



**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Máster

Título del trabajo:
LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Autor

Juan Carlos Palacios Calvo

Directora

Marta Fernández Olmos

Facultad de Economía y Empresa
Año 2012

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

1. Introducción.

2. Internacionalización de la empresa: concepto.

3. Perspectiva macroeconómica de la Internacionalización.

- a) Teoría de la ventaja monopolística.
- b) Teoría de la internalización y teoría de los costes de transacción.
- c) El paradigma ecléctico de Dunning.
- d) Críticas a las teorías englobadas bajo la perspectiva económica.

4. Perspectiva microeconómica de la Internacionalización.

4.1 Perspectiva de proceso.

- a) La teoría del ciclo de vida.
- b) El modelo del proceso de internacionalización y el modelo Uppsala.
- c) El modelo de innovación.
- d) Críticas a las teorías englobadas bajo la perspectiva de proceso.

4.2 Perspectiva estratégica.

- a) La teoría de redes.
- b) La teoría de los recursos y capacidades.
- c) Críticas a las teorías englobadas bajo la perspectiva estratégica.

5. Las empresas *born globals*.

6. Conclusiones generales.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

1. Introducción.

La economía actual muestra una importante interrelación entre las economías nacionales. Buena parte del crecimiento de la producción de los países se sustenta en el comercio internacional, máxime en algunos países desarrollados en los que existe una cierta atonía del consumo interno, cuando no estancamiento o disminución. El futuro del crecimiento de sus economías, como es el caso de la española, necesita cada vez más de la tracción de la demanda externa. En el contexto de la Comunidad Europea, la unificación monetaria priva de la utilización de instrumentos macroeconómicos de ajuste –fiscales, monetarios y cambiarios- (Alonso y Donoso, 2000). Por ello el comportamiento de las empresas en su actividad exterior facilitará el reequilibrio de las cuentas nacionales y será imprescindible para mantener o incrementar la actividad económica.

La literatura se ha preocupado desde hace décadas de analizar las causas de la internacionalización de las empresas, para comprender mejor este fenómeno y facilitar su consecución. Sin embargo, no existe un cuerpo único para su estudio y comprensión, lo que ha dificultado y dificulta la propia investigación empírica. En los diversos estudios empíricos que se han realizado, se han mostrado las siguientes dificultades para obtener buenos resultados (Alonso y Donoso, 2000):

- I) Informativas.
- II) Teóricas.
- III) Instrumentales.

Las *informativas* hacen referencia a las ocasionadas por no tener suficientes datos sobre la actividad de las empresas y sobre su toma de decisiones en la actividad internacional.

Las *dificultades teóricas* se ponen de manifiesto, entre otros, por el gran número de enfoques que se han desarrollado en la literatura para justificar el comportamiento de las empresas ante la internacionalización. Durante las últimas cinco décadas se han utilizado diversos cuerpos teóricos para acercarse al fenómeno de la internacionalización. A pesar del interés que puedan tener, la pluralidad de teorías de partida para la investigación puede ser una fuente de confusión para la obtención de conclusiones y resultados (Alonso y Donoso, 2000). Por ello, es muy aconsejable definir en la investigación empírica el marco teórico en el que se enmarcan las preguntas de investigación y las hipótesis que se desean probar (Zou y Stan, 1998). Así mismo, en relación a los estudios empíricos sobre la experiencia internacional de las pequeñas y medianas empresas, especialmente la exportación, se ha utilizado ampliamente el modelo escandinavo o modelo Uppsala y sus resultados no han sido concluyentes al tratar de validar sus supuestos básicos (Rialp, 1999). Una revisión de la literatura y la elección de la teoría que se ajuste más a los objetivos de la investigación empírica por realizar serán imprescindibles para el buen fin de la misma y será la razón del presente trabajo.

Las *dificultades instrumentales* hacen referencia al reflejo en la fundamentación de los modelos econométricos que intentan captar la relación causal entre variables independientes y aquellas que miden el resultado de la internacionalización. Los autores Alonso y Donoso (2000) describen estas dificultades como: 1) fundamentos insuficientes de la relación causal y de signo entre las variables estudiadas; 2) interrelación entre las variables explicativas que puede originar endogeneidad y coeficientes de baja

significación y, por último, 3) carácter dinámico de las relaciones causales, obtenidas en muestras con bajo número de observaciones y de corte anual (Andersen, 1993). Por esto no es de extrañar que un interesante meta-análisis sobre 32 estudios empíricos de internacionalización realizados en todo el mundo y publicados en prestigiosas revistas – entre 1974-2005 - (Leonidou *et al.*, 2007) llegue, entre otras, a la conclusión de que se obtienen en promedio resultados empíricos incompatibles, diferentes y, en algunos casos, conflictivos entre ellos. Sus autores atribuyen estas diferencias encontradas principalmente a la adopción de diferentes enfoques metodológicos.

Por todo esto, la revisión del cuerpo teórico sobre internacionalización, el objeto del presente trabajo, es más relevante, si cabe, en este estado de la investigación sobre la materia. Así mismo, se distinguirá aquellos enfoques con una visión más macroeconómica, frente a otros con una visión más microeconómica. El trabajo empírico a desarrollar en la investigación posterior a la presente versará sobre el comportamiento exportador de pequeñas y medianas empresas (PYME), y por lo tanto, se abordará bajo una perspectiva microeconómica. Por ello, se profundizará en mayor detalle en las teorías de internacionalización empresarial que analicen el fenómeno de la exportación (frente a otras formas de internacionalización como son la inversión directa exterior o la realizada a través de acuerdos contractuales) y en las teorías centradas en el comportamiento de la empresa. Habitualmente, se considera que la exportación de productos es el primer nivel de internacionalización de las empresas, mientras que la creación de filiales en otros países, supone un grado de internacionalización superior (Laborda y Salas, 2010).

En el siguiente apartado se definirá el concepto de internacionalización, para después plantear los enfoques más macroeconómicos. En el apartado tercero se revisarán las teorías que estudian el tema desde un aspecto microeconómico y en el

cuarto se planteará una revisión del enfoque del fenómeno que se ha venido a llamar *born globals*, que estudia cómo se internacionalizan algunas empresas a temprana edad. En un último capítulo se planteará posibles conclusiones de la revisión realizada.

2. Internacionalización de la empresa: concepto.

No existe consenso sobre el término de internacionalización empresarial (Aragón y Monreal, 2008), posiblemente por las distintas formas en las que se manifiesta. Por ello, una definición abierta y holística, parece más adecuada, como la planteada por Rugman y Hodgetts (1997). Estos autores consideran internacionalización como el conjunto de actividades que realiza una empresa en el exterior en cualquiera de sus fases de creación de valor. Esto es, una empresa estará internacionalizada cuando realiza cualquier operación de su cadena de valor en un país que no es el local (Aragón y Monreal, 2008).

El volumen de comercio internacional ha crecido desde los años 80 del siglo XX a esta primera década del XXI a ritmos próximos al 6% y en relación a la inversión directa en el exterior a un ritmo casi del 8%, en buena parte alentados por el abaratamiento del coste del transporte y por el auge de las tecnologías de la comunicación (Alonso, 2008). Este fuerte crecimiento junto al resurgimiento de nuevas potencias (sobre todo en Asia) y los avances técnicos están determinando un nuevo marco no sólo de la competencia entre los países, si no de la propios procesos de internacionalización de las empresas. Probablemente dos son los factores que permiten describir los profundos cambios producidos: por una parte, la globalización, y por otra el rápido cambio tecnológico, sobre todo, en aquello que afecta a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Estos dos factores han favorecido el incremento de la división internacional del trabajo,

concebida no sólo como una especialización geográfica por sectores y de productos acabados, como era hasta ahora, sino también como una especialización en componentes de productos, y fragmentos de la cadena de valor de innumerables productos y servicios. Esto lleva a un fenómeno relativamente reciente e imparable de modulación de la producción (en todas sus fases) y la multilocalización de la misma (Alonso, 2008).

Por lo tanto, se puede identificar la internacionalización empresarial como un proceso dinámico que aglutina todo el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Rialp, 1999). Si se resalta la mencionada fragmentación de los procesos productivos en multilocalizaciones, en muchos casos internacionales, y realizados por distintas empresas, se puede llegar a entender ese proceso de internacionalización no sólo como responsabilidad o decisión de una única empresa, si no como un resultado de la decisión realizada por varias compañías y, por lo tanto, la internacionalización resulta “cada vez en mayor medida, integrarse en una red de acuerdos empresariales erigida por encima de las fronteras nacionales” (Alonso, 2008).

Estos cambios profundos de la economía internacional y del comportamiento de las empresas, llevó a Rialp (1999) a afirmar, en un análisis de las diversas teorías sobre internacionalización, que ninguna aportación o enfoque permite individualmente explicar en toda su extensión el fenómeno de la internacionalización empresarial.

En la literatura se describen tres mecanismos básicos para la internacionalización de las empresas: la exportación, las licencias o la inversión directa (Porter, 2004). Pero en el entorno actual, resulta más útil describir la internacionalización de una manera

amplia y abierta, que recoja la cambiante realidad empresarial y la situación de los mercados y de los comportamientos empresariales. La globalización, el rápido cambio tecnológico o la desregulación obligan a las empresas a modificar las formas de internacionalización (incrementando el número de alianzas y empresas mixtas), ya que ninguna empresa posee todos los recursos necesarios para explotar los cada vez más grandes y cambiantes mercados (Johanson y Vahlne, 2009).

3. Perspectiva macroeconómica de la Internacionalización de la empresa.

La perspectiva macroeconómica fue la primera en intentar explicar la actividad internacional de las empresas, centrada básicamente en el análisis de la inversión directa en el extranjero y con el objeto de justificar el nacimiento de las empresas multinacionales (Aragón y Monreal, 2008). Esta perspectiva parte de la consideración de que el compromiso inversor en el exterior de una empresa explota una ventaja competitiva concreta, originada por algún tipo de activo, habitualmente intangible, que resulta inaccesible, al menos temporalmente, para el resto de las empresas (Rialp, 1997). Dentro de esta perspectiva hay una teoría que pone el énfasis en las imperfecciones del mercado, otra en los costes de transacción como motivación de la internacionalización y, finalmente, otra aglutina visiones de ambas para construir una teoría más ecléctica.

a) Teoría de la ventaja monopolística.

Esta teoría estudia inicialmente la internacionalización mediante la inversión directa en el exterior (IDE). Ésta se origina por la existencia de una ventaja competitiva que permite a

la empresa obtener unos resultados que compensan los costes superiores originados por participar en el exterior. La economía procedente de la organización industrial, representada por Hymer (1976), condiciona la oportunidad de las empresas de participar en el mercado extranjero a la existencia de una ventaja competitiva que sea específica, fácilmente transferible a través de los distintos países y de suficiente entidad económica y duración temporal para soportar la competencia de las distintas empresas en los mercados foráneos (Rialp, 1999). Estas ventajas pueden ser ciertos conocimientos o situaciones privilegiadas que le generan algunos de sus activos. La existencia de estas ventajas surgen bien por imperfecciones en los mercados de bienes - como una destacada diferenciación de producto (incluida la marca) o habilidades de marketing - o bien se originan por factores productivos específicos de la empresa -como capacidades de los gestores, tecnologías patentadas, economías de escala en la producción, etc. (Rialp, 1997).

Desde la teoría de la organización industrial se considera que esa ventaja será de costes para un producto determinado y facilitará una posición monopolística para una empresa dada, lo que le permitirá mantenerla en el mercado nacional y en los foráneos.

b) Teoría de la internalización y de los costes de transacción.

La teoría de la internalización parte de la existencia de costes de transacción por determinadas deficiencias del mercado (Coase, 1937). Las empresas que detectan que algunas operaciones pueden tener unos costes más bajos realizándolas en su organización, frente a realizarlas externamente en el mercado, las internalizará para minimizar sus costes, frente a externalizarlas en el mercado. Buckley y Casson (1976) utilizaron este razonamiento para describir cómo se desarrolla la empresa multinacional.

Para estos autores, cuando no existe una protección eficaz de los derechos de propiedad (o no se cumple la ley que los protege) o se actúa por oportunismo o racionalidad limitada (Coase, 1937), el mercado deja de ser perfectamente eficiente, especialmente para la comercialización de bienes intangibles. Esto induce a la existencia de la empresa multinacional como un mecanismo necesario para la organización de la actividad internacional, sobre todo en caso de que existan activos de alta especificidad como la tecnología, el conocimiento empresarial, variables de marketing (producto, marca,...), ya que difícilmente se pueden realizar con ellos transacciones eficientes en el mercado (Buckley y Casson, 1976).

Por lo tanto, la inversión directa en el exterior, según esta teoría, se realizará cuando los costes internos de su gestión, sean menores que aquellos originados por realizar estas transacciones en el mercado, por ejemplo mediante exportaciones de los productos o la venta de licencias de fabricación, por efecto de las imperfecciones que manifiesta el mercado (Delgado *et al.*, 2004).

c) El paradigma ecléctico de Dunning.

Tomando como base las teorías previamente analizadas, este paradigma concluye argumentando que una empresa decidirá internacionalizarse cuando cuente con unas ventajas competitivas específicas y exclusivas, que desee internalizarlas en su estructura y, además, cuente con un adecuado factor de localización (Aragón y Monreal, 2008). Este factor de localización originará una ventaja competitiva específica de la empresa, cuyo origen reside en una localización determinada en el mercado exterior de actividades productivas, y que facilitará el acceso privilegiado a materias primas claves, costes de

mano de obra inferiores a los nacionales, legislaciones o políticas gubernamentales determinadas (Rialp, 1997).

Esta teoría la propone Dunning (1977) como paradigma ecléctico o paradigma OLI, la cual que recoge las tres ventajas que debe poseer una empresa para realizar su inversión exterior: de propiedad (O), de localización (L) y de internalización (I). El título de propiedad sobre los recursos que cuenta la empresa, destacando los intangibles, confiere a la empresa un grado de superioridad ante la competencia y una exclusividad de la ventaja que supone su posesión (Delgado *et al.*, 2004).

Esta propuesta analiza la decisión de la inversión directa exterior, que se originará primero por la existencia de una ventaja competitiva, que se puede internalizar o explotar mediante la exportación o la cesión contractual. En segundo lugar, para optar por la IDE la empresa reconoce el beneficio de localización, caso de que exista facilidad de transferencia, también en el país extranjero, destino de la inversión (Rialp, 1999). Esta transferencia no será realizada en el mercado, si no en la propia organización, mediante la internalización de esos recursos origen de la ventaja competitiva. En revisiones de su modelo Dunning (1995) plantea el importante papel que tienen las alianzas internacionales en un entorno económico en que resalta la globalización (Alonso y Donoso, 2000), aproximando esta teoría a las que plantean fórmulas de internacionalización con figuras originadas por la exportación o acuerdos y contratos (licencias, franquicias, acuerdos de cooperación, combinación de ellas...).

d) Críticas a las teorías englobadas bajo la perspectiva económica.

Las teorías englobadas bajo la perspectiva económica han recibido numerosas críticas por el hecho de que muchas de ellas se han centrado en estudiar únicamente las empresas multinacionales, las cuales utilizan la inversión directa como principal sistema de internacionalización. Este énfasis en analizar las empresas de mayor tamaño supone limitar el alcance de estas teorías a la IDE, marginando otros mecanismos de internacionalización como la exportación y los acuerdos contractuales en el país de destino. Pero es bien sabida la importancia que tienen las PYME en todos los países y que no son ajenas a la internacionalización de sus actividades, por lo que no se puede renunciar a investigar su comportamiento en la actividad exterior. Además de esta limitación, que se podría denominar de alcance, se pueden señalar otras limitaciones. En primer lugar, parten del principio neoclásico de comportamiento racional de las empresas, que no en todos casos se produce (Vernon, 1966). En segundo lugar, estas teorías no permiten comprender la evolución del comportamiento de las empresas una vez tomada la decisión de internacionalización (Alonso, 1994) y, por lo tanto, limita el análisis a la dicotomía: una empresa se internacionaliza sí o no, perdiendo la perspectiva dinámica de su desarrollo y evolución hacia estadios más avanzados (Rialp, 1999).

Si estas críticas pueden generalizarse a las teorías con una base más macroeconómica, también se puede descender a algunos puntos débiles para cada una de ellas. En el caso de la teoría monopolística, se echa de menos que no se plantee el por qué una empresa selecciona la IDE y no opta por acuerdos contractuales que le permitan desarrollar su actividad en otro mercado, por ejemplo, mediante una licencia de fabricación. Esta licencia se podría facilitar a una empresa local que conociera ya ese mercado local y tuviera unas ventajas competitivas, que no tuviera la empresa foránea,

propietaria de la licencia (Rialp 1999). Sin embargo, esta cuestión sí que se resuelve por la teoría de internalización y la de los costes de transacción, ya que precisamente, se justifica la IDE porque reduce dichos costes. Siguiendo el ejemplo de la licencia, se elimina los costes originados por la negociación, el control del correcto uso de la licencia y otros riesgos inherentes por la existencia de imperfecciones del mercado; máxime cuando son necesarios bienes intangibles y específicos (como activos tecnológicos, habilidades directivas, de marketing,...) que pueden suscitar problemas de comunicación, coordinación y, como hemos dicho, de control (Rialp, 1999). Sin embargo, la capacidad de la teoría de internalización para justificar de una manera más generalista la existencia de las multinacionales juega en su contra, según uno de los autores que la desarrollaron, Buckley (1990), quien considera que su nivel conceptual elevado dificulta su aplicación en trabajos empíricos.

El paradigma ecléctico, que se esfuerza por recoger argumentos tanto de la teoría monopolística como de la de internalización, recibe precisamente su mayor crítica por no aportar ideas realmente novedosas a las ofrecida por esas dos teorías (Rialp, 1999).

4. Perspectiva microeconómica de la Internacionalización de la empresa.

La perspectiva microeconómica se desarrolló, en buena parte, para analizar de una forma dinámica los distintos estadios en los que se situaba la actividad de internacionalización de las empresas. Bajo esta perspectiva, se realizaron numerosos estudios empíricos en los años sesenta y setenta sobre el comportamiento que desarrollaban las empresas en sus procesos de internacionalización. Además ésta fue también el resultado de ofrecer teorías del fenómeno de la internacionalización de las

pequeñas y medianas empresas que quedaban fuera de la perspectiva macroeconómica, la cual estudiaba fundamentalmente la génesis del nacimiento de las empresas multinacionales y el fenómeno de la inversión directa. Quedaban, por lo tanto, fuera del estudio las empresas más pequeñas y los métodos de internacionalización como la exportación y aquellos asociados a acuerdos y contratos (licencias, alianzas,...) que habitualmente utilizaban estas empresas. Además se quería comenzar a estudiar cómo afectaban las decisiones internas empresariales a dicho proceso de internacionalización.

4.1 Perspectiva de proceso.

Esta perspectiva recoge aquellas teorías que describen la internacionalización de las empresas como un proceso secuencial que se produce por una adquisición de conocimientos sobre los mercados y por el compromiso de recursos en su ejecución. En ella se pueden incluir la teoría del ciclo de vida (Vernon, 1966), el modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) y el modelo de innovación (Bilkey y Tesar, 1977), que tienen en común una visión secuencial del proceso, con la definición de distintas etapas del proceso de internacionalización. Estas teorías muestran una progresión en su intensidad en función de la vida de sus propios productos -teoría de ciclo de vida-, la acumulación de experiencia -modelo de Uppsala- o de las situaciones que llevan a adoptar la decisión de internacionalizarse mediante la exportación -modelo de innovación- (Aragón y Monreal, 2008).

a) La teoría del ciclo de vida.

En 1966, Raymond Vernon publicó un artículo en el que define un modelo que describe los patrones de internacionalización de las organizaciones. Su análisis se basó en una muestra de empresas multinacionales de su propio país, Estados Unidos. El autor

identificó dos factores determinantes para la propensión de la inversión extranjera de las empresas norteamericanas: por una parte, una alta renta per cápita del país de origen, la cual en esos años era la más alta del mundo -excepciones aparte, como Kuwait, era el doble que la de Europa Occidental (Vernon, 1966)- y, por otra, unos costes salariales elevados. Vernon consideró que la ciencia, y por ende los conocimientos tecnológicos que ya eran asequibles para todos los emprendedores de, al menos, los países más desarrollados, así como los altos ingresos y los costes salariales elevados, creaban unas condiciones especiales para el desarrollo de nuevos productos a un mayor ritmo que en el resto de países.

Estos dos factores provocaban nuevas necesidades en el mercado. Sirvan como ejemplo, en relación al elevado coste laboral, el desarrollo y uso de cintas transportadoras para la industria, pero también, la difusión de las lavadoras automáticas para los hogares, ya que el personal doméstico era caro (Vernon, 1966) y el particular tenía unos ingresos altos, por lo que le permitía adquirir estos bienes. Esto conllevó la generación de mayores oportunidades de negocio para los empresarios estadounidenses, que sabían detectarlas, y provocó un creciente número de lanzamientos de nuevos productos al mercado. En esta situación de desarrollo de la economía doméstica, Vernon investigó cómo las empresas de Estados Unidos tomaban la decisión de la inversión exterior directa para la creación de plantas de producción. Su patrón de comportamiento lo asoció a la vida del producto, destacando de ésta la etapa de lanzamiento del producto y la de madurez del mismo.

Lanzamiento del producto e inversión directa exterior.

En los primeros estadios de introducción del producto existen varios factores a juicio de Vernon (1966) que retienen la producción en el país de origen:

- El producto no está estandarizado, ya que se está ajustando a la demanda del mercado y a la propia evolución del desarrollo del producto que puede realizar también la competencia.
- La elasticidad del precio de la demanda es baja, porque existe cierta ventaja, casi de monopolio, por la novedad del producto en el mercado.
- La cercanía de la industria al propio mercado (consumidor y competencia) y a los proveedores facilitan en este primer estadio la obtención de información rápida y eficaz del mercado para ir ajustando el producto a la demanda, es decir, a las necesidades del consumidor.

Esto conlleva que no exista todavía una gran preocupación sobre los costes de producción, ni la búsqueda de economías de escala. Por lo tanto, en esta situación el empresario prefiere plantas flexibles que le permitan adaptarse a los requerimientos del mercado y no busca tanto la ventaja en costes. Además, la localización en el propio país donde existe la demanda inicial permite estar próximo a las fuentes de información comerciales, lo que no induce a plantearse el desplazamiento de la producción a otros países.

Fase de producto maduro e inversión directa exterior.

Cuando la demanda del producto crece, se produce cierto grado de estandarización del producto, y posteriormente sigue la búsqueda de la diferenciación vía la especialización en diversas variedades del producto. Un ejemplo es la industria de la radio (Vernon, 1966), donde han ido surgiendo nuevas variedades de este producto como las radios portátiles, las radios para automóviles, los radio despertadores,.. y asimismo se han ido normalizando sus características.

Según Vernon (1966), este proceso implica unas consecuencias en términos de localización. Primero, no será tan importante la flexibilidad, que lleva a la búsqueda de economías de escala a largo plazo, favoreciendo la producción en masa, así como unas instalaciones productivas más fijas. En segundo lugar, aumenta la preocupación sobre los costes de producción y la demanda de este tipo de productos puede ya haberse creado en otros países, fundamentalmente en aquellos que tengan un desarrollo parecido al de origen. En este escenario, los empresarios ya pueden pensar en la conveniencia o no de fabricar en otros países donde exista demanda y existan ventajas de localización. Estas pueden originarse por tener unos costes más bajos de mano de obra o por ahorros en el transporte de las exportaciones o ambas simultáneamente.

Cuando la demanda del producto sea más elástica al precio, surgirá con todo su valor el análisis de los costes marginales de fabricación y de transporte a los distintos mercados, donde se puedan ubicar las nuevas plantas de producción. Así sucedió con Otis Elevator que reconoció la importancia de ensamblar sus cabinas de ascensores en distintos lugares, frente a una única ubicación de su fabricación. Para esta compañía la demanda en el extranjero para un producto altamente estandarizado era ya suficiente, y se habían agotado las ventajas de escala de fabricación en un solo lugar, máxime cuando ese lugar tiene unos costes laborales más elevados (Vernon, 1966).

Aunque estos planteamientos secuenciales pueden parecer generalizables, los estudios empíricos a los que tuvo acceso Vernon (1966) le llevaron a sostener que las inversiones exteriores no eran un proceso del todo racional y podían estar influenciadas por otro factor condicionante: la amenaza de la competencia. Para las grandes empresas, que una competidora haya invertido ya en el exterior, puede resultar un estímulo más contundente que las oportunidades de negocio que se han ido apuntado en este texto. Verdaderamente, la industria puede ver en esas inversiones una amenaza a su *estatus quo* (de posición de cierto monopolio). Una empresa cuando conoce que otra ha

realizado inversiones en el exterior le puede llevar a sospechar que dicha empresa tiene unas ventajas en costes superiores a las que tiene en realidad. No es transparente la información de la estructura de costes de la competencia, especialmente en países que una empresa desconoce, por lo que puede temer el flujo de retorno de productos a su país de origen y una fuente de competencia de precios, de magnitud desconocida (Vernon, 1966).

Este análisis concluye que los productos más estandarizados y con una alta elasticidad de precio sobre la demanda, serán los que más probablemente provoquen IDE. La estandarización minimizará el riesgo de control de la producción, que favorecerá la internacionalización (Vernon, 1966). Así se puede hablar que los productos textiles más normalizados, acero, fertilizantes sencillos, papel,... serán los más involucrados en procesos de inversión exterior y, por supuesto, aquellos que se benefician de ahorros en la mano de obra del país destino de la inversión (Vernon, 1966).

b) El modelo del proceso de internacionalización y el Modelo Uppsala.

La internacionalización lleva consigo la toma de decisiones empresariales que pueden considerarse altamente innovadoras, tomadas, sobre todo en sus inicios, con un escaso conocimiento de los mercados exteriores, que generan importantes incertidumbres (Rialp, 1999). De aquí surge el interés de la identificación de sus primeras fases, especialmente de la exportación, considerada como el modo más frecuente de operar en los mercados exteriores, por parte de las pequeñas y medianas empresas (Rialp, 1999). En el camino que recorre la pequeña empresa en su internacionalización, la obtención de experiencia a

través del tiempo se transforma en conocimiento y genera nuevas capacidades empresariales para la empresa exportadora (Alonso y Donoso, 1994).

Partiendo en parte de estos razonamientos, el denominado “modelo del proceso de internacionalización” o Modelo Uppsala (Uppsala-Model: U-Model) es un representante destacado del enfoque gradualista, que recoge unos supuestos vinculados con la falta de disponibilidad de información completa y la percepción del riesgo o incertidumbre asociada, sobre todo, a la toma de decisiones de internacionalización de las pequeñas empresas (Rialp, 1999). Este modelo nacido en la Universidad de Uppsala, en Suecia, a finales de los años setenta, ha sido considerado durante los últimos años como uno de los más adecuados para la interpretación de la internacionalización empresarial, especialmente para justificar la entrada y el desarrollo de las PYME en el exterior (Rialp, 1999; Escolano y Belso, 2003).

Para analizar el paso por las distintas fases del modelo, se tienen en consideración dos factores principales: por una parte, el conocimiento que va adquiriendo la empresa de los distintos mercados y, por otras, el compromiso creciente de recursos en el proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977).

En cuanto al conocimiento, la empresa saldrá al exterior en función de un proceso secuencial, relacionado a la información que tenga de cada uno de los mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1977), ya que la mayor información sobre ellos origina el reconocimiento de nuevas oportunidades y hará disminuir la incertidumbre percibida (Rialp, 1999). En este modelo se destaca la experiencia como factor necesario para la internacionalización, apoyándose por ello en la teoría del aprendizaje, que facilita la transición de distintos estadios o fases de internacionalización, que define también al modelo Uppsala como de dinámico (Andersen, 1993).

Por otra parte, como una de las barreras más importantes para la internacionalización de las empresas, sobre todo para las de menor tamaño, es la escasez de recursos (Rialp, 1999), ya que está relacionado una dedicación mayor de recursos específicos con un mayor compromiso de la empresa en la internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977).

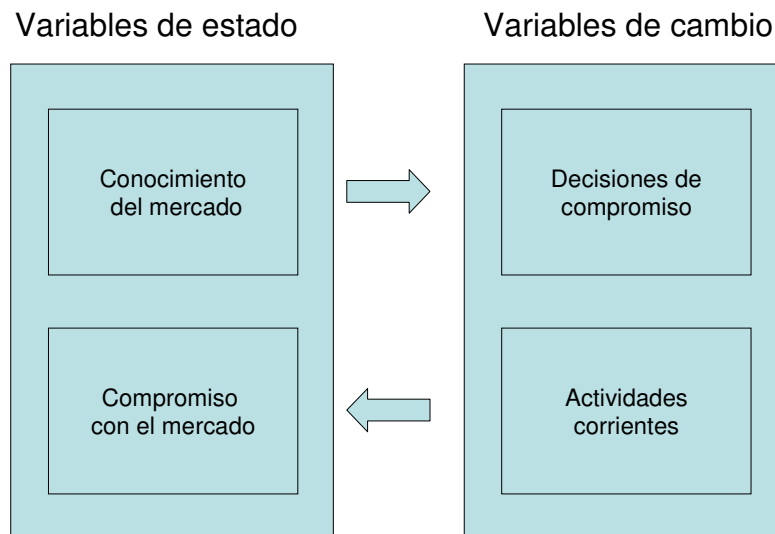
Las etapas descritas por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) fueron:

- Actividades no regulares de exportación.
- Exportación vía representantes independientes o agentes.
- Establecimiento de subsidiarias de ventas en el extranjero.
- Establecimiento de unidades de producción en el extranjero.

Para expresar el carácter dinámico del proceso, Johanson y Vahlne lo representaron gráficamente (ver figura 1) mostrando lo que denominaron variables o aspectos estáticos y dinámicos: una decisión llevará a otra, de una manera activa. Los aspectos de estado recogen el conocimiento de mercado y el compromiso con el mercado (expresado en recursos comprometidos, según su teoría). Los supuestos que subyacen a este modelo nacen de los conceptos de incertidumbre y racionalidad limitada (Johanson y Vahlne, 2009). Los mecanismos de cambio, que origina la dinámica descrita tienen dos palancas. En primer lugar, los cambios en las empresas surgen por la experiencia adquirida con sus distintas actividades en los mercados extranjeros. En segundo lugar, las empresas cambian a través de sus propias decisiones realizadas para adquirir mayores niveles de compromiso que permitan fortalecer su posición en el mercado exterior (Johanson y Vahlne, 1977). Se genera el siguiente proceso dinámico: la experiencia construye el conocimiento de una empresa de un mercado y el conocimiento influye en las decisiones sobre el nivel de compromiso, originando aún más aprendizaje y todo ello genera ese

proceso dinámico. Este compromiso se expresa en los recursos invertidos: cuanto menos inflexibles sean, cuanto más específicos sean unos recursos para atender a un cliente del extranjero, mayor se entenderá qué es el compromiso (Johanson y Vahlne, 2009)

Figura 1. El proceso básico de internacionalización
Modelo Uppsala , 1977



Fuente: Johanson y Baleen (1977).

En reflexiones recientes de los autores, Johanson y Vahlne (2009) concluyen que el compromiso puede disminuir o cesar, incluso, si el rendimiento y las perspectivas no son lo suficientemente prometedoras. Reconocen que lo que no explica el modelo es cómo se aumenta el compromiso. También asumen que la construcción del aprendizaje y el compromiso requerirá su tiempo. Así, en el caso de que se realice el proceso en un mercado con una distancia psíquica ¹ importante, si se esperan resultados satisfactorios,

¹ Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) sugirieron que los primeros países donde se realizara la actividad exterior de una empresa serían aquellos más próximos psicológicamente hablando. Con esta idea describieron la "distancia psíquica" entre países, ya que de este modo se reduciría el grado de incertidumbre (Rialp, 1999).

se asumirán tanto las acciones necesarias como el riesgo inherente a las mismas. Por lo que defienden que su modelo no es determinista, si no descriptivo y racional (Johanson y Vahlne, 2009).

Nuevo Modelo de Uppsala: Uppsala-Model networking, la importancia de la red.

Johanson y Vahlne han revisado su modelo planteado en 1977 y pasados algo más de treinta años, resumen sus reflexiones en un artículo (2009) y llegan a modificar la representación de su modelo original (ver figura 1). Reconocen en ese trabajo que la “cadena” de fases presentada con su modelo, no era tanto parte del modelo “si no más bien un resumen de las observaciones empíricas en las que basamos nuestros argumentos teóricos inductivos” (Johanson y Vahlne, 2009:1420). Estos autores también consideran que los mecanismos de cambio de comportamiento empresarial son producto de los cambios experimentados en el entorno internacional, más que de los propios mecanismos de la internacionalización, que, en buena parte y en su opinión, están vigentes. Según Johanson y Vahlne (2009), los cambios en el entorno empresarial que provocan en parte la modificación de ese modelo son:

Uno: “La correlación entre el orden en el que una empresa entra en los mercados exteriores y la distancia psíquica se ha debilitado” (2009:1421). Algunas compañías y personas han adquirido previamente un conocimiento general de los entornos exteriores que les permite tener mayor confianza para hacer frente a la distancia psíquica y, por ello, a reconocer y desarrollar las oportunidades. Pero esto no lleva a reducir la influencia que la distancia psíquica tiene en el momento de entrada en mercados exteriores. No hay que entender la distancia psíquica de la empresa como un ente, si no hay que analizarla

desde la distancia psíquica que existe entre las personas, que van a tomar las decisiones de la internacionalización y de los mercados en cuestión.

Dos: “La propensión de las empresas a tomar riesgos más grandes es mayor hoy en día en algunos casos” (2009:1422), como las empresas de capital-riesgo o las de consultoría en Tecnología de la Información. Al tener una menor percepción de riesgo o mayor tolerancia al mismo, pueden saltarse etapas en su proceso de internacionalización.

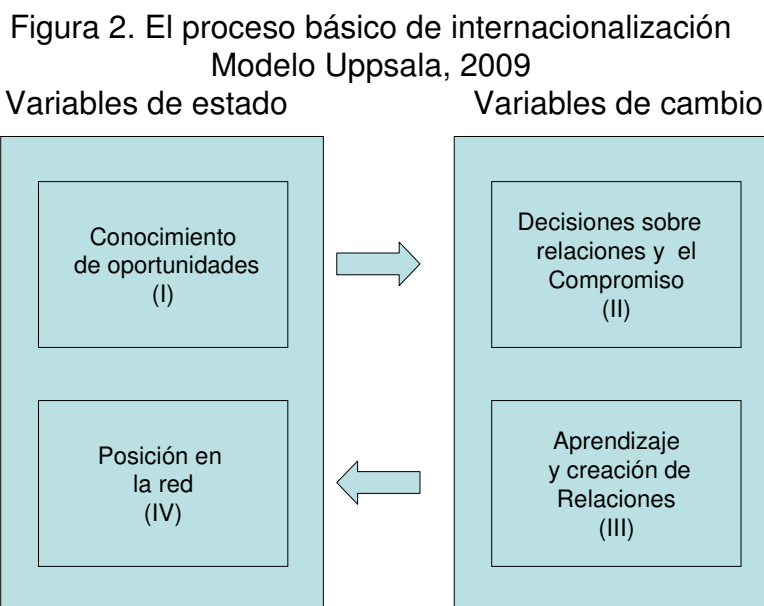
Tres: Los cambios en el entorno, tales como la globalización, el rápido cambio tecnológico y la desregularización llevan a una mayor variedad de modos de entrada en los mercados exteriores, como los producidos a través de la construcción de alianzas y empresas mixtas, ya que ninguna empresa es propietaria de todos los recursos necesarios para explotar los mercados cada vez más grandes y cambiantes. Esto conlleva a saltarse, por ejemplo, la etapa de agente externo en el proceso (Modelo Uppsala, 1977) si la empresa espera un rendimiento suficiente, un crecimiento adecuado y una mejor eficiencia. Este tema lleva a los autores a determinar que el nivel de compromiso expresado en términos de recursos no es un indicador de cómo va a llegar la empresa al modo de internacionalización².

De cualquier manera, lo que permanece inalterable es la necesidad de aprender de las empresas para reducir la incertidumbre y la necesidad de crear o fortalecer relaciones con el fin de aprovechar las oportunidades de negocio que brinda el mercado (Johanson y Vahlne, 2009).

Continuando con su revisión del modelo de 1977, y apoyándose en el análisis de numerosos estudios empíricos hasta mitad de la primera década del siglo XXI sobre

² Posiblemente esta idea lleva a los autores a la sustitución de la variable estática “Compromiso de mercado” del modelo original (ver figura 1) a “Posición en la red” del nuevo modelo de 2009 (ver figura 2).

internacionalización, Johanson y Vahlne (2009) integran en su modelo el fenómeno de las relaciones interempresariales, lo que denominan “negocios en red” (2009:1423): “la empresa está integrada en un facilitador y, al mismo tiempo, limitante negocio en red que incluye a actores que participan en una amplia variedad de relaciones interdependientes. La internacionalización es vista como el resultado de diversas acciones de la empresa para fortalecer las posiciones en la red, para lograr lo que tradicionalmente se conoce como mejora o protección de su posición en el mercado”. Con ello, los autores plantean en 2009 un modelo más integrador, que realmente representa ya un *modelo de negocios en red*, tanto para internacionalización como para cualquier otra actividad empresarial que se dirija a obtener y desarrollar nuevas oportunidades ³ de negocio. Su representación gráfica aparece en la Figura 2.

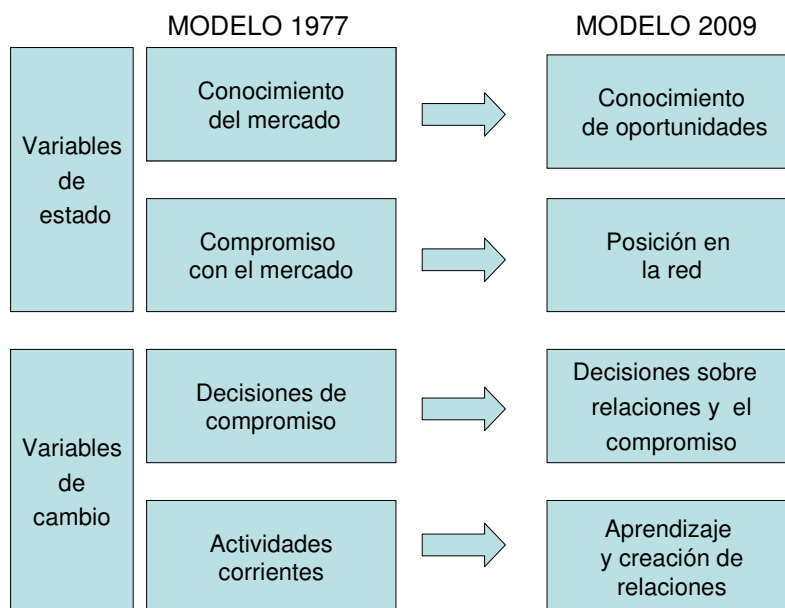


Fuente: Johanson y Vahlne (2009)

³ Johanson y Vahlne (2009) piensan que las oportunidades son un mix que provienen tanto del mercado como de las propias empresas que las generan. Toman esa idea de que hay oportunidades en el mercado a la espera de ser conocidas (Kirzner, 1973) y de la creación de oportunidades que se originan y se realizan por la propia empresa (Gelbuda *et al.*, 2003).

La empresa parte de su posición inicial (variables de estado o variables estáticas, en la figura 2) con un *conocimiento determinado de oportunidades* (I) y una *posición en una red de contactos* (IV) que le permiten tomar unas *decisiones en función del compromiso* (II) que mantiene con sus relaciones *en la red*. Estas decisiones, acordes con los compromisos con la red, pueden conducir a mantener, ampliar o renunciar a nuevos compromisos que le llevan a lograr *nuevas relaciones (aprendizaje y creación de relaciones en la red, III)* y desarrollarlas para obtener nuevas oportunidades que genera, a su vez, una nueva *posición en la red* (IV). Esta nueva descripción del flujo de interrelaciones y acontecimientos se ha presentado en la figura 3, que compara los conceptos utilizados en la representación gráfica del Modelo de Uppsala de 1977 y 2009.

Figura 3. Comparación Modelo Uppsala 1977 y 2009



Fuente: elaboración propia a partir de Johanson y Vahlne (1977) y (2009)

c) El modelo de innovación.

El modelo de innovación es un enfoque de análisis de la internacionalización de las empresas que se identifica como un proceso que se realiza en diversas etapas y que identifica la internacionalización como una innovación empresarial. Uno de los estudios pioneros en esta teoría, que nace en EE.UU., es el de Bilkey y Tesar (1977) que estudia la exportación como forma de internacionalización. Su investigación empírica se desarrolló sobre empresas de Wisconsin (EE.UU.) industriales, de tamaño pequeño y mediano, especialmente seleccionadas. Su objetivo fue modelizar un proceso para esas PYME industriales, concibiendo el proceso de exportación como un proceso de innovación empresarial.

Se identificaron seis etapas en las que habitualmente irán avanzando las empresas en su proceso de internacionalización. En la primera etapa la dirección de empresa destaca por un fuerte desinterés hacia los mercados exteriores y llegaría hasta una última, en la que se realizaría exportación a países lejanos, midiendo la distancia conocida como “distancia psicológica”⁴. Las etapas (Bilkey y Tesar, 1977) se pueden describir en:

Primera etapa: la dirección no está interesada en exportar, de tal manera que ni aún recibiendo un pedido se atendería.

Segunda etapa: la dirección atendería un pedido del exterior, si llegara éste, pero sin realizar ningún esfuerzo por analizar la viabilidad de dichas exportaciones.

Tercera etapa: la dirección explora activamente la posibilidad de exportar (se puede saltar si llegan pedidos “no solicitados”).

⁴ Carlson (1975) se refiere a la distancia psicológica como: “Un país psicológicamente cercano tiene la misma cultura, se encuentra en una etapa similar de desarrollo económico, etc. como el país en cuestión. Así Australia es psicológicamente más cercana a la mayoría de Estados Unidos que Haití, a pesar de que este último está más cerca geográficamente”.

Cuarta etapa: comienzan exportaciones “de prueba” a países psicológicamente cercanos.

Quinta etapa: la empresa es un exportador experimentado en los países descritos en la etapa anterior y se adoptan decisiones que permitan mejorar los resultados en esos mercados.

Sexta etapa: se explora la posibilidad de exportar a países más lejanos psicológicamente.

Una de las etapas cruciales es la cuarta, donde es determinante el acierto y dinamismo demostrado por los directivos de la empresa, para pasar a siguientes etapas. El paso por estas etapas no se vería afectada por el tamaño de la empresa, por lo que podía adaptarse también a las PYME. Se destaca la importancia que tiene el aprendizaje organizacional para el desarrollo de las exportaciones (Bilkey y Tesar, 1977) que aproximan este modelo al de Uppsala (Alonso y Donoso, 1998), además de por su proceso secuencial.

d) Críticas a las teorías englobadas bajo la perspectiva de proceso.

Las teorías enmarcadas en perspectiva de proceso tienen sin duda la ventaja de ser muy intuitivas (Andersen, 1993) y, como se ha visto, surgen del análisis de distintos sectores y países en las que los investigadores han obtenido evidencia de los modelos indicados. Además han resultado muy útiles para el análisis empírico del fenómeno de la internacionalización de las empresas (Johanson y Vahlne, 1990; Andersen, 1993; Rialp, 1999). Sin embargo, han recibido también importantes críticas que se pueden resumir en:

- *Alcance de los mecanismos de internacionalización.* Estos modelos analizan la inversión directa, utilizada por el modelo de Uppsala como indicador de compromiso, pero dejan de lado otras formas de internacionalización de las empresas (Andersen, 1993), como serían las alianzas y las exportaciones. Así descartan otras rutas más variadas de internacionalización, como aquellas que permiten obtener aprendizaje organizacional a partir de fuentes que no sean la propia experiencia de la empresa (por ejemplo, adquisiciones extranjeras) y que no se contemplan (Papadopoulos y Martín, 2010). Un modelo teórico debería ser más amplio en los supuestos que justifica el comienzo de las actividades de internacionalización, especialmente en las primeras etapas del proceso (Andersen, 1993). Esto se agudiza más en la época contemporánea con profundos cambios en el entorno, como la globalización, el rápido cambio tecnológico y la desregulación que obligan a las empresas a acordar alianzas y a la constitución de empresas mixtas, para los procesos de internacionalización (Johanson y Vahlne, 2009), que lleva al propio Modelo Uppsala, en una revisión reciente, a un acercamiento a los modelos empresariales en red.

- *Determinismo excesivo.* Estos modelos proponen una serie de estadios o fases en el proceso de internacionalización, en función de la situación de partida, en las que no se discuten por parte de los autores los factores que puedan afectar e influir, ni los problemas o decisiones estratégicas a los que se van a enfrentar las empresas al realizar su internacionalización (Andersen, 1993). Los efectos de la globalización y la multilocalización productiva llevan a algunas a empresas a tomar una posición en una cadena de valor de un proceso productivo multiempresarial en red, que puede conducir a una internacionalización de su actividad desde tempranas etapas de su vida.

Realmente la decisión que le conduce a su internacionalización es su posición en la red (Alonso, 2008), no tanto su decisión de exportar.

- *Carecen de poder explicativo.* No explica ni cómo ni por qué se pasa de una fase a otra. Se echa de menos que los modelos identifiquen los diversos eventos y factores críticos que llevan a las empresas en su camino en la internacionalización y limitan su poder predictivo del comportamiento empresarial (Andersen, 1993). El enfoque gradualista muestra un patrón de lento desarrollo y meramente evolutivo, por no presentar un planteamiento deliberado por la dirección de la empresa (Rialp, 1999), que tenga en cuenta las aspiraciones de los gestores y de los recursos y necesidades que tienen las empresas, especialmente las más nuevas o pequeñas (Westhead *et al.*, 2001). Por otra parte, que la sola acumulación de conocimiento del mercado lleve a un mayor compromiso y al comienzo de la exportación, resulta también simplista. Tanto es así, que Andersen (1993) lo describe como una tautología: si el conocimiento se considera un recurso intangible, y el compromiso se mide también por la cantidad de recursos comprometidos por la empresa, el aumento del conocimiento conlleva, por definición, un aumento del compromiso. Posiblemente para incrementar su poder explicativo el modelo Uppsala se ha actualizado veinte años después de su descripción inicial, incorporando el efecto de la relación en red, creadora de relaciones bilaterales entre empresas, e incorporando una reflexión más profunda de cómo afectan los recursos y las capacidades de la empresa, para su proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne, 2009).
- *Problemas metodológicos.* Se han puesto en duda los métodos de validación de los modelos utilizados, tanto en las muestras utilizadas como en los

criterios de verificabilidad (Andersen, 1993). Adicionalmente, se utilizaron muestras de tipo transversal para verificar un modelo por etapas, que hubiera requerido un análisis longitudinal (Andersen, 1993). Por ello en muchos trabajos empíricos los resultados obtenidos sobre el poder explicativo del modelo para validar la cadena de desarrollo y la distancia psíquica no se han obtenido resultados consistentes (Rialp, 1999).

4.2 Perspectiva estratégica.

Esta perspectiva recoge teorías que parten de la idea de que la empresa busca un objetivo al internacionalizarse: la creación de valor. Para lograrlo establecerá una estrategia competitiva, explícita o implícita, que determinará una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas (Porter, 2004). Para ello analiza sus recursos y capacidades y planifica sus actuaciones para obtener ese objetivo previamente definido. La estrategia internacional se puede reconocer como un vector específico de la estrategia competitiva general de la empresa (Alonso y Donoso, 1994). Para desplegar el diseño estratégico, los directivos tendrán que analizar las capacidades competitivas de la empresa e investigar las posibilidades que brinda el mercado exterior concreto, más allá de la tentación de considerar la internacionalización como solo la atención de un mercado más (Alonso y Donoso, 1994).

En ocasiones, se han considerado que estas teorías, en relación a su capacidad de explicación del fenómeno de la internacionalización, no hacían más que simplificar el enfoque gradualista o macroeconómico, pero más bien lo que hacen es ampliar estos enfoques justificando las decisiones empresariales según el análisis interno

(recursos y capacidades de la organización) y externo (entorno y mercados internacionales) (Monreal, 2009).

a) La teoría de redes.

El primer modelo que analiza en profundidad (Rossano, 2002; Aragón y Monreal, 2008) el efecto de las redes sociales en el contexto internacional se atribuye a Johanson y Mattsson (1988). Estos autores presentan las relaciones en red del mercado como una relación entre las personas, las empresas y otros agentes. La explotación de estas relaciones proporcionarán una nueva ventaja competitiva (Johanson y Vahlne, 1990) que reducirá la incertidumbre y los costes de buscar socios para actuar y obtener información sobre oportunidades en mercados exteriores. La pertenencia a ese red de contactos de negocios facilitará la propensión exportadora de las empresas en un mercado, aumentando exponencialmente su presencia en el mismo (Rossano, 2002).

Los cambios en el entorno económico y regulatorio han determinado nuevos comportamientos de las empresas y, tras el análisis de las últimas investigaciones empíricas sobre el desarrollo de los negocios internacionales, han llevado a Johanson y Vahlne a profundizar, desde la visión de las relaciones en red de los negocios, los procesos de internacionalización. En su trabajo de 2009, plantean dos consideraciones importantes. En primer lugar que los mercados son redes de relaciones en las que las empresas están vinculadas a otras, en diversas y complejas relaciones, que determinan invisibles patrones de comportamiento, imprescindibles para el éxito de la internacionalización. En segundo lugar, las relaciones en red proporcionan un importante potencial de aprendizaje para crear la necesaria confianza y compromiso de las empresas previas para su proceso de actuación exterior (Johanson y Vahlne, 2009). En este trabajo los autores hacen referencia a un estudio empírico de alcance internacional

(proyecto IMP, International Marketing and Purchasing), que involucraba a investigadores de Suecia, su país de origen, y otros cuatro países europeos más, realizado desde finales de la década de los setenta, hasta principios de los ochenta, para el estudio de la venta y compra de productos industriales. Este estudio demostró que la estrecha y duradera relación comercial entre proveedores y clientes son muy importantes, tanto dentro de un país, como entre varios países (Johanson y Vahlne, 2009). Esta relación desarrolla una efectiva coordinación de los directivos de diversas empresas, que crean unas rutinas de interrelaciones y de diálogo social, que de manera interactiva y secuencial, tiene como “resultado la acumulación de conocimientos y la creación de confianza y el compromiso, que además crece con el tiempo” (Johanson y Vahlne, 2009:1413). En este proceso, lo que empezó con débiles vínculos y la mera dependencia unilateral, se transforma en fuertes relaciones y una interdependencia bilateral y, en última instancia en aumento de productividad conjunta. Esto coincide, según Johanson y Vahlne, con el proceso que definieron en 1977, que muestra que es necesaria la creación de experiencia, a través del aprendizaje, para conocer los recursos y capacidades de las empresas competidoras y, con ello, aumentar gradualmente el compromiso de la empresa en cuestión (ver figura 1).

Pero los resultados del proyecto IMP difieren con el modelo Uppsala original, según sus autores, en un tema muy importante: el desarrollo de las relaciones es un proceso bilateral que involucra a dos partes que aprenden de forma interactiva y crean un compromiso mutuo. Todo ello, conduce después de más de dos décadas de vigencia del denominado modelo Uppsala, a una revisión (gráficamente, se puede ver en la figura 2) que permite integrar el punto de vista de las redes de negocios para desarrollar el modelo original. Johanson y Vahlne (1990) consideran que la internacionalización es un proceso multilateral en red, ya que la creación del conocimiento no se acumula sólo en la propia empresa a través de sus propias actividades, si no a través de las actividades de sus socios, y como éstos tienen a su vez otros socios en red, con los que coordina otras

actividades; así pues, la empresa inicial está indirectamente comprometida en un proceso de creación de conocimientos, más allá de su propio horizonte (Johanson y Vahlne, 2009). La relación de trabajo entre empresas requiere tiempo –según los autores las investigaciones apuntan a 5 años- y necesitan un considerable esfuerzo de gestión para crear relaciones eficientes y algunas no fructifican, por ello se pueden considerar como una considerable inversión y un importante recurso para la empresa. Esta relación puede ser formal, pero esencialmente se construye en un proceso informal y de construcción social. La distancia psíquica entre las partes, también supondrá un obstáculo para la construcción de nuevas relaciones.

El punto vista de la red de negocios se inicia en los supuestos de que los recursos de las empresas son heterogéneos e idiosincrásicos, según la teoría de los recursos y capacidades, y conducen a las empresas a la creación de valor, con independencia de las condiciones del mercado (Barney, 1986). “La red de negocios permite a una empresa adquirir conocimiento de sus socios, incluyendo sus recursos, necesidades, capacidades, estrategias y otras relaciones” Además “para el éxito de una empresa se requiere que una empresa esté bien establecida en una o más redes” (Johanson y Vahlne, 2009:1414) y su presencia en redes relevantes es muy importante y facilita a las empresas aprender, fomentar la confianza y el compromiso, esenciales para su internacionalización.

Con estas premisas, Johanson y Vahlne (2009) definen un nuevo modelo que se puede entender como integrador del enfoque gradualista y de negocios en red y que, parte según los autores, de la teoría de recursos y capacidades. Inician su razonamiento bajo el supuesto, como pasa en algunos casos⁵, de que una empresa demanda materiales a un proveedor (de su grupo o externo) para posicionar en el extranjero. Esto

⁵ Johanson and Vahlne citan (2009:1425), como ejemplo, un interesante caso en el que la firma automovilística Volvo, de origen sueco, exigió a algunos de sus más importantes proveedores desarrollar relaciones con fabricantes alemanes de automóviles con el fin de mostrar, de esta manera, que podían suministrar no sólo a Volvo si no a otras firmas internacionales.

puede conllevar una primera oportunidad para la exportación a ese proveedor. Otras oportunidades similares surgirían por la denominada multilocalización de procesos productivos, en muchos casos internacionales. Si estos son realizados por distintas empresas, puede provocar la internacionalización de empresas proveedoras, ya no por la responsabilidad o decisión de una única empresa, si no originada por la decisión de varias compañías y, por lo tanto, la internacionalización resulta “cada vez en mayor medida, integrarse en una red de acuerdos empresariales erigida por encima de las fronteras nacionales” (Alonso, 2008). Las características de ese nuevo modelo pueden analizarse en tres apartados que recogen el conocimiento y aprendizaje, la formación de la confianza y del compromiso, y el desarrollo del negocio. Estos aspectos del proceso de internacionalización desde el punto de vista de la red son (Johanson y Vahlne, 2009):

- *Conocimiento y Aprendizaje.* El conocimiento es fundamental para la internacionalización de las empresas y el conocimiento generado por la experiencia en las actividades (operaciones) es crucial para el aprendizaje del proceso. Estudios empíricos han mostrado que:

- i) Se demostró que la entrada en mercados exteriores no debe ser estudiada como una decisión sobre los modos de entrada, sino como un proceso de construcción en red de la posición en ese mercado extranjero.
- ii) El desarrollo en red del conocimiento no sólo aporta el conocimiento que tienen otros actores sobre un mercado, si no que aportan otros nuevos conocimientos.
- iii) El equipo de gestión también proporciona conocimiento a través de sus relaciones anteriores.

- *Confianza y la construcción del compromiso.* La confianza es un ingrediente importante para el éxito del aprendizaje y el desarrollo de nuevos conocimientos. La confianza puede

sustituir el conocimiento, por ejemplo, cuando una empresa carece del conocimiento necesario de un mercado y permite, por confianza, ejecutar su negocio en el extranjero a intermediarios. Esta confianza permite la capacidad de predecir la conducta del otro y es un requisito previo del compromiso. En las relaciones en red, si estas persisten en el tiempo es que existe compromiso. La confianza será necesaria para que los agentes compartan información y construyan las expectativas conjuntas. Es crucial para las fases iniciales de una relación y será necesaria en el tiempo si se requieren esfuerzos continuados para crear y aprovechar oportunidades. Cuando confluyan simultáneamente una relación de confianza y compromiso, se producen resultados que promueven la eficiencia, la productividad y la eficacia.

- *Oportunidades de desarrollo de negocio.* Según la visión en red de los negocios, las empresas tienen un privilegiado acceso a información sobre los mercados que permiten reconocer oportunidades que otros no son capaces de percibir. Estas oportunidades pueden ser resultado de la actividad normal de la empresa que acumula experiencias en su *stock* de conocimiento, de sus recursos internos y de los recursos externos, estos últimos, parcialmente obtenidos a través las relaciones de la red. Estas relaciones, reforzadas por la confianza mutua, facilitan la identificación y el desarrollo de oportunidades. La explotación de estas oportunidades son fuente de riesgo que puede mitigarse con las acciones simultáneas con otros socios de red. La confianza persuade a las personas a compartir información, promueve la construcción de las expectativas conjuntas, especialmente en situaciones de incertidumbre (Madhok, 1995). La confianza es crucial en las primeras fases de una relación y lo será de forma permanente si la relación requiere un esfuerzo continuado para crear y aprovechar las oportunidades. La confianza induce a la reciprocidad y coordina la acción multilateral que llevará al desarrollo de oportunidades detectadas por las empresas involucradas en la red. Incluso, los autores creen que esta información de negocios en red genera una información

privilegiada, que puede detectar hallazgos que sean incapaces de identificar la propia investigación de mercado. El desarrollo de la oportunidad es un proceso interactivo caracterizado por su gradualidad y el propio reconocimiento de esa oportunidad se realiza secuencialmente (mediante el aprendizaje) y la explotación (mediante el compromiso) se realiza con el lubricante de la confianza. Esto lleva a Johanson y Vahlne (2009: 1420) a deducir que el proceso de identificación de una oportunidad y su desarrollo, en la perspectiva en red, es muy similar tanto en el proceso de internacionalización como en el proceso mismo de desarrollo de las relaciones.

A la luz de estas reflexiones, Johanson y Vahlne (2009) definen un nuevo modelo que representan en la figura 2 y que es una evolución del modelo que se conoce como modelo de Uppsala (1977) y que lo actualizan, a su entender, según su propia reflexión y los resultados de numerosos estudios empíricos que revisan en su artículo de 2009. Este nuevo modelo tiene unas implicaciones que sus autores resumen en (2009:1425):

- *La internacionalización de una empresa depende de sus relaciones de negocio en red.* Es de esperar que una empresa focal para ir al extranjero lo hará sobre la base de sus relaciones con importantes socios, que estén comprometidos con el desarrollo del negocio a través de la internacionalización. Estos socios pueden ser locales o extranjeros. Las razones posibles para tal expansión exterior serán dos. Por una parte, por la posibilidad de interesantes oportunidades de negocio. El conocimiento de éstas se generan basadas en la confianza mutua y el compromiso, que se generan, no tanto en acuerdos formales, sino en la historia común de experiencias empresariales, mínimamente satisfactorias. La segunda razón se puede ocasionar por la voluntad de la empresa focal de que se mantenga la *relación de pareja* o

bilateral con otra empresa, también en su aventura exterior. Si le acompaña en su actividad internacional demuestra su compromiso.

- *¿Dónde irá una empresa al internacionalizarse?* La respuesta general es: dónde la empresa focal y sus socios vean oportunidades. El socio también puede elegir allí donde la empresa focal tenga ya una posición fuerte. Si los socios no tienen suficiente valor para la empresa focal, ésta puede vincularse con una nueva empresa (intermediarios, agentes o distribuidor). Finalmente, si la empresa focal tiene relación directa con los clientes, puede optar por establecer filiales.
- *¿Cómo puede empezar el proceso?* La primera entrada en el mercado exterior vendrá asociada a las variables de estado que definen los autores, el conocimiento, la confianza o el compromiso de la empresa con sus relaciones en red.

Vatne (1995) también definió un modelo conceptual para pequeñas y medianas empresas industriales, en el que las redes sociales y la calidad de un empresario pueden influir en la capacidad de una empresa para identificar y adquirir recursos externos y la posibilidad de utilizar recursos externos adquiridos para el desarrollo de producto, la producción y la promoción. Sobre este marco O'Farrell *et al.* (1998) ampliaron el modelo a la internacionalización de empresas de servicios empresariales, en las que se destaca la importancia de la interacción entre cliente y proveedor para su internacionalización. Un adecuado nivel de formación del equipo de personas que compone la empresa de servicios, con experiencia y con amplia variedad de habilidades, permitirá ofertar innovadores servicios en el exterior. Igualmente, una diversa gama de socios

colaboradores permitirá visualizar más oportunidades a la agrupación de empresas que deseen ofertar sus servicios internacionalmente (Westhead *et al.* 2001).

En una concepción tradicional de la proyección internacional de una empresa se ha entendido mayoritariamente como una aventura en solitario que, tras una evaluación de sus capacidades competitivas y las oportunidades de mercado, le conduce a unos intercambios externos, para permitir a la organización un mayor aprovechamiento de sus ventajas específicas (Alonso, 2008). Pero la actividad económica por su carácter global, por la desregulación y las nuevas tecnologías, ha conllevado a numerosas industrias la multilocalización de procesos productivos que muestran un máximo exponente de lo dicho, de la capacidad de generar la salida al exterior de empresas por su red de relaciones de negocios. La aventura exterior será para muchas empresas, incluidas las más jóvenes, un proceso realizado conjuntamente, apoyado en las relaciones en red, el compromiso y la confianza mutua.

b) La teoría de recursos y capacidades.

La teoría de recursos y capacidades (en inglés Resource-Based View, RBV) se ha ido formando desde el pensamiento de Penrose (1959) que consideraba la empresa como un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza tangible y otros de naturaleza intangibles. El crecimiento de la empresa lo atribuía a recursos ociosos a los que se tratan de buscar nuevas aplicaciones, por lo que el propio límite de crecimiento de una empresa vendría dado por sus recursos disponibles. Pero la teoría de recursos y capacidades vio definitivamente la luz (Morcillo *et al.*, 2001) de la mano de Wernerfelt (1984), que defendía que la eficiencia de la empresa provenía de los recursos y capacidades distintivos que la misma controla y que son fuente de sinergias y de ventajas competitivas, provenientes del aprendizaje colectivo y exclusivo, originado en ella. Se

puede considerar que un recurso es cualquier factor de producción que esté disponible para la empresa (Fernandez y Suarez, 1996).

Así pues, la teoría de recursos y capacidades defiende que el principal motor de la internacionalización de las empresas es la acumulación de recursos que proporcionan ventajas competitivas sostenibles y que se extienden hacia los mercados extranjeros. Para alcanzar una ventaja competitiva, los recursos deben ser estratégicos. En otras palabras, deben ser escasos, apropiados para las características específicas de la industria en cuestión, de larga duración, difíciles de sustituir o imitar por parte de competidores, y deben permitir a la empresa apropiarse de las rentas generadas (Barney, 1991).

La mayoría de los recursos estratégicos tienden a ser intangibles, implicando una mezcla de conocimiento tácito y explícito inmerso en las habilidades, capacidades y rutinas internas propias de la empresa (Grant, 1991). Los recursos intangibles son, entre otros, la experiencia de los equipos humanos, el conocimiento (*know-how*), la reputación, las patentes, la marca, la tecnología propia,... (Delgado *et al.*, 2004).

Los recursos intangibles se consideran en la literatura como cruciales para el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas y se puede destacar por las siguientes razones (Jacobson, 1992; Delgado *et al.*, 2004):

- a) Se desarrollan por una secuencia histórica única y poseen una dimensión social muy compleja y, por lo tanto, difícilmente imitables.
- b) Se encuentra en la empresa como conocimiento tácito, por lo que es más difícil de adquirir por los competidores.
- c) Resultan difíciles de observar o medir (no están en las cifras contables de la empresa), por lo que dificultan su imitación y ayudan a la empresa a posicionarse y a aprovechar nuevas oportunidades.

Las capacidades de la empresa originan habilidades y destrezas desarrolladas por la empresa, que ayudarán a transformar sus recursos en ventajas competitivas. Estos recursos y capacidades formarán un cuerpo que distinguirá el desempeño estratégico de la empresa en el mercado, en relación a sus competidores. Como destaca Porter (2004) las fuerzas externas de la industria son importantes, pero sólo de una forma relativa porque las distintas capacidades de cada una de las empresas del sector industrial, determinarán su éxito y fracaso. Las capacidades competitivas de la empresa son “el conjunto de recursos de que ésta dispone para captar la fidelidad de los clientes y enfrentarse a la acción competitiva de los mercados” (Alonso y Donoso, 1994:114). Normalmente se describen como capacidades las tecnológicas, que afecten a la producción, las de organización o comercialización y aquellas que permiten su posición en el mercado, como las de tamaño, poder de mercado y posicionamiento (Alonso y Donoso, 1994).

La RBV y la decisión de la Internacionalización de empresas

Para determinar la decisión de internacionalizarse, cada empresa analizará su estrategia global y sus recursos específicos disponibles para así identificar sus posibles ventajas competitivas, mercado por mercado, determinar el cuándo y cómo realizar las formas de su implantación externa. La teoría de recursos y capacidades destaca la singularidad de la empresa respecto a su entorno, para lograr sus objetivos estratégicos mediante sus ventajas competitivas (Alonso y Donoso, 1998).

Los recursos intangibles son más fáciles de explotar en actividades internacionales porque pueden ser utilizados simultáneamente en más de un mercado sin gasto adicional o a un bajo coste. Esto se debe a que son fundamentalmente recursos basados en conocimiento y en la información disponible por la empresa (Fernández-

Olmos y Díez-Vial, 2012). Tanto el conocimiento como la información son recursos que tienen unas características que les permiten un aprovechamiento especial en los mercados exteriores por tres razones: se pueden utilizar simultáneamente en más de un mercado sin disminuir su valor en el resto, no se deteriora o gasta con el uso y es posible combinarlos con otros elementos de las empresas para crear, a su vez, otros recursos (Itami y Roehl, 1987; Grant, 1991).

La RBV y la internacionalización de las PYME

El enfoque de la teoría de recursos y capacidades se puede utilizar para analizar el comportamiento de todo tipo de empresas, sea cual sea su tamaño, pero en relación a las PYME hay que indicar algunas diferencias importantes en relación a las más grandes (Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno, 2011). Las PYME cuentan con menos recursos tangibles que las grandes empresas y también menos recursos intangibles. Para la internacionalización son básicos éstos últimos, ¿cómo pueden competir en el mercado actual las PYME?. Según Kinght y Kim (2009) el modelo de negocio internacional de esas pequeñas empresas se basará en una orientación al mercado internacional y en el desarrollo de unas competencias de gestión que harán uso de la colección de los recursos intangibles más importantes que facilitarán su éxito exterior: el conocimiento, las habilidades de marketing internacional y capacidades de gestión mostradas por su equipo gestor. Estos recursos intangibles bien aprovechados engendrarán eficacia y eficiencia en la organización, mediante una cultura y rutinas establecidas que proporcionan ventajas competitivas que se reflejan en rendimientos financieros superiores (Kinght y Kim, 2009). Por lo tanto, las pequeñas y medianas empresas deberán destacar en el uso de su conocimiento organizacional y de sus capacidades de gestión de las operaciones internacionales.

De las diferencias entre pequeñas y grandes empresas también se pueden destacar las siguientes características de las PYME frente a las grandes multinacionales (Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2012): los canales de comunicación internos de la empresa son más informales; están más centralizadas en su gestión; y tienen una restricción más acusada de recursos y más dificultades para crear una reputación que las empresas de mayor tamaño. La mayor simplicidad organizativa y funcional de las PYME es un factor que les puede favorecer para contar con una mayor flexibilidad: muchas veces están en manos de los fundadores que coordinan y se adaptan con prontitud a nuevos mercados o tecnologías, incurriendo en bajos costes, frente a los originados en pesadas estructuras, propias de las grandes empresas. Así se podrán adoptar decisiones de internacionalización y de implantación de determinados recursos en una actividad o mercado con un menor coste. La RBV podrá contribuir significativamente al comercio internacional a través de la identificación de conocimientos específicos y valiosos competencias, únicas y difíciles de imitar, que permitirán producir ofertas de valor para los mercados (Kinght y Kim, 2009).

Una posibilidad que se les presenta a las PYME es agruparse en clusters (Porter, 1998). Las empresas localizadas en un cluster pueden tener acceso a economías que son externas a la empresa pero internas al área geográfica ya que son creadas por las contribuciones colectivas de las empresas locales e instituciones: externalidades locales. En particular, estas externalidades primeramente incluyen el acceso a los recursos, información y conocimiento de otras empresas exportadoras localizadas próximamente (Aitken *et al.*, 1997; Greenaway and Kneller, 2008). En segundo lugar, las externalidades locales pueden derivar de instituciones locales que mejoran la comunicación entre empresas, ofrecen información valiosa de agentes externos y favorecen una reputación colectiva local (Keeble *et al.*, 1998; Ménard, 1996).

La teoría de recursos y capacidades está siendo cada vez más utilizada como referencia teórica de investigaciones empíricas (Westhead *et al.* 2001; Delgado *et al.* 2004; Monreal, 2009; Kinght y Kim, 2009; Fernández-Olmos, 2011; Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2012). De este modo, también se puede destacar que buena parte de los estudios del siglo XX sobre las *born globals* aplican la RBV y sus desarrollos conceptuales (de organización, capacidad de perspectiva, conocimientos y puntos de vista del aprendizaje) para estudiar el comportamiento de estas empresas de rápida internacionalización (Rialp *et al.* 2005).

c) Críticas a las teorías englobadas bajo la perspectiva estratégica.

La revisión de la literatura especializada sobre el pensamiento estratégico y la internacionalización de la empresa permitieron a Alonso y Donoso (1994) enunciar dos conclusiones genéricas. Por una parte, que toda empresa tiene una determinada estrategia. Y por otra parte, que la necesidad de definición estratégica no permite, por sí misma, encontrar fórmulas genéricas de estrategia, para cualquier empresa o mercado. Por lo tanto, no existe determinismo alguno de formulación estratégica y la obtención del éxito, sino que hay que reservar un importante espacio a las contingencias situacionales y a la creatividad empresarial para adaptarse a ese binomio empresa y entorno. Estas teorías facilitan conocer cuáles son los recursos y capacidades que destacan en la empresas internacionalizadas, pero no tanto como puede una empresa aplicarlas a su proceso de salida al exterior o determinar la propensión real de una empresa para el comienzo de actuación en mercados internacionales.

A la teoría de redes se le puede criticar que afecta más a grandes empresas, como las que hacen referencia en su trabajo Johanson y Vahlne (2009) y son poco útiles

para el estudio del comportamiento internacional de las PYME. Las investigaciones que las vinculan a pequeñas empresas con las relaciones de negocio en red, parecen ser más bien casos particulares, como las empresas de servicios a otras empresas (O'Farrell *et al.*, 1998).

Las diversas corrientes de pensamiento estratégico han definido un conjunto de factores y relaciones que han servido a la mejor gestión de las organizaciones, destacando la importancia del análisis, por una parte, de la capacidades competitivas de la empresa y, por otra, de las oportunidades que ofrece el mercado (Alonso y Donoso, 1994). Sin embargo, quedan fuera de su consideración en algunas de ellas, la relevancia de las actitudes y aptitudes del equipo directivo, que recogerían los valores, estilos de dirección, la propensión al riesgo, la experiencia acumulada y demás factores que hacen referencia a la formación o las motivaciones de los más altos gestores de la empresa ⁶, que pueden ser cruciales en la toma de decisión de internacionalizarse.

Otra limitación de estos enfoques, proviene de la importancia que se les confiere a los recursos intangibles y las dificultades de su medición (Delgado *et al.*, 2004) que conlleva problemas para su investigación empírica.

⁶ Alonso y Donoso destacan la importancia que tienen estos factores en el comportamiento exportador de las empresas, en lo que describe la escuela de Uppsala como "estilo cognitivo del empresario" (1994:115).

5. Las empresas born globals.

Se ha desarrollado en estos últimos años un creciente interés por analizar empresas que han demostrado una capacidad exportadora casi desde el mismo momento de su constitución. Esta propensión casi inmediata al comienzo de la actividad fuera de su mercado local, contrasta radicalmente con los modelos gradualistas o de proceso del comportamiento internacional de las empresas en los que se destaca que las empresas pasan por diversas etapas (Rialp *et al.* 2005), desde una posible fase inicial de preocupación exclusiva sobre el mercado local, hasta el comienzo de actividades en mercados foráneos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). La existencia de estas pequeñas y medianas empresas que comienzan su actividad internacional poco después de su fundación interesa a los investigadores desde hace ya unas décadas (McDougall *et al.*, 1994), formando lo que se ha denominado por algunos autores como *New Venture Internationalization Theory*. Aunque este fenómeno empresarial ha recibido diversas denominaciones, las más utilizadas parecen ser las de *International New Ventures* (INV's) (McDougall *et al.*, 1994; Rialp *et al.*, 2005) y *born globals* (Rialp *et al.*, 2005; Johanson y Vahlne, 2009). La primera denominación se ha traducido al español como “Nuevas Empresas Internacionales” (NEI) y para nombrar a las empresas *born globals*, nuevas empresa globales (aunque es más frecuente utilizar la denominación en su idioma original). El interés suscitado por estas organizaciones ha denominado como *International Entrepreneurship* a este fenómeno empresarial ⁷.

En la literatura se han definido como organizaciones empresariales que desde su constitución obtienen notables ventajas competitivas, por el uso de recursos provenientes del mercado internacional y de la comercialización de sus productos en diversos

⁷ Existe incluso una revista específica *Journal of International Entrepreneurship*.

mercados exteriores (Oviatt y McDougall, 1994). En un intento de definir más explícitamente qué tipo de empresas se pueden calificar como NEI o *born globals*, Ripollés *et al.* (1999) proponen que son aquellas pequeñas y medianas empresas que manifiestan una temprana internacionalización, cumpliendo que en sus tres años primeros años de vida ya alcanzan una actividad exportadora superior al 25% de sus ventas totales.

Muchas PYME continúan manteniendo un patrón de comportamiento en el que se manifiesta una evolución lenta y gradual en el camino de la internacionalización. Sin embargo, conviven con otras empresas que casi desde su fundación desarrollan actividad internacional. La existencia de estos modelos de expansión internacional resulta en gran medida incompatible con los enfoques gradualistas, que suponen que las empresas pasan por distintas etapas en su proceso internacional (McDougall *et al.*, 1994; Rialp *et al.*, 2005).

Todo parece indicar que el fenómeno de las empresas que se internacionalizan desde poco después de su fundación no es nuevo (Johanson y Valhne, 2009). Lo que resulta sorprendente es que fueran ignoradas en la literatura científica hasta principios de los años noventa, momento a partir del cual se sucedieron numerosos trabajos empíricos sobre ellas (Rialp *et al.*, 2005), en buena parte con la metodología de la investigación de casos. Por lo tanto, se puede hablar de un fenómeno empresarial no tan reciente, pero que se ha intensificado en la economía de las últimas dos décadas y que se ha visualizado por la literatura recientemente.

Las razones de su existencia parecen provenir de una serie de diversas claves internas y externas entre las que destacan (Rialp *et al.*, 2005): (1) nuevas condiciones de mercado en muchos sectores en la actividad económica, incluyendo el aumento de la

importancia destacada de la explotación de nichos de mercado internacional, para pequeñas y medianas empresas; (2) uso de nuevas tecnologías en áreas de producción, transporte y comunicación; (3) la creciente importancia de las redes de negocios y las alianzas globales; (4) las capacidades y experiencias del equipo humano de la empresa, especialmente del emprendedor y/o gerente.

Las críticas a la literatura que estudia este fenómeno se han centrado en que parecen rechazar totalmente el resto de modelos que han permitido y permiten analizar la internacionalización de las empresas. Desde este punto de vista, se puede encontrar un análisis reciente de algunos de los representantes más destacados del modelo Uppsala. En esta línea, Johanson y Vahlne (2009) al analizar el comportamiento de las *born globals*, destacan que hay que tener en consideración el número de países en los que estas actúan. Si no se hace así, se pueden definir como *born globals* a empresas que actúan realmente en limitados *mercados regionales*, aunque sean supranacionales, y que no son realmente empresas internacionales. A su vez, también el comportamiento de este tipo de empresas, que se ha venido a llamar nuevo, no les resulta tan novedoso, ya que lo detectaron en sus primeros trabajos empíricos (en los años setenta, que llevaron a describir el modelo Uppsala). A su entender, el fenómeno de la temprana internacionalización de operaciones de algunas empresas se puede justificar por la experiencia previa del emprendedor o gerente de la empresa, en otros procesos de internacionalización o en la existencia de relaciones de negocios anteriores a la constitución de dichas empresas (Johanson y Vahlne, 2009). Así reiteran “que no hay nada en nuestro modelo que indique que la expansión internacional no se pueda hacer rápidamente” y esto “no altera que el aprendizaje por experiencia y la creación de confianza y del compromiso, es la base de los requisitos previos para el desarrollo de los negocios internacionales” (Johanson y Vahlne, 2009: 1421). De estas ideas se puede destacar que:

- i) Sería interesante analizar la intensidad exportadora en cuanto diversificación de mercados, para reconocer el grado de internacionalización de las llamadas *born globals*.
- ii) La importancia de la experiencia previa del emprendedor (sea empresario o gestor) puede ser un punto de conexión relevante para analizar las *born globals* desde modelos gradualistas.
- iii) En estudios de casos se aprecia una fuerte relación entre las redes de negocios previas que tiene la compañía (o su equipo fundador) que facilitan la actividad internacional. Esto puede conducir a hablar de que se reduce la distancia psicológica y/o hay que analizar este fenómeno desde el modelo de redes.

Otras críticas que han recibido los trabajos que estudian las *born globals* es que se centran fundamentalmente en los motivos del inicio de la internacionalización y no en el análisis de las posteriores fases. Además no hay consenso en los factores que determinan el desarrollo de estas empresas de rápida internacionalización, ya que existen varios marcos conceptuales que lo justifican (Rialp *et al.*, 2005). En relación a la investigación empírica, los diversos resultados obtenidos y cierto grado de controversia generada, no muestra claras relaciones causales de los factores determinantes de éxito de las *born globals* y, por ello, los modelos propuestos no pueden justificar de una manera integral este fenómeno de las nuevas empresas internacionales (Rialp *et al.*, 2005).

6. Conclusiones generales del capítulo.

En este trabajo se han examinado las principales teorías o enfoques de la teoría de internacionalización existentes desde hace varias décadas y que bien podría llamarse “el laberinto de la teoría internacional”.

Se han analizado diversos enfoques (un total de ocho), y algunos de ellos bien distintos entre sí. Esta diversidad entre las escuelas o enfoques conducen a un laberinto de pensamientos, modelos teóricos y consejos al investigador en el área de internacionalización no concluyentes y, en parte, confusos.

El hecho de que esta diversidad de teorías permanezca vigente en la actualidad pone de manifiesto que la teoría y la ciencia de la internacionalización se encuentra lejos de encontrar su estado de madurez. Asimismo, como puede apreciarse en la evolución de las distintas corrientes y enfoques de internacionalización, existe evidencia en el sentido en que las teorías de internacionalización continúan en constante evolución. ¿Se puede predecir en qué dirección se dirigen? Este apartado de conclusiones, en los próximos párrafos, intentará aportar una respuesta a esta pregunta.

La investigación de la internacionalización de las empresas.

Los profundos cambios de la economía internacional y del comportamiento de las empresas hace que ninguna aportación o enfoque permita individualmente explicar en toda su extensión el fenómeno de la internacionalización empresarial (Rialp, 1999). Por ello, es muy aconsejable definir en la investigación empírica el marco teórico en la que se determinan las preguntas de investigación y las hipótesis que se desean probar (Zou y Stan, 1998). Esta será la dificultad inicial para el investigador: elegir un enfoque

adecuado (dificultad teórica), a la que habrá que sumar una dificultad propia de la investigación en la economía de la empresa, la dificultad de obtener la información adecuada de las empresas (dificultad informativa). Además, existirá una tercera, la instrumental (Alonso y Donoso, 2000), que hace referencia a la fundamentación de los modelos econométricos que intentan captar la relación causal entre variables independientes y aquellas que miden el rendimiento de la internacionalización, que describen Alonso y Donoso (2000), como: dificultades por 1) fundamentos insuficientes de la relación causal y de signo entre las variables estudiadas; 2) interrelación entre las variables explicativas que puede originar endogeneidad y coeficientes de baja significación y, por último, 3) carácter dinámico de las relaciones causales, obtenidas en muestras con bajo número de observaciones y de corte anual (Andersen, 1993).

Este conjunto de dificultades, ante las que se encuentra el investigador que indaga sobre las causas de la internacionalización de las empresas, lleva a resultados empíricos en conjunto incompatibles, diferentes y, en algunos casos, conflictivos entre ellos (Leonidou *et al.*, 2007). Esta situación conduce a los investigadores a realizar un mayor esfuerzo, tanto en actualizar y fortalecer los enfoques teóricos como en formalizar más si cabe la metodología utilizada para la investigación empírica y la ampliación de muestras, por ejemplo. Por ello, la visión teórica actual, facilita sólo en su conjunto, la comprensión de la internacionalización de las empresas (Rialp, 1999).

La situación actual de las teorías sobre la internacionalización de las empresas.

En la revisión de literatura sobre la internacionalización de las empresas que se ha realizado en este trabajo, se focaliza la atención hacia las PYME y sobre todo a la exportación. Aún así se ha prestado atención a una visión general de todo el cuerpo teórico, clasificando los enfoques en tres grandes grupos: uno macroeconómico, otro

microeconómico y otro estratégico. Además se incluye un apartado especial a un fenómeno estudiado sobre todo en las dos últimas décadas: el de las empresas internacionalizadas casi desde sus inicios (*born globals*), que en muchos casos se refieren a estudios sobre pequeñas y medianas empresas. Se ha constatado que estas teorías están sufriendo diversas revisiones, que realizan en algunos casos, sus propios autores, producto de la propia discusión académica y las aportaciones de investigaciones empíricas de empresas de todo el mundo. Su análisis y discusión hace pensar que existe una importante interrelación entre todas las teorías, especialmente al analizar el fenómeno de la internacionalización de las PYME y sobre todo la exportación.

En primer lugar se reconoce la diversidad de modos en los que se internacionalizan las empresas (Johanson y Vahlne, 2009) y, por lo tanto, la definición de un modelo universal para abarcar las causas de la internacionalización y su desarrollo, es difícilmente abarcable. El fenómeno de las *born globals* se considera en la literatura, en cierto modo, una excepción en relación a varias teorías existentes (McDougall *et al.*, 1994; Rialp *et al.*, 2005).

En segundo lugar, las transformaciones económicas que se están viviendo en los últimos años alteran de una manera radical el entorno de las economías internacionales, por lo que en tiempos turbulentos es aún más difícil de que un marco teórico pueda consolidarse suficientemente. Las causas de estas turbulencias magníficas son: (1) la globalización, producto de la revolución en temas de comunicaciones (TIC), la rebaja de costes de los medios de transporte y la desregulación del comercio internacional; (2) la eclosión rápida de países emergentes, de una gran capacidad de consumo y fabricación (China, India, resto de países del sudeste asiático, Brasil) y ,presumiblemente, también financiera (3) el efecto de la fragmentación productiva y la multilocalización (Alonso, 2008). En este entorno, se producen a su vez, dos consecuencias: (i) una que las redes

de negocios toman un papel predominante en las actividades de las empresas y, por otra parte, (ii) el mayor protagonismo que adopta el factor humano en el comportamiento de las empresas.

- i) Las redes de negocios y la internacionalización: Estas van a resultar cada vez más importantes para competir en los mercados y facilitarán nuevas oportunidades (Alonso, 2008; Johanson y Vahlne, 2009) para las empresas, incluso desde su propio nacimiento (Alonso, 2008).
- ii) El factor humano y la internacionalización: las aptitudes y actitudes del equipo de humano de las empresas se consideran muy importantes para determinar la decisión de la internacionalización. Desde la perspectiva gradualista se reconoce que la distancia psíquica no es tanto entre las empresas, si no entre las personas (Johanson y Vahlne, 2009), por lo que la experiencia previa de los emprendedores internos de la empresa, pueden condicionar ésta. Así lo reconoce también la teoría de recursos y capacidades, al entender la importancia del *know how* y, la teoría de redes, al ser muchas veces el propio equipo de la empresa, los depositarios de esa experiencia. El nuevo enfoque que estudia las *born globals* reconoce igualmente la importancia de la experiencia previa de los emprendedores (Oviatt y McDougall, 1994).

En busca de un enfoque integrador.

Para contestar a la pregunta planteada ¿Se puede predecir en qué dirección se dirigen las teorías de internacionalización de la empresa?, la revisión de la literatura realizada lleva a pensar que existe en la actualidad una búsqueda activa, por parte de los investigadores, de un enfoque que aglutine lo mejor de cada uno de los enfoques

existentes, para justificar el inicio y el desarrollo de la actividad internacional de las empresas, especialmente de las más pequeñas. Así, Rialp (1999) destaca que el interés hacia una visión integradora de los diversos enfoques, que desde el gradualista –con la presencia de diversas fases, sobre todo al inicio de la actividad exterior- aglutine también el dinamismo de los modos de entrada a la actividad internacional de las empresas. La internacionalización ha adquirido una mayor complejidad y requiere compromisos dentro de la propia organización, pero también interorganizacionales y no seguirá necesariamente una secuencia lineal, sino múltiple y ramificada, a veces con soluciones compartidas, en redes de acuerdos empresariales (Alonso, 2008). Esto conlleva a poner en cuestión las teorías tradicionales, especialmente las que describen el desarrollo del proceso de internacionalización como un proceso secuencial en el tiempo (Alonso, 2008).

En este intento, resulta revelador el trabajo de Johanson y Vahlne (2009) que facilita una aproximación de diversos enfoques para crear una nueva perspectiva, que se adapte a la nueva realidad económica y a las peculiaridades del mercado. Estos autores parten, en ese artículo, del reconocimiento de que las empresas utilizan diversos modos para su internacionalización. Aunque su modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977) ha sido ampliamente utilizado, la discusión sobre el mismo y los numerosos trabajos de investigación sobre la internacionalización, han permitido a los autores una profunda reflexión sobre ese modelo. Johanson y Vahlne (2009) reconocen que debido a los cambios ambientales (globalización, rápido cambio tecnológico y desregulación) las empresas utilizan nuevas herramientas de internacionalización, como las alianzas y empresas mixtas, ya que ninguna empresa es titular de los recursos necesarios para explotar los cada vez más grandes y cambiantes mercados. Por ello, para justificar el nacimiento y crecimiento de las empresas multinacionales, hay ahora más puntos de similitud de su nuevo modelo, con otras teorías de internacionalización: la de internacionalización y la del enfoque ecléctico (Johanson y Vahlne, 2009). En este último caso

citan que Dunning (1997) en la revisión de su enfoque ecléctico, incluye las alianzas estratégicas y más recientemente (Dunning y Lundan, 2008) añaden también las redes de negocios, para explicar la internacionalización empresarial. Además, consideran que al destacar las ventajas competitivas de una empresa, en su trayectoria exterior, desde la perspectiva de la RBV, las similitudes de su modelo revisado, con el de Dunning se acortan.

Johanson y Vahlne, con el nuevo modelo de Uppsala de 2009 no sólo revisan el enfoque gradualista, si no, en mi opinión, presentan un importante referente del enfoque de redes, sin renunciar a su modelo de proceso por etapas y, según sus propias reflexiones, se aproximan a otros modelos macroeconómicos, como los de la teoría de internalización o el paradigma ecléctico de Dunning, desde el reconocimiento de las ventajas distintivas de las empresas, tomadas de la teoría de los recursos. Por ello, proponen los autores suecos en el citado artículo de 2009, que será necesario seguir investigando en esas aproximaciones. Este nuevo modelo de síntesis, en función de su mayor o menor utilización por investigaciones empíricas sobre la internacionalización y su validación empírica, puede convertirse en otra importante referencia, para la mejor comprensión del comportamiento empresarial en los procesos de internacionalización.

En conclusión, *la presente revisión aporta a la literatura* (1) una revisión actualizada de las principales teorías vigentes sobre la internacionalización de las empresas, atendiendo especialmente a lo que afecta a la investigación empírica del comportamiento exportador de las pequeñas y medianas empresas; (2) un posible punto de partida para el investigador que desee realizar un estudio empírico sobre el estudio de las PYME y su internacionalización; (3) además, ha propuesto una respuesta a la pregunta ¿Se puede predecir en qué dirección se dirigen las actuales teorías de internacionalización?: una posible convergencia de dichas teorías, destacando la

importancia del análisis del desarrollo gradual de su internacionalización, integrando la visión de la teoría de recursos y capacidades, en una realidad empresarial en la que las redes de relaciones profesionales entre empresas y sus directivos, tienen una importancia relevante, especialmente para las PYME.

En las *limitaciones a este trabajo* se pueden destacar, en primer lugar, la propia extensión del análisis, que con su intento de seleccionar un amplio número de teorías, no profundiza suficientemente en cada una de ellas. En segundo lugar, se han seleccionado sobre todo aquellas teorías de internacionalización que pueden estar más relacionadas con las PYME y, especialmente, en el comportamiento exportador de las mismas.

De las futuras líneas de investigación que pueden sugerir este trabajo, en primer lugar se propone profundizar en algunas de los enfoques que se han presentado y en la convergencia de los mismos. Además, después de la revisión realizada de interesantes meta-análisis, se reconoce el interés de realizar una selección entre la abundante literatura producida estos últimos años, que podría centrar su análisis, por ejemplo, en el comportamiento de las PYME en la exportación, para toda una zona geográfica, país y/o sector concreto de la economía. Por último, una línea de investigación empírica, como la que desea realizar el autor de este trabajo en su tesis doctoral, para analizar el comportamiento exportador de las PYME españolas en un sector determinado.

BIBLIOGRAFÍA

- Aitken, B., Hanson, G. y Harrison, A. (1997).** “Spillovers, foreign investment, and export behavior”, *Journal of International Economics*, vol. 43, pp. 103-132.
- Alonso, J.A. (2008).** “Nuevas tendencias en los mercados internacionales”, *Papeles de Economía Española*, nº 18, pp. 2-18.
- Alonso, J. A. (1994).** “El proceso de Internacionalización de la Empresa”. *Información Comercial Española*, enero 1994, nº 725, pp. 342-361.
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1994).** *Competitividad de la Empresa Exportadora Española*. Instituto de Comercio Exterior. Madrid
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1998).** *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Instituto de Comercio Exterior. Madrid
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (2000).** “Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española”. *ICE* noviembre 2000, nº 788, pp. 35-58.
- Andersen, O. (1993).** “On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*”. *Second Quarter*, vol. 24, nº 2, pp 209-231.
- Aragón, A. y Monreal, J. (2008).** “La estrategia como factor de internacionalización de la pyme española”, *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, vol.1, nº 1, pp.20-44.
- Barney, J. (1986).** “Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy”, *Management Science*, vol.17, nº vol.1, pp. 99-120.
- Barney, J. (1991).** “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120
- Bilkey, W. J. y G. Tesar (1977).** "The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 3 (Spring/Summer), pp. 93-93.

- Buckley, P. J. (1988).** "The Limits of Explanation: testing, the internalization theory of the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, nº 2, pp.181-193.
- Buckley, P.J. y Casson, M. (1976).** *The future of the Multinational Enterprise*. New York. NY: Holmes & Meier.
- Buckley, P.J. (1990).** "Problems and Developments in the Core Theory of International Business". *Journal of International Business Studies*, vol. 21, nº 4, pp. 657-665.
- Carlson, S. (1975).** "How Foreign is Foreign Trade?: A Problem in International Business Research", vol.11, de Acta Universitatis Upsaliensis: Studia oeconomiae negotiorum. Almquist & Wiksell International: Uppsala Universitet.
- Coase (1937).** "The nature of the firm". *Economica*, vol. 4, pp 386-405.
- Delgado, J.M., Ramírez, M. y Espitia, M. (2004).** "Intangible resources as key factor in the internationalization of Spanish firms", *Journal of Economic Behaviour & Organization*, vol. 53, pp. 477-494
- Dunning, J. H. (1977).** "Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach". En Ohlin, B., et al. (eds.): *The International Allocation of Economic Activity*. Londres, Macmillan.
- Dunning, J. H. (1995).** "Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, nº 3, pp. 461-491 (Traducido al castellano en Economía Industrial, nº 305, pp. 15-32).
- Dunning, J.H. (1997).** *Alliance capitalism and global business*. London: Routledge.
- Dunning, J.H. y Lundan, S. (2008).** *Multinational enterprises and the global economy*, (2nd ed.), Cheltenham: Edward Elgar.
- Escolano, C. y Belso, J.A. (2003).** "La influencia del factor humano en los procesos de internacionalización y crecimiento exterior de las empresas", *Boletín Económico del ICE*, nº 2766, abril 2003, pp. 41-51.

- Fernandez, Z. y Suarez, I (1996).** “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, pp. 73-92.
- Fernández-Olmos, M. (2011).** The Determinants of Internationalization: Evidence from the Wine Industry. *Applied Economic Perspectives and Policy Advance*, vol. 33, nº 3, pp. 384-401.
- Fernandez-Olmos, M. y Díez-Vial, I. (2012).** ”Effect of firms resources on International diversification: An application in the Iberian”. *European Management Journal*, Pendiente de publicación en prensa.
- Gelbuda, M., Starkus, A., Zinodin, Z. y Tamasevicius, V. (2003).** “Learning in the internationalization process. A case for organization Identity and interpretative capacity, *Proceedings of the 29h EIBA Conference*, Copenhagen Business School, Denmark.
- Grant, R.M. (1991).** “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”. *California Management Review*, vol 33, nº 3, pp.114-135.
- Greenaway, D. y Kneller, R. (2008).** “Exporting, productivity and agglomeration”, *European Economic Review*, vol. 52, pp. 919-939.
- Hymer, S. (1976).** The International Operations of National Firms: A study of Direct Foreign Investment. MA: MIT Press, Boston. Tesis. Universidad de Cambridge
- Itami, H. y Roehl, T.W. (1987).** *Mobilising invisible assets*. Harvard University Press, Cambridge.
- Jacobson, R. (1992).** “The “Austrian” school of strategy”. *Academy of Management Review*, vol.17, nº 4, pp. 782-807.
- Johanson, J. y Mattsson, L-G. (1988).** “Internationalization in industrial systems - a network approach”. In N. Hood & J-E. Vahlne (eds). *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, pp303-321.

- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977).** “The internationalization process or the firm –model of knowledge development and increasing foreign market”, *Journal of International Business Studies*, vol. 8 nº 1, pp. 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1990).** “The mechanism of internationalization”, *International Marketing Review*, vol.7, nº 4. pp.11-24.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (2009).** “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”. *Journal of International Business*, vol .40, pp. 1411-1431
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975).** “The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases”, *Journal of Management Studies*, vol.12, nº 3, pp 305-322.
- Keeble, D., Lawson, C., Lawton, S., H. y Wilkinson, F. (1998).** “Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms”, *Small Business Economics*, vol. 11, pp. 327-342.
- Kirzner, I.M. (1973).** *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, G. A. y Kim, D. (2009).** “International business competence and the contemporary firm”. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, pp. 255 - 273.
- Laborda, M. y Salas, V. (2010).** “¿Qué nos dicen el tamaño y la internacionalización de las empresas sobre los factores de desarrollo empresarial en España?”, *Empresa Industrial*, nº 375, pp. 41-51.
- Leonidou, L., Katsikeas, C., Paliawadana, D., Spyropoulou, S. D.C. (2007).** “Analytical reveiw of the factors stimulating smaller firms to export. Implications for policy-makers”. *International Marketing Review*, vol.24 nº 6, pp. 735-770.
- Madhok, A. (1995).** “Revisiting multinational firms´ tolerance for joint ventures: a trust-based approach”, *Journal of International Business Studies*, vol.37, pp. 30-43.
- McDougall, I. y Oviatt, B. (2000).** “International Entrepreneurship: The Intersection of Domestic New Ventrures”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 902-908.

- McDougall, I., Scott Shane, P.P. y Oviatt, B. M. (1994).** "Explaining the Formation of International New Ventures", *Journal of Business Venturing*, nº 9, vol. 6, pp. 469-487.
- Ménard, C. (1996).** "On clusters, hybrids and other strange forms: the case of the French poultry industry", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 152, pp. 154-183.
- Monreal, J. (2009).** *Análisis del Comportamiento Exportador de la Empresa Española desde la Teoría de los Recursos*. Tesis doctoral. Universidad de Murcia.
- Morcillo, P., Rodríguez, J.M., Casani, F. y Rodríguez, J. (2001).** "La teoría de Recursos y Capacidades: un cruce de caminos", *Cuadernos de Economía Aragonesa*, 2ª época, vol. 11, nº 1, 49-65.
- Muñoz-Bullon, F. y Sanchez-Bueno, M. J. (2011).** "Is there evidence to show that product and international diversification impact performance?", *Euromed Journal of Business*, vol. 6, pp. 63-76.
- O'Farrell, P.N., Wood, P.A., and y Zheng, J. (1998).** "Internationalisation by business service SMEs: an inter-industry analysis", *International Small Business Journal*, vol. 16, nº 2, pp. 13-33.
- Oviatt, B. y McDougall, P.P. (1994).** "Toward a theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies. First Quarter*. vol. 25. nº 1. pp 45-64.
- Papadopoulos, N. y Martín, O. (2010).** "Toward a model of the relationship between internationalization and export performance", *International Business Review*, nº 19, pp. 388-406.
- Penrose. E. (1959).** *The Theory of the growth of the firm*. Oxford University Press: New York.
- Porter, M. (1998).** "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, nº 6, pp. 77-90.
- Porter, M.E. (2004).** *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia*. Compañía Editorial Continental. México.

- Rialp, A. (1997).** “Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales: una aproximación empírica” Tesis doctoral. www.tesisenred.net/handle/10803/3964, el 15/04/2012.
- Rialp, A. (1999).** “Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura”, *ICE*, octubre 1999, nº 781, pp.117-125.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. and y Vaillant, Y. (2005).** “The Born-Global Phenomenon. A Comparative Case Study Research”, *Journal of International Entrepreneurship*, vol 3, pp 133-171.
- Ripollés, M., Menguzzato, M. e Iborra, M. (1999).** “Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8. nº 3. pp. 127-138.
- Rossano, E (2002).** “Los determinantes del resultado exportador: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas,” Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rugman y Hodgetts (1997).** *Negocios internacionales. Un enfoque de administración estratégica*. McGraw Hill, México.
- Vatne, E. (1995).** “Local resource mobilisation and internationalisation strategies in small and medium sized enterprises”. *Environment and Planning A*, vol. 27, nº 1, pp. 63-80.
- Vernon, R. (1966).** “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, nº 2, pp. 190-207
- Wernerfelt, T.B. (1984).** “A resource-based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, vol, 5, nº 2, pp. 171-180.
- Westhead, P., Wricht, M. y Ucbasaran, D. (2001).** “The internationalization of new and small firms: a Resource-based view”, *Journal of Business Venturing*, vol. 16, pp.333-358.

Zou, S. y Stan, S. (1998). "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, vol. 15, nº 5, pp. 333-356.