



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO**

**FACULTAD DE INGIENERIA Y CIENCIAS  
EMPRESARIALES**

**INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA:  
UNA REVISIÓN TEÓRICA DE LOS PRINCIPALES  
MODELOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO  
REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE  
INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR**

**AUTOR: XAVIER M. BARREIRO PAZ**

**TUTOR: ING. MONICA FLORES MARIN**

**SAMBORONDON, AGOSTO, 2015**

## INDICE

I. Resumen.....	2
II. Abstract.....	2
III. Introducción.....	3
IV. Marco Teórico.....	4
1. Internacionalización de empresas.....	4
2. Perspectiva económica de la internacionalización.....	6
3. Internacionalización desde la perspectiva de procesos.....	8
3.1. Modelo de ciclo de vida de producto de Vernon.....	8
3.2. El modelo Uppsala.....	10
3.3. Modelo Jordi Canals.....	11
3.4. Modelo waystation.....	13
4. Internacionalización desde la perspectiva de redes.....	14
4.1 Modelo de Johanson y Mattson.....	15
5. Internacionalización Born Legal.....	15
6. La internacionalización de la mediana empresa.....	16
V. Conclusiones.....	19
VI. Bibliografía.....	21

## INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA

### Resumen

Hoy en día la internacionalización permite a las organizaciones sobrevivir y mantenerse con rentabilidad en el tiempo, ya que la identificación de nuevos mercados con necesidades insatisfechas, son oportunidades para incrementar participación e incorporar nuevas habilidades para las empresas que deciden involucrarse en esta estrategia. Con base a esto, el presente artículo evalúa desde una perspectiva teórico- histórica, los diversos procesos de internacionalización desde diferentes ópticas provistas por los investigadores en esta área, de tal manera que se identifican diferentes enfoques, como el económico, de procesos, el de redes y las *born global*<sup>1</sup>. Posteriormente se analiza la mediana empresa desde la internacionalización, identificando características y riesgos a los que se encuentran sometidas, para finalmente concluir, que la búsqueda de mercados internacionales involucra un paso a paso que se debe respetar y que si bien las investigaciones realizadas por los diversos autores han sido en grandes corporaciones, se puede identificar claramente que el tamaño de la empresa es indiferente con respecto al proceso, por lo que tanto las pequeñas como las medianas empresas pueden tomar la decisión de buscar horizontes fuera de su mercados nacionales.

**Palabras clave:** Mediana empresa, estrategias de crecimiento, internacionalización, globalización, procesos.

### Abstract

Nowadays, the internationalization allows the organizations to survive and keep on with profitability over time, because the identification of new markets with unsatisfied needs is an opportunity to increase the participation and to introduce new abilities for the companies that get interested in this strategy. Therefore, this current paper evaluates, from a historical - theoretical perspective, the various processes of internationalization from different views provided by the researchers of this area, this means that many approaches have been identified, such as the economic one, the one of processes, the one of networks and the born global ones. Later on, the medium-sized business will be analyzed from the internationalization perspective, identifying their characteristics and the risks they might be subject of, to conclude that the search for international markets involves a step-by-step process that must be respected and, although the authors have done their research in big corporations, it can be clearly identified that the size of the company is irrelevant for the process, therefore, both small and medium-sized business can decide to look for new horizons outside their national markets.

**Key words:** Medium enterprises, growth strategies, internationalization, globalization, processes

---

<sup>1</sup>Nueva generación de empresas con enfoque tecnológicos que desde sus inicios buscan la internacionalización.

## Introducción

Debido a las similares características que tienen las empresas, existen una serie de decisiones que deben ser tomadas en el día a día de la operación, las mismas que tienen cierto grado de reversibilidad. Mientras que un grupo muy reducido, son de características estratégicas, con resultados en el mediano y largo plazo, como lo son el crecimiento vertical arriba y abajo, las fusiones, las alianzas estratégicas, *joint ventures*<sup>2</sup>, expansiones geográficas, aperturas de nuevas plantas de producción, entre muchos otros. Sin embargo, lo que sobresale de éste último tipo de acciones, es que a diferencia de las primeras, son de carácter irreversible, lo que significaría que los recursos que se invirtieron no pueden ser tan fácilmente recuperados. A esta categoría pertenecen los procesos de internacionalización (Canals, 1994).

El fenómeno de la internacionalización ha despertado desde hace muchos años atrás el interés no solo de los empresarios, sino también de los académicos e investigadores, sea por los aspectos económicos que representan, como por la toma de decisiones que se involucran ante un mundo cada día más globalizado; ya que al internacionalizarse las empresas, surgen una serie de variables que inciden de forma positiva o negativa en las acciones implementadas. Por lo que no solo se deben enfocar en la búsqueda de nuevos horizontes, porque implícito a este proceso, hay una serie de cambios organizacionales, de clientes, competidores y hasta de productos, que deben ser considerados (Gallo, 1992).

Por los aspectos antes mencionados, el presente documento presenta una revisión histórica del marco teórico que aborda el significado de la internacionalización, y que servirá de base para la realización del proceso, en el que se despejarán dudas sobre: ¿cómo debe ser realizada?, ¿cuáles son los momentos más oportunos para llevarla a cabo? y ¿de qué manera debe realizarse, para que tenga éxito?

---

<sup>2</sup> Forma de alianza estratégica en la que el inversor extranjero busca accionista local para iniciar negocio

## **MARCO TEÓRICO**

### **INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS.**

Las mejoras que se han suscitado a lo largo de los años en aspectos de comunicación, así como en el transporte, han favorecido de manera sustancial al comercio internacional, lo que Levitt (1983) denominó globalización y que se ha desarrollado como una tendencia mundial de las economías, tanto de los países denominados desarrollados como los emergentes.

Bajo este escenario, junto con el aumento de la competencia local, los mercados cada vez se van reduciendo y las participaciones se van mermando entre las empresas competidoras actuales. Más aun, cuando cada día, se da el ingreso de nuevos participantes que disminuyen las ventajas competitivas (Porter 2013), lo que lleva a pensar que una reducción de las operaciones comerciales en un país, deben ser recompensadas con la posibilidad de buscar y obtener ventajas en países del exterior, caso contrario, como menciona Gallo, Ariño, Manéz, y Cappuyns(2007), las organizaciones podrían afrontar grandes riesgos para sobrevivir en el mediano plazo.

En virtud de lo expresado, es necesario comprender conceptualmente lo que significa el término internacionalización, el mismo que a decir de Root (1994), “es un conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos relativamente estables, entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional”. Mientras que para Villarreal (2005) es:

Una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (pp. 58)

La literatura en el campo de la internacionalización, demuestra que existen variadas formas de conceptualizar al proceso acorde a los diferentes argumentos, que son los componentes principales con los cuales los autores lo sustentan teóricamente (**ver tabla 1**).

**Tabla 1.** Diversos conceptos de internacionalización

COMPONENTES PRINCIPALES	AUTORES
Estrategia corporativa de crecimiento	Alonso & Donoso (1998); Coviello & McAuley (1999); Guisado (2002); Jarillo & Martínez (1991); Luostarinen (1979); Martínez Senra (1999); Melin (1992); Rialp & Rialp (2005); Pla & León (2004); Velasco (1992); Villarreal et al. (2004); Young et al. (1991).
Diversificación geográfica internacional	Guisado (2002); Jarillo & Martínez (1991); Luostarinen (1979); Rialp & Rialp (2005); Villarreal et al. (2004); Zaldo (1997).
Proceso dinámico y evolutivo de largo plazo	Albaum et al. (1994); Alonso & Donoso (1998); Cavusgil (1980); Forcada (1995); Guisado (2002); López Duarte (1996); Johanson & Wiedersheim-Paul (1975); Johanson & Vahlne (1977); Jarillo & Martínez (1991); Hurtado (2000); Rialp & Rialp (2005).
Influye de manera progresiva en las actividades que pertenecen a la cadena valor y a la estructura organizativa	Albaum et al. (1994); Durán (1994); Guisado (2002); Jarillo & Martínez (1991); Pla & León (2004); Velasco (1992); Villarreal & García (2005); Villarreal (2005); Zaldo (1997).
Compromiso y participación creciente de capacidades y recursos con el entorno internacional	Alonso (2005); López Duarte (1996); Jarillo & Martínez; Johanson & Vahlne (1977) (1991); López Rodríguez (2004); Melin (1992); Pla & León (2004); Rialp & Rialp (2005); Root (1994); Welch & Luostarinen (1988).
Proceso de aprendizaje y conocimiento aumentativo	Jarillo & Martínez (1991); Miesenböck (1988); Melin (1992); Hurtado (2000); Rialp & Rialp (2005); Alonso (2005).

**Fuente:** tomado de Villarreal, (2005, pp. 58-59)

La tabla 1 muestra los componentes principales que conforman los conceptos de internacionalización según varios autores.

Asimismo, se pueden incorporar los diferentes enfoques que permiten agrupar a las teorías de internacionalización, que son: la perspectiva económica, la perspectiva de

procesos y la perspectiva de redes y las *born global*(Aragón y Monreal 2008), las mismas que pueden ser observados de forma sistematizada a continuación (**ver tabla 2**).

**Tabla 2.** Principales teorías de la internacionalización.

ENFOQUE	TEORÍA	AUTORES
<b>Perspectiva Económica</b>	Teoría Ventaja Monopolística o de la organización industrial	Hymer (1976); Kindleberger (1969)
	Teoría de la Internalización	Buckley & Casson (1976); Buckley (1988); Hennart (1982, 1989); Teece (1986); Rugman (1981, 1986)
	Paradigma de Dunning	Dunning (1979, 1980, 1981, 1985, 1995, 1997)
	Paradigma de Porter	Porter (1990)
<b>Perspectiva de Proceso</b>	Modelo de Uppsala	Johanson y Wiedersheimpaul (1975); Johanson & Vahlne (1977, 1990); Olson y Wiedersheim-Paul (1978)
	Teoría del Ciclo de Vida	Vernon (1966)
	Modelo de Innovación	Bilkey & Tesar (1977)
<b>Enfoque Estratégico</b>	Teoría de Redes	Johanson & Mattson (1988)
	Teorías de las Capacidades de las Organizaciones	Madhok (1997)
<b>Nuevos Enfoques</b>	Empresas Born Global	Madsen & Servais (1997)

**Fuente:** tomado de Aragón y Monreal (2008)

## PERSPECTIVA ECONÓMICA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

A decir de Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra (2006), en esta perspectiva, aparecida en la década de los años 70 y 80, se evalúa bajo el criterio que las decisiones empresariales son puramente racionales, considerando desde lo económico los motivos y circunstancias que llevan a una internacionalización (Rialp, & Rialp 2001). En la tabla 3 se pueden identificar los diferentes enfoque teóricos.

**Tabla 3.**Enfoques teóricos desde la perspectiva económica de la internacionalización.

<b>Internacionalización de la empresa</b>	<b>Enfoque teórico</b>	<b>Forma de selección de mercado en el exterior</b>
Asociada a la presencia de las multinacionales	De la organización industrial	Para instalar producción en el extranjero se debe tener ventajas competitivas, sea en producción tecnología o dirección, que sea específica de la empresa y transferible y que soporte erosión competitiva (Rialp, 1999)
Su origen se da en los costos de transacción. Cuando un mercado es competitivo no se necesitan de controles, pues se obvian los comportamientos oportunistas por riesgo de sustitución (Whitelock, 2002)	Internalización	Se busca mercados en función de costos, economías de escala y estructuras de mercados.
Se sustenta en el desarrollo de la empresa para realizar inversión extranjera directa en mercados atractivos que se acople con la estrategia de largo plazo	Paradigma ecléctico de Dunning	Se analizan las ventajas de producir en el extranjero desde el punto de vista de costos(Erramilli & Rao 1993)
Se busca alcanzar ventajas en mercados competitivos y no solo en los imperfectos (Porter,2013)	Ventaja competitiva de las naciones	Se busca la obtención de mercados con recursos naturales, mano de obra calificada, demanda nacional actual, apoyo entre industrias conexas e incluso la presencia de rivalidad entre empresas.

**Fuente:** el autor con base en Trujillo, et al, (2006), Rialp, y Rialp (2001) y Porter (2013)

Como se puede observar en la tabla 3 los enfoques teóricos analizados desde la perspectiva económica de la internacionalización no la observan como un proceso, sino más bien como un fenómeno de características estáticas, pues como queda evidenciado, solo se preocupa de las razones que estimulan la inversión extranjera y no de la forma como se desarrolla la expansión a mercados foráneos (Trujillo, et al, 2006).

Por lo que el principal aporte que brinda la perspectiva económica, es que el invertir fuera de las fronteras nacionales de una empresa, se da por unatoma racional de decisiones, apalancado por los análisis internos de las ventajas competitivas adquiridas previamente por participar en mercados perfectos (Porter, 2013). Junto a esto se selecciona mercados en

función de costos de transacción más bajos, exportándose las ventajas en tanto en cuanto su exportación sea mucho más económica que alquilarlas o venderlas(Whitelock, 2002). Asimismo, esta perspectiva explica como de la presencia de la empresa multinacional ayuda a la permanencia de las ventajas competitivas en los nuevos mercados en los que se ingresa(Rialp, 1999).

## **INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS.**

A decir de Galván (2003), bajo este criterio las empresas van incrementando su conocimiento a través de un proceso, con ese *know how*<sup>3</sup>, las decisiones que se toman están basadas en acumulación de experiencias, lo que les permite incurrir de forma menos riesgosa con la aportación de recursos en los mercados exteriores (Rial, & Rialp, 2001).

Dentro de esta perspectiva se ubican: el modelo de ciclo de vida de Vernon, el modelo Uppsala, el modelo Jordi Canals y el modelo Way Station.

### ***Modelo de ciclo de vida de producto de Vernon.***

Este modelo explica que las organizaciones en una primera etapa realizan sus propuestas de valor en el mercado de origen de la empresa. Posteriormente sus productos son llevados a mercados exteriores mediante las exportaciones, ya que se han logrado alcanzar ventajas tanto a nivel de producción como de innovación, las mismas que beneficiarán en el extranjero a la organización internacionalizada. La lógica empleada para la exportación está basada en similitudes de demanda entre el nuevo país en el que se está operando y el país de origen. Y es precisamente en este período en el que la organización internacionalizada va cambiando sus patrones en un proceso gradual, de tal manera que el producto va ganando en estandarización y la organización va adquiriendo más habilidades para minimizar costos de producción (Vernon, 1966).

Con base a lo mencionado, Vernon (1966) explica que un país se volverá más atractivo para ubicar actividades de valor añadido si se presentan las siguientes

---

<sup>3</sup>Experiencia acumulada, el saber cómo de las empresas.

características: 1) Demanda se vuelve más inelástica. 2) El valor de la mano de obra abarata costos. 3) Crecimiento del mercado extranjero.

Para sintetizar las características del ciclo de vida del producto acorde al modelo de Vernon en el siguiente apartado se puede observar las características de cada una de ellas (ver tabla 4)

**Tabla 4.** Etapas del ciclo de vida del producto de Vernon

<b>Etapa del ciclo de vida</b>	<b>Etapa de internacionalización</b>	<b>Descripción</b>
<b>Introducción</b>	Orientación hacia país de origen	El producto se elabora y comercializa en país de origen. Se prioriza alcanzar economías de escala. Se exporta a países industrializados
<b>Crecimiento</b>	Orientado a países industrializados	Exportación aumenta. Se invierte en plantas en el extranjero.
<b>Madurez</b>	Relocalización de inversión directa	Saturación de mercados principales producto <i>commodity</i> <sup>4</sup> . Se desvía fabricación a países con mano de obra más barata
<b>Declive</b>	Abandono de país de origen	En el país de origen demanda es casi nula. La fabricación abandona país de origen

**Fuente:** tomado de Suarez Ortega (1999)

<sup>4</sup> Producto sin valor agregado

Para Pla Barbrer y Suarez (2001) el modelo del ciclo de vida, al igual que permite localizar las actividades de la empresa, también facilita la comprensión del desarrollo del proceso de internacionalización

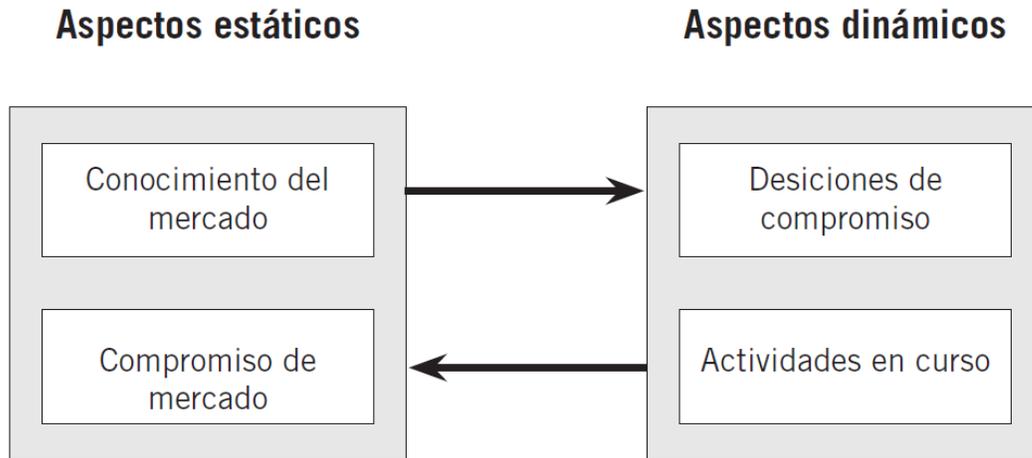
### ***El modelo Uppsala***

Este modelo se caracteriza porque la empresa que decide internacionalizarse incrementará gradualmente recursos en la medida que vaya adquiriendo experiencia en el mercado al que ha decidido expandirse (Johanson & Wiedersheim 1975).

Esta teoría explica que son cuatro las etapas por las que debe pasar una empresa que desea internacionalizar sus operaciones: 1) Actividades esporádicas o no frecuentes de exportación. 2) Exportaciones mediante representantes externos e independientes. 3) Establecimiento de sucursal en país extranjero. 4) Establecimiento de unidades productivas en país extranjero (Trujillo, et al, 2006).

Cada una de las etapas descritas demuestra que existe un mayor grado de involucramiento de la empresa internacionalizada en dicho mercado, sea por la experiencia que va adquiriendo como por las aportaciones en recursos físicos y económicos por lo que se evidencia a la vez formas de entradas diferentes en los mercados exteriores (Johanson & Wiedersheim 1975).

Asimismo, el proceso de internacionalización, a decir de Johanson y Vahlne (1990), involucra aspectos estáticos y aspectos dinámicos y que van en relación a conocimientos y decisiones que se toman dentro del mecanismo de internacionalización (**ver figura 1**)



**Figura 1.** Mecanismo de internacionalización  
**Fuente:** tomado de Johanson y Vahlne (1990, 12)

La Figura 1, explica que la experiencia que el proceso de internacionalización otorga, se va ganando en el tiempo y se presenta de dos formas: conocimiento que se adquiere y cambios en la forma en las que son empleados estos conocimientos Penrose, (2003),

### ***El modelo Jordi Canals***

La premisa de la que parte este modelo es que la decisión de internacionalizarse esta en función del grado de globalización actual o futuro y este grado explica Canals (1994) puede verse acelerado por tres factores: 1)Factores económicos (economías de escala, diferencias de costos, tecnologías, barreras arancelarias, infraestructura, situación financiera y transporte), 2) Fuerzas de mercado (convergencia de necesidades, consumidores internacionales, canales de distribución y publicidad)y estrategias empresariales ( competitividad y seguimiento al líder)

El modelo sigue un proceso secuencial dividido por etapas.

**Etapa 1:** conocido como la etapa de inicio. Se caracteriza por una exportación incipiente, más bien de carácter experimental

**Etapa 2:** es la denominada de desarrollo. Aquí la empresa inicia un proceso de investigación sobre cómo sería la manera más viable de internacionalizarse, haciendo contactos e inclusive transacciones con empresas extranjeras que se ubican en el país de destino futuro.

**Etapa 3:** aquí se realizan inversiones, adquisiciones y se efectúan alianzas, por lo que se la conoce como la etapa de consolidación de las actividades de internacionalización

En este mismo aspecto, tanto Canals (1994), como Hill (1994), hacen una interpretación con base a las tipologías de estrategias internacionales hechas por Porter (1990) haciendo una diferenciación en cuatro grandes tipos de empresas(**ver tabla 5**).

**Tabla 5.** Tipologías de estrategias de internacionalización según Canals y Hill

<b>Características</b>	<b>Canals (1994)</b>	<b>Hill (1994)</b>
Actividades concentradas en país de origen. El producto es centralizado, aunque mercadeo y manufactura se da en el país donde la empresa tiene negocios	Exportadora	Internacional
Explota casa adentro ventajas competitivas, pero se diversifica en actividades en muchos países. Se descentraliza reproduciendo empresas matrices en sus filiales extranjeras.	Multinacional	Multidoméstica
Las operaciones	Global	Global

internacionales son más fuertes. Se concentran actividades como compras, investigación y desarrollo en el país de origen. Aquí es necesario adaptarse a cada país y mercado.		
Se conjuga adaptación a cada mercado con eficiencia económica	Transnacional	Transnacional

**Fuente:** con base a Trujillo, et al (2006).

### ***Modelo Way Station***

Al igual que los modelos antes mencionados, éste es directamente adquirido de la experiencia y explica cuál es el derrotero a seguir durante el proceso de internacionalización (Yip y Monti, 1998). El modelo Way Station refuerza al Uppsala, pero dadas sus características el proceso de internacionalización se inicia con anterioridad a la primera exportación, ya que primero se alimenta de información que es recabada para transformarla en estrategias que permitan dar un buen uso a los recursos que se emplearán (Erramilli, & Rao, 1993).

El modelo está dividido en varias etapas que están en función del conocimiento y los compromisos que las empresas deben respetar (Cavusgil, 1980) antes de iniciar un proceso de internacionalización serio (**ver tabla 6**):

**Tabla 6.** Etapas a cumplir en un proceso de internacionalización

<b>Etapas</b>	<b>Características</b>
Planeación estratégica y motivación	Se busca información que se a clave para el proceso
Investigación de mercados	Su objetivo es identificar el mejor destino de internacionalización y poder medir así entre las capacidades de la empresa versus lo que ofrece el mercado.
Selección de mercados	Se elige aquel mercado que esté acorde a la estrategia corporativa.

Formas de ingreso	No hay nada establecido al respecto ya que varían mercados productos y clientes.
Identificación de contingencias y sus soluciones	Su finalidad en minimizar los riesgos de entrada y por lo tanto del fracaso
Post entrada y vinculación de recursos	Se relaciona a los movimientos de recursos y de cómo serán usados y movilizados acorde a las estrategias
Ventajas competitivas y resultados organizacionales	Es el cómo se medirá el éxito dela internacionalización.

**Fuente:** desarrollado en base a Cavusgil (1980).

Las etapas descritas en la tabla 6, están enfocadas en la planeación y a decir de Trujillo, et al (2006) el proceso de internacionalización resultará exitoso en la medida en que las primeras cinco etapas sean bien realizadas, por lo que tampoco se puede rechazar el modelo aunque las fases se den en tiempos distintos.

## **INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE REDES**

En este tipo de internacionalización la entrada a mercados foráneos se da por las interacciones entre las empresas locales y las que se encuentran en sus redes (Johanson & Mattson, 1998).

En virtud de lo mencionado, la entrada a mercados internacionales es un intercambio entre organizaciones que vinculan recursos que se complementan con información de carácter económico contemplando la oportunidad empresarial (Weiman 1989)

Las redes también son útiles para identificar, investigar y evaluar a potenciales socios en el proceso de internacionalización, de tal forma Larson (1992) identificó que tanto la reputación, como la historia empresarial, son necesario tenerlas en cuenta al momento de decidir internacionalizarse y de aliarse con un socio estratégico foráneo, ya que minimiza riesgos en la operación y propicia confianza mutua.

### **Modelo de Johanson y Mattson**

Este incluye un elemento dinámico ya que su característica es el de estar centrado en las relaciones de redes que mantiene una empresa de negocios entre sus clientes, competidores, distribuidores y gobiernos (Johanson & Mattson 1988). En este aspecto Rialp y Rialp (2011), mencionan que conforme las empresas se van internacionalizando el número de actores con los que debe interactuar también aumenta, lo que propicia que las relaciones se fortalezcan. Situación que con el tiempo evoluciona en formas variadas como lo explican Johanson y Vahlne, (1990) por ejemplo; i) cuando se forma una extensión internacional, es decir se generan relaciones con socios de países nuevos.; ii) Solidificación de compromiso entre los establecidos; iii) Integración de posiciones pre existentes en diferentes países.

Dependiendo del grado de internacionalización, sea del mercado o de la empresa, surgen cuatro categorías de empresas internacionales (**ver figura 2**)

		<b>Grado de internacionalización de la red</b>	
		Bajo	Alto
<b>Grado de internacionalización de la empresa</b>	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

**Figura 2.** Modelo de redes de Johanson y Vahlne, (1990)

**Fuente:** tomado de Johanson y Vahlne, (1990).

### **INTERNACIONALIZACIÓN BORN GLOBAL**

Este tipo de empresas normalmente pequeñas son aquellas que se orientan hacia la tecnología y sus operaciones las realizan desde sus inicios en los mercados internacionales (Knight, & Cavusgil, 1996, Madsen & Servais 1997). En países como Estados Unidos, Canadá, Italia y España, se denota una tendencia a que proliferen la internacionalización de empresas recién salidas al mercado; en países nórdicos, como en Finlandia, el efecto es mucho más alto, ya que el 50% de emprendimientos en el sector de la tecnología son considerados born global (Moen 2002).

Las razones que han proliferado este tipo de empresas son variadas, entre los que se puede destacar la globalización de la economía, el uso de tecnologías de punta, que puede involucra algunas áreas de las organizaciones como producción, logística y transporte (Johnson 2004), también hay que mencionar la experiencia del recurso humano que ha acumulado conocimiento de manejo de empresas a nivel internacional (Oviatt, & McDougall, 1995) y porque la globalización ha favorecido el establecimiento de redes comerciales y alianzas que han beneficiado al proceso de internacionalización (Rialp, Rialp, Urbano, Vaillant, 2005).

Autores como Oviatt y Mc Dougal (1994, pp.49), explican que: “este tipo de organizaciones desde que se involucran en mercados internacionales buscan alcanzar ventajas competitivas significativas, tanto en el aspecto relacionado al manejo de sus recursos como en lo referente a la comercialización de sus productos en los diferentes países”. Mientras que para Knigh y Cavusgil (1996, pp. 11) las born global son pequeñas empresas orientadas hacia tecnología que opera en mercados internacionales desde su nacimiento y agregan que dos variables que son necesarias en su establecimiento y consolidación : el porcentaje de producción que es vendido en mercados internacionales y el segundo es el tiempo entre el establecimiento de la empresa y su actividad de exportación.

**Tabla 7.** Diversos conceptos de Born Global

Autor	Criterio que las identifica
Rialp (2005)	Emprendedoras, perciben al mercado desde su nacimiento
Iborra, M, Menguzzato, M y Ripollés	Se proyectan sin que las fronteras nacionales o internacionales sean limitantes
Zuchella (2002)	Tiempo entre nacimiento y su internacionalización entre 2 a 6 años

**Fuente:** realizado con base a Rialp, (2005); Iborra et al (1998) y Zuchella (2002).

## **LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA.**

Como se pudo identificar en las diferentes tipos de internacionalización, las aportaciones de los investigadores al respecto de esta estrategia de expansión están

elaboradas para la transformación de las empresas en mega corporaciones multinacionales. Lo que implicaría que el mercado foráneo ha estado solo reservado a aquellas que por su tamaño, facturación en ventas, participación de mercado, producción entre otras variables, se las denomina como las grandes, pues se podría pensar que solo ellas estarían capacitadas para enfrentar a competidores de talla mundial. Es decir, las medianas y no se diga las pequeñas empresas, quedarían restringidas a operar en mercados locales o domésticos, los cuales en muchas ocasiones podrían no ser tan exigentes (Ferrer, 210)

Sin embargo, hoy con mucha más frecuencia las medianas empresas se involucran en acciones de carácter internacional, siendo a la vez muy diferentes en su comportamiento con las mega corporaciones, pues su tamaño más reducido les permite ser más activas, flexibles y operacionalmente más sensibles antes las diversas necesidades de los mercados (Orlandini, 2007), los que las ha convertido en muy competitivas frente a las grandes multinacionales, que por su misma estructura adolecen de flexibilidad y de maniobra en tiempo real (Sigala & Mirabal 2011).

Como se puede identificar en las diferentes aportaciones teóricas revisadas, sería entonces el modelo Uppsala, el que más se acoja para demostrar cómo las medianas empresas diseñan y realizan sus procesos de internacionalización, de una forma ordenada y por etapas. Aunque Fernández y Nieto (2005) mencionan que las actividades de internacionalización son una de las decisiones más difíciles que deben tomar las medianas empresas y que esta se dan por sus actividades exportadoras, lo que se relaciona por dos circunstancias características: i) por lo complejo que significa abarcar la totalidad de variantes de entrada sea esta vía exportaciones, alianzas estratégicas o cooperación e inversión productiva conjunta (Kontinen, & Ojala2011); y ii) porque las actividades de las medianas empresas no se deben a inversiones fuera de sus fronteras, sino en su gran mayoría de casos por las exportaciones (Pla & Cobos, 2002).

### ***Riesgos en la mediana empresa***

Si bien cada empresa tiene sus propios riesgos acorde al mercado en el que se encuentra comercializando sus productos, al sector al que pertenece, al tamaño de la

organización (visto desde lo económico financiero), entre otras razones, en este apartado se analizarán en detalle algunos de los riesgos que autores como Aragón y Monreal J. (2008) y Canals (1994 a, b) han identificado en sus investigaciones y que en este documento se han extrapolado identificándolos por áreas y tomando aquellas que van más acorde a la mediana empresa.

- a) Recurso Humano: Falta de preparación del personal; dificultad para ubicar talento en el país a internacionalizarse; falta de talento en organización local; dificultades con plantillas multiculturales.
- b) Recursos financieros: deficiencia en fondos de maniobra; desconocimientos y dificultad a acceder a oportunidades de financiación extranjera
- c) Operaciones: dificultades para integrar y unificar actividades a escala internacional; deficiencias en manejos de marca y en las necesidades del consumidor foráneo.
- d) Corporativas: débil involucramiento de directivos ante el proceso; directivos (sobre todo en las familiares) coartan el proceso; dificultad para unificar valores corporativos a nivel internacional

***El proceso de expansión: consideraciones a tener en cuenta en la mediana empresa.***

Por otra parte autores como Ricart, Llopis, Garrido y Tonijuan (2013) explican que al ser la internacionalización un proceso, es necesario seguir ciertas recomendaciones, de tal forma que es clave definir cuestionamientos que ayuden a visualizar lo que se intenta conseguir con el proceso.

Con base a sus investigaciones en medianas empresas<sup>5</sup> Ricart et al (2013), recomiendan que la alta dirección debe estar asegurada que todo el equipo directivo tiene que tener como premisa básica que la supervivencia en el mediano y largo plazo dependerá de la internacionalización, por lo que es una oportunidad que no puede ni debe ser

---

<sup>5</sup>Nacionales españolas donde también están involucradas las denominadas empresas familiares

desaprovechada. Una vez que los beneficios de la implementación están claros, hay que concretar se beneficiará la empresa en particular, identificándose la estrategia que se está implementando, el modelo de negocio y su ventaja competitiva.

Antes de iniciar el proceso se debe reflexionar sobre lo que implica la internacionalización, sobre todo en lo referente a recursos económicos y el talento gerencial con el que se cuenta. Identificar los beneficios que se obtendrán y como se alinean con la estrategia corporativa, es indispensable, por lo que las respuestas deben ser coherentes y realistas, sin olvidar que los objetivos que se deben perseguir tienen que ser ambiciosos. Cuestionamientos claves, sobre todo los relacionadas a las primeras fases del proceso son necesarios para estar en condiciones de explicar el plan de acción ¿cuál es el proceso de internacionalización adecuado para mi empresa? Por lo que se necesita tener un punto de partida, para saber qué pasos se deben dar y por sobre todo lo que se va a lograr en recursos y capacidades, que a pesar de ser necesarios puede que no estén disponibles.

Las dificultades no deben pasarse por alto por lo que hay que identificarlas entre las externas y las internas ¿qué barreras podemos encontrar y sobre todo, qué planes tengo para superarlas? El establecimiento de hitos importantes permiten ir evaluando en qué medida se avanza y que aprendizajes se adquiere, con esto mencionan los autores, la dirección ya puede tomar la decisión de internacionalizarse (Ricart et al 2013)

## **CONCLUSIONES**

Sin lugar a dudas, el entorno empresarial en el que se desenvuelven las organizaciones se vuelve cada día más complejo, lo cual se apalanca por el grado de aislamiento que las medianas empresas presentan, independientemente de que algunas organizaciones demuestren éxito en los mercados internacionales.

Sin embargo, las teorías abordadas evidencian que las empresas que quieren iniciar su proceso de expansión internacional convergen en alguna ventaja competitiva que la

empresa posee y que se encuentra formando parte de alguna de los elementos constitutivos de la cadena de valor, sea en las actividades primarias o en las actividades secundarias.

De tal manera que los modelos que en el presente documento han servido como soporte del marco teórico, son los que permiten mediante un consenso analizado y deliberado el realizar un proceso de internacionalización por parte de una mediana empresa.

Aun así, no todos los modelos presentados estudian la decisión de internacionalización de una forma ordenada y acorde a una estructura lógica y bien delimitada, ya que como se puede observar en los apartados que anteceden, solo el modelo de internacionalización por procesos lo estudia de forma ordenada y por etapas, lo que facilita una comprensión veraz de lo que realmente es la empresa y su funcionamiento ante este tipo de decisiones estratégicas que se implementan.

Por lo tanto, es que en la perspectiva de procesos, las similitudes culturales, así como las distancias geográficas predominan dentro de las decisiones de internacionalización, sobre todo en los primeros países (mercados) donde quiere la empresa expandir sus operaciones. A diferencia de lo que sucede con la perspectiva económica, donde la principal característica que se observa para realizar la internacionalización es que los costos benéficos de esa decisión sean superiores en algún momento al de seguir produciendo localmente, siempre considerando la inversión extranjera directa. Mientras que el enfoque de redes se caracteriza primordialmente por la existencia o presencia de alguna entidad que forme parte de una red que puede ser como socio, institución o cualquier ente dentro del sistema.

Finalmente el modelo más avanzado y soportado por herramientas tecnológicas, es que en las últimas décadas han aparecido las denominadas born global quienes desde su temprana operación ingresan a mercados internacionales mediante proceso de exportación o por las licencias. Aunque contrariamente a las perspectivas mencionadas anteriormente, estas no brindan control suficiente ni aprendizaje respecto a su presencia en mercado ni en sus relaciones con clientes directos, canales de distribución e inclusive proveedores. Sin

embargo, esta modalidad, por sus ventajas en el uso de la tecnología, permite a un grupo tanto de medianas como de pequeñas empresas ingresar a mercados internacionales

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aragón A. y Monreal J. (2008). La estrategia como factor de internacionalización de la Pyme española, *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*. 1(1).
- Canals, J. (1994a). El inicio del proceso de internacionalización de la empresa. Recuperado el 31 de julio de 2005 de: <http://protectedpdf.iese.edu/descargas/ASEN-176-1380168.pdf>
- Canals, Jordi. (1994b), La internacionalización de la empresa, Madrid: McGraw Hill.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Erramilli, M.K., & Rao, P. (1993), Service firm's international entry- mode choice: a modified transaction cost analysis approach", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July).
- Fernández, Z. y Nieto, M. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, n. 22; pp. 107-126.
- Ferrer, H. (2010). La internacionalización de la pequeña y mediana empresa (pyme): una mirada a los enfoques teóricos. Recuperado el 10 de agosto de 2015 de: <http://www.ulibertadores.edu.co:8089/?idcategoria=5620>
- Gallo, M.A. (1992). La internacionalización de las empresas familiares. *Nota técnica DGN-439*. Barcelona: IESE Publishing.
- Galván, I. (2003), La Formación de la Estrategia de Selección de Mercados Exteriores en el Proceso de Internacionalización de las Empresas", Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- Gallo, M. A., Ariño, A., Mané, I & Cappuyns, K. (2006). Internationalization via strategic alliances in family businesses. IESE Business School. Working paper.
- Iborra, M, Menguzzato, M y Ripollés, M. (1998). Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 7, num.3, pp. 147-160.

- Kontinen, T. & Ojala, A. (2011). International opportunity recognition among small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 49, 3, p. 490-514 25 p.
- Knight, G. y Cavusgil, T. (1996). "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory". *Advances in International Marketing*. Vol. 8, pp. 11-26.
- Johnson, J. (2004). Factors influencing the early internationalization of high technology star-ups: US and UK Evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 2, pp. 139-154.
- Johanson, J., y Mattson, L.-G. (1988), "Internationalization in industrial systems- a network approach", en N. Hood y J.E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, Londres, pp. 287-314.
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1990), "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7 (4).
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1992), "Management of Foreign Market Entry", *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1 (3).
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12.
- Kontinen, T. y Ojala, A. (2011): International opportunity recognition among small and medium-sized family firms". *Journal of Small Business Management*, vol. 49, pp. 490-514
- Levitt, T. (1983). La globalización de los mercados. *Harvard-Deusto Business Review*, 49-64.
- Madsen, T. y Servais, P (1997). The internationalization of born global: An evolutionary process. *International Business Review*. Vol. 6. pp. 561-583.
- Moen, O. (2002). The Born Globals: A new generation of small european exporters. *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 156-175.
- Orlandi, P. (2007). *Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional*, Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador – CEDEX, Universidad de Palermo, Argentina.

- Oviatt, B y McDougall, P. (1995). *Global Start-ups: Entrepreneurs*
- Oviatt, B y McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Issue 1, pp. 45-64.
- Pla, B. y Cobos A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las international new ventures españolas, en *Sector Exterior Español*, octubre, No. 802.
- Plá Barber, J., y Suárez Ortega, S.M. (2001), “¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora”, *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, Vol. 52 (Enero-Abril).
- Penrose, E. (2003). *The theory of the growth of the firm*, Oxford.
- Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva*. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Rialp, A. (1999), “Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura”, *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre 1999, nº 781.
- Rialp, A., & Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SMEs’ internationalization: past, present, and future trends of research. In C. N. Axinn & P. Matthyssens (Eds.), *Reassessing the internationalization of the firm, advances in international marketing 11*. Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.
- Rialp, A; Rialp, J; Urbano, D y Vaillant, Y. (2005). The Born Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, pp. 133-171
- Ricart, J., Jaume Llopis, J. , Garrido, A. y Tonijuan, G. *Internacionalización empresarial: argumentos y estrategias para el directivo..* Recuperado el 9 de agosto de 2015 de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-275.pdf>
- Root, F. (1994), *Entry strategies for international markets*. Nueva York: Lexington Books.
- Sigala, L., & Mirabal, A. (2011). Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: Revisión de teorías divergentes. *Compendium*, 14(26), 61-79
- Suárez Ortega, S.M. (1999), *La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español*, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán A., & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Recuperado el 30 de julio de 2015 de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf;jsessionid=A5D7224653E0505F846359613F1B6A17?sequence=1>

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle.

Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their Impact on market entry. *International Marketing Review*, Vol. 19, Vol. 4.

Zucchella, A. (2002). Born global versus gradually internationalizing firms: An analysis based on the italian case. 28th EIBA Conference, in the special session “SME internationalization and born global- different European views and evidence.”