



El Proceso de Internacionalización de Empresas

Arnoldo Araya Leandro
ararle@yahoo.com

Asesor y consultor con más de más 24 años de experiencia en auditoría y finanzas. Conferencista internacional. Profesor ITCR, UCR, entre otras. Estudiante del Programa de Doctorado en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia, España. Master en Administración de Empresas, Contador Público Autorizado, Licenciado en Administración de Empresas.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS: DEFINICIÓN Y OBJETIVO

Bajo el enfoque estratégico, la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual

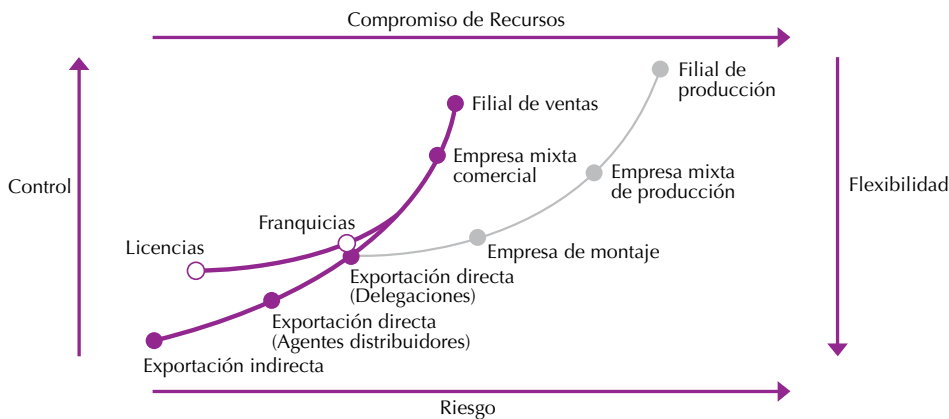
una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países.

Dado lo anterior, el proceso de internacionalización empresarial debe responder las siguientes preguntas: ¿por qué se internacionaliza la empresa?, ¿cuál es el proceso para llevarlo a cabo?, ¿cómo

se internacionaliza? y ¿dónde puede localizar sus actividades en el exterior? (Galán, Galende, González, 2000). A partir de estos cuestionamientos la presente investigación bibliográfica tiene como objetivo principal mostrar el proceso que deben seguir las empresas con el fin de internacionalizarse.

No hay un único camino para que una empresa empiece a tener actividad internacional. Lo que sí encontramos es una posible senda que nos marca distintas opciones en función del control que tiene la empresa en su actividad exterior, el riesgo que asume y los recursos que emplea en su expansión internacional.

El siguiente gráfico explica las distintas opciones:



Fuente: I.A. Alonso y V. Donoso. Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales. ICEX. 1998.

Otra definición de internacionalización de empresas es “el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales” (Andersen, 1993). Esta definición expresa la idea de la internacionalización como una actividad muy diná-

mica e incluye la estrategia de modo de entrada de dimensiones y selección del mercado internacional. Estas dos dimensiones representan las decisiones estratégicas fundamentales en relación con la internacionalización de una firma (Buckley, 1995).

Los objetivos de internacionalizar una empresa son (Canals, 1994):

- Apertura de nuevos mercados.
- Costes de producción más bajos.
- Una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

de dar respuestas ante la heterogeneidad de las situaciones observadas en la internacionalización de la empresa. Es en este contexto donde emergen las aportaciones gradualistas de la Escuela Escandinava.

Desde un enfoque microeconómico, al tomar como punto de partida la empresa, el denominado Paradigma de las Etapas de Desarrollo Internacional, propuesto por diversos autores pertenecientes a la Escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Vahlne y Nordström, 1993), plantea que el proceso de internacionalización de una empresa es un compromiso gradual de la misma con los mercados internacionales.

Como hipótesis principal, el modelo postula que las empresas comienzan sus operaciones internacionales cuando su tamaño todavía es reducido, pero se expanden siguiendo las pautas de una estrategia de crecimiento empresarial hacia los mercados “psicológicamente” más próximos (Johanson y Vahlne, 1990). De acuerdo con esto, podemos señalar cinco pasos para la internacionalización:

1. la empresa se desarrolla en su mercado nacional,
2. se comienza a llevar a cabo exportaciones irregulares,
3. se emplean agentes independientes,
4. se implantan filiales comerciales, y
5. se ponen en marcha las filiales productivas.

En su momento, este conjunto de aportaciones supuso una ruptura >>

Según Canals (1997) se pueden distinguir cuatro grandes tipos de empresas internacionales: exportadora, multinacional, global y transnacional

Antes de elaborar el diseño del plan para internacionalizar la empresa, se deben tener por escrito y muy claros los objetivos de dicha internacionalización

>> con las premisas vigentes hasta entonces. Dichas premisas implicaban la descripción de las fases que se producen en los procesos de internacionalización con base en la experiencia adquirida sobre el funcionamiento de los mercados internacionales y la disponibilidad de recursos para introducirse en ellos. Además, la gradualidad y la contemplación del factor tiempo tratan de dotar al enfoque escandinavo con cierta dinámica. Sin embargo, la especificidad excesiva con que se enumeran las diferentes etapas por las que ha de atravesar el negocio en su expansión internacional, derivó en una de las sempiternas críticas realizadas al modelo: su determinismo (Reid, 1983).

No es éste el único punto débil señalado por la literatura. De hecho, autores como Andersen (1993) cuestionan ciertas facetas explicativas de las aportaciones de la Escuela Escandinava debido a su incapacidad evidente a la hora de revelar las razones que empujan al responsable del área internacional del negocio a tomar ciertas decisiones. Mientras que otros, como Fletcher (2001), añaden el perfil cruzado predominante entre los estudios realizados.

Aunado a lo anterior, existen múltiples teorías que abordan el proceso de internacionalización y sus factores determinantes. Cada una se centra en uno o varios aspectos parciales del fenómeno, con excepción, quizás, del planteamiento ecléctico de Dunning, que tiene una visión más general a partir de la integración de las aportaciones previas. Este conjunto de teorías se puede agrupar en torno a siete bloques de corrientes doctrinales (cuadro 1): I) La teoría clásica; II) La teoría del ciclo de vida del producto; III) El modelo de

Uppsala; IV) El paradigma de Porter; V) La teoría estratégica; VI) La teoría de la internalización y VII) El paradigma de Dunning.

Por otro lado, en cuanto al tipo de empresas, según Canals (1997) se pueden distinguir cuatro grandes tipos de empresas internacionales que, a su vez, reflejan sus mismas etapas de internacionalización. Estas pautas del proceso de internacionalización son:

- Empresa exportadora.
- Empresa multinacional.
- Empresa global.
- Empresa transnacional.

Empresa exportadora

Normalmente, las empresas empiezan su proceso de internacionalización al exportar. En una primera etapa, la internacionalización es pasiva y consiste en exportaciones puntuales a mercados internacionales. Esta exportación presenta dos características: la exportación desde el país de origen a algunos mercados extranjeros y la concentración de actividades de la empresa en el país de origen.

Empresa multinacional

Este tipo de empresa surge en el siglo XIX en algunos países industriales como Gran Bretaña y Alemania. La empresa multinacional pretende explotar internamente alguna ventaja competitiva importante, una tecnología o un producto especial, por ejemplo, al diversificar actividades en muchos países (Caves, 1982). El objetivo de una empresa multinacional es la reproducción casi exacta de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero. Este modelo lo han adoptado una variedad de sectores: empresas de alimentación como Nestlé o Coca Cola; empresas de

consumo como Procter and Gamble o Unilever; empresas de automóviles como General Motor o Volkswagen. En todos estos casos, la atracción de la fuerza de localización ha llevado a una descentralización casi completa de las actividades de cada país.

Empresa global

En los años ochenta aparecieron las empresas globales, que se caracterizan por su fuerte peso en las operaciones internacionales dentro de la empresa y por la alta concentración de actividades, principalmente compras, producción, así como investigación y desarrollo, en el país de origen o en unos pocos países.

Este tipo de empresa se diferencia de la empresa exportadora por el mayor peso de sus operaciones internacionales y se diferencia de la empresa multinacional por la alta concentración de actividades críticas en el país de origen.

Porter (1986), en uno de los trabajos con mayor impacto en los años ochenta sobre estrategia internacional de la empresa, distingue la tipología de estrategias: estrategia exportadora, estrategia multinacional, estrategia global y estrategia exportadora descentralizada. Este autor plantea que la estrategia internacional más pura es la estrategia global, con fuerte concentración de actividades.

Sin embargo, no basta con concentrar actividades, sino que resulta necesario desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y mercado. No se puede vender el mismo tipo de productos alimenticios en Costa Rica que en Alemania.

Empresa transnacional

El reto de las empresas con activi-

Cuadro 1: Principales teorías sobre la internacionalización

ESCUELA	APORTACIÓN	AUTORES
Teoría Clásica	Importancia de las ventajas comparativas entre países.	Ohlin (1933).
Teoría del Ciclo de Vida del Producto	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.	Vernon (1966).
Modelo de Uppsala	Estudio del proceso de internacionalización de las empresas.	Johanson y Wiedersheimpaul (1975); Johanson y Vahlne (1977, 1990); Olson y Wiedersheim-Paul (1978).
Paradigma de Porter	Análisis de las ventajas de localización en el país de origen.	Porter (1990).
Teoría Estratégica	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.	Barlett y Ghoshal (1987a, 1987b, 1989); Ghoshal (1987); Hamel y Prahalad (1985); Doz (1986).
Teoría de la internalización	Aplicación del enfoque de los costes de transacción al modo de internacionalización de la empresa.	Buckley y Casson (1976); Buckley (1988); Hennart (1982, 1989); Teece (1986); Rugman (1981, 1986).
Paradigma de Dunning.	Clasificación de los factores de internacionalización en ventajas de propiedad, de internalización de localización.	Dunning (1979, 1980, 1981, 1985, 1995, 1997).

Fuente: Galán, Galende, González, 2000.

dades internacionales es grande: se trata de conjugar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales. Bartlett y Ghoshall (1989) describen la emergencia de este nuevo tipo de organizaciones que denominan empresa transnacional.

La empresa transnacional combina, de forma adecuada, una eficiencia máxima, una capacidad de dar respuesta a los mercados locales y una flexibilidad

para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que surjan en alguno de los países.

Principales características de las empresas internacionales

Este tipo de firmas pueden ser caracterizadas de la siguiente forma:

- La concentración de actividades.
- El grado de adaptación a las necesidades locales.

- El modo de difundir el aprendizaje en la organización.

En el Cuadro 2 se muestra estas características, así como el contraste con otros modelos empresariales.

EL DISEÑO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Antes de elaborar el diseño del plan para internacionalizar la empresa, se deben tener por escrito y muy claros >>

Cuadro 2: Algunas características de las organizaciones internacionales

Características	Empresa Exportadora	Empresa Multinacional	Empresa Global	Empresa Transnacional
Concentración	Centralización de tareas clave. Descentralización de la distribución.	Descentralización e independencia de las unidades nacionales.	Centralización. Escala global.	Dispersión, interdependencia y especialización de tareas.
Adaptación	Adaptación de las competencias de la empresa matriz.	Gran sensibilidad a las oportunidades locales.	Implantación de las estrategias corporativas de la empresa matriz.	Contribuciones diferenciales de las unidades nacionales a las operaciones globales.
Aprendizaje	Desarrollo de conocimiento en la empresa matriz y transferencia a otros países.	Desarrollo de conocimiento. Explotación en cada unidad nacional	Desarrollo y explotación de conocimiento en la empresa matriz.	Desarrollo conjunto y explotación global.

Fuente: Tomado y adaptado de Bartlett y Ghosahll (1989).

>> los objetivos de dicha internacionalización. El primer factor importante en todo proceso de internacionalización es disponer de un producto de calidad suficiente para ser ofrecido en los mercados internacionales. La decisión sobre la combinación “producto a ofrecer y mercado a servir” es la primera que debe tomarse en un proceso de internacionalización.

Luego deben tomarse en cuenta otros factores, a saber: la similitud de los mercados internacionales con el mercado local, la existencia de canales de distribución parecidos, la cercanía física, el tamaño potencial del mercado, el grado de rivalidad existente entre los mercados internacionales, el riesgo de cambio, la estabilidad político-económica y la familiaridad de la empresa con dichos mercados (Canals, 1994).

Para muchas empresas, la similitud en los procesos de comercialización y la dimensión del mercado son los factores críticos para decidir dónde entrar.

Una vez tomada la decisión sobre la combinación producto-mercado, es fundamental confiar la responsabilidad del proceso de internacionalización a una persona que conozca a fondo las peculiaridades de los clientes del país de destino, así como las pautas en la publicidad y en la distribución. Con la colaboración y orientación de un experto sobre un mercado local determinado, la empresa ha de decidir el modo de entrada más adecuado.

Así que se ha tomado esta decisión final, se debe elaborar un plan de negocio de la empresa en ese país, en el que se estimen los recursos necesarios para lograr los objetivos. Luego, se trata de la decisión de centralizar o descentralizar

las distintas actividades de la empresa para alcanzar los objetivos de la internacionalización.

Una vez decidida la centralización o descentralización de ciertas actividades o funciones, es necesario establecer los tipos de mecanismos para la coordinación y el control. Se debe definir cómo se coordinará esta unidad con la casa matriz y, al mismo tiempo, qué mecanismos de control han de establecerse para evaluar sus resultados. En lo referente a mecanismos de control, se debe tener cuidado para que éstos permitan una valoración de los resultados sin ahogar la iniciativa del responsable en cada país.

Formas de entrada y factores que influyen en la elección del modo de entrada

La elección de la forma de entrada en un mercado exterior es una de las deci-

En principio existen tres formas genéricas de servir a los mercados internacionales: exportar, conceder licencias o realizar directamente inversiones propias

Las ventajas que se logran de la internacionalización de la empresa se derivan de la capacidad que tiene ésta para coordinar actividades de la cadena de valor agregado

siones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la empresa, ya que ejercerá una relevante influencia en su éxito empresarial futuro (Pla, 2004). En principio existen tres formas genéricas de servir a los mercados internacionales: exportar, conceder licencias o realizar directamente inversiones propias.

Tanto la exportación como la inversión directa pueden llevarse a cabo por la propia empresa o en alianza con otra; cada una de estas formas de entrada en mercados internacionales implica un compromiso de recursos diferentes y, por consiguiente, una intensidad de internacionalización distinta (Canals, 1994).

Se debe preparar un plan de negocios con los criterios para poder evaluar una

u otra opción de modo de entrada. En el momento de tomar esta decisión resulta útil considerar los factores internos y los factores externos a la empresa.

Según Canals (1997), entre los factores internos más relevantes están:

- Las características del producto, la complejidad de su producción y transporte.
- La capacidad de las personas de la empresa matriz para gestionar adecuadamente el proceso.
- Los recursos financieros disponibles para abordar el plan de internacionalización.
- El grado de internacionalización de la empresa.
- La capacidad de dar servicio a los clientes extranjeros.

• La importancia de la coordinación entre los departamentos de investigación y desarrollo, producción y comercial.

Por otra parte, entre los factores externos se destacan:

- La importancia de este mercado exterior para la empresa, así como las condiciones de este mercado para entrar en otros mercados internacionales.
- El potencial del mercado, de manera que su volumen puede o no justificar la descentralización de las actividades productivas de la empresa.
- La posibilidad real de contratar personal calificado para las tareas de gestión y técnicas de la empresa.
- El atractivo económico del país: estabilidad financiera, inflación, impuestos, etc. >>





- >> • La estabilidad política del país.
- El clima que existe en el país cara a la inversión directa procedente del extranjero.
 - El grado de proteccionismo del país frente a las importaciones procedentes del extranjero.
 - El suministro de materias primas clave en el proceso productivo en el país.

Los comentarios anteriores no pretenden ser concluyentes ni tajantes sobre la decisión ideal relativa al modo de entrada, más bien pretenden ser reflexiones sobre el modo de enfocar esta decisión; además, se debe tomar en cuenta una serie de criterios para evaluar los diversos modos de entrada a mercados internacionales, entre los que se mencionan los siguientes (Cannels, 1994):

- Rentabilidad.
- Ventajas de actuar rápidamente.
- Cuota de mercado.
- Grado de control.
- Riesgo.
- Recursos necesarios.
- Flexibilidad.
- Grado de aprendizaje en la organización.

CONCLUSIONES

El nuevo entorno internacional requiere que las empresas desarrollen capa-

cidades dinámicas que les permita competir en los mercados actuales y futuros. Las ventajas que se logran de la internacionalización de la empresa se derivan de la capacidad que tiene ésta para coordinar actividades de la cadena de valor agregado.

Para poder subsistir ante la globalización y la alta competencia, la internacionalización se ha convertido en una necesidad para la supervivencia de la empresa. Se distingue la formulación de diversas estrategias que pueden seguir las compañías en su proceso de internacionalización que, a su vez, reflejan distintos grados de intensidad: empresa exportadora, empresa multinacional, empresa global y empresa transnacional.

Los problemas de naturaleza organizativa suelen generar abundantes conflictos internos durante un proceso de internacionalización. La decisión sobre el grado de centralización o descentralización de ciertas actividades va unida al establecimiento de dos tipos de mecanismos: de coordinación y de control. Los procedimientos de entrada en los mercados internacionales pueden ser muy variados: la exportación, la inversión directa o la concesión de licencias.

Al evaluar una decisión de entrada a

mercados internacionales, puede resultar útil hacer una distinción entre los factores internos y los factores externos a la empresa.

Como lo indica Pla y León (2006), la internacionalización de las empresas sigue un proceso secuencial que depende de la acumulación gradual de conocimientos sobre mercados externos. Desde este punto de vista, la inversión de la empresa en un mercado en particular se realiza por medio de una secuencia de diferentes etapas y en cada una de ellas, a medida que se va adquiriendo experiencia en dicho mercado, el nivel de recursos comprometidos es mayor; en segundo lugar, las empresas prefieren adquirir conocimientos sobre los mercados externos antes de competir en éstos y, por ello, en un principio, son preferibles los mercados similares al de origen.

La falta de conocimientos y recursos es el principal obstáculo para la internacionalización. Estos obstáculos se reducen a través de decisiones incrementales que permiten aprender sobre los mercados internacionales y la forma de operar en el exterior (Pla y León 2006).

Finalmente, a partir de la investigación efectuada aparecen algunas líneas interesantes para futuras investigaciones como son:

- La internacionalización de empresas en Latinoamérica.
- El proceso de internacionalización en PYMES.
- Aspectos clave para lograr el éxito en la internacionalización de empresas.
- Pasos para internacionalizar una empresa de servicios.
- Factores que afectan la internacionalización de PYMES.
- Formas de internacionalización de empresas familiares.
- Inconvenientes de la internacionalización de empresas.
- Ventajas y desventajas de internacionalizar PYMES.

Referencias bibliográficas

Alonso, J. A. y Donoso, V. "Competir en el Exterior. La empresa española y los mercados inter-

nacionales”, ICEX, Madrid. 1998.

Andersen, O. (1993): “On the internationalisation process of firms: a critical analysis”, *Journal of International Business Studies*, second quarter, p. 209-231

Bartlett, C.A., y Ghoshal, S. (1989). *Management across borders*. Harvard Business School Press, Boston.

Buckley, P. y Ghauri, P. (1993). Introduction and overview, en Buckley, P. y Ghauri, P. (eds.). *The internationalization of the firm*, London: MacMillan Press.

Buckley, J. P. y Casson, M. C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: McMillan Press.

Campa, M. y Guillén, J. M. (1996). Evolución y determinantes de la inversión directa en el extranjero por empresas españolas. *Papeles de Economía Española*, 66: 236-246.

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

Caves, R.E. (1982). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge: University Press.

Dunning, J. H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. London: George Allen & Unwin.

Dunning, J. H. (1985). *Multinational Enterprises, Economic Structure and International Competiti-*

veness. New York: John Wiley & Sons.

Dunning, J. H. (1993). *The Globalization of Business*. London: Routledge.

Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor. *Journal of International Business Studies*, 29(1):45-66.

Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10:25-49.

Galán J., Galende J., González J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial* # 333.

Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4):11-24.

Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalisation process of the firm – a model of knowledge development an increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8:23-32.

Johanson, J. y Wiedersheim, P. (1975). The internationalisation of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, October: 305-322.

Pla, J. y León F. (2006). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Educación.

Pla, J. y Cobos, A. (2002). *La aceleración del pro-*

ceso de internacionalización de la empresa: el caso de las new ventures españolas. *Información Comercial Española*, 802:9-22.

Pla, J. y León F. (2004). La internacionalización de la industria hotelera española: formas de entrada y factores determinantes. *Papeles de economía española* # 102.

Porter, M.E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Reid, S. (1983). Firm internationalisation, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 1(2):44-56.

Rugman, A. y D’Cruz, J. (1993). The double diamond Model of International Competitiveness: The Canadian Experience. *Management International Review*, 33(2):17-40.

Teece, D. J. (1981). The Multinational Enterprise: market failure and market power considerations. *Sloan Management Review*, 22: 3-18.

Vahlne, J. y Nordström, K. (1993). The internationalisation process: impact of competition and experience. *International Trade Journal*, 7(5): 529-548.

Vernon, R. (1966). *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. *Quarterly Journal of Economics*, 80 (1): 190-207.

RESUMEN:

El fenómeno de la globalización insta a las empresas a desarrollar estrategias con el propósito de internacionalizarse, no obstante es una tarea compleja. En algunos casos, lo que busca la internacionalización es la apertura de nuevos mercados, en otros es que los costos de producción sean más bajos y que haya una estructura eficiente de producción y distribución. Dado lo anterior, el proceso de internacionalización empresarial debe responder las siguientes preguntas: ¿por qué se internacionaliza la empresa?, ¿cuál es el proceso para llevarlo a cabo?, ¿cómo se internacionaliza? y ¿dónde puede localizar sus actividades en el exterior? (Galán, Galende, González, 2000). A partir de estos cuestionamientos la presente investigación bibliográfica tiene como objetivo principal mostrar el proceso que deben seguir las empresas con el fin de internacionalizarse.

Palabras Clave: Internacionalización empresarial, globalización, empresa transnacional, empresa multinacional, mercado exterior.

ABSTRACT:

The globalization phenomenon pressures companies into the complex undertaking of the development of strategies for their internationalization. Sometimes internationalization seeks opening new markets, in other cases its goals are lowering production and distribution costs. As a result, any company seeking to participate in an internationalization process must answer the following questions: Why do we want to go global? What’s the process that must be followed?

How do you do it? Where are we going to operate? (Galan, Galende, Gonzalez, 2000). From these questions the current literature research shows the procedure to be followed by companies wishing to operate worldwide.

Keywords: Company internationalization, globalization, transnational company, multinational company, foreign markets.