



## VELOCIDAD EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS: REVISIÓN DE TEORÍAS DIVERGENTES

Luis Sigala\*  
Alberto Mirabal\*\*

\* Abogado. Universidad Católica Andrés Bello.  
Master en Administración I.E.S.A. Caracas.

Doctor en Dirección de Empresas. Administración y Marketing.  
Universidad de Valencia. España.

Docente-Investigador. Decanato de Administración y Contaduría UCLA  
lsigala@ucla.edu.ve

\*\* Licenciado en Ciencias Administrativas. Universidad Metropolitana.  
Especialista en Desarrollo Organizacional.  
Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Doctor en Dirección de Empresas. Universidad de Valencia. España  
Docente-Investigador. Decanato de Administración y Contaduría UCLA  
alberto1344@hotmail.com

### RESUMEN

**E**l presente trabajo revisa las principales teorías que explican la velocidad en que ocurre el proceso de internacionalización de las empresas. Las teorías secuencialistas tradicionalmente han explicado la internacionalización por la existencia de una serie de etapas que son abordadas por las empresas de manera gradual. Este proceso visto progresivamente atiende al modelo de internacionalización propuesto por la Escuela de Uppsala y por las teorías sobre la innovación de la empresa. Sin embargo, estos enfoques no son capaces de explicar el comportamiento de las empresas denominadas *International New Ventures*, que desde el inicio de sus actividades actúan fuera de las fronteras domésticas de sus mercados, o el caso de aquellas empresas que exhiben episodios de acelerada internacionalización o fases de involución con profunda reorientación a los mercados domésticos después de la ocurrencia de determinados eventos. Estos fenómenos indican que la internacionalización no es un proceso lineal, incremental y unidireccional, como las primeras teorías argumentan, sino que se puede presentar de forma acelerada incluso desde el mismo momento de la concepción de la empresa o también puede ocurrir que las empresas se desinternacionalicen y se orienten a los mercados locales después de ocurrido un episodio crítico.

**Palabras clave:** *Estrategia internacional, Escuela de Uppsala, Internacionalización acelerada, International New Ventures.*

**Recibido:** 26-04-11.

**Aceptado:** 02-12-11.

#### ABSTRACT

This paper reviews main theories that explain the speed at which occurs the firm's internationalization process. Sequential theories have traditionally explained internationalization by a series of stages that are approached by the firms gradually. This process, from a progressive viewpoint, serves the Internationalization Model proposed by the Uppsala School and firm's innovation theories. However, these approaches are not able to explain the behavior of firms called *International New Ventures* which have international activities since their start-up or, the case of firms that exhibit accelerated internationalization episodes or phases of involution with profound reorientation to domestic markets after the occurrence of certain events. These phenomena show that internationalization is not a lineal, incremental and unidirectional process as first theories refer, but it is a process that can occur at an accelerated rate even from the moment of conception of the firm, or it can also occur that firms cease to be international and be oriented to local markets after a critic episode has occurred.

**Key Words:** International Strategy, Uppsala School, Accelerated Internationalization, International New Ventures.

#### SPEED IN THE FIRM'S PROCESS OF INTERNATIONALIZATION: REVIEW OF DIVERGENT THEORIES

Luis Sigala  
Alberto Mirabal

## INTRODUCCIÓN

**E**l proceso de internacionalización de las empresas tradicionalmente ha sido explicado por la existencia de una serie de etapas que son abordadas por las empresas de manera gradual. Este proceso atiende a un modelo de internacionalización propuesto por la Escuela de Uppsala, que depende de la acumulación creciente de conocimientos sobre los mercados internacionales y un compromiso progresivo de recursos hacia esos mercados, donde la empresa comienza a exportar a países vecinos o aquellos que están relativamente bien estudiados y que sean similares con respecto a las prácticas comerciales del lugar de origen, dada la falta de información sobre los países extranjeros y la propensión natural de las empresas a reducir la incertidumbre en los mercados (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Valhne, 1977, 1990).

De la misma manera, los aportes que consideran la internacionalización como un proceso de innovación de la empresa, proponen un enfoque gradual de la internacionalización (Madsen y Servais, 1997). Sin embargo, estas teorías, llamadas secuencialistas, no son capaces de explicar el comportamiento de las “Nuevas Empresas Internacionales” (*International New Ventures*), las cuales desde el inicio de sus actividades actúan fuera de las fronteras domésticas (McDougall y otros, 1994; Oviatt y McDougall, 1994; McDougall y Oviatt, 2000).

Aún más, el tema no parece agotarse allí, pues se ha documentado en la lite-

ratura que determinados eventos pueden dar lugar a episodios de máxima internacionalización o fases de involución con profunda reorientación a los mercados domésticos (Bell y otros, 2001; Madsen y Servais, 1997). Estos cambios de actitud de las empresas frente a los mercados exteriores parecen indicar que la internacionalización no es necesariamente un proceso lineal, incremental y unidireccional, como las primeras teorías argumentan.

Como consecuencia de ello, en este trabajo se ha querido hacer un abordaje de los diferentes enfoques que se pueden utilizar para entender el proceso de internacionalización de las empresas, haciendo especial consideración del fenómeno de las “Nuevas Empresas Internacionales”.

Se ha utilizado como marco conceptual inicial, el desarrollo de los enfoques secuencialistas, en virtud que representan la corriente de pensamiento más compartida y extendida entre los autores de la materia (Coviello y McAuley, 1999).

Asimismo, fueron abordados los planteamientos de la Escuela de Uppsala, referentes a las diferentes etapas del proceso, las variables que componen el modelo y las críticas a la aplicación del mismo. Por otro lado, también se revisaron los planteamientos de la teoría de la innovación de las empresas (Madsen y Servais, 1997).

Una vez examinados los enfoques clásicos, se consideraron las propuestas vinculadas con las “Nuevas Empresas Internacionales”. Se hizo la revisión de dos fenómenos diferentes, por un

lado el caso de aquellas empresas de reciente creación que se internacionalizan aceleradamente y, por el otro lado, otras empresas que se internacionalizan súbitamente impulsadas por un episodio extraordinario.

### 1. ENFOQUES SECUENCIALISTAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Seguidamente se presentan los enfoques teóricos que sustentan la internacionalización de las empresas de manera progresiva: la Escuela de Uppsala y el Modelo de la Innovación Empresarial.

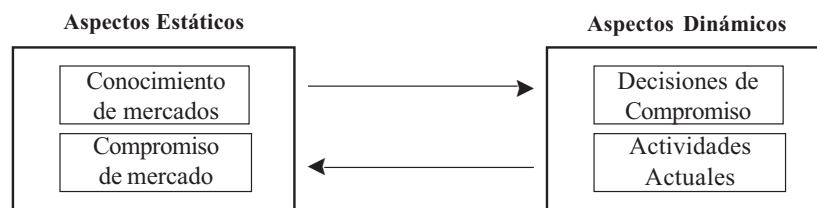
#### 1.1. Escuela de Uppsala

Los enfoques secuencialistas, principalmente de orígenes escandinavos, como la escuela de Uppsala, señalan que la internacionalización de las empresas sigue un proceso secuencial que depende de la acumulación gradual de conocimientos sobre los mercados externos y sus operaciones, y de un compromiso progresivo de recursos hacia esos mercados, metodológicamente sustentado en los estudios de casos realizados por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Valhne (1977).

Para explicar el proceso de internacionalización, los citados autores desa-

rollaron un modelo teórico en el que es importante conocer la situación actual de la empresa para lograr explicar los cambios futuros hacia nuevas etapas. El mecanismo de la internacionalización contiene unos aspectos estáticos, que están representados por el **compromiso de mercado** de la empresa (recursos comprometidos en los mercados foráneos) y el **conocimiento de mercados** internacionales y las operaciones, poseídos por la empresa en un momento dado. Por otro lado, existen unos aspectos dinámicos vinculados con las **decisiones de compromiso** (decisiones que comprometen recursos hacia las operaciones internacionales) y las **actividades actuales** de negocios (ver figura 1). En este sentido, el conocimiento específico sobre un mercado constituye un insumo que las empresas pueden utilizar para aumentar progresivamente su grado de compromiso y penetración sobre el mismo (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Martínez, 1997). Se parte entonces del supuesto que los obstáculos más importantes para la internacionalización tienden a ser la falta de información y de recursos, y que esas restricciones pueden ser minimizadas a través de decisiones incrementales y del aprendizaje sobre los mercados extranjeros.

**Figura 1**  
**El Mecanismo Básico de la Internacionalización**



Fuente: Johanson y Valhne (1977).

El proceso es secuencial porque se comienza con las estrategias que requieren menor compromiso de recursos en otras fronteras (compromiso de mercado), partiendo de la consideración que las empresas incrementarán su presencia física en los mercados exteriores a medida que posean mayor experiencia sobre su funcionamiento y, por tanto, la incertidumbre asociada al mismo sea menor (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Martínez, 1997; Casillas, 1998).

Luego, cuando las empresas adquieren mayor información sobre los mercados a través de la experiencia conseguida por haber realizado operaciones en los mismos, se utilizan progresivamente estrategias que requieren un mayor nivel de compromiso de recursos, pero que a su vez, proporcionan un mayor control sobre los factores que pueden determinar la demanda para la empresa en el país extranjero (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Martínez, 1997; Casillas, 1998; Pla y otros, 1999; Pla, 2000; Welch y Luostarinen, 1988).

Queda entendido entonces, la tendencia de las empresas por adquirir conocimientos sobre los mercados exteriores antes de competir en éstos y por ello, en un principio, son preferidos los países similares al de origen, como consecuencia de la falta de información sobre características críticas de los países extranjeros, así como la misma propensión natural en el plano organizacional a reducir la incertidumbre.

En general, este enfoque vincula la adquisición de los recursos necesarios (tanto tangibles como intangibles) para acometer con éxito del proceso de in-

ternacionalización, con el tamaño empresarial y la experiencia previa en mercados foráneos. Es decir, se aboga por un incremento gradual del compromiso internacional de la empresa, a partir tanto de un determinado tamaño empresarial, como de la medida en que aumente la experiencia de la empresa en los mercados foráneos. Ello aplica a fenómenos asociados tanto con manejo de conocimiento como con el uso de tecnología para hacer viable la aproximación al exterior. Así, se considera que las empresas inician su proceso de internacionalización, vía exportaciones, cuando están bien establecidas en sus mercados domésticos, cuando ya se ha alcanzado la saturación de los mercados locales y/o nacionales y cuando el tamaño es adecuado a tales fines (Bell y otros, 2001; Iborra y otros, 1998; López, 2000).

### *Críticas al Modelo*

Este modelo ha sido susceptible de críticas en diferentes sentidos. Una de ellas es que la iniciación y desarrollo de las exportaciones de las empresas no siempre evoluciona siguiendo todas las etapas que se proponen, pues los fenómenos empresariales son de naturaleza más cualitativa (Leonidou y Katsikeas, 1996; Pla, 2000). Turnbull (1987), afirma que el proceso es, a menudo, irregular y no necesariamente implica un orden continuo e inmutable de las etapas, pues estas pueden verse afectadas por eventualidades. En este sentido, algunas empresas pueden mostrar cierto grado de experimentación en el proceso de internacionalización que puede conducir a un retroceso o involución en la secuencia de las etapas.

Otros autores, en tanto, señalan que no se explican las razones o los factores que influyen en la toma de decisiones en cada etapa (Martínez, 1997). En consecuencia, existen empresas que recurren a mecanismos que les permitan acortar el proceso, como el uso de adquisiciones (inversión extranjera directa) para efectuar un abordaje rápido a un mercado foráneo (Welch y Luostarinen, 1988), en tanto que otras mantienen estructuras básicas de exportación, a pesar de tener una experiencia y compromiso internacionales sustanciales (Turnbull, 1987).

Leonidou y Katsikeas (1996) y Turnbull (1987), señalan que son insuficientes los criterios para clasificar a las empresas en una etapa determinada, pues existen limitaciones para establecer fronteras entre las diferentes fases. Del mismo modo, en algunas empresas puede resultar difícil establecer el grado de internacionalización. En el caso de las grandes empresas con múltiples productos o divisiones, las diferentes unidades de negocios pueden exhibir sus propios grados y tipos de internacionalización, basadas en diferencias en cuanto a la intensidad exportadora, número de mercados servidos y estructura administrativa para exportaciones.

La literatura sobre la globalización de los servicios argumenta que existen diferencias sustanciales entre las estrategias, patrones y el proceso de internacionalización de las empresas de servicios y las manufactureras. Según Welch y Luostarinen (1988), la evidencia empírica indica que a las empresas de servicios se les hace más difícil operar en las

etapas intermedias del proceso, estando más inclinadas a realizar inversiones directas extranjeras. Esto es especialmente evidente en las estrategias de los proveedores de servicios *on-line* y muchas compañías *punto.com* que rutinariamente ignoran o trascienden las fronteras nacionales y se internacionalizan rápidamente. Bajo estas circunstancias, el poder explicativo de las teorías secuenciales para las empresas del sector servicio está muy cuestionado (Bell y otros, 2001).

Igualmente, se considera que aspectos como el compromiso de recursos, la distancia psíquica y las formas de entrada, son muy limitadas y generales respecto a las diferentes alternativas estratégicas que se les pueden presentar a las empresas (Leonidou y Katsikeas, 1996).

En este sentido, recientes investigaciones sobre pymes intensivas en conocimiento (normalmente de software, servicio o de alta tecnología) han encontrado que algunas empresas siguen a sus clientes locales en el extranjero, sin importar la proximidad cultural de esos países, otras entran al mercado doméstico y al internacional de forma concurrente, y en otros casos, pueden ignorar el mercado local para dirigirse a los mercados líderes en la demanda de sus productos (Bell y otros, 2001).

Son empresas que buscan nichos globales reducidos y de alta especialización, particularmente localizadas en economías abiertas de reducido tamaño y con una marcada actitud emprendedora. Estas nuevas empresas internacionales demuestran un alto nivel de com-

promiso y logran acelerar tremendamente el proceso de internacionalización.

Finalmente, otra crítica se hace desde la perspectiva metodológica, pues existe ausencia de investigaciones longitudinales, limitado alcance geográfico, concentración en pocos sectores, énfasis en pymes y desestimación de los clientes internacionales (Coviello y McAuley, 1999).

### **1.2. Modelo de la Innovación Empresarial**

El Modelo de la internacionalización vinculado a la innovación, al igual que el Modelo de la Escuela de Uppsala, se basa también en que las empresas se internacionalizan de forma lenta y progresiva, pero tiende a analizar el proceso como un curso de acción innovador y por tanto como una nueva manera de hacer negocios (Madsen y Servais, 1997).

En este sentido, considera que la decisión de internacionalización de una empresa es de carácter estratégico en la cual influyen más las condiciones y circunstancias individuales del ente decisor de una pyme que los factores de tipo estructural, que resultan más importantes en la internacionalización de las grandes empresas (Ripollés y otros, 1999).

Este modelo argumenta que las percepciones y creencias de los directivos de las empresas influyen y son delimitadas por una vinculación gradual con mercados internacionales. Esta relación resulta en un proceso de evolución desde un desinterés total o casi completo, a unas primeras iniciativas en mercados cercanos.

Se concentra en las diferentes fases que conducen a una empresa a la exportación: (a) toma de conciencia de las actividades exportadoras, en la que reconoce la existencia de un problema u oportunidad en la pyme y se considera que la exportación puede ser una solución a esta situación; (b) intención de exportar; (c) primera actividad exportadora; (d) evaluación de la actividad exportadora; y (e), aceptación de la actividad exportadora (Iborra y otros, 1998).

Luego, los directores de las empresas se inician una expansión activa hacia mercados más retadores y desconocidos, y terminan por estar altamente comprometidos con el crecimiento internacional (Coviello y McAuley, 1999).

## **2. ENFOQUE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN ACELERADA**

Existen otros enfoques que propugnan posturas diametralmente opuestas como consecuencia de un proceso acelerado de internacionalización y no necesariamente progresivo, sustentado en la presencia de distintos factores. Seguidamente, se acotan:

### **2.1. Nuevas Empresas Internacionales**

Las *International New Ventures* o “Nuevas Empresas Internacionales” (NEI) representan una realidad empresarial que no se ve reflejada en los enfoques secuencialistas de internacionalización, ya que son empresas que se caracterizan por poseer una presencia importante en los mercados foráneos desde el inicio de su actividad empresarial.

Son organizaciones creadas con una gran proyección comercial, no limitada ni por fronteras locales ni nacionales, con un ámbito producto/mercado de dimensión internacional desde el momento mismo de su creación (McDougall et al., 1994; Oviatt y McDougall, 1994; Iborra y otros, 1998; McDougall y Oviatt, 2000).

Las NEI son el resultado de un fenómeno de internacionalización temprana de empresas de reciente creación, entendiendo por éstas, aquellas pequeñas y medianas empresas que dentro de los tres años de antigüedad tienen una orientación internacional que se manifiesta en una actividad exportadora superior al 25% de sus ventas anuales (Ripollés y otros, 1999). En la literatura se pueden encontrar otras definiciones como la de Oviatt y McDougall (1994) que las describen como organizaciones empresariales que desde sus comienzos obtienen importantes ventajas competitivas del uso de recursos de procedencia internacional y de la venta de productos en múltiples países. Bell y otros (2001), consideran que son empresas globales desde su concepción o que se internacionalizan dentro de los 2 años de su creación.

Estos conceptos consideran que la variable clave es la existencia de un elevado volumen de las ventas provenientes del exterior durante un periodo corto de tiempo después de su creación. Este periodo se sitúa entre los 2 a 3 años en los trabajos más recientes y en los más antiguos entre los 6 a 8 años (Pla y Cobos, 2002).

A pesar que el tiempo y el volumen

son dimensiones que ya proveen de una medida del grado de internacionalización de las empresas, los citados autores, proponen que el número de países a los que las empresas exportan también aporta cierta información sobre el carácter de la estrategia internacional desarrollada por las NEI, porque podría darse el caso de empresas que exportasen un elevado porcentaje de ventas pero sólo a un mercado.

El surgimiento del fenómeno de las NEI puede ser explicado por la aparición de nuevas tendencias asociadas al emprendedurismo, a las condiciones actuales de los mercados, a las nuevas tecnologías y a las mayores capacidades de los empresarios que las crean.

#### *Tendencias que explican el fenómeno*

Las nuevas tendencias de los mercados están enmarcadas por una nueva etapa de interdependencia económica dominada por la globalización internacional. El desarrollo de redes internacionales de cooperación entre las empresas, la movilidad de la inversión extranjera directa, los nuevos patrones de aprovisionamiento internacional y la amplia dispersión geográfica de las actividades empresariales, son aspectos que caracterizan esta nueva realidad. Todo se basa en la búsqueda y utilización de capacidades más competitivas en el ámbito mundial, para generar productos-servicios de mejor calidad y precios y satisfacer las exigencias cada vez mayores de los mercados locales y regionales (Mariño, 1999).

Dentro de este contexto, se han pro-



picado las condiciones adecuadas para el surgimiento de las NEI, como nueva forma empresarial que se adapta a las nuevas tecnologías o innovaciones, o al acceso privilegiado a ciertos recursos. En otros casos, su creación obedece a las inquietudes de emprendedores muy activos, o se deben a una oportunidad importante para ofrecer un valor añadido sustancial en algún proceso o tecnología.

Por su lado, Knight y Cavusgil (1996), explican que la aparición de las NEI, se debe en parte, a la internacionalización del conocimiento, herramientas, tecnologías e instituciones de apoyo, que proveen oportunidades para la transferencia tecnológica y el acceso a recursos financieros.

Varios son los factores que pueden explicar el fenómeno de la internacionalización precoz de las NEI. Ellos se pueden englobar en tres grandes aspectos que se encuentran relacionados entre sí: las nuevas condiciones de los mercados; desarrollos tecnológicos en las áreas de producción, transporte y comunicación; y finalmente, unas capacidades más completas de la gente, incluyendo a los fundadores y emprendedores.

Uno de los nuevos escenarios en los mercados se presenta con el crecimiento de la demanda de productos especializados o hechos a la medida, que han impulsado el aumento del número de nichos de especialización. Como consecuencia, se observan nuevas industrias con características globales o empresas produciendo partes y componentes muy específicos que deben ser vendidos en

los mercados internacionales, debido a que la demanda doméstica es muy pequeña, aún en los países más grandes.

En otros casos, la necesidad de explotar rápidamente el conocimiento que se posee mientras éste sea fuente de una ventaja competitiva, acompañado por el deseo de ser líder y conseguir las ventajas de ser el primero, así como el de “capturar” nuevos clientes, motiva a las empresas de base tecnológica a vender rápidamente sus productos innovadores en el ámbito mundial. Ello les resulta particularmente importante, porque el elevado nivel de cambio tecnológico, a veces, está acompañado por la dificultad de proteger el capital intelectual y las patentes, que hacen que la ventana de oportunidad sea muy reducida (Bell y otros, 2001).

También se pueden encontrar industrias o sectores caracterizados tanto por la existencia de redes internacionales, que facilitan el desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas con socios internacionales, como por actividades globales de aprovisionamiento, incluyendo las de financiación. Otra característica importante es la homogenización de los mercados, donde las necesidades, preferencias, deseos y comportamiento de los compradores se hacen menos locales. Por un lado, son el resultado del incremento de la movilidad y la educación de las personas, y por el otro, se deben a la velocidad con que los productos se distribuyen mundialmente a todos los mercados nacionales, gracias a los desarrollos tecnológicos (Madsen y Servais, 1997).

El incremento de la tendencia de los

países a la celebración de acuerdos de integración para facilitar el flujo de bienes, servicios y personas, es también un catalizador para la homogenización de los mercados, que puede hacer que se reconsidere la ubicación de las fronteras nacionales en términos de internacionalización de las empresas y del surgimiento de las NEI, dependiendo si se consideran como límites nacionales los del país o aquellos que surgen del bloque de países que conforman el acuerdo. Considérese, por ejemplo, el caso de la Comunidad Europea, donde no sería igual la frontera de un país que los de la unión de ellos.

Esos cambios en las características de los mercados se deben, en parte, a los cambios ocurridos en las tecnologías. El avance significativo en las tecnologías de procesos, ha hecho económicamente viable para las empresas, ir a la producción en pequeña escala de componentes complejos, de acuerdo con parámetros de especialización, adaptación y producción orientada a nichos. Ello ha generado una ventaja inherente para las pymes, en términos de mejor tiempo de respuesta, flexibilidad y adaptabilidad.

El transporte de personas y bienes se ha hecho más frecuente, rentable y barato que antes, lo que implica la eliminación de una barrera de costos al flujo internacional. Esto es también, un resultado de los avances en el área de las comunicaciones tales como las de fax, *e-mail* y el *world wide web* (*www*), que implica que los mercados mundiales y las operaciones internacionales ahora son más viables y a un menor costo, y que se puede acceder a mucha más in-

formación (Madsen y Servais, 1997; Bell y otros, 2001).

El incremento de las habilidades de los recursos humanos para explotar las posibilidades de los cambios tecnológicos en los mercados internacionales, es otra de las tendencias que han incidido positivamente en la creación de las NEI. El empresario NEI se puede identificar por una serie de características psicológicas, basadas en la necesidad de logro y el deseo de autodeterminación, que lo relacionan con el desarrollo de una actitud innovadora, una aceptación moderada de riesgos en su actividad empresarial y con una capacidad directiva proactiva (Ripollés y otros, 1999).

Además, cuenta con algunas características demográficas importantes en una empresa internacional, relativas al tipo y la amplitud de la formación como directivo, incluida la educación, la experiencia en la dirección empresarial en mercados y operaciones internacionales, dominio de idiomas extranjeros, edad y disposición a la movilidad externa.

En este sentido, las características psicológicas y demográficas que afectan las actividades previas a la creación y exportación son muy importantes para explicar el inicio de un proceso de internacionalización. Estos factores moldean la mente de los emprendedores y decrecen significativamente las distancias psíquicas sobre los mercados de productos específicos, hasta el punto de ver las fronteras nacionales no como un obstáculo, sino como una oportunidad en la que los mercados internacionales están abiertos y esperando a ser explotados.

Estas percepciones y factores constituyen unas ventajas adicionales para las pymes, puesto que en la mayoría de los casos, actividades previas a la exportación, como la prospección de mercados, les resultan tremendamente difíciles en virtud de sus limitaciones de recursos y de la incertidumbre y riesgos que para ellas representan esas actividades.

Por lo tanto, la necesidad de rentabilizar unas capacidades distintivas son un factor de peso en la conformación de una NEI, porque la dirección adopta un enfoque global desde la creación, y se enrumba a una internacionalización acelerada y comprometida.

Todas estas competencias son, en consecuencia, un prerrequisito obvio para explotar las oportunidades ofrecidas por las tecnologías de procesos, transporte y comunicación, que junto con la experiencia y las aspiraciones de los fundadores orientan la historia y el entorno de las NEI. Más aún, la actitud, los paradigmas y las relaciones sociales de los emprendedores también tienen un gran poder explicativo sobre el proceso de internacionalización de las NEI (Madsen y Servais, 1997).

#### *Caracterización de las NEI*

McDougall y otros (1994) proponen hacer este abordaje examinando las cualidades del fundador y apreciando el ámbito de los mercados en que compiten. Adicionalmente, Oviatt y McDougall (1994), plantean un conjunto de elementos que serían necesarios y suficientes para la existencia de NEIs sostenibles.

El fundador de una NEI debe ser una persona que reúna un cierto número de cualidades y características que lo diferencien de cualquier otro emprendedor. En primer lugar, debe ser extraordinariamente proactivo, capaz de ver oportunidades de negocios donde otros no lo hagan. Esta proactividad es normalmente influenciada por la experiencia previa, que le provee un marco de referencia para procesar la información, además de un conjunto de capacidades y competencias idóneas para iniciativas internacionales.

Por otro lado, es muy probable que los emprendedores NEI tengan un elevado nivel educativo, que sean personas cuyo entorno familiar sea de inmigrantes, que tengan lazos afectivos en el extranjero, que estén más inclinados a viajar al exterior y que formen parte de redes sociales internacionales (McDougall y otros, 1994; Ripollés y otros, 1999; Madsen y Servais, 1997).

El ámbito de competencia de las NEI es internacional desde el momento de su creación; evitan la dependencia de los mercados locales y para ello, desarrollan rutinas que les permiten gestionar fuerzas de trabajo multiculturales, coordinar recursos localizados en diferentes países y dirigirse simultáneamente a consumidores localizados en distintos lugares.

Oviatt y McDougall (1994), establecen que las NEI deben contar con varios elementos necesarios y uno sostenible. El primero de los elementos necesarios es la internalización de algunas transacciones. Se internalizan dentro de las organizaciones las transacciones

que son regidas ineficientemente por los mercados.

El segundo elemento necesario son las estructuras organizativas de gobierno alternativas, que usan para minimizar el empleo de la internalización. Las NEI normalmente carecen de recursos suficientes para controlar muchos activos a través de la propiedad, por lo tanto, tienden a usar estructuras híbridas como las licencias y franquicias, o estructuras de redes.

El tercer elemento necesario es la ventaja de localización internacional. Este elemento distingue a las NEI de las nuevas empresas domésticas. Son internacionales porque han encontrado ventaja en transferir algunos recursos a través de las fronteras nacionales.

El cuarto y último elemento, es el sostenible. Una ventaja competitiva sostenible requiere la posesión de recursos únicos. En el caso de las NEI basadas en conocimiento, es muy importante que este pueda ser conservado a través de: (1) derechos de propiedad intelectual; (2) que su imitación no sea posible, o que de serlo, sea imperfecta; (3) otorgando licencias de uso; y (4) usando de estructuras de redes de gobierno.

## **2.2. Referentes Teóricos Explicativos**

Aún cuando las NEI no son exactamente un fenómeno de nueva manifestación (Bell y otros, 2001), si es cierto que su estudio como forma empresarial y más como proceso de internacionalización, es relativamente reciente. La hegemonía de los enfoques secuencialis-

tas, al menos en parte, debe explicar tal hecho. Sin embargo, su imposibilidad para explicar satisfactoriamente el surgimiento de las NEI, hace necesaria la revisión de algunos enfoques teóricos que permitan ayudar a entenderlo. Algunos autores han estudiado varios enfoques con la intención de dar algunas pautas en este sentido. Los resultados de esos estudios indican que algunas teorías carecen de elementos explicativos, pero otras si los poseen; incluso, Madsen y Servais (1997), toman algunos argumentos teóricos subyacentes del modelo de la Escuela de Uppsala para aproximarse a una explicación.

El caso de los enfoques secuencialistas presentan argumentos contradictorios. Por un lado, McDougall y otros (1994), indican que esta corriente teórica no ofrece una explicación apropiada al hecho de que las NEI compitan internacionalmente en lugar de hacerlo sólo en sus mercados locales. Aún así, Madsen y Servais (1997), señalan que en ellos existen algunos argumentos teóricos subyacentes que les son aplicables, refiriéndose a que los supuestos básicos y el proceso que incluye aspectos estáticos y dinámicos de las NEI, no son necesariamente diferentes de aquellos que corresponden al enfoque secuencial.

En este sentido, el grado de especificidad del conocimiento de mercado que requiere una NEI es, probablemente, más bajo que el de otras empresas debido a las mismas tendencias que explican el fenómeno. Por lo tanto, los emprendedores NEI pueden tener un conocimiento empírico previo sobre los mercados de un sector en particular, de tal modo

que las decisiones de compromiso pueden ser tomadas fácilmente, sin que las mismas tengan que ser necesariamente paulatinas e incrementales.

La toma de estas decisiones de compromiso mediante las que se destinan recursos hacia las operaciones internacionales, implica la aceptación calculada de riesgos, y podrán ser radicales o incrementales según sea la cantidad de recursos comprometidos con cada decisión. Unas mayores decisiones de compromiso por parte de las NEI no implican que sean propensas al riesgo, sino que estas son tomadas con base en un nivel superior de conocimiento y experiencia de mercado que les permite compensarlo y aceptarlo.

La incorporación de este concepto en todo el desarrollo teórico de las corrientes secuencialistas, evidencia una inclinación por la aversión al riesgo, que se manifiesta de acuerdo con los términos en que son tomadas tales decisiones: gradualidad, experiencia, distancia psíquica y orientación del empresario a mercados foráneos.

Por otra parte, el modelo explica que el incremento de compromiso de mercado será asumido de forma progresiva, salvo diversas excepciones, una de las cuales, para el tema en estudio, indica que cuando las condiciones de mercado son estables y homogéneas, el conocimiento de mercado puede adquirirse de otras maneras y no sólo a través de la experiencia (Johanson y Valhne, 1990).

En este sentido, se ha establecido que una de las tendencias que explican el fenómeno de las NEI, se refiere a la

homogenización de los mercados, que implica la disminución de la distancia psíquica, la universalidad de las necesidades y el comportamiento de los consumidores, por causa del incremento de la movilidad y educación de las personas, así como por la rapidez en la distribución de los productos.

En consecuencia, se puede argumentar que esa tendencia hace posible la aplicación de la excepción al modelo, bajo la consideración que ante la homogenización del mercado, el conocimiento del mismo puede adquirirse de otras maneras como lo es que el emprendedor cuenta con esa experiencia antes de la creación de la NEI.

Quiere decir entonces, que la experiencia y las capacidades adquiridas por el emprendedor antes de la creación de la empresa, da a lugar a que la misma obtenga conocimiento de mercado sin tener experiencia, verificándose, por tanto, la excepción bajo los supuestos del modelo. Por extensión, esta argumentación sirve para comprender las razones por las que es cada vez mayor el número de casos de NEI. En la medida en que los mercados tiendan más a la homogenización, entonces, será mayor la ocurrencia del fenómeno NEI.

Desde la posición de los autores que consideran que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial, la figura del empresario es relevante para explicar las causas que motivan el inicio de la actividad internacional en las pymes y los factores que impulsan el paso de una fase a otra. Algunos trabajos consideran que la perspectiva de la internacionalización de la pymes como

un proceso de innovación empresarial, no sirve para explicar la rápida internacionalización de las NEI como modalidad de creación empresarial, porque aunque dan relevancia a la orientación del empresario hacia mercados foráneos, lo hacen desde la consideración de la internacionalización como una opción de desarrollo y crecimiento de las pymes (Ripollés y otros, 1999).

No obstante, a su favor se puede argumentar que si la creación empresarial ya supone una innovación, a ésta se debe añadir el que vaya acompañada por una actividad internacional, en virtud de que la NEI se internacionaliza prácticamente desde el momento de su creación. A su vez, la aceptación calculada de riesgos es también una característica tanto de la creación de empresas como de la internacionalización, vinculada a una actitud proactiva de carácter estratégico de emprendedor, estrechamente relacionada con las condiciones y circunstancias.

### 3. ENFOQUE DE LAS RENOVADAS EMPRESAS INTERNACIONALES

En adición al debate sobre las nuevas empresas internacionales, existe evidencia del surgimiento de otro fenómeno: aquel sobre las empresas renovadas globalmente, llamadas "*born-again global firms*" (Empresas Renacidas Globalmente) por Bell y otros (2001), y que Madsen y Servais (1997) llaman "*Late Starters*" (Iniciadoras Tardías). Son aquellas que durante algunos años sólo tuvieron ventas locales y luego, de pronto, invierten recursos en mercados internacionales distantes. Al igual que en el caso de las NEI, el fenómeno de las

"*Late Starters*" tampoco puede ser explicado por los enfoques clásicos del proceso de internacionalización.

Típicamente, estas son empresas ya establecidas que previamente se han orientado a sus mercados domésticos, pero que súbitamente, se lanzan a una internacionalización rápida y comprometida, típicamente en un periodo de entre 2 a 5 años desde su primera experiencia internacional; tienen altos niveles de ventas foráneas que en algunos casos supera el 50%; y pertenecen predominantemente a sectores no intensivos en conocimiento, entendiéndose por estos a aquellas industrias diferentes al software, informática, servicio o alta tecnología (Bell y otros, 2001).

Existe evidencia en la literatura, que la internacionalización de las empresas puede ser precipitada por episodios que conduzcan a una súbita expansión internacional o a una desinternacionalización. Eventos específicos como nuevas oportunidades en los mercados exteriores, tasas de cambio favorables o condiciones económicas adversas en el mercado doméstico, pueden animar a las empresas a internacionalizarse rápidamente. De la misma manera, dificultades para el comercio exterior o sobrevaluación de la moneda local, pueden conducir a enfocarse más en los mercados domésticos.

Por otro lado, las tendencias que han potenciado el surgimiento de las nuevas empresas internacionales, vinculadas con la globalización y el impacto de nuevas tecnologías, también influyen en el comportamiento del resto de las pymes.

Pla y Cobos (2002) señalan, por ejemplo, que en el caso español, el contexto de cambio de régimen político ocurrido en 1975 fue un episodio que cambió la escena competitiva. En la etapa previa a 1975, la internacionalización de las empresas se fundamentó sobretudo en la red de clientes, mientras que en el período posterior se basó más en la red de competidores, pero lo más significativo fue, que la aceleración de la internacionalización se incrementó con el paso del tiempo. De acuerdo con esto, las empresas pueden experimentar épocas de rápida internacionalización, seguidas por periodos de consolidación o de retroce-

so. Igualmente, los clientes locales, foráneos u otros socios comerciales, también pueden resultar afectados por estos eventos críticos.

A título de referencia, algunos de esos episodios que resultan clave en el proceso de internacionalización de una empresa, bien pueden presentarse aislados o en combinación, y ser de diferente naturaleza. En ese sentido, Bell y otros (2001) presentan una variedad de situaciones que asociadas con cambios de propiedad de la empresa, adquisiciones, o seguimiento de los clientes que inciden en el proceso (Ver Tabla 1).

**Tabla 1**  
**Episodios Críticos que llevan a la Internacionalización**

Naturaleza del Episodio	Episodio o evento
Cambio de Propiedad	Compra por la dirección de la empresa
	Compra por otra empresa
	Compra al administrador o síndico
Adquisiciones	Adquisición de otra empresa
	Nuevas tecnologías de producción
	Derechos de distribución de un producto o servicio en el mercado local
Seguimiento de los Clientes	Cliente local que súbitamente se internacionaliza
	Cliente internacional que entra al mercado doméstico
	Desarrollo de redes

Fuente: Adaptado de Bell y otros (2001).

## CONCLUSIÓN

En este trabajo se han revisado los enfoques teóricos que más han influenciado la forma de explicar el proceso de internacionalización de las empresas: los denominados enfoques secuencialistas.

Entre ellos, la Escuela de Uppsala, principalmente los aportes de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Valhne (1977) de finales de los años 70 y las teorías sobre la innovación empresarial son algunos de los más referenciados. Estos proponen un enfoque gra-

dual de la internacionalización iniciada a partir de determinado tamaño empresarial y consideran que la misma es tanto un proceso de aprendizaje sobre los mercados exteriores y compromiso incremental de recursos, como un producto de la innovación de la empresa. Los enfoques secuencialistas suponen que el proceso de internacionalización se puede observar a través del cumplimiento de varias etapas que evidencia la evolución de los niveles de riesgo, control, experiencia y compromiso respecto a los mercados extranjeros.

Para explicar el proceso de internacionalización, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975.) y Johanson y Vahlne (1977) desarrollaron un modelo teórico en el que es importante conocer la situación actual de la empresa para lograr explicar los cambios futuros hacia nuevas etapas. El proceso es secuencial porque se comienza con las estrategias que requieren menor compromiso de recursos con el mercado extranjero. Cuando las empresas adquieren mayor información sobre los mercados a través de la experiencia conseguida por haber realizado operaciones en los mismos, se utilizan progresivamente estrategias que requieren un mayor nivel de compromiso de recursos, pero que a su vez, proporcionan un mayor control sobre los factores empleados.

Sin embargo, a este enfoque se le critica su determinismo toda vez que no explica las razones que influyen en la toma de decisiones en cada etapa; existen insuficientes criterios para clasificar a las empresas en una fase determinada; presta poca atención a los sectores y particularidades de los nichos de mer-

cado; y la estructura organizativa de exportaciones que sigue a la estrategia internacional de las empresas, no necesariamente mantiene el cambio secuencial que postula el modelo, entre otras.


Por otra parte, a mediados de los años 90, algunos autores, entre ellos McDougall y otros (1994); Oviatt y McDougall (1994), observan que las teorías secuencialistas no son capaces de explicar el comportamiento de las empresas internacionales de reciente creación, que desde el inicio de sus actividades actúan fuera de las fronteras nacionales. Para explicar el fenómeno, se propusieron tres grandes tendencias y varios enfoques teóricos. Las tendencias, que se encuentran relacionadas entre sí, son: las nuevas condiciones de los mercados, asociado al fenómeno de la globalización; los desarrollos tecnológicos en las áreas de producción, transporte y comunicación; y finalmente, unas mayores capacidades de los fundadores y emprendedores. Entre los enfoques teóricos utilizados para explicar el fenómeno, se pueden mencionar las teorías de la innovación empresarial y algunos de los elementos subyacentes de los mismos enfoques secuencialistas.

En todo caso, lo que las nuevas teorías sobre la aceleración de la internacionalización indican es que no se trata de un proceso lineal, incremental y unidireccional. Por lo tanto, las empresas pueden ser creadas para ser internacionales desde sus comienzos, o pueden tener años enfocadas en los mercados domésticos y luego internacionalizarse rápidamente, o también pueden desinternacionalizarse y orientarse a los mercados locales. Algunos episodios parti-



culares pueden dar lugar a circunstancias y actitudes diversas frente a los mercados internacionales.

Quizás el aspecto más interesante del tema de la internacionalización de las empresas, es que al ser un área de estudio de naturaleza cambiante y siempre envolvente en la investigación, la fluidez de muchas cuestiones relacionadas con el entorno foráneo de las empresas requiere el desarrollo de un cuerpo de conocimiento y de comprensión de signos que alerten sobre los cambios de patrones de comportamiento cada vez que se susciten en el mundo.

Si bien, los resultados de las investigaciones sobre internacionalización dan cuenta cada vez más de la alta relevancia de los estudios como base para: (1) la toma de decisiones, (2) la formación de directivos y personal susceptible de expatriación, y (3) la sobrevivencia en un mundo altamente globalizado, adicionalmente se impone la necesidad llevar a cabo exploraciones que analicen el fenómeno de la internacionalización acelerada en el contexto regional con miras a establecer comparaciones y examinar las características particulares de las empresas involucradas, empíricamente susceptibles de ser abordadas por la vía cualitativa o cuantitativa 

## BIBLIOGRAFÍA

- BELL, JIM; MCNAUGHTON, ROD Y YOUNG, STEPHEN (2001). **'Born-again global' firms. An extension to the 'born global' phenomenon.** *Journal of International Management*, Vol. 7. No. 3. pp. 173-189.
- CASILLAS BUENO, JOSÉ CARLOS (1998). **El nivel de internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior.** *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Mayo-Agosto. Vol. 4. No. 2. España. pp. 91-108.
- COVIELLO, NICOLE E. y MCAULEY, ANDREW (1999). **Internationalization and de Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research.** *Management International Review*. Vol. 39. No. 3. pp. 223-256.
- IBORRA, MARÍA; MENGUZZATO, MARTINA y RIPOLLÉS, MARÍA (1998). **Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos.** *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 7. No. 3. España. pp. 147-160.
- JOHANSON, JAN y VALHNE, JAN-ERIK (1977). **The Internationalization of a Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.** *Journal of International Business Studies*. Spring/Summer. Vol. 8. No. 1. pp. 23-32.
- JOHANSON, JAN y VALHNE, JAN-ERIK (1990). **The Mekanism of**

- Internationalisation.** *International Marketing Review*. Vol. 7. No. 4. pp. 11-24.
- JOHANSON, JAN y WIEDERSHEIM-PAUL, FINN (1975). **The Internationalization of the Firm-four Swedish cases.** *Journal of Management Studies*. Vol. 12. No. 3. pp. 305-322.
- KNIGHT, GARY A. y CAVUSGIL, S. TAMAR (1996). **The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory.** En S. TAMAR CAVUSGIL Y T. MADSEN (EDS.) (1996). *Advances in International Marketing*. Vol. 8. JAI Press: Greenwich, CT. pp. 11-26.
- LEONIDOU, LEONIDAS C. y KATSIKEAS, CONSTANTINE S. (1996). **The Export Development Process: an integrative review of empirical models.** *Journal of International Business Studies*. Third Quarter. Vol. 27. No. 3. pp. 517-551.
- LÓPEZ NAVARRO, MIGUEL ÁNGEL (2000). **Una aproximación empírica a las características de la cooperación exportadora en el caso español.** *Información Comercial Española. Revista de Economía*. Noviembre. Número 788. España. pp. 19-34.
- MADSEN, TAGE KOED y SERVAIS, PER (1997). **The Internalization of Born Globals: an Evolutionary Process?** *International Business Review*. Vol. 6. No. 6. pp. 561-583.
- MARIÑO, JAIME (1999). **Estrategias para el desarrollo de capacidades de asistencia técnica para las pequeñas y medianas empresas.** En SELA/AECI: *PYMEs Escenario de Oportunidades en el Siglo XXI*. Marzo. SELA/AECI. Venezuela.
- MARTÍNEZ MORA, CARMEN (1997). **Causas de internacionalización de las empresas: un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante.** Instituto de Cultura "Juan Gil-Albert", Valencia. España.
- MCDUGALL, PATRICIA P. y OVIATT, BENJAMIN (2000). **International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths.** *Academy of Management Journal*. Vol. 43. No. 5. pp. 902-906.
- MCDUGALL, PATRICIA P.; SHANE, SCOTT y OVIATT, BENJAMIN (1994). **Explaining the formation of International New Ventures: The limits of theories from International Business Research.** *Journal of Business Venturing*. Vol. 9. pp. 469-487.
- OVIATT, BENJAMIN y MCDUGALL, PATRICIA P. (1994). **Toward a Theory of International New Ventures.** *Journal of International Business Studies*. First Quarter. Vol. 25. No. 1. pp. 45-64.
- PLA, JOSÉ; LEÓN, FIDEL y DASÍ, MARÍA DELS ANGELS (1999). **Dirección de Empresas Multinacionales: teoría y práctica.** Editorial Promolibro, Valencia. España.
- PLA, JOSÉ (2000). **La estrategia**

**internacional de la empresa española.** Fundació Universitaria Vall d'Albaida, Ontiyent, España.

PLA, JOSÉ y COBOS ÁNGELA (2002).

**La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las 'International New Ventures (INVs.)' españolas.** *Información Comercial Española. Revista de Economía.* Octubre. No. 802. España. pp. 9-22.

RIPOLLÉS, MARÍA; MENGUZZATO, MARTINA E IBORRA, MARÍA (1999). **Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial.** *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.* Vol. 8. No. 3. España. pp. 127-138.

TURNBULL, PETER W. (1987). **A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process.** En PHILIP J. ROSSON Y STANLEY D. REID (EDS.). *Managing export entry and expansion- Concepts & Practices.* Praeger. New York. pp. 21-40.

WELCH, LAURENCE S. y LUOSTARINEN, REIJO (1988). **Internationalization: Evolution of a Concept.** *Journal of General Management.* Vol. 14. No. 2. pp. 34-64.