

Análisis de los modelos para la internacionalización de las empresas en México

E. Georgina González Uribe

Genaro Cornejo García

Manuel Vázquez Sandoval

Profesores del Departamento de Mercadotecnia y
Negocios Internacionales. Universidad de Guadalajara.
guribe@cucea.udg.mx

Resumen

La decisión de entrar a mercados internacionales es una de las más importantes en la vida de toda empresa, pero la falta de experiencia y conocimiento de la forma de entrar a éstos, ocasiona una gran incertidumbre. El proceso de internacionalización de la empresa implica una serie de pasos, en donde directivos y la organización en su conjunto aprenden y añaden cada vez mayores conocimientos en entornos distintos a lo habituales. En el entorno actual del comercio internacional, las empresas multinacionales han adoptado características diferentes (sobre todo si las comparamos con las de la década de 1970). Si analizamos las principales perspectivas teóricas en comercio internacional, se nos ofrece una vista panorámica del proceso de internacionalización.

Abstract

The decision to be inside to international markets is one of most important in companies' life, but lack of experience and knowledge of the way to enter these, causes a great uncertainty. Companies' process internationalization implies a series of steps, where directors and the organization as a whole learn and add each time more knowledge in environment different. Today, multinational companies have adopted characteristic different, comparing them with sixties; analyzing the main theoretical perspective in international trade, a general panoramic of internationalization process. During last two decades, there has been a growth in emphasis of research about internationalization of small and medium companies. Most of these researches reveal that the internationalization models show an evolutionary model identified in previous studies.

INTRODUCCIÓN

La globalización y la apertura de mercados han generado espacios gigantescos. Resulta imposible para cualquier empresa sobrevivir en el mercado nacional si continúa actuando a base de estrategias tradicionales, donde todo se hacía con recursos propios y sin recurrir a asociaciones que le brindaran asesoría. Es por ello que las empresas han buscado nuevos mercados, tanto nacionales como extranjeros, creando nuevas bases y estrategias de comercialización o —más intere-

sante aún— aliándose con otras para crecer y hacerse más fuertes.

La decisión de salir a mercados internacionales es una de las más importantes en la vida de toda empresa. Casi siempre esta decisión responde al deseo de crecer y competir con otras opciones de crecimiento, ya sea de productos o integración vertical.

También el empresario puede decidir atacar nuevos mercados internacionales cuando su capacidad competitiva es comparable con la de los mejores: si decide salir al extranjero, la empresa crecerá y, muy

probablemente, reforzará su posición competitiva al incrementar su volumen y gozar de las ventajas de la especialización.

La inexperiencia y falta de conocimiento respecto a la forma de entrar a nuevos mercados ocasionan gran incertidumbre sobre los resultados de las operaciones en el extranjero y, como consecuencia, hacen que el proceso de internacionalización sea un paso gradual en el que las empresas van aprendiendo de los mercados externos, donde el compromiso se incrementa conforme se desarrolla el proceso de internacionalización.

Este trabajo analiza las diferentes teorías de internacionalización de las empresas y muestra algunos modelos que pueden ayudarlas en el desarrollo internacional de un negocio y en el ingreso a nuevos mercados.

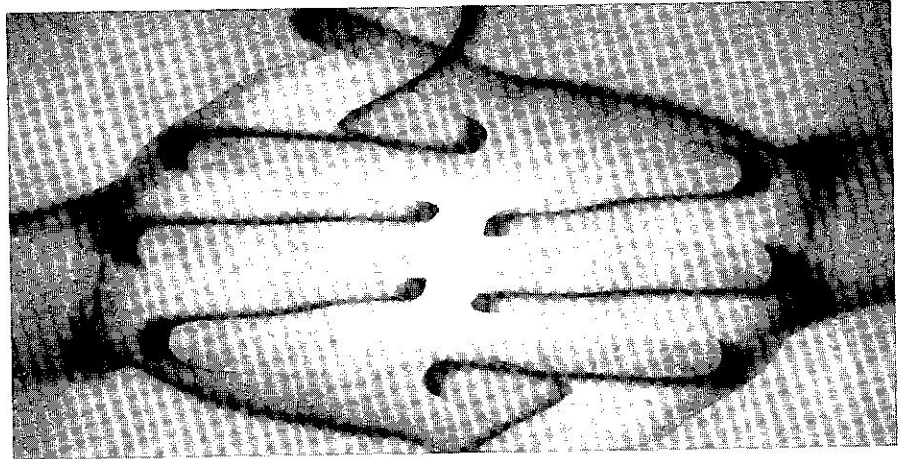
DESARROLLO

El proceso de internacionalización de la empresa es una serie de pasos, en el transcurso de los cuales los directivos y la organización en su conjunto aprenden y añaden cada vez mayores conocimientos al acervo cultural: acerca de nuevos mercados, nuevas culturas, mecanismos legales de la operación, en entornos muy distintos de los habituales, y de cómo dirigir una organización hacia el éxito, asunto cada vez más complejo.

Todo cambio es gradual: la internacionalización de la empresa implica necesariamente tiempo, esfuerzo y, sobre todo, constancia.

Durante las últimas tres o cuatro décadas ha habido un tremendo crecimiento en la literatura sobre el comercio internacional. Aunque se han enfrentado dificultades para establecer una teoría general sobre el comportamiento de las empresas en el ambiente internacional, todas estas experiencias han contribuido al crecimiento del área.

El origen del comercio internacional como disciplina puede ser rastreado en la época que va de mediados del siglo XVI al XVII con la primera negociación teórica del mercantilismo, la cual estuvo basada en la economía política. La idea básica era que las naciones pudieran incrementar al máximo la riqueza utilizando la apertura entre las exportaciones y las importaciones, nombradas nego-



ciaciones *surplus*, es decir: exportar más de lo que importaban, porque la diferencia sería compensada en oro y, en consecuencia, mientras más oro tuviera un país, más rico y poderoso sería.

El mercantilismo fue analizado en el trabajo de los economistas clásicos (Smith, 1776; Ricardo, 1817; y Mill, 1848), los cuales establecieron que la idea del comercio internacional llevaría a sus participantes a lograr un alto nivel, inaccesible por otros medios.

Estos economistas proponen el comercio entre las naciones para aprovechar la diferencia de precios que existe entre los productos iguales (o similares) en los países. Estas diferencias de precios fueron asumidas para ser los resultados directos del costo de diferencias (costos comparativos y absolutos) en la producción de los países respectivos.

En 1776 Adam Smith publicó su libro *La riqueza de las naciones*, con el cual comienza una etapa de difusión del trabajo de diversos pensadores, sobre todo economistas y psicólogos. Smith empezaba por atacar la concepción mercantilista del comercio, propagada por el liberalismo como una mejor política para los planes del mundo, sostenía que cada país podría especializarse

en la producción de aquellos bienes en los cuales tuviera una ventaja absoluta (es decir, producir con mayor eficiencia que otros países) e importar todos aquellos en los cuales tuviera una desventaja absoluta (producción con menos eficiencia).

Esta especialización internacional de factores en la producción resultaría en un incremento en la producción mundial, que sería compartido por los países comerciantes. Por lo tanto, no se trataba de que un país se beneficiara a expensas de otros, sino que todos podrían beneficiarse mutuamente.

La teoría de la ventaja absoluta —desarrollada primeramente por Smith— propuso que la riqueza de los países se ve reflejada en los productos y servicios disponibles para el consumo de sus habitantes. Basado en esta teoría, Ricardo estableció que incluso en el caso de cualquier país que tenga una desventaja absoluta en la producción de ambos bienes respecto a otro, es sin embargo posible que ambos emprendan un intercambio mutuamente ventajoso. La teoría de la ventaja comparativa fue modificada más tarde por dos economistas suecos, Heckscher (1919) y Ohlin (1933), para explicar por qué un cierto país puede ser relativamente más eficiente en la

producción de ciertos productos, lo cual constituye el recurso de la ventaja comparativa del país.

Existen muchos ejemplos de la inversión en el extranjero en sucursales de industrias, las cuales se caracterizan por un comparativo alto grado de competencia (Calvet, 1981).

Es importante notar, sin embargo, que en el momento cuando Hymer (1969) escribió su tesis las empresas multinacionales no habían crecido ni se habían expandido a los niveles en que están hoy en día. En el entorno actual del comercio internacional, las empresas multinacionales han adoptado características diferentes, particularmente si las comparamos con las de la década de 1960. Hymer estaba muy interesado en explicar por qué ocurre la inversión extranjera directa. Sin embargo, no dio una explicación del motivo de que ésta ocurra en un país en particular y no en otro.

Sin ninguna referencia a las contribuciones de Hymer, en 1966 Raymond Vernon desarrolló otra teoría sobre la inversión extranjera directa, basada en supuestos sobre el ciclo de vida de un producto.

Vernon (1966) discutió que la teoría prevaleciente del comercio internacional, basada en la teoría extendida de la ventaja comparativa de Heckscher-Ohlin, no pudo explicar la expansión en la posguerra de negociaciones e inversiones en las industrias manufactureras entre los Estados Unidos y Europa. También combinó el ciclo de vida de un producto junto con el rol de los factores tecnológicos de negociaciones internacionales, el rol de las habilidades de la fuerza laboral entre las naciones, los enlaces entre las negociaciones desbalanceadas y el lado monetario de la balanza de pagos, y

la similitud de los niveles de entrada y los modelos de demanda, lo que sugirió que las negociaciones fluyentes tendrían éxito entre los países con factores de talentos similares.

Podemos decir que la teoría comúnmente aceptada hoy en día para las empresas multinacionales es la teoría de internalización, desarrollada por Buckley y Casson (1976, 1985), Caves (1982) y Casson (1987). La teoría, basada en la teoría de las empresas, aplica el principio del costo de transacción (Coase, 1937; Alchian, 1950; Penrose, 1959; Williamson, 1967, 1971, 1981; y Arrow, 1974) para explicar la racionalidad de la existencia de empresas multinacionales como una institución, empresas que realizan la inversión extranjera directa basándose en la información del mercado y la integración vertical.

Hasta la fecha, tal es la explicación dominante sobre la existencia y el crecimiento de las empresas multinacionales. Su principal contribución es la habilidad para explicar por qué las empresas (en algunos casos específicos) son más eficientes que los mercados.

Entre principios y mediados de los años setenta, fue desarrollado un nuevo modelo para explicar la inversión extranjera directa como un proceso gradual (también conocido como el modelo del proceso de internacionalización de Uppsala); esto fue planteado principalmente por investigadores escandinavos como Luostarinen (1970, 1979), Johanson y Wiedersheim (1975), y Johanson y Vahlne (1977).

La internacionalización es considerada como un proceso gradual, que tiene lugar en un periodo relativamente largo de tiempo.

El modelo sugiere que las empre-

sas comiencen a entrar al extranjero a través de exportaciones a mercados familiares, luego la empresa adquiere un agente, quien más tarde es reemplazado por una filial de ventas antes de que la unidad de producción sea establecida en el extranjero.

Usando evidencia empírica sobre el comportamiento de las empresas suecas en su expansión a un mercado extranjero, Hornell, Vahlne y Wiedersheim-Paul (1973), Jonson y Wiedersheim-Paul (1974), Carlson (1975) y Johansson y Vahlne (1977) encontraron que la expansión de empresas suecas al extranjero sigue un patrón basado en dos factores principales:

1. Distancia psíquica, es decir: las diferencias en el nivel del desarrollo industrial, educación, idioma, práctica de negocios, cultura, sistema político, etcétera.

2. Distancia física: la distancia geográfica entre los países.

Los estudios de Lindqvist (1919) sobre la internacionalización de pequeñas empresas suecas han mostrado que algunas de las pequeñas empresas han empezado a ir al extranjero al momento de establecer directamente sus filiales de producción, sin seguir las etapas descritas por el modelo.

Inicio de la internacionalización de la empresa

El proceso de internacionalización puede iniciarse con la idea que surge de un análisis sistemático de las posibilidades de expansión de la empresa o por iniciativa y facilidades del gobierno.

Existen impulsores o promotores de este proceso tanto internos como externos a la empresa. Entre los promotores externos están las cá-

maras de comercio, las asociaciones industriales, los bancos y las agencias gubernamentales (dedicadas a la promoción de las exportaciones); además, las firmas que compran empresas pequeñas y las presionan para exportar, las empresas extranjeras que solicitan productos, componentes o maquinaria, los importadores extranjeros, agentes de exportación, etcétera.

El tema de la internacionalización carece de una base teórica común. Trataremos, entonces, de desarrollar un modelo para explicar el proceso de internacionalización, el cual se incorporará a las diferentes escuelas de investigación del área del comercio internacional en un marco singular que reúne variables de estrategia vinculadas, las cuales, una vez que emerge el cuerpo teórico, se denominan "Internationalization Through Strategic Alliances for SME".

La figura 1 muestra las principales perspectivas teóricas en comercio internacional (por ejemplo: teorías basadas en el proceso de internacionalización, imperfecciones estructurales del mercado, costo de transacción y procedimientos administrativos) que han sido integradas dentro de un marco que proporciona una vista panorámica del proceso de internacionalización.

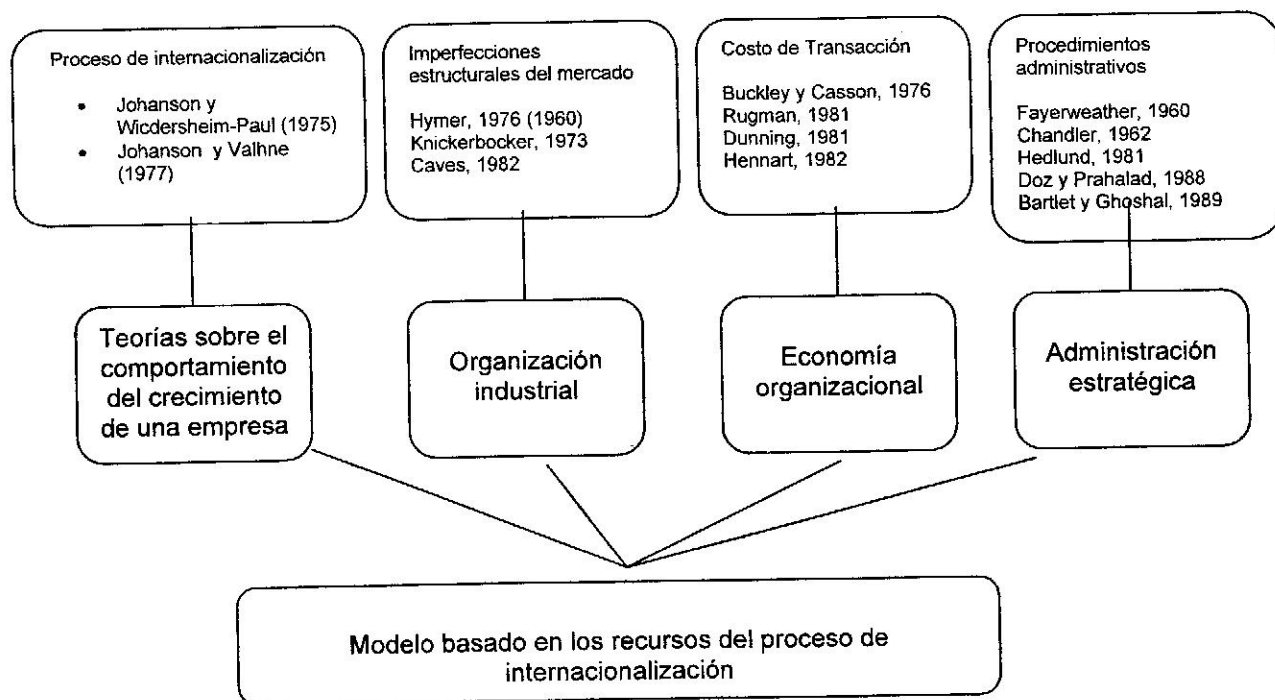
En el modelo, la teoría está basada en los recursos de la empresa, los cuales proveen un marco para integrar las principales ramas de la teoría del comercio internacional en un entorno singular que incluya los aspectos estratégicos del proceso de internacionalización.

El modelo tiene como propósito enlazar la mayoría de las principales suposiciones de la literatura del comercio internacional en una enriquecida y rigurosa teoría de interna-

cionalización, sin contradecir cada una de las suposiciones dadas en las diferentes escuelas del campo. Esto es porque el marco es multi-disciplinario y tiene sus raíces en la teoría de la empresa. Las distintas disciplinas (economía organizacional, organización industrial, etc.) también forman la base para las principales suposiciones de la teoría del comercio internacional.

La teoría de Hymer (1976) en operaciones internacionales, así como la reacción de la teoría oligopolística de Knickerbocker (1973), entre otras, trazaron sus principales suposiciones para la organización industrial; la teoría de internacionalización de las empresas multinacionales, por ejemplo, tiene sus principales suposiciones para la economía organizacional; la teoría de internacionalización de Uppsala, por otro lado, tiene sus raíces en la teoría de

Figura 1. Modelo basado en una vista panorámica del proceso de internacionalización



Fuente: Elaboración propia.

Penrose sobre el crecimiento de una empresa; la aproximación de la administración estratégica al comercio internacional es, como su nombre lo sugiere, administración estratégica.

El modelo y la teoría sobre las ventajas específicas de una empresa: Hymer

La teoría de las operaciones internacionales de Hymer está basada en el modelo de la organización industrial de las estructuras de los mercados e industrias desarrolladas por Bayn (1956). La teoría de Hymer explica por qué una razón social controla una empresa en un país extranjero. Ofrece tres explicaciones principales: por las imperfecciones de la estructura del mercado, las explotaciones de las ventajas específicas de una empresa, y —con menor importancia— la diversificación. La teoría supone que la existencia de imperfecciones en la estructura del mercado anima a la empresa a reducir sus costos de un monopolio bilateral a través del control y la posesión de las ventajas de la empresa, lo que facilita que la empresa supere las barreras a las que se enfrenta cuando opera en mercados extranjeros.

La teoría de Hymer es compatible con el modelo en el sentido de que éste reconoce el role de los recursos de una empresa, las imperfecciones del mercado y la diversificación, todo lo cual moldea las operaciones internacionales de una empresa.

Las suposiciones básicas del modelo son que los recursos y capacidades de producción son heterogéneos a través de las empresas (Barney, 1991; Nelson, 1991), y que las empresas dotadas con recursos superiores son capaces de producir más económicamente.

En dado caso, las dos teorías pue-

den diferir un poco. La teoría de Hymer está basada en la organización industrial, la cual, por lo general, se enfoca externamente en la industria y en el mercado del producto, en tanto que la teoría del modelo se enfoca internamente en la empresa y sus recursos. Las dos teorías son, por lo tanto, dos caras de la misma moneda. La ventaja competitiva de una empresa está determinada por ambas, es decir: una configuración de sus recursos así como su ambiente externo. El modelo incluye tanto el análisis de los recursos internos de una empresa como su industria.

El modelo y la teoría de internacionalización de empresas multinacionales

La teoría de internacionalización de empresas multinacionales está basada en el costo de transacción y en la teoría de Coase (1937) y Williamson (1975). La empresa multinacional es concebida como una institución que usa su jerarquía como una forma de eliminar los costos de transacción de un mercado, considerados el resultado natural de las imperfecciones de éste (Hennart, 1982, 1991).

El modelo del costo de transacción de empresas multinacionales como una institución se ajusta bien al marco del modelo de internacionalización. Ambos tienen antecedentes en economía institucional y usan su estructura organizacional como la base de la eficiencia.

En contraste con la perspectiva del costo de transacción, el modelo enfatiza el role de estrategias en las decisiones de entrada a un mercado internacional.

En el modelo, el intento estratégico y la eficiencia son considerados

muy importantes para la decisión de entrada a un mercado internacional (Thallman, 1991).

La opción, ya sea para internalizar transacciones internacionales o no, está basada en la naturaleza de los recursos de una empresa y en las condiciones del ambiente al que se enfrenta la empresa en su mercado global, así como en su mercado específico.

Si la tecnología de una empresa es inamovible y difícil de imitar, por ejemplo, sería mejor desarrollarla internamente, pero si la tecnología es movible y fácil de imitar, entonces la internacionalización no detendrá a otras empresas locales para imitar la tecnología si el mercado huésped no respeta las patentes u otras medidas legales para protegerlas de la imitación. Para entrar en este tipo de mercados funcionaría mejor la licencia de tecnología que la internacionalización.

El modelo de internacionalización de Uppsala

El modelo de internacionalización de Uppsala es un juego entre el desarrollo del conocimiento acerca de mercados extranjeros y sus operaciones, por un lado, y un incremento de recursos a mercados extranjeros, por el otro (Johanson y Vahlne, 1990).

El modelo sugiere que el proceso de internacionalización es gradual y abarca compromisos crecientes a través de mercado. Así como una empresa adquiere experiencia en mercados extranjeros, consecuentemente va incrementando sus compromisos con el mercado. El modelo se adapta bien a la figura 1, en el sentido que el conocimiento de la experiencia de la empresa es tratado como un recurso

que constituye la expansión internacional de una empresa.

La figura 1 supone que el crecimiento de una empresa está basado en la naturaleza de sus recursos disponibles y en las oportunidades de mercado. De acuerdo con Penrose (1980), las empresas crecen según sus capacidades, y estas capacidades se expanden y cambian lentamente.

Mientras más conocimiento se adquiere en el proceso de internacionalización, se tiene menos inestabilidad pero más compromisos con el mercado.

Varios estudios han encontrado que empresas con menos experiencia han entrado en mercados extranjeros sin la necesidad de seguir los pasos propuestos por el modelo de internacionalización de Uppsala. Al concebir el conocimiento de la experiencia como una parte de las capacidades de la empresa, la teoría (véase figura 1) complementa el modelo de Uppsala y va detrás de él para incluir otros factores, por ejemplo los atributos de las capacidades de una empresa, así como factores ambientales: el tamaño del mercado, características de la industria global y la importancia de la primera ventaja en un nuevo mercado extranjero, los cuales pueden llevar a mayores compromisos con el mercado.

La teoría expuesta en la figura 1 puede ser considerada como un complemento a la teoría de internacionalización de Uppsala.

El modelo y el proceso administrativo de empresas multinacionales

La literatura sobre el procedimiento administrativo de empresas multinacionales ha sido principalmente afectada por la fragmentación y la

unidad en la administración de empresas multinacionales, de acuerdo con los trabajos de Fayerweather (1960), Perlmutter (1969) y Wilkins (1970).

Aunque esta escuela se enfoca a aspectos estratégicos de acuerdo a operaciones multinacionales, carece de un marco conceptual suficientemente enriquecido. La mayoría de las investigaciones en esta área han sido fenomenológicas y normativas, sin base teórica alguna (Doz y Parlad, 1991).

La escuela sobre el procedimiento administrativo de empresas multinacionales puede ser enriquecida usando el marco teórico de la figura 1. A través de esta teoría, dicha escuela puede acrecentar su poder explicativo así como su poder normativo. La teoría puede proveer explicaciones lógicas en materia de economía combinando el análisis interno del fenómeno entre las empresas multinacionales —es decir, sus recursos y capacidades—, el análisis externo de la industria y el ambiente competitivo.

En busca de un modelo para el proceso de internacionalización

Mientras que el marco anterior ha desarrollado una entrada viable de estrategias, todavía hace falta contar con un modelo para este proceso. En esta sección se tratará de dar a conocer ciertos modelos que puedan ayudar a las empresas en el desarrollo internacional de un negocio y en la entrada a nuevos mercados.

Como muestra de los problemas cotidianos asociados a este fenómeno, podemos citar el siguiente ejemplo. Un asistente a un panel formuló una pregunta: su compañía, una em-

presa española de ingeniería, había decidido iniciar un proceso de internacionalización, por lo que ellos tenían que decidir dónde establecer su primera oficina internacional, ya fuera en México o en París. Había buenas razones para ambas. México tenía el mismo idioma, una creciente economía, y había algunos contactos con ingenieros mexicanos y oficiales de gobierno, los cuales podrían utilizarse. París, por otro lado, ofreció facilidad para la operación, similitud en el entorno económico y social, la oportunidad de obtener tecnología superior, etc. Todas esas razones sonaban convincentes, pero como la compañía tiene sólo los recursos para abrir una oficina... ¿Cuál de ellas debería ser?

Ese tipo de preguntas ocurren todo el tiempo en compañías, de pequeña y gran escala, que quieren internacionalizarse.

Las empresas tienen que decidir sobre:

- A dónde ir: geográficamente, segmento de clientes, etcétera.
- Cómo ir: la naturaleza y la secuencia del proceso de internacionalización: ¿Exportando o estableciendo una planta extranjera? ¿Haciéndolo sólo o en un joint venture? ¿Comprar una empresa extranjera o iniciar una subsidiaria? ¿Enviar directivos de la compañía o contratar directivos locales? ¿Adaptar los productos y servicios de la compañía a gustos extranjeros o mantener la consistencia?
- Qué: entender las implicaciones y los cambios necesarios para los procesos directivos en curso y cómo implementar cambios apropiados.

El éxito en el proceso de internacionalización dependerá de las

respuestas dadas a esas preguntas. Pero, frecuentemente, al internacionalizarse la compañía decae, o el proceso lleva más tiempo del que debía.

El proceso de internacionalización¹

Durante las últimas dos décadas, ha habido un crecimiento en el énfasis de las investigaciones sobre la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. La mayoría de estas investigaciones revelan que los modelos sobre la internacionalización de pequeñas y medianas empresas siguen un modelo evolutivo identificado en estudios anteriores, aunque hay evidencia de algunas compañías que se han movido rápido en las exportaciones (Johanson y Vahlne, 1977; Loustarinen, 1979; Welch y Loustarinen, 1998; Mckinsey, 1993).

Una variedad de estudios en varios países han aclarado muchos de los factores que tienen impacto en el porqué y cómo las compañías inician y expanden sus operaciones internacionales (Bilkey y Tesar, 1977; Yaprak, 1985; Axxin, 1998; Bonaccorsi, 1992).

El interés en el crecimiento de la internacionalización de la pequeña y mediana empresa refleja su importancia en la mayoría de las economías. La pequeña y mediana empresa tiene mucho que contribuir en la nueva Europa. Estas empresas son flexibles, dinámicas e innovadoras, responden rápido a los cambios del mercado y son un importante camino para incrementar el empleo,



el rendimiento y el desarrollo de la tecnología en la comunidad.

Como el proceso de internacionalización comprende diferentes niveles o etapas, dentro y fuera de la compañía, es esencial entender la dinámica que hay entre estos niveles. Ello es especial particularmente para compañías pequeñas donde el papel del individuo —a menudo, el propio empresario— es vital para el proceso de internacionalización.

La internacionalización es vista frecuentemente como un proceso gradual (Johanson y Vahlne, 1977) donde las empresas se adaptarán a un mercado internacional mediante una secuencia de etapas; este proceso también se adapta a la pequeña y mediana empresa.

La internacionalización es un proceso de desarrollo, en el cual la empresa pudo no haber planeado en un inicio extenderse al exterior, pero las fuerzas de la competencia y en su mercado doméstico la han obligado a que lo haga y, por lo tanto, la experiencia extranjera con relación a esto es acumulada. Los negocios internacionales forman una parte importante de las operaciones

de las grandes compañías, y crecientemente la pequeña y mediana empresa está desarrollando sus propios mercados extranjeros.

El proceso de internacionalización describe la secuencia en la cual una empresa emerge de una organización doméstica, que sirve a su propio mercado homogéneo, para luego volverse un exportador activo y, consecuentemente, una corporación internacional en donde se atenderá a un gran número de diversos mercados multinacionales y culturales.

La teoría de internacionalización predice que mientras más conocimiento o tecnología se tenga, más intensos serán los activos de la compañía. Esto se ve reflejado en una tendencia a invertir en el extranjero en lugar de tener un mercado a través de intermediarios.

La internacionalización puede ser conceptualizada como la expansión de una empresa hacia nuevos mercados extranjeros con el propósito de explotar, desarrollar y/o proteger los recursos y capacidades de la empresa. La internacionalización puede darse como un resultado del deseo de una empresa por utilizar toda su capacidad a través de la expansión a nuevos mercados.

A través de la internacionalización, la empresa sirve a nuevos mercados extranjeros. Esto lleva a una mayor utilización de la capacidad de sus recursos y a una mayor eficiencia. Incrementos en el volumen provenientes de nuevos mercados permiten que la empresa utilice sus recursos a su máxima capacidad, y por lo tanto reduzca el costo por unidad. El crecimiento del proceso de internacionalización significa que todas las empresas de todos los tamaños pueden enfrentarse a la

1. Hibbert, E. P., *International Business, Strategy and Operations*, 1997, pp. 34-35

competencia de compañías alrededor del mundo.²

Decisiones de entrada a un mercado extranjero

Existen dos factores diferentes que pueden atraer a las compañías a expandirse al extranjero: factores de atracción (*pull factors*) y factores de empuje (*push factors*). Los *pull factors* se definen como factores que incitan a las compañías a que dejen su mercado local, regional o nacional a causa de la atracción percibida en mercados extranjeros:

- Un mercado que se extiende rápidamente y ofrece un atractivo nivel de ventas.
- Bajos costos de producción/suministros, debido a la base de los recursos indígenas (materia prima, fuentes de trabajo) o por la facilidad para regular el clima.
- Altos niveles de ganancia.

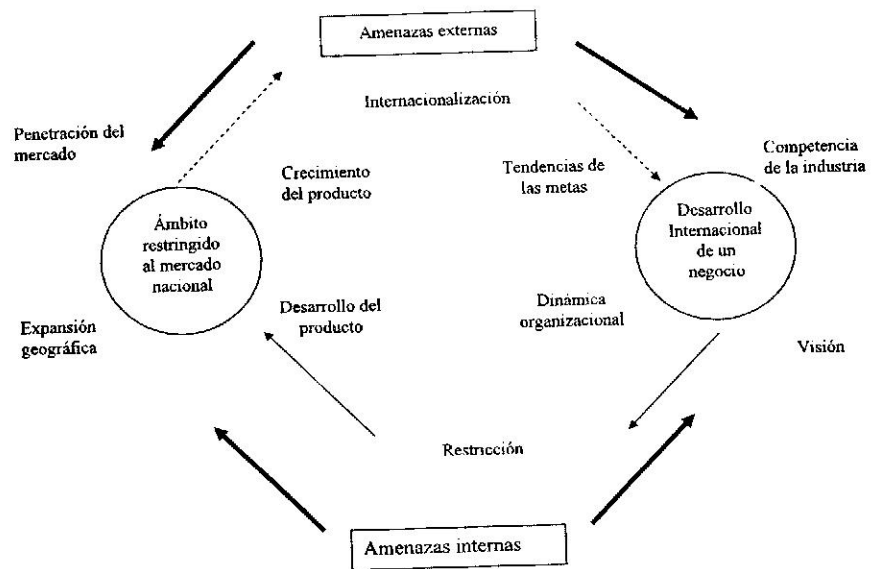
Los *push factors* surgen a consecuencia de las dificultades percibidas en el mercado existente de la compañía; las oportunidades que tienen estas empresas de salir adelante se cifran en la expansión hacia el exterior:

- Por una saturación comercial en el mercado local existente.
- Aumento en el costo de producción/suministros debido al aumento en los costos para regular el ambiente.
- Nivel deteriorado de ganancia.

Estos factores sugieren que el proceso de internacionalización es inherente a la toma de decisiones en actividades estimuladas primariamente por fuerzas externas a la

2. Ellis, J. y D. Williams, *International Business Strategy*, 1995, pp. 47-51.

Figura 2. Desarrollar una estrategia internacional para un negocio



Fuente: Ellis y Williams (1995), *International Business Strategy*, Gran Bretaña, p. 49.

organización. En este caso, en la práctica, el contexto interno de la organización, descrito por su visión/*mindset* y la dinámica, pueden ser influenciados en su decisión de internacionalizarse.

Para proveer una ilustración del proceso de internacionalización, el siguiente modelo mostrará la relación e interacción entre el contexto interno y externo de la organización descritos como estímulos o amenazas (*triggers*), ello explicará las circunstancias por las cuales las empresas se mueven: de locales a internacionales.

Examinando en detalle los componentes del modelo, el ciclo estratégico del negocio local describe las opciones del producto-mercado, las cuales son: penetración del mercado, desarrollo del producto, extensión del producto y la expansión geográfica, opciones entre las cuales puede elegir una empresa establecida.

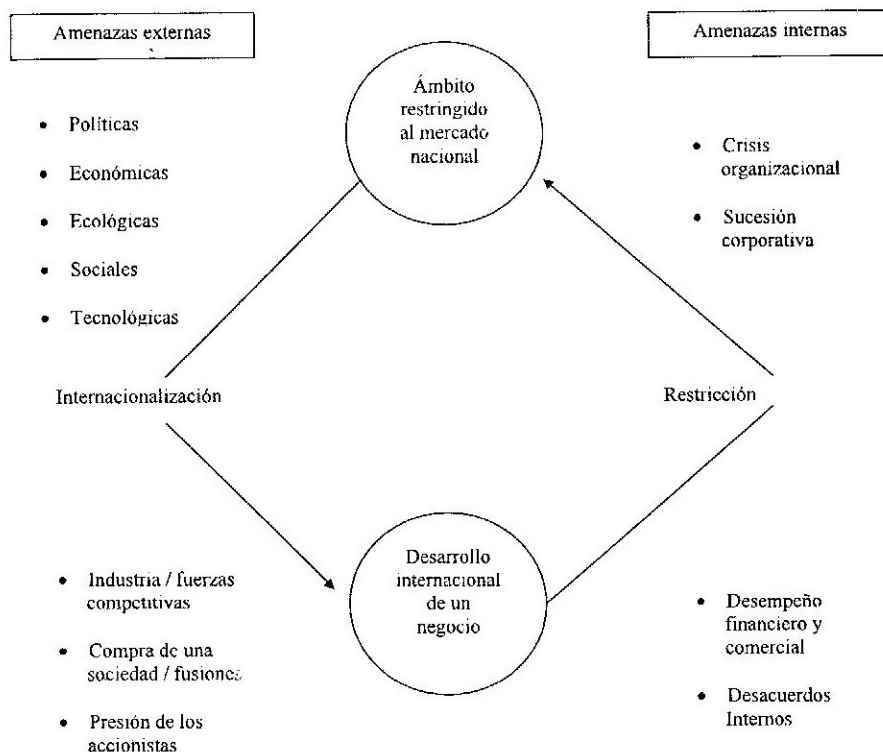
Cabe mencionar algunas observaciones importantes:

- Puede ser que algunas compañías nunca intenten cruzar las fronteras y continúen existiendo dentro de un contexto comercial local/nacional, siguiendo el desarrollo de sus negocios a través de las estrategias identificadas en la primera parte de la figura 2. La parte que se refiere a la extensión geográfica restringida es una regla más que una excepción para muchas empresas de tamaño pequeño y mediano, muchas de las cuales continúan creyendo que su mercado no está amenazado por la competencia internacional.
- El desarrollo internacional de un negocio —mostrado en la segunda parte de la figura 2— se vuelve el principal enfoque para algunas otras empresas. Los componentes de esta parte serán descritos en la figura 3.

El modelo refleja lo dinámico del

MERCADOS y Negocios

Figura 3. Amenazas externas e internas para el cambio



Fuente: Ellis y Williams (1995), *International Business Strategy*, Gran Bretaña, p. 49.

proceso de internacionalización. Entrar en mercados internacionales le permite a las compañías expandirse fuera de su mercado inicial; aunque también existe la alternativa de restringirse y enfocarse solamente en su mercado local/nacional/regional.

Los factores externos del cambio se refieren al desarrollo, están fuera del control de la organización y operan al nivel de meta o al nivel de la competencia de la industria. Pueden subdividirse en amenazas políticas/legales, ecológicas, sociales y tecnológicas. En contraste con este contexto, las fuerzas de la competencia operarán en el nivel de la industria, reflejando los intensos cambios de la competencia. Este factor se refiere a un cambio en la propiedad

de la organización, que puede ir de una compra de una empresa/fusión (*take over/merger*) a la presión del accionista, lo que da por resultado los cambios directivos que llevan, a su vez, a un cambio en estrategia.

Una de las principales y más potentes amenazas internas para el cambio es el advenimiento de una crisis organizacional. El fracaso percibido en la estrategia de la organización puede ser resultado de la presión interna para sustituir a los anteriores gerentes, considerados como los arquitectos de esa estrategia. Tanto la presión del accionista (externa) y la inconformidad directiva (interna) están presentes, y los responsables de la estrategia pueden encontrar dificultades para sobrevivir.

Desarrollo internacional de un negocio

El constante cambio en el entorno externo de la organización y su interacción con el contexto interno ofrecen una explicación respecto a cuándo y por qué las organizaciones se extienden más allá de su estrategia de negocios local/nacional. El proceso de internacionalización es dinámico y continuo, y está compuesto por cuatro fases distintas de mercado, a saber:

1. Restricción a un mercado nacional.
2. Entrada a un mercado internacional y su desarrollo.
3. Regiones internacionales.
4. Regiones globales.

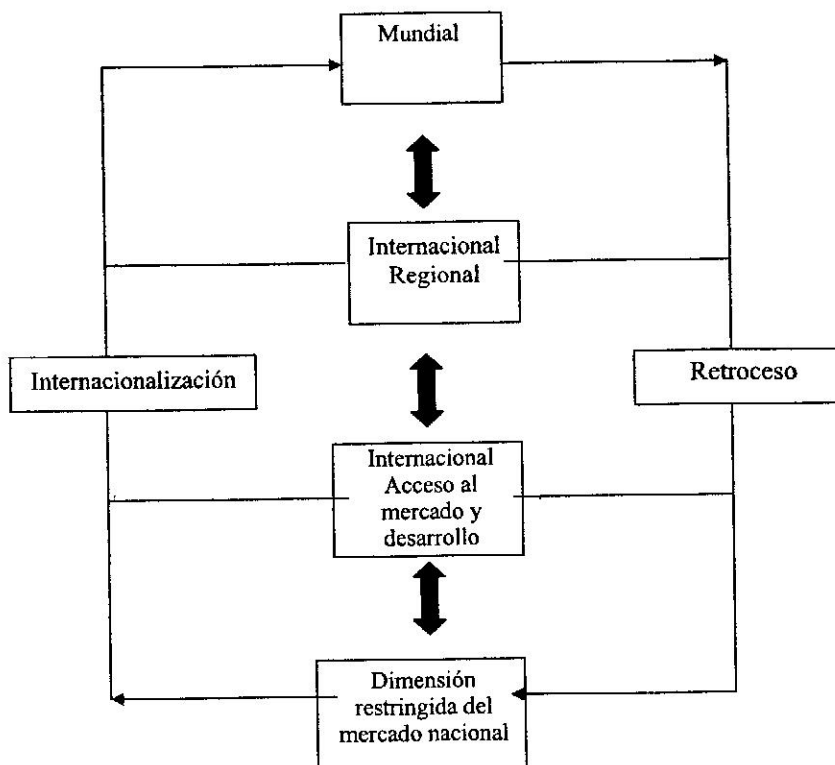
Estas fases están ilustradas en la figura 4. El proceso de moverse de una fase a otra no es necesariamente secuencial.

1. En un mercado nacional restringido, la organización no tiene más que una perspectiva de mercado local/nacional/regional y no tiene ninguna alternativa de ventas al exterior; a excepción de las ventas de exportación que pueda tener ocasionalmente, cuando las condiciones a corto plazo sean altamente ventajosas.

2. La entrada a un mercado internacional y su desarrollo se dan cuando una organización cruza los límites para pasar de un mercado individual a un pequeño grupo de mercados, lo que puede considerarse la primera fase del desarrollo internacional del negocio de una compañía.

3. Las estrategias internacionales de negocios regionales están enfocadas invariablemente a uno de los tres principales bloques comerciales de la economía mundial: Tratado

Figura 4. Modelo con las fases del desarrollo internacional de un negocio



Fuente: Ellis y Williams (1995) *International Business Strategy*, p. 54.

del Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), Unión Europea (UE) y Este de Asia/Sur del Pacífico. Con el crecimiento de estos tres bloques comerciales, las compañías internacionales han adoptado cada vez más estrategias de multi-países o regionales a través de la complementación de sus acuerdos. Uno de los beneficios que se consiguen en esta fase es la habilidad de medios que se tienen para lograr competencias organizacionales, las cuales pueden incluir mercadotecnia, tecnología y capacidades administrativas.

4. Los competidores globales cuya estrategia comprende todos los mercados importantes del mundo están en la última fase final del desarrollo internacional de un negocio. Estos competidores se enfrentan con una gama de formas orgánicas, y proce-

sos asociados y culturales, cuando se considera el cómo configurar sus estrategias globales (Griffin y Pustay, 1999: 16).

El proceso de internacionalización es dinámico y no tiene una dirección única, como lo muestran las flechas bidireccionales de la figura 4.

Para resumir este proceso, podemos hacer las siguientes observaciones:

- Las empresas que se mueven de una fase a otra en el desarrollo internacional de sus negocios tienen la posibilidad de que, en alguna fase del modelo, en el futuro regresen a su mercado local o que prosigan hacia otro mercado.
- El modelo incluye cuatro fases, pero puede ser que algunas em-

presas pierdan una o más fases mientras desarrollan su enfoque internacional

- Las razones para que las compañías se muevan de una fase a otra son multidimensionales y no pueden ser explicadas por un factor único, es una combinación de factores internos y externos.

De acuerdo al modelo sueco,³ la internacionalización de una empresa comienza cuando su mercado doméstico está por saturarse y busca nuevas alternativas en el extranjero; por lo tanto, el proceso sigue como una consecuencia de una causa de crecimiento y ganancia. En el extranjero la empresa enfrenta incertidumbre y riesgos en un grado no descubierto en su mercado doméstico, y éstos pueden ser reducidos sólo a través de la acumulación continua de experiencia en las operaciones extranjeras.

CONCLUSIONES

En los últimos años, México entendió una apertura rápida y completa de su economía, después de que la política de sustitución de importaciones resultó ineficaz para promover el crecimiento suficiente y condujo al país a un relativo aislamiento. Desde mediados de los años ochenta, la economía mexicana registró una apertura progresiva al mundo exterior, junto con procesos de desregulación y privatización. La liberalización de

3. "On the internationalization process of firms: a Critical Analysis Article", en *Journal of International Business Studies*, 1993, vol. 24, núm. 2, p. 209.

la economía hizo que las empresas extranjeras se interesaran por conocer las posibilidades de invertir en México. A ello contribuyeron el tamaño del mercado (casi 90 millones de consumidores) y el bajo costo de la mano de obra. La presencia cada vez más importante de los hombres de negocios extranjeros fue ejerciendo cierta influencia en las prácticas administrativas de los empresarios mexicanos, quienes empezaron a observar el movimiento mundial de mercancías y el posible alcance de éste para sus propias empresas.

Así como el espíritu empresarial, la motivación financiera, el deseo de continuar una empresa familiar y la motivación económica son las principales causas que conducen a una persona a convertirse en empresario, así también ciertas causas llevan al empresario nacional a querer convertirse en un empresario internacional.

Las tendencias al crecimiento de los empresarios mexicanos fueron introducidas poco a poco, de diversas maneras y en distintos niveles. En primer término, tuvo lugar una reacción defensiva en el ámbito productivo nacional, las diferentes ramas de actividad resintieron de modo distinto la apertura comercial, pero en conjunto la rapidez de la liberalización perjudicó a las pequeñas empresas. Las empresas de confección textil se quejan de la invasión de productos extranjeros, de ropa de segunda mano proveniente de Estados Unidos y de ropa del sudeste asiático, barata y a menudo de mala calidad. En estas condiciones, la capacidad de las pequeñas empresas para exportar y ganarse un sitio en el mercado mundial depende, antes que nada, de su capaci-



dad económica y de su disposición a fabricar productos de calidad.

La apertura económica tuvo efectos positivos en la calidad de los productos mexicanos. La diversificación de la oferta permitió a los mexicanos comprar y elegir; la calidad se convirtió en un criterio de compra para los consumidores nacionales y los productores tuvieron que adaptarse.

La liberación de los intercambios no sólo afecta la producción nacional, sino que también ofrece a las empresas nuevas oportunidades para hacer negocios. Varios empresarios fueron identificando a la exportación como una salida para hacer crecer a su empresa; en el proceso de comercialización se han detectado cuatro actitudes básicas, las dos primeras son de un entorno netamente nacional:

a) Vender en el mercado interno, excluyendo toda orientación al internacional. Es el caso de los negocios más pequeños, que carecen de capacidad, cultura o interés para exportar.

b) Vender la producción a cadenas de comercialización que cubren toda la república; en este caso, la producción adquiere regularidad e importancia y la calidad debe ser aceptable.

c) Las empresas que exportan por medio de sus clientes. Éstos comercializan los productos de la empresa o llevan sus proveedores como subcontratistas en el ámbito de contratos internacionales, es así como regularmente un empresa inicia su proceso hacia la internacionalización; para alcanzar esta etapa, las empresas deben producir cantidades más importantes y sobre todo ofrecer una muy buena calidad.

d) Acceso independiente al mercado internacional vía contactos directos con los clientes extranjeros.

Es así como normalmente un empresario inicia la carrera hacia la internacionalización de su empresa; por este camino es como llega a los demás pasos de la internacionalización. La exportación es el primer y principal paso para convertirse en una empresa internacional, ya que es el movimiento básico del comercio internacional.

Se observa que aunque algunas empresas ya se encuentran internacionalizadas, aún siguen desarrollando este proceso: aunque se conviertan en franquicias, todavía seguirán necesitando ya sea de insumos o de ventas al extranjero de sus productos. Por eso no es recomendable para la empresa omitir el paso de aprender el proceso de exportación; incluso cuando se le presente la oportunidad de crecer más rápidamente, este proceso debe ser planeado correctamente, aunque pueda demorar varios años para lograrse.

Después de que las empresas emprendan el primer paso, que es la exportación, si quieren seguir creciendo deberán optar por seguir alguno de los pasos descritos en los demás capítulos de este trabajo.

En un principio se desarrolló la tesis de que cada estrategia de internacionalización afectaba a un sector distinto de la producción; al final, se concluye con un resultado que dicta que aunque cada una de las estrategias funciona mejor en determinados sectores, éstas no son exclusivas de cada sector y, además, pueden ser estructuradas y modificadas de acuerdo al sector y estrategia que se trate.

Por ejemplo las franquicias se desarrollan mucho mejor en el sector servicios que en los demás sectores de la producción, pero esto no impide que puedan existir franquicias en el sector de la transformación o en el sector de la extracción, por medio de una transferencia de tecnología, que cumplan con los principios básicos de franquicia.

Las franquicias toman su fuerza a partir de el conocimiento (*know how*) de algún proceso en específico, de alguna forma de hacer las cosas o de una marca en especial que ya tenga reconocimiento mundial, es por ello que las franquicias son tan populares: es como iniciar un negocio internacional con la comodidad de ya tener el procedimiento asegurado o la marca con visión mundial; podría decirse que es la forma más práctica de iniciar un proceso de internacionalización pero también conlleva muchísimas obligaciones, y puede llegar a tener ciertas limitantes en cuanto a la libertad de acción, de acuerdo al producto o marca.

A su vez, para las alianzas estratégicas el principal sector de consumo es el de la transformación, aun cuando existan contratos de alianzas en el sector servicios o el sector de extracción y agricultura. La estrategia de alianza estratégica puede ser considerada una de las más versátiles, ya que es la más flexible de todas y se puede llegar a ajustar a infinidad de casos que puede abarcar cualquiera de los tres sectores de la producción.

A grandes rasgos, las alianzas estratégicas son la unión de dos empresas para maximizar beneficios y minimizar riesgos. Este tipo de estrategia puede tener usos ilimitados: todas las combinaciones posibles, desde dos empresas del mismo sector pero en diferente mercado, hasta dos empresas de diferente sector y diferente mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuff, L. F. (1993), *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*, EU, Amacon.
- Bain, J. (1956), *Barriers to New Competition*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Benett, R. (1991), *Selling to Europe, A practical guide to doing business in the single market*, Londres.
- Björkman, I. y M. Forsgren (1997), *The nature of the international firm*, Dinamarca, Handelshojskolens Forlag.
- Canals, Jordi, *Internacionalización de la empresa*, McGraw-Hill.
- Dunning, J. H. (1990), *The globalization of firms and competitiveness of nations. Some implication to the theory of international production*, The
- Crafoord Lecture, 1989. Lund University Press.
- Eliasson, G. (1991), "The International Firm: A Vehicle for Overcoming Barriers to Trade and an Intelligence Organization Diffusion the Notion of a Nation", en Mattson, L-G y B. Stymn, *Corporate and Industry Strategies for Europe*, Elsevier Science Publishers BV.
- Ellis, J. y D. Williams (1995), *International Business Strategy*, Gran Bretaña, Pitman.
- Griffin, W. R. y W. M. Pustay, *International Business. A managerial perspective*.
- Hibbert, P. E. (1999, 1997), *International Business, Strategy and Operations*, Gran Bretaña, Macmillan Business.
- Levin, Jonathan V. (1991), *Las economías de exportación*, México, Editorial Unión Tipográfica.
- Lewis, Jordan B. (1993), *Alianzas estratégicas*, Buenos Aires, Javier Vergara Editores.
- Loyola, A., J. Antonio y Macario Schettino (1994), *Estrategia empresarial en una economía global*, México, Grupo Editorial Iberoamericana.
- Martínez Echezarraga, J. y J. C. Jarrillo (1994), *Estrategia internacional*, McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Nueva York, Macmillan.
- Samuelson, A. P. y D. W. Nordhaus (1993), *Economía*, España, McGraw-Hill, 14ª edición.
- Urquidi, Víctor (1997), *México en la globalización: informe de la sección mexicana del Club de Roma*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Urquidi, Víctor y Gustavo Vega (comps.) (1991), *Unas y otras integraciones*, México, El Colegio de México, El Trimestre Económico.