

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

Núm. 34, ISSN: 0124-8219  
Agosto de 2006

## Elucidación sobre el concepto de internacionalización de la empresa

Karen Dayana Maldonado Cañón



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

# **Elucidación sobre el concepto de internacionalización de la empresa**

Documento de Investigación núm. 34

Karen Dayana Maldonado Cañón

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Grupo de Investigación en Internacionalización de la Empresa  
Línea de investigación Internacionalización  
de las empresas colombianas  
Colciencias - Universidad del Rosario  
Editorial Universidad del Rosario  
Bogotá D.C.  
2006

Maldonado Cañón, Karen Dayana

Elucidación sobre el concepto de internacionalización de la empresa / Karen Dayana  
Maldonado Cañón. — Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2006.

19 p.— (Administración. Serie Documentos, Borradores de Investigación; 34)

ISSN: 0124-8219

Incluye bibliografía.

Administración de empresas / Economía internacional / Globalización / Planificación  
empresarial / I. Título / II. Serie.

© Karen Dayana Maldonado Cañón

© Editorial Universidad del Rosario

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.

Todos los derechos reservados

Primera edición: agosto de 2006

Impresión: Javegraf

Impreso y hecho en Colombia

*Printed and made in Colombia*

## Contenido

1. El concepto y naturaleza de la internacionalización empresarial....	5
1.1 La internacionalización como efecto de la globalización .....	5
1.2 Factores relevantes para la internacionalización .....	6
1.2.1 Innovación .....	6
1.2.2 Orientación estratégica y retos gerenciales.....	7
1.2.3 Competitividad .....	8
1.2.4 La Triada como punto referencial de la internacionalización .....	10
1.3 La internacionalización: proceso gradual o inmediato.....	11
1.4 Ventajas de la internacionalización .....	15
1.4.1 Economías de escala (crecimiento).....	15
1.4.2 Adquisición de recursos (alta tecnología) .....	16
1.4.3 Diversificación de riesgos .....	16
1.4.4 <i>Know-How</i> y <i>Good Will</i> .....	16
Bibliografía.....	18



# **Elucidación sobre el concepto de internacionalización de la empresa\***

Karen Dayana Maldonado Cañón\*

## **1. El concepto y naturaleza de la internacionalización empresarial**

Para empezar a elucidar este tema es necesario tener claro, en principio, que la internacionalización es un concepto que posee varias acepciones gracias a la naturaleza cambiante, dinámica y desafiante que la misma globalización le ha atribuido a los negocios internacionales.

Por esto, se presentarán varios enfoques: el primero de ellos es la internacionalización como resultado del crecimiento de la economía global; el segundo, la innovación, la orientación estratégica y la competitividad como factores determinantes para su desarrollo y subsistencia; un tercero, la Triada como punto referencial de la internacionalización; cuarto, la internacionalización vista como un proceso y/o un estado y quinto, las ventajas de internacionalizarse. Se pretende que todos estos enfoques contribuyan a una interpretación adecuada sobre lo que es la internacionalización y así determinar la naturaleza internacional con la que una empresa debe contar para poder embarcarse en este camino.

### **1.1 La internacionalización como efecto de la globalización**

En primera medida, la internacionalización debe considerarse como un resultado del crecimiento de la actividad económica y como un fenómeno propio de la globalización. Su esencia son los negocios internacionales y éstos no son nuevos, han sido practicados desde los tiempos de las antiguas civilizaciones; los fenicios, los griegos, la mesopotamia establecieron rutas comerciales por todo el mediterráneo facilitando el flujo de bienes y recursos entre países; luego, la colonización reforzó ésta dinámica al pro-

---

\* Proyecto "Interculturalidad de los Negocios Internacionales". Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Línea de Investigación de Gobierno de Empresa.

\*\* Internacionalista. Joven investigadora de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: kmaldona@urosario.edu.co.

veer a las potencias colonizadoras, en específico las marítimas, de las materias primas que encontraban en el nuevo mundo. Posteriormente, la revolución industrial le dio un nuevo empuje a la actividad económica introduciendo nuevos procesos más eficientes que agilizaban la producción en masa y el comercio entre países. La gran productividad orientada hacia el progreso económico dio paso al incremento de los flujos de capital y a la necesidad de recurrir a otros mercados para contener toda la productividad en crecimiento. De esta forma, en 1880 se crean las primeras multinacionales en Estados Unidos y Europa y se abre el camino para lo que serían los procesos paralelos a la globalización: la mundialización, el globalismo, el transnacionalismo y el internacionalismo.

Según toda la descripción anterior sobre el crecimiento de la economía global, se puede afirmar que la internacionalización es sólo el reflejo de que la actividad económica mundial no haya parado de crecer y precisamente uno de los agentes que contribuyen a que ésta siga prosperando y creciendo es el factor de la innovación, ampliamente relacionado con la tecnología, la competitividad, la estrategia y la gerencia, y por ende, con la internacionalización.

## 1.2 Factores relevantes para la internacionalización

### 1.2.1 Innovación

La innovación se relaciona con el crecimiento de la actividad económica e inclusive es considerada como la clave principal de las distintas fases del ciclo económico.<sup>1</sup> Es considerada, gracias a Schumpeter, como la principal variable socioeconómica pues su aplicabilidad ha sido determinante en todo el progreso del sistema capitalista. Por innovación se entiende "la generación de nuevos productos y nuevos procesos en el interior de las empresas y en su entorno inmediato: los mercados".<sup>2</sup> El poder que se le ha atribuido a la innovación radica en que ésta es capaz de transformar todas las estructuras sociales y económicas; esta transformación se traduce, según Schumpeter, en *destrucciones creadoras*, como por ejemplo la apertura de nuevos mercados que conllevan indudablemente a la reestructuración gerencial y operacional de la empresa. Así, la extensión de una empresa a otros mercados, (dada por el mejoramiento de la empresa en su interior) es el resultado de un plan innovador y por esto, se afirma que necesariamente uno de los efectos secundarios que ésta variable trae es la mejora de todos los procesos que prepara el terreno para pensar en la apertura de mercados y en la internacionalización.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mojica, F. (Comp.). *Análisis del siglo XXI. Concepto de prospectiva*. Alfaomega, 1998, 75.

<sup>2</sup> Ibid. 1998, p. 76.

<sup>3</sup> Ibid. 1998, p. 84.

Según Peter Drucker, en su libro *Los Desafíos de la gerencia para el siglo XXI*,<sup>4</sup> la innovación, al igual que el diseño, el marketing y las finanzas, entre otras, es una de las áreas más importantes de la administración y como tal es un factor clave de la competitividad global de las empresas hoy en día, ya sean hospitales, universidades o negocios. Afirma que si estas áreas no se logran posicionar al nivel de los parámetros más altos del mundo, es decir, de los líderes mundiales, su perdurabilidad y supervivencia entrarían a correr un enorme peligro. En este sentido, algunos administradores creen ingenuamente que su pequeña o mediana empresa puede prosperar, hoy en día, en un mercado local no muy exigente. Sin embargo, en una época donde la economía es cada vez más global, se hace difícil tener la certeza de que la premisa anterior sea real y más con la existencia de tratados de libre comercio, como el firmado entre Colombia y Estados Unidos.

El TLC deja aún más descartada esta hipótesis, al saber por ejemplo, que para las farmacéuticas multinacionales será relativamente fácil apropiarse del mercado local y nacional, a través de precios muy cómodos para el consumidor, con productos de alta tecnología y con tácticas de mercadeo agresivas, que les confiere la competitividad global que han adquirido a través de su internacionalización y que obviamente, a las pequeñas y/o medianas farmacéuticas colombianas no les quedará fácil enfrentar, precisamente por ese componente ausente: la internacionalización de sus mercados.

Por todo lo anterior, se concluye que la innovación, junto con la competitividad global comprenden y le dan sentido a la internacionalización. De este modo, la internacionalización se puede entender como el resultado visible de toda una estrategia innovadora que busca hacer cada vez más competitivas todas las áreas administrativas de una empresa.

### 1.2.2 Orientación estratégica y retos gerenciales

En primera medida, la orientación estratégica de una empresa que desee internacionalizarse debe ser inducida por una fuerte convicción empresarial que resulta de la formulación de preguntas como: ¿Qué quiero hacer de mi empresa en un futuro?, ¿deseo que sea perdurable?, ¿tiene mi empresa el potencial para internacionalizarse?, ¿visualizo a mi empresa compitiendo en las grandes plazas comerciales a nivel mundial, regional o local?, ¿mi motivación para internacionalizarme es básicamente la llegada de competencia extranjera y la creciente globalización que me obliga a actuar en contraataque?

Los anteriores cuestionamientos ayudan a determinar la viabilidad de un proceso de internacionalización. De este modo, Rugman<sup>5</sup> considera que la naturaleza internacional de una empresa está dada por el tipo de orientación

<sup>4</sup> Drucker, P. *Los desafíos de la gerencia para el siglo XX*. Grupo Editorial Norma, 1999, p. 89.

<sup>5</sup> Rugman, A. *Negocios Internacionales: un enfoque de administración estratégica*. 1997.

estratégica y gerencial que se desarrolle. La estrategia de una empresa de corte internacional respecto a una nacional variará considerablemente en la medida que la primera tendrá que examinar no solo el ambiente de su empresa, sus fuerzas internas y sus competidores más cercanos, sino hacer toda una evaluación del ambiente externo que se centra primordialmente en la recolección de información y en el impacto que ésta tendrá sobre el plan estratégico y gerencial a utilizar.

La evaluación interna consiste en descubrir las fuerzas y debilidades de la empresa en dos aspectos clave como la valoración de los recursos físicos y las competencias del personal y el análisis de la cadena de valores. Estos recursos son los que le dan a la empresa la posibilidad de poner en práctica todo el plan estratégico, estos son: el balance en general, comprendido en el efectivo, el inventario, la maquinaria, etc.<sup>6</sup> Por otro lado, la evaluación de la cadena de valores se determina a nivel de infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico, adquisiciones, *marketing* y ventas con su respectiva logística interna, externa, operaciones y servicio.<sup>7</sup>

La evaluación del ambiente externo determinará el tipo de estrategia de arranque con el que la empresa decida incursionar en el mercado internacional. Así, el hacer un análisis, por ejemplo, del entorno competitivo en el cual se quiere posicionar el producto, proporcionará la información necesaria para determinar si se desea entrar a ese mercado a través de exportaciones, o con la creación de una subsidiaria propia o bajo la figura de *joint venture*, etc.

### 1.2.3 Competitividad

Colombia al iniciar su proceso de apertura en los años noventa se embarcó ineludiblemente en un modelo de economía privada que exige cada vez más la multiplicación de sus relaciones comerciales con el exterior. Estas relaciones están determinadas por el grado de competitividad que tengan las empresas y su recurso humano, aspecto que recae directamente en la acumulación de capital y su inserción exitosa en el mercado internacional.

El caso colombiano demuestra que el modelo de apertura no arrojó los anteriores resultados, ni en materia de comercio exterior ni en términos de crecimiento y bienestar. El primer aspecto se explica por la balanza comercial negativa, donde las importaciones crecieron un 9.64% y las exportaciones un 5.95% entre 1991 y 2001 y el segundo, en que el PIB tan solo creció al 2.63% promedio anual, el agro un 1.58%, el sector servicios un 3.86% y el sector manufacturero un 0.45%.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Ibid. 1997, p. 249.

<sup>7</sup> Porter, M. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985, p. 46.

<sup>8</sup> "El ALCA y el TLC: sus efectos en la economía colombiana". *Revista de Economía y Administración*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Occidente 1.1. (2004).

La explicación a que la posición de Colombia en los informes de competitividad global no sea muy destacable se basa precisamente en su dificultad para penetrar los mercados internacionales y en su insuficiente acumulación de capital, factor central para un modelo de economía privada. Así, los resultados poco satisfactorios de la época posterior a la apertura se deben a la baja competitividad de las empresas colombianas.

Así, se hace indispensable determinar en qué consiste la competitividad y por qué las empresas colombianas se encuentran en desventaja respecto a las empresas extranjeras.

....la competitividad de una economía reposa sobre la capacidad de transformar sus relaciones internas para adaptarse a las normas internacionales, se traduce en la capacidad de comprometerse en los sectores con rendimientos crecientes y sobre mercados en crecimiento rápido, conservando al mismo tiempo el dominio sobre el mercado interior<sup>9</sup>.

Gustavo Adolfo Díaz Valencia<sup>10</sup> afirma que la apertura en Colombia no logró transformar las relaciones internas de la economía, sino que más bien hubo una desaceleración en el ritmo de acumulación de capital, una pérdida sobre el dominio del mercado interno y un déficit en la cuenta corriente y en la balanza comercial.

De este modo, se identifican a continuación algunas de las causas que afectan la competitividad de las empresas colombianas:

- Inseguridad como consecuencia del agudo conflicto interno que afectan tanto el capital humano como el capital físico.
- Factores institucionales como inestabilidad en las reglas de juego para la actividad económica privada; corrupción en la actividad pública; las limitaciones del sistema judicial.
- Inestabilidad macroeconómica por la insostenibilidad del déficit fiscal.
- La escasez y el costo del crédito y el escaso desarrollo del mercado de capitales, ponen de relieve el hecho de que los mercados financieros no cumplen satisfactoriamente con la función de canalizar los ahorros de las unidades económicas superavitarias hacia la satisfacción de las unidades económicas deficitarias.
- La falta de una promoción de la innovación tecnológica y la adopción de nuevas tecnologías.<sup>11</sup>

A partir de lo anterior, se analiza que mientras para las empresas extranjeras la razón para intentar negocios internacionales es el hecho de mejorar la

<sup>9</sup> Ver Arango, G. *La ruptura de los noventa: del gradualismo al colapso*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 2002, p. 195.

<sup>10</sup> "El equilibrio del mercado y la apertura económica en Colombia bajo un enfoque de competitividad". *Revista Suma Administrativa* 1.1. (2006).

<sup>11</sup> Mero, A. *Colombia: los problemas de competitividad de un país en conflicto*. Banco Interamericano de Desarrollo, julio de 2003, pp. 4-6.

capacidad competitiva, la razón principal para las PYME colombianas es conseguirla. Al no contar con una capacidad competitiva interna en materia gerencial y operacional difícilmente se va a lograr una inserción adecuada en los mercados internacionales y un nivel de competitividad comparable a los mejores. Por esto, una de las mayores razones que debe motivar a las empresas a gestionar su internacionalización, por encima de los objetivos técnicos del negocio, es el crecimiento de su competitividad a nivel interno.

Antes de ser competitivos globalmente hay que ser competitivos internamente. Esto se logra a través de una participación y articulación entre el Estado, la empresa privada y la academia. Así, el Estado debe intervenir con recursos financieros y oportunidades para las empresas menos fuertes, con el fin de controlar las fallas propias del mercado como la exclusión y la asimetría en las relaciones; así como también trabajar conjuntamente con el sector privado para propiciar la innovación tecnológica, la promoción de las exportaciones, el buen clima macroeconómico y la estabilidad de las reglas de juego. Por su parte, el sector privado debe esforzarse por adaptar sus relaciones internas a las normas internacionales en materia de calidad, de exigencias fitosanitarias; a la par con el incremento de la productividad, el dominio del mercado interno y la acumulación de capital. Y por último, la academia debe responsabilizarse por una producción científica que apoye todos los procesos de internacionalización que las PYME y el país en general, deseen llevar a cabo.

Solo a través de la unión de sinergias, la competitividad que buscan las empresas colombianas se gestará a nivel interno para luego reflejarse en el exterior que es donde se encuentran sus más fuertes competidores y donde se pone a prueba la posición del país en materia de globalización económica.

#### 1.2.4 La Triada como punto referencial de la internacionalización

Otra idea de internacionalización se podría originar a partir del análisis de la Triada, como elemento de estudio obligado a la hora de definir su conceptualización, puesto que la mayoría de las empresas multinacionales pioneras, es decir, de aquellas que abrieron el camino a la internacionalización pertenecen al área geográfica de Estados Unidos, Europa y Japón. De hecho, los negocios internacionales se desarrollaron gracias a que la amplia productividad de las empresas de Estados Unidos y Europa demandaban salir a mercados extranjeros para obtener materias primas y suplirse de productos que no poseían. Dos ejemplos de multinacionales americanas que aparecieron a finales de 1880 y principio del siglo XX fueron Standar Oil que se fue a México en busca de petróleo y la United Fruit Company que salió al Caribe en busca de frutas. Así, las multinacionales de este conjunto regional sirven como

punto de referencia para determinar cuándo una empresa se internacionaliza; esto se establece al analizar por ejemplo sus actuaciones a la hora de penetrar mercados, de instaurar subsidiarias, de crear franquicias y de acordar alianzas estratégicas.

Por este motivo y con ánimo de entender los procesos de internacionalización, se hace necesario estudiar casos particulares de multinacionales que ya han recorrido este camino, como por ejemplo: Coca Cola, General Motors, Exxon, Ford Motor, IBM, General Electric, Disney World, McDonald's, entre otras estadounidenses; Nestlé, Renault, Siemens, British Petroleum, Volkswagen, por el lado europeo y Toyota Motor, Hitachi, Nissan Motor, Toshiba y Mitsubishi en el caso japonés.

Pese a que las empresas de la Triada simbolicen el fenómeno de la internacionalización, la participación y la contribución de las empresas de los países en desarrollo tampoco se deben escatimar. Así, la presencia real de compañías en el mercado internacional que se han multinacionalizado proporcionan sólo un punto referencial sobre cómo, cuándo y por qué las empresas se han internacionalizado. Las empresas locales y nacionales antes que limitarse a ver la internacionalización como un desafío bastante lejano a sus posibilidades, ahora con el TLC tienen la oportunidad de ofrecer un nuevo punto referencial sobre las mejores maneras de alcanzar los mercados internacionales, que parta no desde la Triada, sino desde una región Andina que poco a poco amplía su visión cosmopolita y comercial..

1.3 La internacionalización: proceso gradual o inmediato  
Algunos autores tales como Khambata y Ajami en su libro *International Business*, afirman que no se puede precisar el momento exacto en el que una empresa se internacionaliza, de este modo entenderíamos que la internacionalización no se puede concebir enteramente como un estado al que llegan las empresas de manera instantánea, sino como un proceso que se da de manera gradual y por el cual las empresas deben transitar de principio a fin para jugar en el campo de la internacionalización.

De este modo, al concebir la internacionalización como un proceso, podríamos precisar que la mayoría de los autores identifican una serie de características generales o patrones que casi siempre empiezan por las actividades de comercio exterior, que involucran a las exportaciones e importaciones como el intercambio visible de bienes tangibles entre países; a partir de este, surge también la comercialización de servicios tales como empresas de consultoría, seguros, turismo, banca, etc.<sup>12</sup> Luego se encuentran las inversiones de portafolio en donde el inversor cubre una deuda en el

---

<sup>12</sup> Ver Khambata, D. y Ajami, R. *International Business*. MacMillan, p. 4.

extranjero con el propósito de recibir de vuelta la inversión hecha y finalmente, tenemos la inversión extranjera directa en donde se tiene un mayor control sobre el proyecto o la empresa en la cual se invierte, este control puede ser total o parcial, esto depende de si la compañía posee completamente una subsidiaria o si por el contrario, establece alianzas estratégicas a nivel de *joint ventures* con firmas nacionales o extranjeras.

Las etapas de este proceso de internacionalización se especificarán en detalle a continuación:

i) Exportaciones. Esta actividad no requiere la inversión de muchos recursos, sólo se necesita una capacidad local a nivel de producción, distribución y administración para proveer al mercado extranjero con sus productos. El riesgo es mínimo pues no se está expuesto al ambiente operacional internacional. Cuando se entra a un mercado exportador casi siempre se da por alguna solicitud del extranjero o porque se visualiza alguna oportunidad para introducir su producto en algún mercado externo. También porque desea dar a conocer su producto y afianzar su competitividad respecto a productos locales, además de generar innovación, perdurabilidad y precios razonables.<sup>13</sup>

Existen dos formas de exportar, la directa y la indirecta. En la directa el exportador mismo se involucra en todas las fases de venta y transporte de la mercancía. En la indirecta aparece la figura del intermediario, que bien puede ser un agente exportador que vende los productos de la compañía en el exterior o un representante que vende los productos de varias firmas exportadoras en mercados internacionales; también existe el agente exportador de comisiones que opera como comprador en el mercado extranjero o el comercializador de exportaciones que compra y vende por él mismo para un gran variedad de mercados.<sup>14</sup>

ii) Acuerdos de Licencias. En esta figura la empresa le concede a otra entidad el derecho de hacer uso de sus procesos, patentes, programas, marca comercial o experiencia, de esta manera le cede su know-how por un tiempo determinado. Las licencias son benéficas para ambas partes, pues la parte licenciada se ahorra todos los costos de investigación y desarrollo del producto que ya le provee la firma licenciataria, ésta por su parte, contribuye a alargar el ciclo de vida de su producto al reproducir su método en otros mercados locales. Una de las desventajas notables de esta figura es que con el tiempo, la firma licenciataria puede perder control sobre la calidad del producto, los procesos y hasta la reputación de la firma puede verse afectada si la licencia no ha sabido manejar adecuadamente todos los derechos cedidos.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Ibid., p. 32.

<sup>14</sup> Ibid., p. 31.

<sup>15</sup> Ibid., pp. 34, 35.

iii) Franquicias. Son parecidas a las licencias pero en este caso la firma tiene un control directo sobre la franquicia, al proveer materias primas y al estar pendiente de la calidad del producto. A las franquicias se les concede el derecho al uso del nombre, el proceso, el método y el posicionamiento de la marca comercial. Por lo tanto, la marca del producto gana un reconocimiento internacional. Un ejemplo de franquicias son las compañías americanas de comida rápida, hogar, vehículos, parques de diversión y hoteles extendidas por todo el mundo, tales como: McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Tastewe Freeze, Holiday Inn, Hilton y Disney en Japón.<sup>16</sup>

iv) Inversión Extranjera Directa. En esta figura la empresa compromete gran parte de sus recursos en capital, personal e infraestructura en los mercados locales, pues se expone al ambiente macroeconómico, institucional, legal, financiero y político social del mercado en el que se establece. Dos de las principales razones para la inversión extranjera directa es ampliar mercados y beneficiarse de los bajos costos que proveen las economías de escala y la cercanía a los recursos de producción.<sup>17</sup>

v) Joint Ventures. Esta es una forma de alianza estratégica en la que el riesgo es compartido entre dos multinacionales o entre ésta y un gobierno o con un representante de negocios del mercado local al que se va a llegar. Estas alianzas se dan usualmente entre dos partes; sin embargo, hoy en día las joint ventures están abiertas a la entrada de cualquier otro socio que aporte al proceso de innovación tecnológica y que por ende, mejore la competitividad.<sup>18</sup>

Estas alianzas se realizan por los beneficios en cuanto a costos y por la posibilidad de potencializar habilidades de manera conjunta. Ambas partes aportan el 50% de los recursos y las habilidades necesarias. Una de las ventajas de esta figura es que se penetra un mercado extranjero en compañía de un socio local, de esta forma se reducen las tarifas e impuestos arancelarios relacionados con la entrada de nuevos productos a un mercado. Una de las desventajas o riesgos de que la figura resulte exitosa puede ser un caso extremo de nacionalización o expropiación de ésta por el gobierno nacional y también las dificultades que surgen en la toma de decisiones y el control administrativo por la existencia de doble mando.<sup>19</sup>

vi) Subsidiarias. Consiste en establecer su negocio productivo en un país extranjero, a través de la adquisición de una planta operacional existente o la creación de una nueva. El primer camino es mucho más fácil y menos costoso pues no se tiene que incurrir en costos de inyección de capital y en

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 35.

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 38.

<sup>18</sup> Ver Rugman, A. *Negocios Internacionales: un enfoque de administración estratégica*. 1997, p. 273.

<sup>19</sup> Khambata, D. y Ajami, R. *International Business*. MacMillan, p. 42.

la construcción de todo un aparato productivo en un país extranjero. Por otro lado, la decisión de construir una nueva planta se ocasionaría en la situación de no encontrar los requerimientos necesarios a nivel de equipos y diseño.<sup>20</sup> Entre las ventajas de instalar una subsidiaria propia encontramos: conocer más de cerca al cliente, crear estrategias estandarizadas a nivel mundial y estar más al tanto del control de calidad del producto. Entre las desventajas tenemos: incurrir en altos costos de entrada cuando se decide instalar una subsidiaria a partir de cero, dificultad de encontrar un socio minoritario confiable, de contratar personal local y de asumir operaciones en un ambiente y mercado extranjero.<sup>21</sup>

vii) Operaciones Globales. Las empresas desarrollan productos estandarizados que son acogidos por la población mundial pese a las barreras culturales existentes. Esto es posible gracias al valor que se le imprime a los productos, independientemente de las diferencias entre mercados y también a la organización operativa de las empresas que se globaliza a través de la presencia de multinacionales a nivel mundial. Ejemplos de estos los vemos con Coca Cola, Levi-Strauss, PepsiCola, entre otras.<sup>22</sup>

viii) Inversiones en Portafolio. No requieren de la presencia física de un recurso humano, o de la inserción de los productos en el mercado extranjero. Estas inversiones se dan en forma de prestación aseguradora en mercados extranjeros en forma de notas, bonos, papel comercial, certificados de depósito, también pueden hacer inversiones a bancos o prestamos al extranjero.

Al mencionar cada una de las etapas que comprenden el proceso de internacionalización, se aprecia cómo las empresas que actualmente se encuentran internacionalizadas escogieron alguna figura de éstas o simplemente fueron evolucionando por cada una hasta lograr un contacto total, parcial o mínimo respecto al mercado global internacional. Así, el tipo de contacto o posicionamiento que un país tenga en relación al mercado mundial es lo que nos va a determinar el grado de internacionalización que poseen o no sus empresas.

Esta participación y posicionamiento se ve reflejado, por ejemplo, en los informes a nivel mundial que diversas organizaciones proporcionan sobre el nivel de competitividad de las empresas en el mercado internacional. Entre éstas encontramos el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, el reporte anual dado por la Organización Mundial de Comercio sobre la situación y perspectivas del comercio mundial, el Reporte Mundial sobre inversión extranjera directa (IED) dado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), así mismo el índice de IED dado por la Comisión Económica para América

<sup>20</sup> Ibid., p. 43.

<sup>21</sup> Rugman, A. *Negocios Internacionales: un enfoque de administración estratégica*. 1997, p. 580.

<sup>22</sup> Khambata, D. y Ajami, R. *International Business*. MacMillan, p. 42.

Latina y el Caribe (CEPAL), la guía del Banco Mundial sobre los mejores y peores países para hacer negocios, el Índice de Libertad Económica medido por *The Heritage Foundation*, etc.

También se observa, que la internacionalización así como puede ser un proceso el cual se transita por etapas, también puede considerarse como una circunstancia o estado al cual las empresas pueden llegar de manera instantánea, si acogen por separado y no de manera secuencial las estrategias anteriormente descritas. De este modo, la internacionalización no sólo debe ser vista como un proceso que hay que cumplir de principio a fin, sino como un escenario al cual se puede llegar de muchas y variadas formas.

#### 1.4 Ventajas de la internacionalización

Independientemente del camino que se escoja para internacionalizarse, las empresas que visualizan en el mercado extranjero un recurso invaluable para crecer y para perdurar, comparten, casi siempre, unas razones o motivos en común, para lanzarse a conquistar nuevos mercados; estas razones se traducen en ventajas que les proporciona la inserción en un mercado internacional. Las ventajas se miden entonces en las circunstancias aprovechables de pasar de ser una empresa con actividades domésticas a una en la que sus negocios traspasen las fronteras nacionales. Estas son: la obtención de economías de escala, la adquisición de recursos (alta tecnología), la diversificación de los riesgos de operar en un solo mercado,<sup>23</sup> la conquista del *know-how* y el *good will*, entre otras.

##### 1.4.1 Economías de escala (crecimiento)

Cuando se quieren aumentar las ventas de las empresas y el mercado interno ya está saturado, se hace necesario salir al exterior. Las ventas dependen de dos factores: el interés de los consumidores por sus productos y servicios y su capacidad de compra. El número de personas y su poder adquisitivo son mayores en el mercado mundial que en el local, así que las empresas pueden abarcar un mayor mercado con la internacionalización y alcanzar economías de escala en la producción. Al introducir un producto que ya está en su punto de maduración en el mercado de origen (mercado saturado) en uno nuevo (mercado extranjero) se da el alargamiento del ciclo de vida del producto y por ende, el crecimiento y perdurabilidad esperada. En el caso de las empresas en Colombia, estas optan muchas veces por esta alternativa de crecimiento, sin haber aumentado su curva de experiencia en el mercado local por medio de la expansión a otras provincias y regiones del

<sup>23</sup> Torres de Villalba, Elsa Margarita. *Documento borrador Protocolo de Investigación, Grupo de Investigación de Internacionalización de la Empresa*. Universidad del Rosario, 2005, pp. 13-14.

país, diversificando las líneas de productos o integrándose verticalmente para aumentar su participación en el mercado.

#### 1.4.2 Adquisición de recursos (*alta tecnología*)

Los fabricantes y distribuidores buscan productos, servicios y componentes producidos en países extranjeros, además de capital, tecnología e información en su continua búsqueda de la reducción de costos de producción. Estas adquisiciones permiten a una empresa mejorar la calidad de sus productos y diferenciarse de sus competidores, aumentando potencialmente la participación en el mercado y sus utilidades. Aunque la empresa inicialmente utilice recursos domésticos en el proceso de expansión, cuando inicia sus operaciones en el extranjero los recursos externos como el capital o las habilidades de la mano de obra, o la tecnología o el acceso privilegiado a materias primas críticas, la impulsarán a utilizar estos recursos aun en el manejo de su mercado doméstico.

#### 1.4.3 Diversificación de riesgos

Las empresas buscan mercados extranjeros para aprovechar las diferencias de los ciclos económicos que existen entre los diferentes países. Las ventajas disminuyen o se ralentizan en los países con recesión y aumentan y crecen con mayor velocidad en los países que se expanden económicamente. Muchas empresas ingresan a los negocios internacionales por razones defensivas, para contrarrestar las ventajas que los competidores puedan obtener en mercados extranjeros.

Porter<sup>24</sup> nos dice que aunque el comercio y la inversión internacional puedan dar lugar a importantes mejoras en la productividad nacional, también pueden amenazarla. La exposición a la competencia internacional crea para cada sector un estándar absoluto de productividad de tal manera, que un sector más productivo que los otros a nivel nacional será incapaz de exportar o incluso de mantener su posición frente a las importaciones, a menos que también sea competitivo frente a los rivales extranjeros. Una favorable combinación comercial con un alto nivel tanto de importaciones como de exportaciones, que reflejen la capacidad exportadora de una variedad de sectores en un país, se traducen en una productividad superior.

#### 1.4.4 *Know-How* y *Good Will*

Otras de las ventajas no cuantificables son por ejemplo el *know-how* que se considera como unas de las ventajas más importantes a la hora de competir internacionalmente. El *know-how* se mide en la capacidad que tenga la

empresa a la hora de desarrollar, patentar y luego explotar la capacidad tecnológica en el área administrativa, de producción, de servicios y procesos. La obtención de economías de escalas también es otra ventaja cuando se aprovecha un gran volumen de producción, para así bajar los costos por unidad; además éstas no solo se obtienen a partir de los procesos productivos, sino también a la hora de promocionar y distribuir el producto, pues se puede utilizar una publicidad estandarizada para todos los países en los que se tenga presencia. El llamado *Good Will* o reconocimiento del producto también es otra de las ventajas a la hora de internacionalizarse pues a través de la calidad y servicio que más se pueda ofrecer, también se logra diferenciar de otros productos de su género, de este modo, el producto compite gracias a su distinción y posicionamiento dentro del mercado.<sup>25</sup>

Pese a que las razones mencionadas anteriormente hayan sido el principal motor para que, por ejemplo, las empresas norteamericanas, se decidieran a invertir en negocios internacionales, éstas no deben considerarse razones universales por las cuales una empresa decida internacionalizarse; primero porque hoy en día, dada la dinámica cambiante y desafiante de los negocios internacionales, una empresa puede bien crearse con la única intención de cubrir un mercado extranjero a través de exportaciones, sin necesidad de operar a nivel local y por eso mismo, las ventajas de exportar o de importar, no serían la diversificación de riesgos, la ampliación de su mercado local, o la competitividad respecto a las marcas locales. No. La empresa que nace internacionalizada, es decir, que enfoca desde el principio sus actividades al mercado extranjero, no cuenta con un mercado local, no pretende sobresalir respecto a sus competidores locales porque no los tiene y tampoco ansía diversificar riesgos pues sus actividades no están ancladas en un mercado ya existente, sino en uno nuevo que empezará a crecer en otro país. Así, las razones primordiales que moverían a una empresa de este tipo a realizar estas operaciones básicas de comercio exterior, corresponderían a una mera intención y convicción empresarial de nacer internacionalizadas, sin necesidad de hacerlo por la llegada de competencia extranjera o por la necesidad de ampliar su mercado.

Con el anterior ejemplo podemos concluir que la internacionalización no puede considerarse meramente como un proceso sino como un estado al cual se puede llegar de manera estratégica, implementando una o varias de las técnicas mencionadas. El tipo de estrategia y la profundización que se haga en ésta determinará sustancialmente el grado y posicionamiento de la empresa en relación con los mercados internacionales, aspecto que depende

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, p. 15.

indiscutiblemente de las características y capacidades organizacionales, productivas, financieras y tecnológicas de la empresa y no como muchos piensan, del modelo económico, la posición tropical de nuestro país colonial.

Finalmente, observamos cómo el concepto de internacionalización se enriquece y está abierto a incalculables oportunidades gracias a la naturaleza cambiante, dinámica y desafiante que la misma globalización le proporciona a los negocios internacionales.

## Bibliografía

- Andersen, O. *On the Internationalization process of firms: A critical analysis*. Journal of International Business Studies. 1993.
- Arango, G. *La ruptura de los noventa: del gradualismo al colapso*. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2002.
- Ball, D. *Negocios internacionales: introducción y aspectos esenciales*. McGraw-Hill, 1997.
- Barriga, E. *Gestión de la mediana y pequeña industria en países miembros del Grupo Andino*. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2000.
- Drucker, P. *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Grupo Editorial Norma, 1999.
- Dunn, R., et al. *International economics*. (15ª ed.) London, Routledge, 2000.
- Huberman, L. *Los bienes terrenales del hombre*. 1963.
- Jarillo, J. *Estrategia internacional: más allá de la exportación*. McGraw-Hill, 1991.
- Johanson, J. et al. *The internationalization process of the firm a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies. 1977.
- Khambata, D. y Ajami, R. *International business: Theory and Practice*. MacMillan, 1992.
- Kitamura, K. et al. *Examining Asia's Tigers: Nine economies challenging common structural problems*. Tokio, Institute of Developing Economies, 1997.
- Laureiro, D. et al. *Predicción del potencial exportador de las Pymes colombianas*. Monografías de Administración. Bogotá, Universidad de los Andes, 2004.
- Leonidou, L. et al. *The export development process: An integrative review of empirical models*. Journal of International Business Studies, 1996.
- Linder, S. *Teoría del comercio y política comercial para el desarrollo*. México: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, 1965.

- Mero, A. *Colombia, los problemas de competitividad de un país en conflicto*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2003.
- Micklethwait, J. *The Company*. New York, Modern Library, 2003.
- Mojica, F. (Comp.). *Análisis del siglo XXI: Concepto de prospectiva*. Alfaomega, 1998.
- Porter, M. *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Editorial Vergara, 1996.
- “El ALCA y el TLC: sus efectos en la economía colombiana”. *Revista de Economía y Administración*, 1/1, (2004).
- “El equilibrio del mercado y la apertura económica en Colombia bajo un enfoque de competitividad”. *Revista Suma Administrativa*, 1/1. (2006).
- Rugman, A. *Negocios Internacionales: un enfoque de administración estratégica*. México, McGraw-Hill, 1997.
- Torres, R. *Teoría del Comercio Internacional*. México, Siglo Veintiuno editores, 1981.
- Torres de Villalba, Elsa Margarita. *Documento borrador Protocolo de Investigación. Grupo de Investigación de Internacionalización de la Empresa*. Universidad del Rosario, 2005.



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

