. C. y Martínez, J. (1991), "Estrategia Internacional. Más allá de la Exportación". Ediciones Mc Graw-Hill/Interamericana de España, S.A., España, p. 52.
- <sup>16</sup> Harrel y Kiefer (1987) en Nieto, A. y Llamazares, O. (1998), "Marketing Internacional". Segunda Edición, Ediciones Pirámide, España, p. 270.
- <sup>17</sup> Papadopoulos "y otros" (2002) en Galván, I. (2003), "La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas". Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, pp. 150 y 151.
- <sup>18</sup> Galván, I. (2003), "La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas", Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, pp. 156-183.
- <sup>19</sup> March, J.G. (1987), "Ambiguity and accounting: the elusive link between information and decision-making". *Accounting, Organization and Society*, Vol. 12, p. 161.
- <sup>20</sup> Ver, entre otros: Burns, A. C. y Born, R. (1995), "Marketing Research" Editorial Prentice Hall, USA; Clarke, I. (2000), "Global Marketing Research: Is extreme response style influencing your results". *Journal of International Consumer Marketing*, Vol 12 (4), pp. 91-111.
- <sup>21</sup> Green, R. T. y Allaway, A. W. (1985), "Identification of Export Opportunities: A Shift-Share Approach". *Journal of Marketing*, Vol. 49 (invierno), pp. 83-88.
- <sup>22</sup> Lyn y Cavusgil (1986) en Martínez, P. M. (2002), "Métodos Básicos de Selección de Mercados Exteriores". p. 703.
- <sup>23</sup> Papadopoulos, N. (1987) en Rosson, P. y Reid, S. (1991), "Managing export entry and expansion". Praeger, USA, pp.128-158.
- <sup>24</sup> Kumar, V. "y otros" (1994), "An interactive approach to identifying potential foreign markets". *Journal of International Marketing*, Vol. 2 (1), p. 35-49.