

Santos-Álvarez, Valle; García-Merino, Teresa

## Article

# Motivación del empresario y atención informativa en la internacionalización: un análisis regional en el sector español de piedra natural

European Research on Management and Business Economics (ERMBE)

## Provided in Cooperation with:

European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), Vigo (Pontevedra)

*Suggested Citation:* Santos-Álvarez, Valle; García-Merino, Teresa (2016) : Motivación del empresario y atención informativa en la internacionalización: un análisis regional en el sector español de piedra natural, European Research on Management and Business Economics (ERMBE), ISSN 2444-8834, Elsevier, Amsterdam, Vol. 22, Iss. 1, pp. 1-7, <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.12.002>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/205714>

## Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

## Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



# Motivación del empresario y atención informativa en la internacionalización: un análisis regional en el sector español de piedra natural



Valle Santos-Álvarez\* y Teresa García-Merino

Departamento de Organización de Empresas y C.I.M, Universidad de Valladolid, Avda, Valle de Esgueva, nº 6, 47011-, Valladolid, España

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

### Historia del artículo:

Recibido el 4 de junio de 2014  
Aceptado el 19 de diciembre de 2014  
On-line el 28 de febrero de 2015

Códigos JEL:  
M16

### Palabras clave:

Internacionalización  
Motivación promoción  
Motivación prevención  
Atención informativa

JEL classification:  
M16

### Keywords:

Internationalization  
Promotion of motivation  
Prevention motivation  
Attention

## R E S U M E N

El objetivo es analizar la orientación motivacional que impulsa al empresario a la internacionalización y sus preferencias informativas. Los empresarios, en función de su orientación, se clasifican en promoción y prevención. Los primeros desarrollan la internacionalización guiados por una motivación endógena, mientras que los segundos desarrollan la internacionalización empujados por las presiones competitivas. Además, la tendencia motivacional condiciona la atención que dedica a los estímulos informativos recibidos. El análisis empírico se realiza en el sector español de piedra natural, tanto a nivel nacional como regional. Los resultados reflejan que la orientación mayoritaria es la promoción y la atención del empresario difiere significativamente entre los distintos tipos de información considerada. Además se aprecian diferencias en la atención informativa de los empresarios con distinta orientación motivacional. A nivel regional, los empresarios de las distintas comunidades dirigen su atención a estímulos informativos diferentes, en unas ocasiones a mercados y en otras a barreras.

© 2015 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## Entrepreneurial motivation and informational attention in internationalization. Regional study to Spanish natural stone industry

### A B S T R A C T

This study focuses on an analysis of motivation by entrepreneurs as regards international expansion, and how their motivation impacts their informational preference. Entrepreneurs may be grouped according to their motivational orientation: promotion and prevention. Promotion entrepreneurs approach internationalization spurred on by an inherent motivation, whereas Prevention entrepreneurs engage in internationalization driven by the requirements of the competitive environment. Motivational orientation thus shapes the interests of the entrepreneurs. This study is carried out based on a regional analysis of the Spanish natural stone industry. The findings indicate that exploiting international opportunities is more closely linked to the personal motivation of the entrepreneurs (focus promotion) than to the demands of the competitive environment (focus prevention). With regard to informational concerns, the entrepreneurs consulted showed a clear preference for information related to support programmes, followed by issues linked to knowledge of markets. Nevertheless, entrepreneurs show different orientations and display quite differing informational concerns, especially in these regions leading the internationalization of industry.

© 2015 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## 1. Introducción

El proceso de internacionalización ha despertado, desde hace décadas, el interés de los investigadores. La literatura más reciente subraya la figura del empresario como elemento protagonista de

\* Autor para correspondencia.  
Correo electrónico: [mvalle@eco.uva.es](mailto:mvalle@eco.uva.es) (V. Santos-Álvarez).

este proceso. Por un lado la investigación se detiene en el estudio de la influencia de variables demográficas –edad, sexo, formación– (Zahra y George, 2002; Oviatt y McDougall, 2005) y, por otro, analiza cómo afectan distintas variables relacionadas con la actitud y perfil cognitivo (véase, por ejemplo, Acedo y Casillas, 2007; Estay, Durrieu y Akhter, 2013). Además, la literatura reconoce que la expansión internacional de la empresa responde a distintas razones relacionadas directamente con la figura del empresario: sus preferencias (por ejemplo, la búsqueda de promoción personal), la necesidad de respuesta ante las condiciones hostiles del mercado doméstico (mercado saturado, rivalidad con competidores, etc.) o la detección de una oportunidad estratégica en un mercado en crecimiento (Zahra, Korri y Yu, 2005). En esta investigación nos centramos en el papel de la motivación del empresario en el proceso de internacionalización, entendida esta no tanto como la razón concreta que impulsa un movimiento de salida al exterior sino como la orientación motivadora del empresario que le orienta en sus decisiones. Para ello recurrimos a la Regulatory Focus Theory de Higgins (1997, 1998) que aborda el estudio de las tendencias motivacionales que condicionan el comportamiento individual y que resulta de aplicación en una amplia variedad de líneas de investigación, entre ellas las decisiones estratégicas (Burmeister-Lamp, Moren Lévesque y Schade, 2012).

Por otro lado las decisiones que conforman el proceso de internacionalización se sustentan en la percepción del empresario sobre el contexto competitivo. La esencia de la percepción es la construcción de una imagen útil y significativa sobre el contexto competitivo. La atención que dirige el empresario a los estímulos informativos es el primer paso del proceso de percepción que conforma esa imagen que nutre las decisiones empresariales (Helfat y Peteraf, 2014). Se ha comprobado que las cualidades cognitivas del empresario, sus intereses y preferencias intervienen de forma decisiva en el proceso de selección e interpretación de estímulos informativos (Helfat y Peteraf, 2014). Con este punto de partida esta investigación se centra en la relación que se establece entre la orientación motivacional del empresario y la atención informativa, relación que no ha sido previamente atendida en la literatura.

Para la aplicación empírica de esta investigación nos centramos en el sector español de piedra natural. Se trata de un sector con amplia experiencia en el proceso de internacionalización. Sin embargo, entre los empresarios del sector se aprecian diferencias notables ya que mientras algunos disponen de amplia experiencia en operaciones exteriores, otros están todavía en fase inicial o incluso sin intentar. Además, si observamos el comportamiento del sector desde la perspectiva regional se aprecian también diferencias significativas. En concreto, la comunidad valenciana lidera las exportaciones en lo que se refiere a todos los productos del sector, mientras que otras regiones, como por ejemplo Castilla la Mancha, se sitúan en los puestos inferiores. Cabe pensar que entre las empresas de una región se producen interacciones que sirven para el desarrollo de aprendizaje colectivo y que incide en el desarrollo internacional de las empresas. Por tanto, aunque abordemos el estudio del proceso de internacionalización del sector desde la perspectiva del empresario atenderemos también el análisis regional.

A continuación estructuramos la investigación en distintas secciones. En la primera, revisamos los resultados de la investigación en lo que se refiere a internacionalización, motivación, atención informativa y heterogeneidad regional. En la segunda sección planteamos la aplicación empírica del estudio y recogemos los resultados. Para el estudio empírico se realiza un cuestionario a empresarios del sector español de piedra natural y se analizan los resultados tanto desde de una óptica global como desde una perspectiva regional. El estudio se cierra con las conclusiones que se desprenden de la investigación realizada.

## 2. Motivación, intereses informativos y diferencias regionales

La expansión internacional de la empresa alude al proceso de explotación de oportunidades en los mercados internacionales y actualmente se investiga desde la óptica de «international entrepreneurship». En esta perspectiva convergen la investigación sobre «orientación emprendedora» (Miller, 1983), referida al proceso de organizar, operar y asumir el riesgo de un nuevo negocio, y el estudio de «international business» (Oviatt y McDougall, 2005; Zahra et al., 2005; Ruzzier, Hisrich y Antoncic, 2006; Ripollés-Meliá, Menguzzato-Boulard y Sánchez-Peinado, 2007). Esta nueva óptica se ha centrado en el papel de la cognición en la estrategia de internacionalización. Así se ha investigado cómo afectan distintas variables relacionadas con la actitud y perfil cognitivo de los empresarios en el inicio o el desarrollo de la estrategia de internacionalización y se ha subrayado, entre otras cuestiones, la dificultad del empresario para reconocer y atender a la información relevante (Acedo y Casillas, 2007; Politis, 2008).

La internacionalización no emerge de forma espontánea por la combinación de factores competitivos y condiciones particulares de la empresa sino que resulta de la acción deliberada del empresario que adopta las decisiones pertinentes. En esas decisiones intervienen no tanto los factores objetivos relacionados con la situación del contexto competitivo y de la propia empresa, sino la representación mental que el empresario se ha formado sobre ellos (Manolova, Brush y Greene, 2002; Santos y García, 2009). Por ello resulta relevante detenerse en el análisis del empresario y los elementos cognitivos y psicológicos que fundamentan sus decisiones. En concreto uno de los factores destacados es la motivación del empresario (Estay et al., 2013). La motivación es un factor interno del individuo que dirige sus acciones hacia determinados fines. Así, la motivación determina y permite explicar qué es lo que activa al individuo, qué es lo que hace que el individuo se decante por un comportamiento u otro y por qué individuos distintos responden de manera diferente ante un mismo estímulo (Bird, 1988). De ahí el interés de analizar la motivación en la explicación del comportamiento empresarial (DeGeorge y Fayolle, 2011).

Los estudios sobre motivación en el ámbito empresarial se han desarrollado principalmente en el análisis de creación de empresas y se han dirigido a destacar los factores personales que sirven de impulso a la creación: deseo de independencia y autonomía, riqueza, desafío, reconocimiento, estatus, necesidad de logro, poder, etc. (Hessels, Van Gelderen y Thurik, 2008; DeGeorge y Fayolle, 2011). Numerosos autores proponen una estructura bipolar que sirve para agrupar los factores anteriores en dos fuerzas (Hessels et al., 2008): necesidad versus oportunidad. En lo que se refiere a la expansión internacional la literatura reconoce que en ocasiones se inicia bajo distintos estímulos: la intención del empresario de enriquecerse, de probar la viabilidad de una nueva idea, de ocupar mercados de interés estratégico o simplemente de escapar a las condiciones hostiles del mercado doméstico (Zahra et al., 2005). Nosotros, sin embargo, recurrimos a una teoría de motivación que se ha mostrado relevante en el estudio del reconocimiento de oportunidades empresariales: la Regulatory Focus Theory de Higgins (1997, 1998). El punto de partida de la teoría señala que todo individuo busca el placer y evita el dolor y para ello reconoce dos alternativas: orientación promoción (OPM) y orientación prevención (OPV). Las OPM y OPV difieren en los objetivos que orientan el comportamiento individual (Brockner, Higgins y Low, 2004; Baron, 2004). Los individuos OPM están interesados en el avance, el desarrollo y el éxito e intentan probar todas las alternativas disponibles. Además, son individuos con una actitud de apertura al cambio, ideales fuertes y propensos a asumir riesgos. Los individuos OPV están más preocupados por garantizar la seguridad, desestimar alternativas de escaso interés y evitar errores de

actuación. Además son individuos que prefieren estabilidad y muestran elevado compromiso con las obligaciones. Los individuos OPM se interesan, sobre todo, por objetivos personales, es decir, objetivos que reflejan sus esperanzas, deseos y aspiraciones, mientras que los OPV persiguen objetivos más vinculados con la obligación o la responsabilidad profesional (Brockner y Higgins, 2001).

Si trasladamos estos argumentos al análisis de la internacionalización empresarial entendemos que los empresarios OPM mostrarán seguramente predisposición a la explotación de las oportunidades que aparecen en los mercados exteriores y mantendrán una postura proactiva en el proceso de internacionalización. Deducimos entonces que la internacionalización de la empresa deviene de la motivación endógena del empresario. Por lo que respecta a los empresarios con orientación OPV, entendemos que adoptan una postura más prudente respecto a la internacionalización y que solo iniciarán el proceso ante el riesgo de pérdidas o restricciones del mercado tradicional y adoptando las alternativas menos arriesgadas. Se trata, por tanto, de empresarios que desarrollan la internacionalización empujados por las circunstancias competitivas, es decir guiados por una motivación exógena. En la investigación de la internacionalización empresarial es difícil encontrar tipologías acerca de la motivación que induce la salida a los mercados externos. Sin embargo en la investigación de la acción emprendedora encontramos clasificaciones similares (Barba Sánchez y Atienza Sahuquillo, 2012). Así, por ejemplo, Fitzsimmons y Douglas (2011), que caracterizan la acción emprendedora, distinguen entre «inevitable» y «accidental». La primera se asemeja a la orientación OPM, puesto que descansa en la motivación endógena del empresario, mientras que la segunda se asemeja a la orientación OPV, puesto que el impulso recae en las condiciones competitivas. En sintonía podríamos hablar de internacionalización empresarial inevitable –OPM– e internacionalización empresarial accidental –OPV–.

Nos detenemos ahora en la cuestión de la atención del empresario a la información que sustenta las decisiones que conforman el proceso de internacionalización. La atención se refiere al interés deliberado del empresario hacia ciertos estímulos informativos que considera relevantes (Helfat y Peteraf, 2014). Las limitaciones cognitivas del empresario impiden atender a todos los estímulos informativos que emanan del contexto competitivo y, por ello, selecciona unos y desprecia otros. La atención, por tanto, resulta determinante en la detección de oportunidades empresariales en general y de las oportunidades internacionales en particular (Ardichivili, Cardozo y Ray, 2003; Minniti, 2004; Santos y García, 2009). La información relevante en el proceso de internacionalización empresarial alude a varias cuestiones que resumimos en tres ejes: el atractivo estratégico de la internacionalización –capacidad de crear valor en los mercados exteriores–, las barreras y los diferentes programas de ayuda diseñados para auxiliar a las empresas. Así, mientras la atención al atractivo de los mercados exteriores permite detectar oportunidades internacionales, la atención dirigida a barreras sirve de base para adoptar las cautelas que permiten superar los obstáculos que entorpecen la internacionalización. Igualmente, la atención hacia programas de ayuda permite detectar los aspectos de la salida al exterior que cuentan con soporte institucional.

La atención informativa de los empresarios depende de su experiencia, sus preferencias personales, etc. (McAuley, 1993; Politis, 2008, Westhead, 2008). En la misma línea nos planteamos si la orientación motivacional del empresario condiciona también su atención informativa. Podemos prever que aquellos empresarios guiados por una orientación promoción probablemente dirigirán su atención hacia estímulos relacionados con las oportunidades que surgen en mercados exteriores y el atractivo estratégico de esos mercados, mientras que los empresarios con orientación

prevención probablemente mostrarán un interés más dirigido a protegerse de las barreras y los obstáculos que dificultan la expansión internacional. Con todo, formulamos la primera hipótesis sobre la que gira nuestra investigación:

**H<sub>1</sub>.** La orientación motivacional del empresario condiciona su atención informativa.

**H<sub>1.1</sub>.** La orientación promoción orienta la atención hacia estímulos relacionados con atractivo.

**H<sub>1.2</sub>.** La orientación prevención orienta la atención hacia estímulos referidos a las barreras.

Por otro lado, si analizamos el desarrollo internacional de un sector o una industria a lo largo de diferentes regiones frecuentemente se observan diferencias notables. Esto es, aparecen regiones con amplia extensión y tradición en expansión internacional frente a otras con un escaso desarrollo. Por ello nos planteamos si la localización constituye un elemento relevante en el análisis de la internacionalización. Se trata de un elemento no tanto geográfico sino referido al capital social que se genera por las interacciones que se producen en el agrupamiento territorial.

Al igual que se concibe la innovación como un proceso interactivo-territorial, la internacionalización empresarial se beneficia de la interacción entre empresas e instituciones en una comunidad y, por tanto, descansa también en ventajas asociadas al territorio y la localización. Así, la internacionalización empresarial se potencia por el agrupamiento espacial debido a que eso facilita la interacción, el aprendizaje, el acceso a fuentes de información e incluso el desarrollo de instituciones públicas o privadas especializadas. Así, el agrupamiento territorial puede condicionar el desarrollo de la estrategia internacional en el tejido empresarial de una región, la velocidad en la generalización de dicha estrategia, el impulso de instituciones destinadas al desarrollo de esta alternativa, etc. Con este punto de partida nos planteamos si la orientación motivadora que impulsa la expansión internacional y la atención a los distintos estímulos informativos muestra diferencias regionales. Con ello formulamos la segunda hipótesis de esta investigación.

**H<sub>2</sub>.** El agrupamiento regional de las empresas marca diferencias en la orientación motivadora que impulsa la internacionalización y la atención informativa de los empresarios.

### 3. Aplicación empírica

#### 3.1. Contexto de investigación: la industria española de piedra natural

El objetivo de la aplicación empírica nos lleva, en primer lugar, a determinar la orientación motivacional de los empresarios de la industria española de piedra natural y a representar la atención que dedican a los estímulos informativos relacionados con la internacionalización.

La industria española de piedra natural es una industria tradicional y madura que se encuentra en un proceso de transformación derivado de la modificación del panorama económico internacional (Aragones y Küster, 2007). España ocupa el sexto lugar del mundo entre los productores mundiales de piedra natural. El sector está compuesto por 1213 empresas dedicadas a la actividad extractiva (concentradas sobre todo en las regiones de Galicia, Cataluña y Castilla-León) y 4764 dedicadas a la actividad transformadora de la piedra –industria– y distribuidoras (localizadas principalmente en Andalucía, Comunidad Valenciana y Galicia). En ambos casos se trata mayoritariamente de empresas de reducida dimensión, lo que supone una limitación importante a sus posibles alternativas

**Tabla 1**  
Ficha técnica del estudio

Universo (tamaño muestra)	5977 empresas (298 empresas)
Ámbito geográfico, fecha	España; mayo – 2010
Método de recogida de información	Encuesta telefónica
Error muestral para 95% NC	5,5%

estratégicas<sup>1</sup>. La elección de este sector como objeto de análisis corresponde a distintas razones. En primer lugar se trata de un sector tradicionalmente exportador y además actualmente se encuentra entre los sectores preferentes que impulsan distintos organismos públicos<sup>2</sup> implicados en el fomento de la internacionalización de las empresas españolas.

En cuanto a las particularidades por regiones se destaca lo siguiente. En el segmento extractivo, Galicia se perfila como la comunidad protagonista, seguida por Cataluña y Castilla-León. La industria muestra una distribución geográfica distinta, en concreto las comunidades dominantes son Andalucía, Comunidad Valenciana, Galicia y Cataluña. Respecto al comercio exterior la Comunidad Valenciana es la que presenta una balanza comercial más elevada, seguida por Galicia. La Comunidad Valenciana y Galicia se presentan además como los grandes motores exportadores del sector con un 39% y un 37% respectivamente del total del volumen de exportaciones. Castilla-León y Murcia completan el ranking de comunidades exportadoras. Además Castilla-León destaca por alcanzar la tasa de cobertura más favorable (0,9) de todas las regiones<sup>3</sup> (véase el [Informe Sectorial de la Piedra Natural en España, 2012](#)). Por otro lado, cada una de estas regiones cuenta con un organismo regional para el impulso de la internacionalización empresarial, aunque no todos ellos con la misma tradición ni implicación en el sector. La Comunidad Valenciana acoge también el Instituto Tecnológico de la Construcción (AIDICO), que potencia la presencia de las empresas del sector en mercados emergentes. Así, en las distintas regiones se producen interacciones entre empresas y diferentes instituciones regionales que pueden dar lugar a diferencias relevantes en el proceso de internacionalización. En el análisis posterior nos detenemos en aquellas regiones que, como se ha visto, cuentan con mayor protagonismo en el sector: Andalucía, Valencia, Galicia, Cataluña y Castilla-León.

### 3.2. Descripción de la muestra, variables y proceso de análisis

La selección de la muestra se realiza con muestreo estratificado con asignación proporcional con el propósito de que el número de encuestas resulte proporcional a la importancia relativa de las diferentes regiones. Los contactos con los empresarios se realizaron a través de una empresa de investigación contratada para realizar el cuestionario telefónico asistido por ordenador –tecnología CATI– (tabla 1).

El cuestionario recoge preguntas de interés para alcanzar los objetivos del estudio y a la vez sencillas para plantear por vía telefónica. La redacción de las preguntas fue revisada por académicos especialistas en la internacionalización empresarial y las variables utilizadas han sido contrastadas en estudios previos. El cuestionario está estructurado en tres partes:

<sup>1</sup> Entre las empresas extractivas el 75% no sobrepasa los 9 empleados y el 22% de las empresas cuentan con una cifra de empleados ente 10 y 49. En el caso de la industria el 24% figuran «sin asalariados» y el 64% cuenta con un máximo de 9 empleados.

<sup>2</sup> A nivel nacional el ICEX lo califica como un sector preferente y se encuentra en el plan HABITAT. En Castilla-León aparece en el II Plan de Internacionalización de la empresa Castellano-Leonesa.

<sup>3</sup> Para una explicación más detallada véase el [Informe Sectorial de la Piedra Natural en España \(2012\)](#), elaborado por AIDICO y OMPN y publicado en 2012.

**Tabla 2**  
Variables de control y motivación en las principales regiones españolas

	Tamaño <sup>a</sup>	Exp.previa	E.OPM	E.OPV
Valencia	20,07	2,93	37	23
Andalucía	9,3	2,64	40	16
Galicia	26,89	3,36	29	10
Cataluña	13,68	2,1	24	13
Castilla-León	19,19	2,71	15	6
Resto-España	18,1	2,31	61	24

E.OPM: número de empresarios con orientación promoción; E.OPV: número de empresarios con orientación prevención.

<sup>a</sup> n.º medio de empleados.

- La primera parte incluye una cuestión central referida al momento en el que se plantea el empresario la salida al exterior: ante oportunidades en mercados exteriores –OPM– o cuando el mercado doméstico está saturado –OPV–. Además recogemos otras *dos preguntas de control* para realizar la asignación definitiva (Anexo-I): los destinos prioritarios en la expansión internacional (los de mayor crecimiento –OPM–, los más cercanos –OPV– u otros) y la finalidad de la expansión internacional (ampliar las perspectivas de la empresa –OPM– o garantizar la seguridad y la supervivencia de la empresa –OPV–).
- La segunda parte incluye variables de control de la empresa: número de empleados (tamaño) y experiencia previa en una escala de 1 a 5.
- La tercera parte plantea una cuestión que sirve para representar la atención del empresario respecto a los distintos estímulos informativos. En concreto se pide a los encuestados que distribuyan una dotación hipotética de 100€ entre: información referida al atractivo estratégico de los mercados exteriores (RR-M), información sobre barreras (RR-B) e información referida a programas de ayuda (RR-A).

La aplicación empírica se organiza en dos fases. En la primera revisamos el comportamiento de las variables tanto en el conjunto de la muestra como en cada una de las regiones. Así, analizamos las variables referidas a la motivación y a la atención informativa de los empresarios y tratamos de detectar si existen diferencias a lo largo de las distintas regiones. Después, en la segunda fase, agrupamos a los empresarios de las distintas regiones en dos bloques –OPM y OPV– y analizamos si se aprecian diferencias en motivación y preferencias informativas. Nuevamente valoramos las diferencias entre regiones.

### 3.3. Resultados obtenidos

El análisis descriptivo (tabla 2) indica que la orientación motivacional mayoritaria (69,12%) es la OPM en detrimento de la opción OPV. Es decir, los empresarios encuestados declaran mayoritariamente que la internacionalización constituye una opción estratégica vinculada a una motivación endógena y a la presencia de oportunidades en mercados exteriores, más que una opción a la que se recurre ante las presiones competitivas y restricciones del mercado doméstico. Desde la perspectiva regional se aprecia que Galicia es la región que muestra mayor proporción de empresarios promoción en la salida a los mercados exteriores (74%). En el lado opuesto se encuentra la Comunidad Valenciana, en la que la proporción de empresarios con motivación endógena apenas alcanza el 61%. Recordemos además que esta comunidad es uno de los motores de la exportación del sector. Quizás los empresarios de esta región tienden a mostrar más tendencia prevención debido a su conocimiento de las dificultades que comporta el proceso de internacionalización. En cuanto a las variables de control, los resultados indican que Galicia y Valencia son las regiones que muestran un mayor tamaño y mayor experiencia exportadora. Andalucía destaca

**Tabla 3**  
Análisis de diferencia de medias de los recursos dedicados a los tipos de información

	Media	Desv. típica	t	Sig.
<i>Valencia</i>				
RR-M / RR-B	-21,4	37,06	4,49	0,00
RR-B / RR-A	20,61	37,80	-4,22	0,00
RR-M / RR-A	-0,86	57,02	0,11	0,90
<i>Andalucía</i>				
RR-M / RR-B	-5,25	31,22	1,25	0,21
RR-B / RR-A	25,16	45,93	-4,09	0,00
RR-M / RR-A	19,91	52,2	-2,85	0,00
<i>Galicia</i>				
RR-M / RR-B	-10,23	35,78	1,7	0,08
RR-B / RR-A	21,15	44,53	-2,9	0,00
RR-M / RR-A	10,92	54,56	-1,2	0,21
<i>Cataluña</i>				
RR-M / RR-B	-13,83	27,02	3,11	0,00
RR-B / RR-A	18,62	35,43	-3,19	0,00
RR-M / RR-A	4,78	48,35	-0,60	0,55
<i>Castilla León</i>				
RR-M / RR-B	-17,61	30,68	2,63	0,01
RR-B / RR-A	20,66	34,98	-2,7	0,01
RR-M / RR-A	03,04	53,9	-0,26	0,79

RR-M: información relativa al atractivo estratégico de los mercados; RR-B: información relativa a barreras; RR-A: información relativa a programas de ayuda.

como la región en la que las empresas son de menor tamaño y Cataluña la de menor experiencia en internacionalización.

Nos detenemos ahora en la atención que dedican los empresarios a los estímulos informativos. Para ello realizamos el análisis de diferencia de medias (prueba T de muestras relacionadas) entre las variables representativas de la atención a los distintos tipos de información considerados (tabla 3).

Los resultados indican que en el conjunto de la muestra la atención dedicada a información sobre mercados, barreras y ayudas difieren de forma significativa. Si observamos los resultados por regiones se aprecian patrones diferentes. En todas las regiones, excepto en Andalucía, la atención dedicada a información sobre mercados resulta similar a la dedicada a conocer programas de ayuda. Las diferencias significativas surgen al comparar la atención dedicada a barreras. En Andalucía, sin embargo, las diferencias significativas se producen debido al protagonismo de la atención a los programas de ayuda frente al resto de estímulos informativos. Quizá debido a que en esta región las empresas son de menor tamaño (tabla 4).

Si analizamos por separado el perfil de los empresarios OPM y de los empresarios OPV los resultados reflejan que en ambos casos la atención a barreras dista significativamente de la atención dedicada a mercados y programas de ayuda. En el caso de los empresarios con orientación promoción la atención hacia mercados y programas de ayuda también es distinta, sin embargo entre los empresarios prevención la atención a esas dos cuestiones resulta similar. Podemos deducir que lo que caracteriza a los empresarios prevención, tal y como cabía esperar, es una atención distintiva hacia la información referida a barreras por encima de la atención que dedican a las cuestiones de mercados o programas de ayuda. A continuación nos detenemos en el detalle regional (tabla 5).

**Tabla 4**  
Análisis de diferencia de medias para los empresarios OPM y OPV

	OPM: med. (desv típ)	T (Sig)	OPV: med. (desv típ)	T (Sig)
RR-M / RR-B	-11,43 (32,12)	5,10 (0,00)	-13,68 (30,52)	4,30 (0,00)
RR-B / RR-A	+20,5 (41,05)	-7,16 (0,00)	+22,27 (37,9)	-5,6 (0,00)
RR-M / RR-A	+9,06 (52,48)	-2,48 (0,01)	+8,5 (52,19)	-1,5 (0,11)

OPM: empresarios con orientación promoción; OPV: empresarios con orientación prevención; RR-M: información relativa al atractivo estratégico de los mercados; RR-B: información relativa a barreras; RR-A: información relativa a programas de ayuda.

**Tabla 5**  
Variables de control en las distintas orientaciones motivacionales

	OPM: Tam <sup>a</sup> .	OPM: Ex.p	OPV: Tam <sup>a</sup> .	OPV: Ex.p
Valencia	14,946	2,7297	27,957	3,1739
Andalucía	7,325	2,75	15,188	2,4375
Galicia	27,31	3,4138	22	3,2
Cataluña	15,667	2,125	10,846	2
Castilla-León	13	2,0667	34,667	4,3333
Resto-España	16,958	2,25	11,083	1,9167

OPM: empresarios con orientación promoción; OPV: empresarios con orientación prevención.

<sup>a</sup> N.º medio de empleados.

**Tabla 6**  
Análisis de diferencia de medias en las distintas regiones para OPM y OPV

	OPM: t (Sig)	OPV: t (Sig)
<i>Valencia</i>		
RR-M / RR-B	-3,80 (0,00)	-2,37 (0,02)
RR-B / RR-A	-0,52 (0,60)	0,42 (0,67)
RR-M / RR-A	3,12 (0,00)	2,79 (0,01)
<i>Andalucía</i>		
RR-M / RR-B	-0,91 (0,36)	-0,93 (0,36)
RR-B / RR-A	2,22 (0,03)	1,74 (0,10)
RR-M / RR-A	3,13 (0,00)	2,65 (0,01)
<i>Galicia</i>		
RR-M / RR-B	-1,09 (0,28)	-1,82 (0,10)
RR-B / RR-A	1,44 (0,16)	-0,01 (0,99)
RR-M / RR-A	2,52 (0,01)	1,55 (0,15)
<i>Cataluña</i>		
RR-M / RR-B	-2,68 (0,01)	-1,60 (0,13)
RR-B / RR-A	0,42 (0,67)	0,47 (0,64)
RR-M / RR-A	2,21 (0,03)	2,8 (0,01)
<i>Castilla-León</i>		
RR-M / RR-B	-2,08 (0,05)	-1,86 (0,12)
RR-B / RR-A	0,36 (0,71)	-0,33 (0,75)
RR-M / RR-A	2,35 (0,03)	2,00 (0,10)

OPM: empresarios con orientación promoción; OPV: empresarios con orientación prevención; RR-M: información relativa al atractivo estratégico de los mercados; RR-B: información relativa a barreras; RR-A: información relativa a programas de ayuda.

Los resultados reflejan que el tamaño medio de las empresas promoción es menor que el tamaño medio de las empresas prevención y disponen también de menor nivel de experiencia previa. Sin embargo los resultados por regiones muestran cierta disparidad. Por regiones, en la Comunidad Valenciana, Castilla-León y Andalucía los empresarios OPV son los que trabajan con empresas de más tamaño. Sin embargo, en Galicia y Cataluña son los empresarios OPM los que cuentan con las mayores empresas. Se deduce que no se aprecian patrones de relación entre el tamaño y la orientación motivacional. En cuanto a la experiencia previa, se comprueba que, salvo en Andalucía donde dominan las empresas de menor dimensión, las empresas de mayor experiencia son también aquellas que presentan mayor tamaño. Destacan a este respecto los empresarios castellano-leoneses OPV como los que muestran un mayor tamaño y el mayor nivel de experiencia respecto al conjunto de la muestra.

Respecto al interés informativo por regiones (tabla 6), los resultados obtenidos reflejan que en los empresarios OPM las diferencias

significativas se relacionan con la atención dedicada a la información sobre mercados, excepto en Galicia y Andalucía. En Galicia la diferencia se produce únicamente cuando comparamos con ayudas. En Andalucía, tal y como ya se ha señalado, las diferencias giran más bien en torno a los programas de ayuda (ya comparemos con la atención a mercados o a barreras). Los empresarios OPV muestran menores diferencias en la atención dedicada a los distintos estímulos informativos.

Si nos detenemos en el análisis regional se comprueba que tan solo en la comunidad valenciana los resultados son similares entre los dos tipos de empresarios, con una atención distintiva a la información referida a mercados. Además, la valoración conjunta de los resultados regionales apunta que entre los empresarios OPM de las distintas regiones el rasgo común es la atención distintiva hacia las cuestiones de atractivo de los mercados. Sin embargo entre los empresarios OPV de las distintas regiones la nota común en una atención similar a los distintos estímulos informativos.

#### 4. Conclusiones

La internacionalización empresarial se conforma con las decisiones que adopta el empresario y, por tanto, se ve condicionada por los factores individuales que dirigen sus decisiones. Por ello nos detenemos en el análisis de la motivación del empresario en el proceso de internacionalización empresarial. Para este análisis recurrimos a la propuesta de la Regulatory Focus Theory y distinguimos dos orientaciones: promoción –motivación endógena– y prevención –motivación exógena–. Por otro lado, el desarrollo de la estrategia de internacionalización requiere de información útil sobre distintos aspectos: el atractivo estratégico de los mercados exteriores, barreras y programas de ayuda. La atención del empresario hacia la información referida a esas cuestiones resulta determinante de las decisiones que conforman el proceso de expansión internacional. La hipótesis planteada reconoce una relación entre la orientación motivacional y la atención a los distintos estímulos informativos relevantes en la internacionalización. Además, reparamos en la heterogeneidad regional que se aprecia en el proceso de internacionalización sobre la base del aprendizaje que se produce por las interacciones que genera el agrupamiento territorial. Para la aplicación empírica analizamos el sector español de piedra natural y las regiones más relevantes: Comunidad Valenciana, Andalucía, Galicia, Cataluña y Castilla-León.

El estudio constata que la orientación motivacional mayoritaria es la orientación promoción, siendo Galicia la región que muestra mayor proporción de empresarios con esta orientación. Resulta destacable que sea en la Comunidad Valenciana en la que la proporción de empresarios promoción sea inferior a las demás, a pesar de ser una de las regiones líderes en volumen de exportaciones y con amplio soporte institucional para la expansión internacional. Respecto a los estímulos informativos, los resultados indican que los empresarios muestran una atención significativamente distinta a la información sobre barreras si lo comparamos con la atención dedicada al atractivo de los mercados y ayudas. La excepción es la región andaluza en la que se aprecian diferencias significativas en la atención dedicada a programas de ayuda. Resultado quizá atribuible al menor tamaño de las empresas de esta región.

Si agrupamos a los empresarios en función de su orientación motivacional se comprueba que mientras que los empresarios OPM presentan diferencias significativas en la atención dedicada a los distintos tipos de información y proporcionan una atención diferencial a la información sobre mercados, los empresarios OPV presentan diferencias menos significativas en la atención dedicada a los distintos estímulos informativos y la atención diferencial la dirigen a la información sobre barreras y obstáculos. Se confirma así la relación prevista en la primera hipótesis de esta investigación.

Por otro lado los resultados reflejan que las regiones españolas protagonistas en el sector de piedra natural muestran diferencias notables en lo que se refiere tanto a experiencia, como en inquietudes informativas y motivación que dirige el proceso de expansión internacional. En concreto la Comunidad Valenciana, que presenta una balanza comercial más elevada y constituye uno de los motores de la exportación, recoge la mayor proporción de empresarios OPV y destaca por las diferencias significativas que se aprecian en la atención dedicada a barreras respecto a ayudas y a mercados. En esta comunidad se localizan diferentes organismos centrados en el sector y en el impulso de la internacionalización empresarial. Quizás las interacciones de las empresas del sector con organismos y empresas de otros sectores sean los elementos responsables de la menor motivación endógena y el diferente perfil respecto al interés informativo de los empresarios. Andalucía, sin embargo, recoge el mayor número de empresarios OPM y destaca por las marcadas diferencias que se aprecian en la atención dedicada a programas de ayuda, sobre todo, en comparación con la atención dedicada a la información sobre mercados. Puede que el menor tamaño de sus empresas explique ese diferente patrón en la atención de los empresarios OPM andaluces. El análisis realizado no permite la contrastación empírica de segunda hipótesis referida al factor regional, sin embargo los resultados obtenidos apuntan a ese factor como relevante en el proceso de internacionalización empresarial que puede trastocar tanto la naturaleza de la motivación como el interés informativo de los empresarios.

En suma, en el estudio realizado la motivación se revela como un elemento determinante de la sensibilidad e interés del empresario ante la información disponible. Por tanto la motivación se comporta también como un factor determinante de la imagen mental que se forma el empresario del contexto competitivo en el que se desenvuelve la expansión internacional. Con todo, las diferencias en la motivación del empresario se revelan también como potenciales determinantes en el reconocimiento de oportunidades internacionales, en la estimación de su interés estratégico, en la búsqueda de programas de ayuda y en la ponderación de los obstáculos que dificultan la internacionalización empresarial. Por tanto las conclusiones obtenidas reflejan el interés de adoptar la perspectiva cognitiva en la investigación de la internacionalización empresarial, el interés de profundizar en el estudio de la motivación y la identificación de los factores que afectan a la atención informativa del empresario. Por ello las conclusiones obtenidas constituyen un punto de referencia tanto para la investigación del fenómeno de la internacionalización empresarial como para los distintos organismos públicos y privados centrados en el impulso de la expansión internacional.

#### Agradecimientos

Los autores desean agradecer al equipo de editores de la revista y a los revisores sus comentarios que, sin duda, han servido para mejorar la versión preliminar del estudio.

#### Anexo I. Clasificación prevista para la orientación motivacional

	Orientación promoción	Orientación prevención
<i>Momento de salida a los mercados exteriores*</i>	Cuando hay oportunidades en mercados exteriores	Cuando hay saturación en el mercado doméstico
Variable control: destino	Mercados en crecimiento	Mercados accesibles
Variable control: finalidad	Ampliar perspectivas	Garantizar la supervivencia

\* Para la clasificación definitiva contrastamos el criterio del «momento de salida al exterior» con las variables de control de tal forma que si la respuesta a esas preguntas resulta coherente, al menos en una de ellas, con la pregunta central se incluye en el análisis, de lo contrario esa unidad es eliminada.

## Bibliografía

- Acedo, F. J. y Casillas, J. C. (2007). Age at entry in international markets of Spanish SMEs. Entrepreneurial and institutional determinants. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 130–150.
- Aragones, C. y Küster, I. (2007). Aplicación de técnicas para la identificación de grupos competitivos de empresas líderes del sector de la piedra natural. *Revista Asturiana de Economía*, 38, 133–161.
- Ardichivili, A., Cardozo, R. y Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123.
- Barba Sánchez, V. y Atienza Sahuquillo, C. (2012). Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, 132–138.
- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221–239.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: the case of intentions. *Academy of Management Review*, 13(3), 442–453.
- Brockner, J. y Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35–66.
- Brockner, J., Higgins, E. T. y Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19, 203–220.
- Burmeister-Lamp, K., Moren Lévesque, M. y Schade, C. (2012). Are entrepreneurs influenced by risk attitude, regulatory focus or both? An experiment on entrepreneurs' time allocation. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 456–476.
- Degeorge, J. M. y Fayolle, A. (2011). The entrepreneurial process trigger: a modeling attempt in the French context. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 251–277.
- Estay, C., Durrieu, F. y Akhter, M. (2013). Entrepreneurship: From motivation to start-up. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(3), 243–267.
- Fitzsimmons, J. R. y Douglas, E. J. (2011). Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 26, 431–440.
- Hessels, J., Van Gelderen, M. y Thurik, R. (2008). Drivers of entrepreneurial aspirations at the country level: the role start-up motivations and social security. *International Entrepreneurship & Management Journal*, 4(4), 401–417.
- Helfat, C. y Peteraf, M. (2014). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2247>
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280–1300.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30(1), 1–46.
- Informe Sectorial de la Piedra Natural en España (2012), OMPN y AIDICO [consultado 3 Jun 2014]. Disponible en: [http://www.aidico.es/cms/site.0057/descargas/Informe\\_Sectorial\\_2012.pdf.aND.8=8](http://www.aidico.es/cms/site.0057/descargas/Informe_Sectorial_2012.pdf.aND.8=8)
- Manolova, T. S., Brush, C. G. y Greene, P. G. (2002). Internationalization on small firms. *International Small Business Journal*, 20(1), 9–31.
- McAuley, A. (1993). The perceived usefulness of export information sources. *European Journal of Marketing*, 27(10), 52–64.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770–791.
- Minniti, M. (2004). Entrepreneurial alertness and asymmetric information in a spin-glass model. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 637–658.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 147–158.
- Politis, D. (2008). Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 472–489.
- Ripollés-Meliá, M., Menguzzato-Boulard, M. y Sánchez-Peinado, L. (2007). Entrepreneurial orientation and international commitment. *Journal of International Entrepreneurship*, 5, 65–83.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. y Antoncic, B. (2006). SME internationalization research past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.
- Santos, M. V. y García, M. T. (2009). El uso que hacen los directivos castellano-leoneses de la información sobre internacionalización. *El profesional de la Información*, 18(4), 407–412.
- Westhead, P. (2008). International opportunity exploitation behavior reported by "types" of firms relating to exporting experience. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 431–456.
- Zahra, S. A. y George, G. (2002). International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. En M. Hitt, D. Ireland, D. Sexton, y M. Camp (Eds.), *Strategic entrepreneurship: creating an integrated mindset, strategic management series*. (pp. 255–288). Oxford: Blackwell Publishers.
- Zahra, S. A., Korri, J. S. y Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14(2), 129–146.