

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA.

Mónica Jeannette Flores Marín, Mgs.

*Magíster en Administración de Empresas (Ecuador).
Docente de la Facultad de Sistemas y Telecomunicaciones
en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), Ecuador.
mfloresm@uees.edu.ec*

Xavier Marcelo Barreiro Paz, Ing.

*Ingeniero en Ciencias Empresariales (Ecuador).
Jefe de Comercialización de la cadena de supermercados La Española.*

ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

Recibido: 25 de julio de 2016.

Aceptado: 2 de febrero de 2017.

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. Con base a esto, el presente artículo evalúa desde una perspectiva teórico- histórica, los diversos procesos de internacionalización desde diferentes ópticas, de tal manera que se identifican diferentes enfoques, como el económico y de procesos. 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 fácilmente 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. Therefore, this current paper evaluates, from a historical - theoretical perspective, the various processes of internationalization from different views, this means that many approaches have been identified, such as the economic one and the one of processes, the one. 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.

Keywords: medium enterprises, growth strategies, internationalization, globalization, processes.

INTRODUCCIÓN

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 de realizarse, para que tenga éxito?

REVISIÓN TEÓRICA

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, Manez, y Cappuyns (2004), 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, p.58) 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.

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 & 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 1. Enfoques teóricos desde la perspectiva económica de la internacionalización.

Internacionalización de la empresa	Enfoque teórico	Forma de selección de mercado en el exterior
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 y presencia de rivalidad entre empresas.

Fuente: elaboración propia a partir de Trujillo et al. (2006), Rialp y Rialp (2001) y Porter (2013).

Como se pudo 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).

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 ⁽¹⁾, 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 (Rialp & 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 del ciclo de vida del 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 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.

⁽¹⁾ Experiencia acumulada, el saber cómo de las empresas.

Tabla 2. Etapas del ciclo de vida del producto de Vernon.

Etapa del ciclo de vida	Etapa de internacionalización	Descripción
Introducción	Orientación hacia país de origen	El productose elabora y comercializa en país de origen. Se prioriza alcanzar economías de escala. Se exporta a países industrializados
Crecimiento	Orientado a países industrializados	Exportación aumenta. Se invierte en plantas en el extranjero.
Madurez	Relocalización de inversión directa	Saturación de mercados principales producto <i>commodity</i> ⁽²⁾ . Se desvía fabricación a países con mano de obra más barata
Declive	Abandono de país de origen	En el país de origen demanda es casi nula. La fabricación abandona país de origen

Fuente: Suárez (1999).

Para Pla y Suárez (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).

⁽²⁾ Producto sin valor agregado

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).

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).

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 como se visualiza en la tabla 5.

Tabla 3. Tipologías de estrategias de internacionalización según Canals y Hill.

Características	Canals (1994)	Hill (1994)
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 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.	Global	Global
Se conjuga adaptación a cada mercado con eficiencia económica	Transnacional	Transnacional

Fuente: 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 & 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 descritas en la tabla 6, que están en función del conocimiento y los compromisos que las empresas deben respetar (Cavusgil, 1980) antes de iniciar un proceso de internacionalización serio.

Tabla 4. Etapas a cumplir en un proceso de internacionalización.

Etapas	Características
Planeación estratégica y motivación	Se busca información que sea 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 es 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 de la internacionalización.

Fuente: Cavusgil (1980).

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, 2010).

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 megas corporaciones, pues su tamaño más reducido les permite ser más activas, flexibles y operacionalmente más sensibles antes las diversas necesidades de los mercados (Orlandi, 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). El modelo Uppsala es el que mejor demuestra cómo las empresas diseñan y realizan sus procesos de internacionalización, de forma ordenada y por etapas.

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 (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 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 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. Cuestionamientos clave, sobre todo los relacionados a las primeras fases del proceso son necesarios para estar en condiciones de explicar el plan de acción. 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.

CONCLUSIONES

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 es que los costos benéficos de esa decisión sean superiores en algún momento al de seguir produciendo localmente, siempre considerando la inversión extranjera directa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragón A., & Monreal J. (2008). La estrategia como factor de internacionalización de la Pyme española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, volumen 1. (1), 20-45.
- Canals, J. (1994a). El inicio del proceso de internacionalización de la empresa. Recuperado el 31 de julio de 2005. <http://protectedpdf.iese.edu/descargas/ASEN-176-1380168.pdf>
- Canals, J. (1994b). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- Cavusgil, S. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, volumen 8. (6), 273-281.
- Erramilli, M., & Rao, P. (1993). Service firm's international entry- mode choice: a modified transaction cost analysis approach. *Journal of Marketing*, volumen 57. (3), 19-38.

- 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. <http://www.ulibertadores.edu.co:8089/?idcategoria=5620>
- Gallo, M. (1992). La internacionalización de las empresas familiares: Factores de potenciación y de restricción. Nota técnica, Universidad de Navarra, España.
- Gallo, M., Ariño, A., Mané, I., & Cappuyns, K. (2004). Internationalization via strategic alliances in family businesses. IESE Business School.
- 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.
- Hill, C. (1994). International Business: Competing in the global marketplace. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, volumen 12. (3), 305-323.
- Levitt, T. (1983). La globalización de los mercados. *Harvard-Deusto Business Review*, (16), 49-64.
- Orlandi, P. (2007). Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional. White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador – CEDEX, Universidad de Palermo, Argentina.
- Pla, J., & Suárez, S. (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*. (52) 155-176.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva*. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura. *Información Comercial Española (ICE)*. (781), 117-128.
- Rialp, A., & Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: past, present, and future trends of research. *Advances in international marketing volume 11: Reassessing the Internationalization of the Firm*. Amsterdam: JAI/Elsevier Inc. 49-78.
- Ricart, J., Llopis, J., Garrido, A., & Tonijuan, G. (2013). Internacionalización empresarial: argumentos y estrategias para el

- directivo. Recuperado el 9 de agosto de 2015. <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-275.pdf>
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
- Sigala, L., & Mirabal, A. (2011). Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: Revisión de teorías divergentes. *Compendium*, volumen 14. (26), 61-79.
- Suárez, S. (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, España.
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Recuperado el 30 de julio de 2015. <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. *The Quarterly Journal of Economics*, volumen 80. (2), 190-207.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, volumen 5. (2), 55-73.
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, volumen 19. (4), 342-347.
- Yip, G., & Monti, J. (1998). The way station model of internationalization: explaining the success of newly internationalizing firms. Center for International Business Education and Research. (98).