



# MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA: CONSTRUYENDO UNA AGENDA DE APOYO INSTITUCIONAL

REASONS FOR THE  
INTERNATIONALISATION  
AND PERFORMANCE OF  
TECHNOLOGY-BASED  
FIRMS: BUILDING AN  
INSTITUTIONAL  
SUPPORT AGENDA

Technology-based firms (TBFs) must constantly invest in R&D&I activities in order to be competitive. The recovery of this investment is a priority to ensure the continuity of the business project. Sometimes this is only possible if the company extends the scope of its activity by entering international markets. However, many TBFs do not undertake this type of expansion, neither reap negative results in doing so. In this context, this paper aims to analyse the reasons that lead TBFs to internationalise and their impact on the results. The hypotheses formulated were tested empirically, through parametric and non-parametric statistical techniques, applied to a group of TBFs' founders and managers in Spain, consulted at two moments in time –2009 (175 firms) and 2016 (53 of the 175 previous firms). The results show that: **1)** internationalised TBFs achieve better results than non-internationalised TBFs in terms of operating income and ordinary results; **2)** the reasons that drive TBF managers to undertake internationalisation seem to be more relevant in the adoption of this decision when they are *offensive* than when they are *defensive*; and **3)** the decision to internationalise adopted for *offensive* reasons is associated with higher operating income and/or ordinary results for the TBF, while the decision made for *defensive* reasons is associated with lower economic profitability for the company. These results are useful for building an institutional support agenda for the internationalisation of TBFs.

**KEYWORDS:** TBF, internationalisation, performance, reasons for internationalisation, institutional support.

Dado que la empresa de base tecnológica (EBT) debe acometer una inversión constante en actividades de I+D+i para ser competitiva, la recuperación de tal inversión es prioritaria para garantizar la continuidad del proyecto empresarial. Tal recuperación en ocasiones es solo posible si la empresa amplía el alcance de su actividad al introducirse en mercados internacionales. Ahora bien, muchas EBT no acometen tal expansión, o cosechan resultados negativos al hacerlo. En este contexto, el presente trabajo se plantea como objetivo analizar los motivos que llevan a la EBT a internacionalizarse y su incidencia en los resultados. Las hipótesis formuladas se prueban empíricamente, a través de técnicas estadísticas paramétricas y no paramétricas, con una muestra de fundadores y directivos de EBT en España, consultadas en dos momentos, en el año 2009 (175 empresas) y en el 2016 (53 de las 175 empresas anteriores). Los resultados muestran que: **1)** las EBT internacionalizadas alcanzan mejores resultados que las no internacionalizadas en términos de ingresos de explotación y resultados ordinarios; **2)** los motivos ofensivos que impulsan a los directivos de la EBT a acometer la internacionalización resultan ser más relevantes en la adopción de esta decisión que los defensivos; y **3)** la decisión de internacionalización adoptada por motivos ofensivos se asocia a mayores ingresos de explotación o resultados ordinarios de la EBT, mientras que la adoptada por motivos defensivos se asocia a menor rentabilidad económica de la empresa. Estos resultados son de utilidad en la construcción de una agenda de apoyo institucional a la internacionalización de la EBT.

**PALABRAS CLAVE:** EBT, internacionalización, resultados, motivos para la internacionalización, apoyo institucional.

## ABSTRACT

## RESUMEN

Antonia Mercedes García  
Cabrera

Profesora Adscrita. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

[antonia.garcia@ulpgc.es](mailto:antonia.garcia@ulpgc.es)

María Gracia García Soto

Profesora Adscrita. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

[gracia.garcia@ulpgc.es](mailto:gracia.garcia@ulpgc.es)

**ARTÍCULO RECIBIDO:**

14/07/2019

**ARTÍCULO ACEPTADO:**

1/10/2019

**TEC EMPRESARIAL**

VOL. 14 NO. 1, PP. 38-53

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de base tecnológica (EBT) pueden ser definidas como pequeñas y medianas empresas (pymes) de reciente constitución, fundadas por un único emprendedor o un grupo de emprendedores (Aaboen, von Koch y Löfsten, 2006), que son independientes de grupos empresariales, dirigidas por sus fundadores y que operan en sectores de alta tecnología (Storey y Tether, 1998). Dado el carácter dinámico de los sectores de base tecnológica, las EBT deben acometer una inversión relevante y constante en actividades de I+D+i para ser competitivas, de forma que su estrategia tecnológica tiene gran relevancia en su supervivencia y resultados (Oh, Cho y Kim, 2015; Van de Vrande, Vanhaverbeke y Duysters, 2011; Zahra, 1996; Zahra, Nash y Bickford, 1995). Por ejemplo, las EBT deben buscar ventajas competitivas introduciendo tecnologías emergentes o disruptivas en sus productos (Walsh, Kirchhoff y Newber, 2002) o ser capaces de crear productos innovadores que satisfagan necesidades insatisfechas en el mercado (Atuahene-Gima, Li y De Luca, 2006).

Dado los limitados recursos que posee la EBT por su condición de nueva empresa y tamaño (Atuahene-Gima et al., 2006), la recuperación de tal inversión en I+D+i es prioritaria para garantizar la continuidad del proyecto empresarial. Tal recuperación en ocasiones no es posible si la empresa opera sólo en su mercado local, por lo que debe ampliar el alcance de su actividad introduciéndose en mercados internacionales (e.g., Crick y Spence, 2005; Spence y Crick, 2006). Ahora bien, muchas EBT no acometen tal expansión exterior, y las que lo hacen no siempre cosechan buenos resultados. Por ejemplo, la internacionalización temprana de la empresa puede reducir las posibilidades de supervivencia de esta (Ericksson, Johanson, Majkgard y Sharma, 1997; Johanson y Vahlne, 1977, 1990) ya que, en esas fases incipientes, la empresa no dispone de suficientes recursos económicos, de rutinas para coordinar adecuadamente las actividades de expansión exterior o incluso de capacidades para desarrollar relaciones con otras empresas en los mercados foráneos (Sapienza, Autio, George y Zahra, 2006).

En este contexto de resultados ambivalentes, en términos de beneficios y supervivencia empresarial que se producen como consecuencia de la internacionalización de la EBT, los gobiernos han incorporado en sus agendas el desarrollo de programas de apoyo a la internacionalización, si bien estos no han cosechado siempre los resultados esperados. Esta falta de efectividad en los programas puede estar propiciada por diversos factores, entre ellos: **1)** la no inclusión de líneas de apoyo integrales que abarquen todos los ámbitos en los que una EBT precisa apoyo para acometer la internacionalización; o **2)** el hecho de que tales programas no se adecúen suficientemente a los motivos o elementos que valoran los emprendedores cuando adoptan la decisión de internacionalizarse. A este respecto cabe resaltar que, dado que la literatura sobre Negocios Internacionales se centra en estudiar qué empresas se internacionalizan o cómo llevan a cabo esta actividad, más que en por qué se internacionalizan (Pett, Francis y Wolff, 2004), la influencia de tales motivos, como motores de la decisión en el posterior éxito o fracaso de la expansión internacional, son desconocidos (Van Tulder, 2015). De esta forma, identificar los motivos que llevan al emprendedor a decidir la expansión internacional y la naturaleza de tales motivaciones (e.g., en busca de oportunidades, como medida defensiva), puede ser un prerrequisito para entender el efecto de la internacionalización de la EBT en los resultados que esta alcanza.

Sobre la base de lo argumentado, adquiere interés el estudio de los motivos que llevan a la EBT a internacionalizarse, así como la relación que tales motivos tienen con los resultados derivados de tal expansión internacional. El presente trabajo se plantea como objetivo analizar esta cuestión y, a tal objeto, recaba y examina información procedente de una muestra de EBT fundadas en España y consultada en dos momentos del tiempo, 2009 y 2016. El estudio realizado identifica los elementos que influyen en la decisión de internacionalización de la EBT y sus resultados. Asimismo, se lleva a cabo un análisis *post hoc* exploratorio con el propósito de evaluar los motivos que desincentivan la decisión de internacionalización de la EBT. Nuestros resultados aportan evidencias que permiten construir una agenda de trabajo válida para las administraciones públicas sobre los factores a promover para facilitar que estas empresas acometan una expansión internacional que mejore sus resultados y probabilidades de supervivencia.



## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### INTERNACIONALIZACIÓN Y RESULTADOS

Si bien ha existido poco consenso en la literatura sobre negocios internacionales, al respecto del efecto que la internacionalización tiene en los resultados que la empresa alcanza (Bausch y Krist, 2007), diversos trabajos han demostrado que la internacionalización afecta positivamente a tales resultados, al menos hasta un punto extremo a partir del cual los costes de coordinar y dirigir la actividad empresarial en países muy distantes, geográfica e institucionalmente, puede afectar negativamente a los resultados (Geringer, Beamish y DaCosta, 1989; Ruigrok, Amann y Wagner, 2007). Este efecto se ha identificado tanto para empresas de mayor tamaño (e.g., Geringer et al., 1989) como para pymes (e.g., Ruigrok et al., 2007). En concreto, previo al mencionado punto extremo, el efecto positivo de la internacionalización se justifica porque las empresas internacionalizadas pueden generar ventajas asociadas a la interrelación de actividades entre diferentes áreas geográficas –e.g., compartir actividades necesarias para actuar en distintos países– (Porter, 1985), disfrutar de mayores tasas de crecimiento y, por ende, de acceso a fuentes de ventaja en costes clave como la curva de experiencia o las economías de escala y alcance (Kogut, 1985; Porter, 1985). Las empresas internacionalizadas también están en disposición de aprovechar los recursos disponibles en diferentes mercados, así como de capitalizar las imperfecciones del mercado y lograr mayores rendimientos de sus recursos (Lu y Beamish, 2001); de esta forma, estas empresas afrontan con mayor solvencia los vaivenes del mercado doméstico y reducen los riesgos asociados a la dependencia de un único mercado.

Ahora bien, la internacionalización también conlleva riesgos para cualquier empresa –e.g., entender las claves competitivas de mercados muy diferentes al de origen, establecimiento de relaciones con nuevos socios en los mercados locales, gestión de la mayor complejidad interna de la empresa– (Ruigrok et al., 2007; Lu y Beamish, 2001). En el caso de las nuevas empresas, entre las que se incluyen las ETB, consideraciones adicionales deben ser tenidas en cuenta dado que, al ser jóvenes, este grupo de empresas afronta mayores dificultades e incurre en mayor riesgo al acometer la internacionalización

EL OBJETIVO PRESENTE DEL TRABAJO ES ANALIZAR LOS MOTIVOS QUE LLEVAN A LAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA A INTERNACIONALIZARSE Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS

(Johanson y Vahlne, 2009). Por ejemplo, Sapienza et al. (2006) destacan que las nuevas empresas, a diferencia de las ya establecidas, deben acometer inversiones para generar nuevos conocimientos y rutinas de trabajo que les permita la entrada con éxito en nuevos mercados (e.g., como establecer relaciones con socios foráneos), además de construir ventajas competitivas en estos, redundando todo ello en mayores costes que deben ser financiados, lo que representa un reto dado sus limitados recursos. Como consecuencia, la relación entre internacionalización y resultados en el caso de la nueva empresa sigue pendiente de resolución por la literatura (Puig, González-Loureiro y Ghauri, 2014), y las condiciones bajo las cuales tal relación puede ser positiva, una cuestión que requiere atención especial.

En este contexto, los resultados del meta-análisis realizado por Bausch y Krist (2007) adquieren interés, dado que permiten concluir que la relación internacionalización-resultados puede estar condicionada por el tipo de contexto en el que se lleva a cabo la actividad empresarial, destacando a este respecto, el carácter tecnológico de los activos intangibles que la empresa posee como una variable relevante en el estudio de esta relación. En concreto, estos autores encuentran que la relación positiva entre internacionalización empresarial y resultados se incrementa a medida que las empresas son más intensivas en I+D, lo que tiene su fundamento en el hecho de que la I+D permite el desarrollo de activos únicos que pueden ser utilizados como ventajas en propiedad para entrar con éxito en nuevos mercados (Dunning, 1993).

Sobre la base de estos argumentos, cabe esperar que las EBT puedan beneficiarse en mayor medida de su internacionalización temprana, dado que su actividad se basa profundamente en el desarrollo de inversiones en I+D+i. Además, dado que estas empresas reúnen las características de nueva empresa, pequeño tamaño y, consecuentemente, limitados recursos (Atuahene-Gima

et al., 2006), al tiempo que acometen una inversión constante en actividades de I+D+i, sus resultados pueden estar condicionados por la capacidad de la empresa para recuperar tal inversión en I+D+i. La recuperación de esta inversión parece ser sólo posible si la empresa opera en mercados geográficos más amplios que traspasen las fronteras nacionales (e.g., Crick y Spence, 2005; Spence y Crick, 2006), de forma que cabe esperar que aquellas internacionalizadas cosechen mejores resultados que las no internacionalizadas.

**H1: Las EBT internacionalizadas alcanzarán mejores resultados que aquellas no internacionalizadas.**

Ahora bien, muchas EBT no acometen tal expansión exterior, o bien, al llevarla a cabo, no alcanzan los resultados a los que aspiraban. Bajo esta perspectiva, identificar los motivos que llevan al emprendedor a decidir la expansión internacional de la EBT y la naturaleza de tales motivaciones puede ser un prerrequisito para entender el efecto de la internacionalización de la EBT en los resultados que esta alcanza.

## MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

Las teorías de la motivación relacionan la naturaleza de la agencia humana con los factores que generan acción (Deci y Ryan, 1985). Por ejemplo, la motivación representa una fuerza sustentada en factores internos o externos que guía el comportamiento del individuo hacia el logro de un objetivo. Ello ha justificado que numerosos trabajos examinen los motivos que llevan al individuo a emprender (e.g., Dunkelberg, Moore, Scott y Stull, 2013) y las consecuencias de tales motivaciones en términos del tipo de empresa que crea y las decisiones estratégicas que adopta. Este interés en la motivación y sus resultados, en lo que a emprendimiento se refiere, no se ha trasladado a la literatura sobre negocios internacionales, con el fin de analizar los motivos que puedan dar lugar a la expansión internacional de la empresa o, de forma más particular, a la referida al emprendimiento internacional, esto es, motivos intrínsecamente asociados a la propia concepción del proyecto empresarial (*i.e., born-global*).

En este sentido, los motivos que alientan a emprendedores y directivos a adoptar la decisión de

internacionalizar sus empresas apenas han sido analizados en la literatura, dándose por sobreentendidos (Van Tulder, 2015). Como consecuencia, se desconoce en qué medida tales motivos afectan al éxito o fracaso de la expansión internacional (Van Tulder, 2015), qué motivos, o combinación de ellos, condicionan la expansión de las nuevas empresas frente a las ya establecidas, o las motivaciones que determinan la decisión de expansión internacional en distintos sectores de actividad. Sin embargo, y en opinión de Wiedersheim-Paul, Olson y Welch (1978), tales motivos representan elementos críticos del proceso de internacionalización, ya que constituyen la verdadera fuerza motriz que conduce a la expansión exterior de la empresa. Estos motivos condicionan también decisiones posteriores, tales como el mantenimiento de la actuación en mercados extranjeros y el incremento de estas (Pett et al., 2004) para abarcar nuevos países, contextos más distantes o fórmulas para operar en los mercados que conllevan mayor riesgo y grado de compromiso de recursos. Profundizar en el estudio de tales motivos y sus repercusiones en el caso de la EBT es, por consiguiente, necesario si se desea alcanzar una mayor comprensión de los elementos que condicionan la supervivencia de estos proyectos empresariales de elevada inversión en I+D+i y riesgo.

Los motivos para la internacionalización tradicionalmente contemplados en la literatura han sido examinados fundamentalmente bajo dos clasificaciones (Pett et al., 2004): **1)** motivos de naturaleza ofensiva y defensiva, también denominados proactivos y reactivos (Czinkota, 1982); y **2)** motivos internos o externos de la empresa, también denominados intrínsecos y extrínsecos (Van Tulder, 2015).

Con respecto a la primera distinción, cabe señalar que los motivos ofensivos están relacionados con el interés de la empresa por explotar sus fortalezas internas o aprovechar aquellas oportunidades de mercado que puedan existir fuera de sus fronteras (Johnston y Czinkota, 1985; Leonidou, 1989; Pavord y Bogart, 1975). Entre estos motivos ofensivos cabe resaltar el referido a la propia concepción internacional del proyecto empresarial que, a estos efectos, se define y concreta como un proyecto que desborda las fronteras nacionales. Por otra parte, los motivos defensivos se producen como respuesta a presiones del entorno (Johnston y Czinkota, 1985; Leonidou, 1989; Pavord y Bogart, 1975) como, por ejemplo, la pérdida de mercado local propiciada por una crisis

económica o por la entrada de nuevos competidores, de manera que las empresas recurrirían a los mercados exteriores en busca de nuevos clientes.

Los motivos ofensivos y defensivos, a su vez, se relacionan con los de naturaleza interna y externa, y se considera entre estos últimos tanto los referidos al país de origen como al país de destino de la inversión (Van Tulder, 2015). A este respecto, y siguiendo la reflexión apuntada por Pett et al. (2004), cabe concebir que las EBT pueden disponer de motivos ofensivos, asumiendo la internacionalización como una oportunidad, debido a que disponen de algún tipo de ventaja interna (e.g., tecnología punta, producto único y diferenciado) que puede permitirles la entrada con éxito en los mercados internacionales, esto es, debido a que disponen de ventajas en propiedad (Dunning, 1993). Por otra parte, tales motivos ofensivos pueden estar ligados a oportunidades del entorno (e.g., demanda insatisfecha en un país para un tipo de producto o servicio que puede atender la empresa). Similarmente, las EBT con motivos defensivos pueden optar por la internacionalización como una decisión necesaria ante la existencia de condiciones desfavorables en su mercado local (e.g., crisis económica, haber alcanzado el techo del ciclo de vida del sector en que opera la empresa), debido a la globalización del sector (Porter, 1986; Ghoshal, 1987) o bien como única alternativa para responder a problemas internos de la empresa (Albaum, Strandskov, Duerr y Dowd, 1989). En todo caso, y dado que los motivos ofensivos se sostienen en oportunidades identificadas por las EBT, las cuales se ven en disposición de aprovechar, mientras que los defensivos sugieren la existencia de dificultades internas o externas a las empresas que las obligan a mirar fuera de sus fronteras nacionales como alternativa para afrontarlas, cabe esperar que los motivos ofensivos den lugar a una internacionalización empresarial conducente a mejores resultados empresariales, al abordarse la expansión exterior desde una posición de fortaleza de la empresa y en un momento idóneo decidido por ella. De particular relevancia a estos efectos, puede ser la propia concepción del proyecto empresarial como motivo para internacionalizarse. Por ejemplo, si la idea de negocio se define desde el origen como un proyecto que abarca diferentes mercados nacionales, cabe esperar que la EBT esté en mayor medida articulada sobre la base de recursos y capacidades que le permitan llevar a cabo la actividad internacional con éxito.

**H2A.** *Cuanto mayor sea la relevancia concedida por la EBT a la internacionalización empresarial como parte de la concepción inicial del proyecto empresarial, mejores serán sus resultados económico-financieros.*

**H2B.** *Cuanto mayor sea la relevancia concedida por la EBT a motivos ofensivos sobrevenidos en la decisión de internacionalización, mejores serán los resultados económico-financieros.*

**H2C.** *Cuanto mayor sea la relevancia concedida por la EBT a motivos defensivos sobrevenidos en la decisión de internacionalización, peores serán sus resultados económico-financieros.*

## METODOLOGÍA

La información recabada para probar las hipótesis formuladas en el presente estudio se obtuvo a partir de dos fuentes de información diferenciadas. Por una parte, se recurre a los fundadores y directivos de EBT y, con tal fin, se confeccionaron cuestionarios estructurados de elaboración propia y disponibles en dos idiomas –inglés y español. Por otra, se hace uso de la base de datos SABI, que dispone de información general, contable y financiera de las empresas procedente de fuentes oficiales tales como el Boletín Oficial del Registro Mercantil. Al contar con estas dos fuentes de información de distinta naturaleza, se minimiza el riesgo de que la presente investigación esté sujeta a problemas asociados a método común de varianza.

### POBLACIÓN, TRABAJO DE CAMPO Y MUESTRA

La información recabada a partir de una muestra de fundadores y directivos de EBT en España se llevó a cabo en dos fases o momentos temporales. La primera tiene lugar en los meses de enero a julio de 2009 y la segunda en los meses de noviembre de 2015 a marzo de 2016.

**FASE I** (muestra recabada en 2009). La población objeto de estudio estaba conformada por las EBT establecidas en las 17 regiones en que se estructura el territorio español. Para clasificar a una empresa como

## LOS RESULTADOS MUESTRAN QUE LAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA INTERNACIONALIZADAS ALCANZAN MEJORES RESULTADOS QUE LAS NO INTERNACIONALIZADAS EN TÉRMINOS DE INGRESOS DE EXPLOTACIÓN Y RESULTADOS ORDINARIOS

EBT se consideraron criterios coherentes con la definición establecida por Storey y Tether (1998): la empresa debía poseer 250 empleados o menos (Eurostat, 2008); ser de reciente creación, esto es, menos de 6 años de antigüedad (Shrader y Siegel, 2007); no estar integrada en un grupo empresarial (Spence y Crick, 2006) y operar en sectores de tecnología alta y media-alta según la clasificación aportada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2001). A partir de la base de datos SABI se identificaron 9.205 empresas que reunían tales requisitos en España en 2006. En promedio, cada región española cuenta con 541 empresas con una edad de 66,5 meses (5,5 años), siendo su tamaño pequeño al contar con una media de 9 empleados. Para la realización del trabajo empírico se tomó como punto de partida las cuotas porcentuales de cada región en el total nacional y se asumió incurrir en un error muestral del 5%, estableciéndose como consecuencia un tamaño muestral de 196 empresas. El trabajo de campo se realizó en los meses de enero a julio de 2009, período en el que se contactó aleatoriamente con empresas de las 17 regiones y se remitió mediante correo electrónico una invitación a participar en el estudio y un enlace para acceder a un cuestionario electrónico autoadministrado, el cual fue contestado por 180 emprendedores, de los cuales se rechazaron 5 por incoherencia interna, por lo que la muestra final quedó conformada por 175 EBT (tasa de error real de 5,29%).

Entre las características de las empresas participantes en esta primera fase del estudio, destacan que cuentan con una edad media de 84,5 meses –aproximadamente 7 años, debido al desfase entre los datos disponibles en SABI (2008) y la realización del trabajo de campo–, que fueron fundadas por un equipo conformado por 2,7 emprendedores y que, en el momento del estudio, poseían

una plantilla media de 19,3 empleados. El 85,5% de las empresas opera en sectores de servicios de tecnología alta o punta, mientras que el 14,5% lo hace en sectores industriales de alta tecnología. De especial interés para esta investigación es que el 36,7% de las EBT acometen con elevado énfasis las actividades internacionales. En cuanto al perfil de los fundadores, destaca que tienen una edad media de 40,3 años y en un 88% de los casos son varones; reside fuera de España en períodos superiores a 6 meses el 23,9%. Por otra parte, el 67,9% de los fundadores tenía titulación universitaria y otro 2,5% el grado de doctor.

**FASE II** (muestra recabada en 2016). En esta segunda fase del estudio se parte de las 175 empresas que participaron en la FASE I y se escogen aquellas 150 que proporcionaron el nombre del negocio o algún contacto para poder localizarlas con posterioridad en el tiempo. La primera tarea de esta segunda fase del trabajo de campo consistió en localizar en la base de datos SABI si tales EBT seguían activas, esto es, si habían sobrevivido tanto al período de puesta en marcha del negocio (todas eran nuevas empresas en la FASE I del estudio), como a la crisis económica que padeció España y que se prolongó entre los años 2008 y 2013. De este examen inicial, resulta la identificación de 110 EBT activas (73,3%), por tanto, 40 son las que no habían sobrevivido. Posteriormente, y ya como parte del trabajo de campo realizado en esta segunda fase, se envió un cuestionario autoadministrado a las 110 EBT supervivientes y se obtuvieron 53 respuestas válidas, quedando por tanto la muestra para este segundo período conformada por 53 EBT.

Entre las características de las empresas participantes en esta segunda fase destaca que el 52,8% de ellas (28 empresas) no están internacionalizadas, si bien un pequeño grupo lo intentó en algún momento (4 empresas); frente a ellas, el 47,2% de la muestra sí vende sus productos y está implantada en mercados exteriores (25 empresas). Estas últimas empresas operan tanto en sectores manufactureros como de servicios de alta tecnología (36% y 64%, respectivamente), son seguidoras tecnológicas (60%), se localizan en parques industriales o tecnológicos (68,2%), operan en mercados maduros (71,4%) y tienen su sede en comunidades como Andalucía (16,0%), Cataluña (16,0%) y Galicia (16,0%). Las EBT no internacionalizadas, por otra parte, operan todas en sectores relacionados con servicios de alta tecnología, son en mayor medida seguidoras tecnológicas (70,4%), no se localizan en

parques industriales o tecnológicos (84,6%), operan en menor medida en mercados maduros (53,6%) y tienen su sede en comunidades como Aragón (10,7%), Canarias (14,3%), Cataluña (14,3%) y Valencia (10,7%).

## MEDIDA DE LAS VARIABLES

**Motivos para la internacionalización de la EBT (FASE I-2009):** *nace born-global*. Se midió a través de 4 ítems adaptados de Shrader y Siegel (2007) que, a través de una escala Likert de 7 posiciones, valora la importancia que, desde el momento de constitución de la EBT, su fundador concede a la actividad internacional del proyecto empresarial fundado en términos de énfasis otorgado a la expansión comercial hacia mercados exteriores, inversión en activos en mercados exteriores, búsqueda de crecimiento de las ventas en mercados exteriores y aumento en el número de mercados extranjeros en los que opera. El alpha de Cronbach, para esta escala, se eleva a 0,834 y el análisis factorial de componentes principales con rotación varimax confirmó su homogeneidad ( $KMO=0,685$ ;  $\chi^2=322,552^{***}$ ; varianza explicada=66,71%).

**Motivos para la internacionalización de la EBT (FASE II-2016):** motivos sobrevenidos. Se hizo uso de una escala conformada por 7 ítems en cuya elaboración se tomó como referencia la utilizada por Pett et al. (2004) para medir los diferentes motivos para la internacionalización empresarial que pueden surgir a lo largo de la trayectoria de la empresa (en este trabajo, período 2009-2014). De los 7 ítems, 5 medían motivos defensivos (i.e., aprovechar la capacidad ociosa de producción que tenía la EBT, como estrategia para la supervivencia de la empresa ante la situación de crisis que padecía España, como reacción ante competidores internacionales que amenazaban nuestra posición, por haber alcanzado techo el ciclo de vida del producto en el mercado nacional y para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado) y 2 motivos ofensivos (i.e., seguir creciendo en el sector y acceder a financiación internacional). Adicionalmente, se incluyó una pregunta abierta para ofrecer al encuestado la posibilidad de aportar otros motivos no incluidos explícitamente en la escala elaborada. Para la valoración de la relevancia del motivo en la decisión de internacionalización de la

EBT, se utilizó una escala Likert de 7 posiciones, que variaba desde “Totalmente en desacuerdo” (1) hasta “Totalmente de acuerdo” (7).

**Resultados de la EBT.** Los resultados empresariales pueden ser considerados como variables complejas y difíciles de medir, en especial cuando se busca analizar la influencia de estrategias con impacto en el crecimiento de la empresa, como es el caso de la internacionalización. Por ello, y con el propósito de evitar el uso de variables basadas en valoraciones subjetivas que puedan ocasionar problemas de interpretación del encuestado, se optó por acudir a la base de datos SABI y obtener la información disponible para cada una de las empresas de la muestra sobre los resultados obtenidos en el ejercicio económico en 2014 y para el conjunto del período para el que se disponía de datos (2008 a 2014). En concreto, se consideraron los ingresos de explotación, los resultados ordinarios antes de impuestos, así como la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

## TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Se llevó a cabo, en primer lugar, un análisis descriptivo de las variables numéricas, entre las que se encuentran las razones por las que se internacionalizan o no se internacionalizan las empresas. Para ello, se utilizan medidas de tendencia central a través del valor de la media y la mediana. Se hace uso también del recorrido intercuartílico que permite, por su parte, conocer cómo se distribuye la muestra de estudio entre estas razones.

En segundo lugar, para conocer si existen diferencias estadísticamente significativas entre los resultados económico-financieros que obtienen las empresas que se internacionalizan frente a las que no lo hacen, se llevó a cabo un *test* de diferencia de medias. Finalmente, para estudiar si existe asociación entre las razones de internacionalización y los resultados empresariales alcanzados por las EBT, se utilizaron técnicas estadísticas de correlaciones. Para estos estadísticos, según el número de observaciones en cada variable, se ha recurrido a pruebas paramétricas (*p* de Pearson) o no paramétricas (*r* de Spearman, y estadístico *U* de Mann-Whitney).



## RESULTADOS

### MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

El análisis descriptivo incluido en la tabla 1 muestra los motivos que llevaron a los fundadores y directivos de la EBT a decidir acometer la expansión internacional de sus empresas. Los motivos ofensivos resultan ser en mayor medida más relevantes que los defensivos, destacando entre los primeros el deseo de la EBT de seguir creciendo en el sector, motivo surgido tras la puesta en marcha de la empresa. A este motivo sigue en relevancia el hecho de que la empresa naciera con la idea de ser *born-global*, esto es, se internacionaliza porque el proyecto empresarial se concibió como un proyecto internacional desde el origen. Entre los motivos defensivos sobrevenidos, por otra parte, destacan tres que pueden ser asociados a la situación

de crisis padecida en España en los años 2009 a 2013: como estrategia para la supervivencia de la empresa ante la situación de crisis que padecía España (71,4% de las EBT concede elevada importancia a este motivo), para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado (46,4% de las EBT) y para aprovechar la capacidad ociosa que tenía (25% las EBT lo aducen).

### TEST DE HIPÓTESIS

La tabla 2 muestra el análisis de diferencia de medias realizado para probar la primera hipótesis formulada haciendo uso de la muestra de empresas que contestaron en la FASE II del estudio. Los resultados muestran la existencia de diferencias significativas entre el grupo de EBT internacionalizadas y el grupo no internacionalizado en lo que a sus resultados se refiere. En concreto, las EBT internacionalizadas muestran mayores niveles de ingresos de explotación y resultados ordinarios que aquellas

Tabla 1. Motivos para la internacionalización empresarial

Motivos para la internacionalización	N	Media	Mediana	Mín	Max	Cuartiles			% Frecuencia $\geq 4$
						Q1	Q3	R1	
<b>MOTIVOS OFENSIVOS</b>									
Para seguir creciendo en el sector	28	3,75	4	1	5	3	4,8	1,8	71,4
Nace con la idea de ser una <i>born-global</i>	165	2,93	2,75	1	7	1,5	4	2,5	26,5
Para acceder a financiación internacional	28	1,25	1	1	3	1	1	0	0,0
<b>MOTIVOS DEFENSIVOS</b>									
Como estrategia para la supervivencia de la empresa ante la situación de crisis que padecía España	28	3,07	3	1	5	1,3	4	2,8	46,4
Para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado	28	2,86	3	1	5	1,3	4	2,8	35,7
Para aprovechar la capacidad ociosa de producción que tenía	28	1,93	1	1	5	1	3,5	2,5	25,0
Como reacción ante competidores internacionales que amenazaban nuestra posición	28	1,75	1	1	5	1	2,8	1,8	3,6
Por haber alcanzado techo el ciclo de vida del producto en el mercado nacional	28	1,50	1	1	4	1	2	1	7,1

otras que operan solo en sus mercados locales en 2014, así como mayores ingresos de explotación y resultados ordinarios promedio en el conjunto del período 2008-2014. Estos resultados apoyan lo establecido en la hipótesis H1, por lo que esta se acepta. Asimismo, y si bien no se halla diferencias estadísticamente significativas para la rentabilidad económica y financiera, los resultados muestran que, en las EBT internacionalizadas, en promedio alcanzan mayores valores para este indicador que las no internacionalizadas.

Las tablas 3 y 4 muestran los resultados de los análisis efectuados para probar la segunda hipótesis formulada. Los resultados indican que, cuanto mayor es la relevancia concedida por la EBT a la internacionalización empresarial como parte de la concepción inicial del proyecto empresarial (la EBT nace con la idea de ser una born-global), mayores son sus ingresos de explotación en 2014 y en el conjunto del período 2008-2014, si bien este motivo no se relaciona con los resultados ordinarios, la rentabilidad económica ni la rentabilidad financiera

alcanzada por la empresa. Estos resultados permiten aceptar solo de forma parcial la hipótesis H2a.

Asimismo, cuanto mayor es la relevancia concedida por la EBT a motivos ofensivos sobrevenidos y relacionados con el deseo de seguir creciendo en el sector, mayores son sus ingresos de explotación y resultados ordinarios en 2014 y en el periodo 2008-2014; si bien, cuando el motivo ofensivo está relacionado con el acceso a la obtención de financiación internacional, este se relaciona de forma positiva y significativa con los ingresos de explotación alcanzados en 2014, pero no con los resultados promedios obtenidos entre 2008 y 2014. Por su parte, ninguno de estos dos motivos ofensivos se relaciona con la rentabilidad económica o la rentabilidad financiera alcanzada por la empresa. La hipótesis H2b, por tanto, solo encuentra apoyo parcial.

Finalmente, cuanto mayor es la relevancia concedida a motivos defensivos sobrevenidos en la decisión de internacionalización, tales como la necesidad de aprovechar la capacidad ociosa de producción o la reacción

Tabla 2. Diferencia entre internacionalización y resultados empresariales: muestra 2016

Resultados Empresariales	ETB No Internacionalizada		ETB Internacionalizada		Estadístico U de Mann-Whitney
	Media	Rango Promedio	Media	Rango Promedio	
Ingresos de explotación 2014 (log)	5,48	15,24	5,98	23,85	113**
Resultados ordinarios 2014 (log)	3,99	12,27	4,61	20,24	64**
Rentabilidad económica 2014 (%)	-1,22	18,76	2,96	21,18	166,5
Rentabilidad financiera 2014 (%)	-4,99	17,47	12,10	22,40	142
<b>Número de empresas</b>	<b>19</b>		<b>20</b>		
Ingresos de explotación media 2008-2014 (log)	5,47	20,04	5,78	27,79	185*
Resultados ordinarios media 2008-2014 (log)	3,94	13,82	4,57	21,94	82**
Rentabilidad económica media 2008-2014 (%)	1,22	22,22	4,04	25,71	235
Rentabilidad financiera media 2008-2014 (%)	8,54	23,83	24,58	24,17	272
<b>Número de empresas</b>	<b>23</b>		<b>24</b>		

\*p<0,1, \*\*p <0,05.

Tabla 3. Relación entre los motivos para la internacionalización y resultados

Motivos para la internacionalización	N	Coeficiente de correlación de Spearman			
		Ingresos de exportación 2014 (log)	Resultados ordinarios 2014 (log)	Rentabilidad económica 2014 (%)	Rentabilidad financiera 2014 (%)
<b>MOTIVOS OFENSIVOS</b>					
Nace con la idea de ser una <i>born-global</i> (1)	83	<b>0,221*</b>	0,183	-0,115	0,123
Para seguir creciendo en el sector	21	<b>0,441**</b>	<b>0,406*</b>	-0,311	-0,086
Para acceder a financiación internacional	21	<b>0,429*</b>	0,350	-0,179	0,049
<b>MOTIVOS DEFENSIVOS</b>					
Como estrategia para la supervivencia de la empresa ante la situación de crisis que padecía España	21	0,137	0,123	-0,227	-0,157
Para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado	21	0,070	0,208	-0,130	-0,057
Para aprovechar la capacidad ociosa de producción que tenía	21	-0,009	0,065	<b>-0,414*</b>	-0,241
Como reacción ante competidores internacionales que amenazaban nuestra posición	21	0,270	0,153	-0,330	-0,011
Por haber alcanzado techo el ciclo de vida del producto en el mercado nacional	21	0,014	-0,207	-0,284	0,054

\*p <0,1, \*\*p <0,05.

(1) Para esta variable se ha utilizado el coeficiente de correlación de Pearson (prueba paramétrica) debido a que contamos con mayor número de casos para estimar esta relación (datos procedentes de Fase I de la investigación).

Tabla 4. Relación entre los motivos para la internacionalización y resultados

Motivos para la internacionalización	N	Coeficiente de correlación de Spearman			
		Ingresos de exportación 2014 (log)	Resultados ordinarios 2014 (log)	Rentabilidad económica 2014 (%)	Rentabilidad financiera 2014 (%)
<b>MOTIVOS OFENSIVOS</b>					
Nace con la idea de ser una <i>born-global</i> (1)	120	<b>0,159*</b>	0,177	-0,058	0,105
Para seguir creciendo en el sector	25	<b>0,443**</b>	<b>0,387*</b>	-0,051	-0,105
Para acceder a financiación internacional	25	0,200	0,249	-0,244	-0,320
<b>MOTIVOS DEFENSIVOS</b>					
Como estrategia para la supervivencia de la empresa ante la situación de crisis que padecía España	25	0,203	0,236	-0,049	-0,058
Para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado	25	0,068	-0,012	-0,250	0,014
Para aprovechar la capacidad ociosa de producción que tenía	25	0,033	0,170	-0,154	0,101
Como reacción ante competidores internacionales que amenazaban nuestra posición	25	-0,057	0,025	<b>-0,498**</b>	-0,338
Por haber alcanzado techo el ciclo de vida del producto en el mercado nacional	25	-0,075	-0,192	-0,317	-0,195

\*p <0,1, \*\*p <0,05.

(1) Para esta variable se ha utilizado el coeficiente de correlación de Pearson (prueba paramétrica) debido a que contamos con mayor número de casos para estimar esta relación (datos procedentes de Fase I de la investigación).

ante competidores internacionales que amenazan la posición de la EBT, menor es la rentabilidad económica de la empresa; produciéndose estas relaciones significativas y negativas para los resultados en 2014 (tabla 3) y para los resultados promedio entre 2008-2014 (tabla 4), respectivamente. De esta forma, la hipótesis H2c encuentra también apoyo parcial.

**ANÁLISIS EXPLORATORIO POST HOC:  
REFLEXIONES ADICIONALES PARA LA  
CONSTRUCCIÓN DE UNA AGENDA DE APOYO  
INSTITUCIONAL A LA INTERNACIONALIZACIÓN  
DE LA EBT**

Aunque no inicialmente contemplado, se llevó a cabo un análisis de los motivos que conducen a la

no internacionalización de las EBT (tabla 5). Los dos principales motivos aducidos son el desconocimiento de las oportunidades comerciales existentes en otros países (el 52,2% de los encuestados le da elevada relevancia) y la falta de contactos para entrar en el país (destacado por el 47,8% de las EBT), apuntan hacia debilidades de la propia empresa en el ámbito de sus recursos, tanto de conocimiento como sociales, para acometer internacionalización. El tercer y cuarto motivos argumentados, si bien son nuevamente de naturaleza interna, guardan relación con la dificultad de acometer la expansión, dado que esta comprometería la supervivencia de la empresa. En concreto, se argumenta como motivos el elevado riesgo que supone la entrada en mercados exteriores (destacado por el 47,8% de las EBT) y el momento delicado de supervivencia en el que

Tabla 5. Motivos para la no internacionalización empresarial

Motivos para la no internacionalización	N	Media	Mediana	Mín	Max	% Frecuencia ≥4
Desconocimiento de las oportunidades comerciales en otros países	23	3,35	4	1	5	52,2
Falta de contactos para entrar en el país que deseamos	23	3,17	3	1	5	47,8
El elevado riesgo que supone	23	3,04	3	1	5	47,8
El momento delicado de supervivencia en el que se encuentra	23	2,57	2	1	5	30,4
La fuerte competencia en los países en los que nos vendría bien entrar	23	2,52	3	1	5	17,3
Dificultad de acceso a financiación	23	2,43	2	1	5	26,0
Carencia de personal cualificado para ello	23	2,43	3	1	5	21,7
Falta de capacidad para competir con rivales de otros países	23	2,43	2	1	4	17,4
Poseer tecnología poco competitiva para operar en el mercado exterior	23	2,39	2	1	5	17,3
Por no saber idiomas	23	2,00	2	1	4	13,0



se encuentra la empresa (destacado por el 30,4% de las EBT). Finalmente, entre los motivos que justifican la no internacionalización y que tienen su origen en factores del entorno, destaca la fuerte competencia en los países en los que vendría bien a la EBT entrar (destacado por el 17,3% de las EBT) y la dificultad de acceso a financiación (destacado por el 23,0% de las EBT).

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El presente trabajo analiza los motivos que llevan a la EBT a internacionalizarse, así como la relación que tales motivos tienen con los resultados derivados de tal expansión internacional. A tal objeto, se recaba y examina información procedente de una muestra de EBT fundadas en España y consultada en dos momentos del tiempo, 2009 y 2016. El trabajo realizado, en primer lugar, constata que las EBT internacionalizadas alcanzan mejores resultados que las no internacionalizadas en términos de ingresos de explotación y resultados ordinarios.

En segundo lugar, el estudio identifica los motivos que influyen en la decisión de internacionalización de la EBT y sus resultados. En concreto, los motivos ofensivos resultan ser más relevantes que los defensivos. Entre los primeros destacan los asociados a la propia concepción internacional del proyecto internacional (la empresa nace con la idea de ser born-global) por asociarse con mayores ingresos de explotación de las EBT, que en los casos en que estas empresas no se internacionalizan. Asimismo, las EBT internacionalizadas por otras razones ofensivas (i.e., el deseo de seguir creciendo o acceder a financiación internacional) también alcanzan mayores ingresos de explotación o resultados ordinarios. Sin embargo, cuanto mayor es la relevancia de los motivos defensivos o de respuesta a contingencias adversas en la decisión de la EBT de internacionalizarse, ya sean estas sobrevenidas dentro de la propia empresa o provenientes del entorno, peor será la rentabilidad económica de estas empresas. Por consiguiente, nuestro trabajo encuentra y resalta la importancia de los motivos como elemento conductor que guía a la internacionalización de la EBT, pues los resultados de tal expansión pueden estar asociados a la naturaleza ofensiva o defensiva de tales motivaciones.

Por otra parte, en el presente trabajo se lleva a cabo un análisis post hoc exploratorio con el propósito de evaluar los motivos que aducen los directivos de las EBT para no acometer la internacionalización. Los dos motivos principales que inhiben la internacionalización, a saber, el desconocimiento de las oportunidades comerciales en otros países y la falta de contactos para entrar en el país, apuntan hacia obstáculos que, por una parte, pueden condicionar la falta de motivaciones de naturaleza ofensiva, pues se carece de posibilidad para identificar oportunidades en el exterior que inviten a la internacionalización y, por otra, pueden ser subsanables desde la actuación de las administraciones públicas y asociaciones empresariales si estos ofertasen programas de apoyo formativo y de inmersión en las redes empresariales de países de interés para apoyar el desarrollo de motivaciones ofensivas para la internacionalización de las EBT.

De estos resultados derivan implicaciones de relevancia tanto para los fundadores y directivos de las EBT como para las instituciones públicas que puedan ofertar programas de apoyo para contribuir a la expansión internacional con éxito de las EBT. Por un lado, sería recomendable que los directivos se formasen en cuestiones relativas a los negocios internacionales para que estuvieran en disposición de reconocer y explotar oportunidades de negocio en mercados extranjeros, preferentemente desde el inicio de la concepción de los proyectos empresariales. Por otro lado, estos resultados pueden ser de utilidad en la construcción de una agenda de apoyo institucional a la internacionalización de la EBT para contribuir a sus resultados y supervivencia. A la luz de los resultados de este trabajo, esta agenda debería contener: formación en negocios internacionales e idiomas, de particular interés la referida al desarrollo de competencias para identificar, explorar y explotar negocios en múltiples países, apoyo en la búsqueda de red de contactos para operar en el país de destino (e.g., fuentes de información, misiones comerciales, programas de acompañamiento) y acceso a financiación (e.g., programas de ayuda directa, programas informativos sobre líneas de financiación otorgados en los países de destino o en mercados internacionales, etc.).

Finalmente debemos destacar las limitaciones principales del presente trabajo. La primera guarda relación con la dificultad para lograr que las empresas

que participaron en la FASE I del estudio, realizada en 2009, aceptasen participar en la FASE II realizada en 2016, lo que condiciona el tamaño muestral logrado para este segundo momento del tiempo. Por otro lado, la imposibilidad de contactar con las empresas participantes en la FASE I que no habían sobrevivido representa otra limitación importante, pues la información referida a estas últimas empresas, en términos de su posible expansión internacional y resultados alcanzados, hubiera permitido incorporar mayor variabilidad a la información contenida en la base de datos y alcanzar resultados mejor fundamentados al contener experiencias de éxito y fracaso.

## FINANCIACIÓN

Las autoras agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía y Competitividad (Proyecto ECO2016-80518-R), así como de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria con fondos aportados por la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento del Gobierno de Canarias (proyecto puente PROID2017010036).

## REFERENCIAS

- Aaboen, L., von Koch, C. y Löfsten, H. (2006). Corporate governance and performance of small high-tech firms in Sweden. *Technovation*, 26, 955-968.
- Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E. y Dowd, L. (1989). *International marketing and exporting management*. Nkingham: Addison-Wesley.
- Atuahene-Gima, K., Li, H. y De Luca, L.M. (2006). The contingent value of marketing strategy innovativeness for product development performance in Chinese new technology ventures. *Industrial Marketing Management*, 35, 359-372.
- Bausch, A. y Krist, M. (2007). The effect of context-related moderators on the internationalization-performance relationship: evidence from meta-analysis. *Management International Review*, 47(3), 319-347.
- Crick, D. y Spence, M. (2005). The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14, 167-185.
- Czinkota, M.R. (1982). *Export development strategies*. New York: Praeger.
- Deci, E.L. y Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Dunkelberg, W., Moore, C.L., Scott, J.A. y Stull, W. (2013). Do entrepreneurial goals matter? Resource allocation in new owner-managed firms. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 225-240.
- Dunning, J.H. (1993). *The Globalization of Business*. London: Routledge 1993.
- Ericksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. y Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Eurostat. (2008). *Enterprises by Size Class-Overview of SMEs in the UE, in Eurostat Statistics in Focus 31/2008*. Disponible en <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
- Geringer, M.J., Beamish, P.W. y DaCosta, R.C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10(2), 109-119.
- Ghoshal, S. (1987). Global Strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm —a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johnston, W. y Czinkota, M.R. (1985). Export attitudes of industrial manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 14(2), 123-132.
- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review*, 27(1), 27-38.
- Leonidou, L.C. (1989). Behavioural aspects of the exporter-importer relationship: the case of Cypriot exporters and British importers. *European Journal of Marketing*, 23(7), 17-33.
- Lu, J.W. y Beamish, P.W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
- OCDE (2001). OECD Science, *Technology and Industry Scoreboard 2001. Towards a Knowledge-Based Economy*. Disponible en <http://www.oecd-ilibrary.org>.
- Oh, C., Cho, Y. y Kim, W. (2015). The effect of a firm's strategic innovation decisions on its market performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(1), 39-53.
- Pavord, W.C. y Bogart, R.G. (1975). The dynamics of the decision to export. *Akron Business and Economic Review*, 6(1), 6-11.
- Pett, T., Francis, J. y Wolff, J. (2004). Examining SME internationalization motives as an extension of competitive strategy. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 16(1), 46-65.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School.
- Puig, F., González-Loureiro, M. y Ghauri, P.N. (2014). Internationalisation for survival: The case of new ventures. *Management International Review*, 54(5), 653-673.
- Ruigrok, W., Amann, W. y Wagner, H. (2007). The internationalization-performance relationship at Swiss firms: A test of the S-shape and extreme degrees of internationalization. *Management International Review*, 47(3), 349-368.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G. y Zahra, S.A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Shrader, R. y Siegel, D.S. (2007). Assessing the Relationship between Human Capital and Firm Performance: Evidence from Technology-Based New Venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 893-908.
- Spence, M. y Crick, D. (2006). A comparative investigation into the internationalisation of Canadian and UK high-tech SMEs. *International Marketing Review*, 23(5), 524-548.
- Storey, D.J. y Tether, B.S. (1998). New Technology-Based Firms in the European Union: An Introduction. *Research Policy*, 26(9), 936-946.
- Van de Vrande, V., Vanhaverbeke, W. y Duysters, G. (2011). Technology in-sourcing and the creation of pioneering technologies. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 974-987.

Van Tulder, R. (2015). Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies. *The Multinational Business Review*, 23(1), 36-56.

Walsh, S.T., Kirchhoff, B.A. y Newber, S. (2002). Differentiating market strategies for disruptive technology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(4), 341-351.

Wiedersheim-Paul, F., Olson, H.C. y Welch, L.S. (1978). Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 47-58.

Zahra, S.A. (1996). Technology strategy and financial performance: examining the moderating role of the firm's competitiveness environment. *Journal of Business Venturing*, 11, 189-219.

Zahra, S.A., Nash, S., Bickford, D.J. (1995). Transforming technological pioneering into competitive advantage. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 9(1), 17-31. ■