

# La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea<sup>1</sup>

## The Internationalization of the Firm and the Multinational Enterprise: a Contemporary Conceptual Review

OSKAR VILLARREAL LARRINAGA

*Departamento de Economía Financiera II. UPV/EHU*

Recibido en septiembre de 2005; aceptado en octubre de 2005

### Resumen:

*El creciente fenómeno de la globalización está generando un nuevo y más complejo entorno económico y empresarial. Es éste, por tanto, un fenómeno absolutamente influyente en la gestión de las empresas, que no sólo ha introducido nuevas variables de gestión, sino que está impulsando la necesidad de regenerar algunos términos y conceptos, que parecían estar suficientemente consolidados en la ciencia de la economía de la empresa y que, sin embargo, actualmente no siempre resuelven la delimitación conceptual que parecen requerir algunos elementos constituyentes de la compleja gestión de las empresas internacionales. Desde esta perspectiva, definiremos sendos conceptos actualizados de internacionalización de empresa y de empresa multinacional a partir de sus respectivas evoluciones. Ambos son fenómenos complejos y, en ocasiones, ambiguos con un alto grado de heterogeneidad que dificulta su definición. Para resolver dicho problema, propondremos, adicionalmente, una nueva terminología para enumerar la variedad de implantaciones o filiales exteriores existentes.*

### Palabras clave:

*Internacionalización, Empresa Multinacional, Inversión Directa en el Exterior, Implantación en el Exterior.*

### Abstract:

*The growing phenomenon of globalization is generating a new and more complex economic environment. It influence in the management of companies, which has to introduced new variables of management. Therefore it implies to redefine some terms and concepts that seems to be sufficiently consolidated in the science of the economy. They are numerous problems for delimiting ancient concepts in actual environment. From this perspective, we will define an updated concept of internationalization and multinational company. Both of them are complex and, sometimes, ambiguous phenomenon with a high grade of heterogeneity, so they are difficult to define. To resolve the problem, we will propose a new terminology to enumerate the variety of implantations or foreign branches.*

---

<sup>1</sup> Este artículo recoge, en gran medida, la ponencia aceptada y defendida en el XIV Congreso Internacional de AEDEM, celebrado en Morelia (México) en septiembre de 2005, publicada en *Simultaneidad Decisional y Multifocalidad Empresarial*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, 2005, pp. 406-421.

**Keywords:**

*Internationalization, Multinational Company, Foreign Direct Investment, Foreign Implantations.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los primeros autores en utilizar el término «globalización» fue Theodore Levitt (1983), refiriéndose a la globalización de los mercados. Se estaba pasando de una concepción de la producción basada en el ciclo del producto, a otra global de los mercados. Michael Porter (1991) utilizó posteriormente el término «globalización» para diferenciar una empresa multinacional de otra global, la cual persigue una estrategia mundial. Kenichi Ohmae (1991) consideró que la empresa global es aquella que ha abandonado su identidad nacional y que opera como una entidad sin patria en una escala mundial. El FMI (1997) entiende la «globalización» como la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales. La globalización, tal como afirma De la Dehesa (2000), se puede entender como un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales.

Sea cual sea la acepción preferida, el proceso actual de globalización requiere de una profunda reflexión sobre la nueva realidad empresarial y sus elementos constitutivos, sobre nuestras «tradicionales» empresas y sus actuales estrategias, teniendo en cuenta que los mercados, los sectores de actividad, los clientes, los proveedores y las administraciones también han cambiado. En este contexto, las estrategias potenciales de cada empresa se multiplican y la gestión empresarial internacional posibilita comportamientos y actuaciones que, prácticamente, especifican a cada organización, haciendo más compleja su caracterización y generando un altísimo grado de heterogeneidad entre las empresas internacionales.

Indudablemente, en este contexto globalizado, una de las estrategias más relevante es la internacionalización de la empresa, es decir, la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, que debe ser entendida como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial y que, en ocasiones, desemboca en el fenómeno de la multinacionalización.

La internacionalización y la multinacionalización implican procesos dinámicos y complejos difíciles de caracterizar, y que, sin embargo, tanto en ámbitos profesionales como académicos, son necesarios describir y analizar. En este sentido, existe, hoy en día, un claro problema de falta de delimitación conceptual de los principales términos necesarios para comprender y explicar dichos fenómenos empresariales. La ambigüedad resultante del empleo de los mismos términos para significados relativamente diferentes y de distintos términos para expresar realidades idénticas dificulta la comunicación y la investigación sobre estos temas. Es necesario, por tanto, contar con una delimitación conceptual rigurosa y compartida de los principales términos que caracterizan esta nueva realidad empresarial.

Desde esta perspectiva, en este artículo tratamos de contribuir a la resolución del problema de delimitación conceptual que genera dicha heterogeneidad en el ámbito de la in-

ternacionalización empresarial y para ello, redefinimos aquellos términos y conceptos que no explican adecuadamente la compleja realidad actual, empleando una metodología rigurosa que hacemos explícita.

Consecuentemente, tras realizar una exhaustiva revisión al respecto, definiremos sendos conceptos actualizados de internacionalización de empresa y de empresa multinacional (EMN), matizando las diversas acepciones existentes al respecto. Haremos alusión a los diferentes términos utilizados en la literatura sobre éste fenómeno económico (la empresa internacional, la empresa globalizada, la inversión directa en el exterior (IDE), la implantación productiva en el exterior, la empresa global, la empresa transnacional, la empresa multidoméstica, la empresa multiplanta, etc.), tratando de clarificar ciertas analogías que se han establecido entre dichas referencias. Adicionalmente, propondremos una nueva terminología para enumerar la variedad de implantaciones o filiales exteriores existentes.

## 2. MARCO TEÓRICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA EMPRESA MULTINACIONAL

La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional (EMN) son, ambos, fenómenos intrínsecamente complejos desde un punto de vista conceptual, que han sido analizados desde diferentes perspectivas. Esto ha provocado una extensa literatura sobre el tema en cuestión, que, sin duda, enriquece el debate científico. Sin embargo, en ocasiones se puede producir una cierta ambigüedad en la exposición y explicación del tema, ante las múltiples acepciones existentes y los distintos puntos de vista que se pueden plantear. La revisión conceptual y teórica efectuada nos muestra que las diferentes y variadas acepciones existentes de ambos conceptos han condicionado, sin duda, la dirección y el desarrollo de las distintas teorías sobre la internacionalización de la empresa y sobre la empresa multinacional (EMN) y son, de hecho, una prueba fehaciente de la complejidad del tema a tratar. En la tabla 1 mostramos las diferentes perspectivas y enfoques desde las que se abordan las teorías que tratan la internacionalización.

La complejidad conceptual y la variada perspectiva analítica de la internacionalización de la empresa y de la empresa multinacional (EMN) nos han predispuerto a intentar clarificar nuestras propias ideas sobre el tema. Entendemos que las definiciones de la internacionalización de la empresa y de la empresa multinacional que planteamos pueden considerarse en un sentido amplio y generalista, más que restringido, por dos razones. La primera se refiere a la propia formación de nuestra definición conceptual a partir de los principales componentes encontrados en las diferentes acepciones analizadas, planteadas por algunos de los principales autores especializados. La segunda razón es la búsqueda consciente de unos conceptos amplios sobre la internacionalización de la empresa y sobre la empresa multinacional (EMN) que nos permita, posteriormente, matizar, delimitar y clasificar adecuadamente las múltiples formas y modalidades que admiten estos conceptos<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Nuestras definiciones surgen como agregación e integración de partes más elementales (componentes principales) aparecidas en definiciones de diversos autores desde distintas perspectivas. Son estas diferentes perspectivas las que permiten destacar en cada caso alguno de los componentes principales y rasgos distintivos que nosotros hemos asumido.

Tabla 1

**Teorías sobre la Internacionalización**

<i>Perspectiva</i>	<i>Perspectiva micro macroeconómica</i>	<i>Perspectiva empresarial Teoría de la estrategia internacional</i>	
	<b>Teoría del Comercio Internacional</b>	<b>Teoría de la Internacionalización de la Empresa</b>	<b>Teoría de la Empresa Multinacional y la Inversión Directa en el Exterior</b>
<b>Enfoque</b>	¿Por qué existe comercio entre los distintos países?	¿Por qué y cómo se internacionaliza la empresa?	¿Por qué existen las EMN?
<b>Enfoque Económico</b>	X		X
<b>Enfoque Organizativo o Directivo</b>		X	

Fuente: elaboración propia.

**3. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

**Definimos la Internacionalización de la Empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.**

Esta definición es nuestra idea conceptual y, por tanto, nuestra acepción de la *internacionalización de la empresa*, formada a partir de una serie de componentes principales, que aparecen en diversas definiciones analizadas y que son destacadas y remarcadas por sus autores a través de su expresión formal y de la perspectiva planteada en sus trabajos. La tabla 2 asocia los componentes principales que hemos plasmado en nuestra definición con algunos de los autores que nos han inspirado.

Tabla 2

**Definición de Internacionalización**

Componentes Principales	Autores
Estrategia corporativa	Pla y León (2004); Guisado (2002); Martínez Senra (1999); Alonso y Donoso (1998); Velasco (1992); Melin (1992); Jarillo y Martínez (1991).
Estrategia de crecimiento	Luostarinen (1979); Jarillo y Martínez (1991); Young <i>et al.</i> (1991); Forcada (1995); Coviello y McAuley (1999); Villarreal <i>et al.</i> (2004); Rialp y Rialp (2005).
Diversificación geográfica internacional	Luostarinen (1979); Jarillo y Martínez (1991); Guisado (2002); Zaldo (1997); Rialp (1997); Villarreal <i>et al.</i> (2004); Rialp y Rialp (2005).

Componentes Principales	Autores
Proceso evolutivo y dinámico	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977); Jarillo y Martínez (1991); Albaum <i>et al.</i> (1994); López Duarte (1996); Hurtado (2000); Rialp y Rialp (2005).
Largo plazo	Guisado (2002); Alonso y Donoso (1998); Rialp (1997); Cavusgil (1980); Forcada (1995).
Afectación gradual a las diferentes actividades de la cadena valor	Velasco (1992); Durán (1994); Jarillo y Martínez (1991); Zaldo (1997); Villarreal y García (2005); Villarreal (2005).
Evolución estructura organizativa	Pla y León (2004); Guisado (2002); Albaum <i>et al.</i> (1994); García Echevarría (2005).
Compromiso e implicación creciente de recursos y capacidades	Johanson y Vahlne (1977); Welch y Luostarinen (1988); Root (1994); Miesenböck (1988); Melin (1992); Jarillo y Martínez (1991); Rialp y Rialp (2005); Alonso (2005).
Entorno internacional	Pla y León (2004); López Duarte (1996); López Rodríguez (2004); Alonso (2005).
Conocimiento aumentativo, proceso de aprendizaje	Jarillo y Martínez (1991); Miesenböck (1988); Melin (1992); Hurtado (2000); Rialp y Rialp (2005); Alonso (2005).

Fuente: elaboración propia.

#### 4. EMPRESA MULTINACIONAL (EMN): DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

El concepto de *Empresa Multinacional (EMN)* plantea una problemática complejidad, análoga al de *Internacionalización*. No sólo existen diferentes definiciones, sino que, además, el término o denominación utilizado en la literatura es múltiple (tabla 3). La gravedad del problema no está tanto en que el término multinacional tenga variados sinónimos, sino en que esos términos se utilizan, en ocasiones, como si lo fueran, cuando, desde nuestro punto de vista, no lo son en sentido estricto. Digamos, en este punto, que creemos que son términos perfectamente aplicables a la empresa multinacional (EMN), pero referidos a distintos niveles de caracterización de ésta y, por tanto, se deben identificar con acepciones parciales o específicas de la noción de multinacional. Por ello, antes de plantear nuestra definición de EMN a partir de los componentes principales de las acepciones de los autores especialistas, nos vemos en la necesidad de justificar la propia denominación de EMN en consonancia con el resto de los términos más utilizados.

Tabla 3

**Empresa Multinacional (EMN): términos análogos y acepciones**

Términos	Acepciones y Autores
Emp. Internacional	Aquella que sigue una estrategia de internacionalización. Concepción más amplia que el de EMN.
Empresa Multiplanta	Aquella que tiene una de sus plantas generadoras de ingresos localizada fuera del país de origen. Caso especial de EMN planteado por Dunning (1981).
Empresa Exportadora	Aquella que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior. Es una subespecie de la empresa internacional que se opone a la de EMN. Este esquema de contraposición ha sido utilizado por múltiples autores: Pla y León (2004); Jarillo y Martínez (1991); Dunning (1981); Root (1994), entre otros.
Empresa Global E. Multidoméstica E. Transnacional	Se refieren a los enfoques estratégicos concretos que pueden adoptar las EMN. Especifican las estrategias básicas de multinacionalización descritas por Bartlett y Ghoshal (1991). Perlmutter (1969), Wind, Douglas y Perlmutter (1973), Porter (1986), Prahalad y Doz (1987), Keegan (1997) y Boston Consulting Group (1989), principalmente, también delimitan dichos enfoques con sus respectivas aportaciones. Ohmae (1991) define específicamente la empresa global.
Empresa Globalizada	EMN con presencia significativa en todo el mundo (Pla y León, 2004). Asimila la acepción de empresa global (Ohmae, 1991). Caracteriza un comportamiento de internacionalización ampliada de la EMN.
Nueva Empresa Internacional (NEI)	Empresa que nace internacional. Se plantea como unidad empresarial en las nuevas corrientes que tratan de explicar el proceso de internacionalización acelerado. McDougall <i>et al.</i> (1994); Oviatt y McDougall (1997).
Inversión Directa en el Exterior (IDE)	Concepto intrínsecamente unido al de EMN, ya que la define y la determina. Hymer (1960/1976); Dunning (1979, 1981, 1988, 1992); Casson (1992); Duran (1994, 2004); López Duarte (1996); Martínez Senra (1999); Claver <i>et al.</i> (2001); Guisado Tato (2003); Pla y León (2004).

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1. Inversión Directa en el Exterior (IDE): Concepto y Rasgos Distintivos

Llegado a este punto, queremos detenernos en el término *Inversión Directa en el Exterior (IDE)* o *Inversión Extranjera Directa (IED)*. La razón es, que mientras las otras expresiones anteriores califican, caracterizan y, por tanto, singularizan la EMN, la IDE la define y la determina. Es, por tanto, un concepto intrínsecamente unido al de EMN. De hecho, en las ideas y conceptos de EMN de muchos autores (Hymer (1960/1976), Dunning (1979, 1981, 1988, 1992), Casson (1992), Duran (1994, 2004), López Duarte (1996), Martínez Senra (1999), Claver *et al.* (2001), Guisado Tato (2003) y Pla y León (2004)), la IDE es el componente principal por excelencia, ya que la EMN es aquella que se implica en la IDE.

En cualquier caso, parece importante clarificar el concepto de IDE para establecer el de EMN, sobre todo, cuando aquél está más delimitado e incluso se encuentra normalizado y regulado. Así, el ordenamiento jurídico ha regulado la IDE realizada por las empresas españolas. Dicha normativa ha ido evolucionando hacia una mayor liberalización durante los últimos veinticinco años, lo cual ha promovido una creciente multinacionalización de las empresas internacionalizadas<sup>3</sup>.

La legislación, actualmente en vigor<sup>4</sup>, sobre inversiones exteriores respeta, con algunas excepciones, las definiciones de inversión directa consensuadas en el seno de organismos como el Fondo Monetario Internacional (5.º Manual de Balanza de Pagos) y la OCDE (Benchmark Definition), que, en general, **definen la Inversión Directa Extranjera como el establecimiento de una relación duradera entre un residente en una determinada economía (sociedad filial) y un no residente (sociedad inversora), con ánimo de influir en su gestión, para lo que se requiere que esta última posea al menos un 10% del capital accionarial de la primera.**

Las formas en que dicha inversión se produce son las siguientes: inversión para la creación de nuevas empresas (greenfield), adquisición de una parte o de todo el capital social de una empresa existente, reinversión de beneficios, y préstamos entre empresas relacionadas accionarialmente (Fernandez-Otheo, 2005).

Curiosamente, la legislación española a través del Real Decreto 664/1999, no utiliza la tradicional y anterior clasificación<sup>5</sup> de inversión en: directas, de cartera, en bienes in-

---

<sup>3</sup> La liberalización de las inversiones extranjeras en la normativa española ha seguido un proceso que comenzó tímidamente en el año 1981, dando un paso importante tras la aprobación, en junio de 1985, del Tratado de Adhesión de España a las Comunidades Europeas, y cuya consecuencia en lo relativo a inversiones españolas en el exterior fue el Real Decreto (RD) 2374/1986, de 7 de noviembre. Con estas normas legales se adaptaba la normativa española sobre inversiones exteriores al ordenamiento jurídico de la entonces Comunidad Económica Europea, en desarrollo del Artículo 67 del Tratado de Roma. El siguiente paso vino dado por la liberalización de las transacciones con el exterior, consecuencia del RD 1816/1991, de 20 de diciembre, sobre transacciones económicas con el exterior, por una parte, y de la necesaria adaptación a la Directiva CE 88/361, de 24 de junio, por otra. El resultado fue la Ley 18/1992, de 1 de julio, desarrollada por el RD 672/1992, de 2 de julio, sobre inversiones españolas en el exterior. Finalmente, el RD 664/1999, de 23 de abril, derogó el RD 672/1992, para adaptar la normativa española a lo previsto en el Tratado de Maastricht, que preconiza la libertad de movimientos de capital sin las distorsiones derivadas de controles administrativos previos, salvo lo previsto en las cláusulas de salvaguardia, que consideran la posibilidad de suspender el régimen de liberalización, en circunstancias muy concretas, para aquellas inversiones que pudieran afectar al ejercicio del poder público, al orden público o a la seguridad y salud públicas. (Ximénez de Embún, 2005).

<sup>4</sup> RD 664/1999, de 23 de abril sobre inversiones exteriores (BOE 4 mayo 1999); Orden de 28 de mayo de 2001, por la que se establecen los procedimientos aplicables para las declaraciones de inversiones exteriores y su liquidación, así como los procedimientos para la presentación de memorias anuales y de expedientes de autorización (BOE 5 junio 2001); Resolución de 21 de febrero de 2002 de la Dirección General de Comercio e Inversiones, por la que se aprueban los modelos impresos de declaración de inversiones exteriores cuando el obligado a declarar es el inversor o la empresa con participación extranjera (BOE 15 marzo 2002); Resolución de 26 de marzo de 2003, de la Dirección General de Comercio e Inversiones, por la que se especifican los modelos normalizados y las instrucciones que deben utilizar los intermediarios financieros para la presentación por vía telemática de las declaraciones de las inversiones españolas en valores negociables cotizados en mercados extranjeros (BOE 5 abril 2003).

<sup>5</sup> Sin embargo, en nuestro ámbito científico, la referencia de la IDE como inversión directa en oposición, sobre todo, a la inversión de cartera es absolutamente relevante. De hecho, la desaparición de la anterior división en directas o de cartera de la actual normativa no ha sido argumento para que los economistas dejemos de utilizar ambos términos. De esta manera, por el sentido que tiene desde nuestra perspectiva y por la influencia que ha tenido en la consolidación conceptual de la IDE, creemos que la naturaleza que emana del ya derogado Real

muebles, y otras formas de inversión; y, atendiendo a la forma de declaración, quedan clasificadas en: inversiones en sociedades no cotizadas, sucursales y otras formas de inversión; inversiones en bienes inmuebles; e inversiones en valores negociables. Por ello se producen ciertas diferencias conceptuales<sup>6</sup> entre la legislación española y los citados organismos internacionales (FMI y OCDE).

En todo caso, nos interesa destacar los rasgos distintivos de la IDE, matizados por las aportaciones de diversos autores y que nos servirán para delimitar nuestra acepción de EMN. La tabla 4 refleja estos rasgos distintivos con un afán integrador por nuestra parte, a partir de esta influencia multireferencial.

Tabla 4  
**Concepto de Inversión Directa en el Exterior (IDE)**

Rasgos distintivos	Autores
Inversiones en un país diferente del país origen del inversor. Flujos de recursos.	Dunning (1979, 1988, 1992); Pugel (1981); López Rodríguez (2004); Fernandez-Otheo (2005).
Propiedad con intencionalidad de control y gestión activa. Se opone a la inversión en cartera.	Guisado (2003); Martínez (1999); Buckley y Brooke (1992); López Duarte (1996); Dunning (1979, 1988, 1992); Duran (2004); Pugel (1981).
Compromiso recursos. Presencia permanente. Vinculación estable. Implicación internacional.	López Duarte (1996); Pla y León (2004); Jarillo y Martínez (1991); Martínez (1999); Dunning (1992); Buckley y Brooke (1992); López Rodríguez (2004).
Exposición al riesgo internacional. Potencial de rentabilidad a largo plazo.	Duran (2004); López Duarte (1996); Dunning (1992); Pla y León (2004).
Opción de implantación internacional. Modalidad estratégica en el proceso de internacionalización de la empresa.	Martínez Senra (1999); López Duarte (1996); Bilkey (1978); Root (1994); Alonso (1994); Hood y Young (1979); Buckley y Brooke (1992); Claver <i>et al.</i> (2001); Pla y León (2004).

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2. Empresa Multinacional (EMN): Definición y Evolución Conceptual

Una vez tratado el concepto de IDE y sus principales rasgos distintivos, estamos en mejor disposición de afrontar con mayor precisión y rigor el concepto de *Empresa Multinacional (EMN)*. Tal y como comentábamos anteriormente, la indistinta utilización, en ocasiones, de términos análogos con diferentes acepciones incorporaba cierta ambigüe-

Decreto 672/1992, sobre inversiones españolas en el exterior que definía explícitamente las inversiones directas, era más aplicable al ámbito de la gestión empresarial que nos ocupa.

<sup>6</sup> Estos organismos incluyen en el concepto de inversión directa los préstamos entre matriz y filial (la legislación vigente sobre inversiones exteriores no obliga la declaración de estas operaciones al Registro) y la inversión en inmuebles (obliga sólo parcialmente). La inclusión de estas operaciones en los datos de balanza de pagos publicados por el Banco de España es junto a la distinta interpretación de la actividad de las entidades tenedoras de valores extranjeros (ETVE) de no residentes, la principal causa de discrepancia de las cifras de inversión directa publicados por el Registro de Inversiones y el Banco de España. (Fernandez-Otheo, 2005).

dad no deseada al tema, la cual, hemos tratado de reducir en este apartado inicial. Sin embargo, la complejidad del concepto no desaparece por ser inherente a éste.

**En un sentido amplio consideramos que una empresa es multinacional si al menos posee una filial en el exterior**, por lo que nos encontramos ante un colectivo distribuido asimétricamente según su tamaño y con un alto grado de concentración geográfica de su actividad. Las empresas multinacionales son actores que explican, en gran medida, las actividades propias de la economía internacional: comercio exterior, transferencia de tecnología, movimientos de capitales, producción mundial. (Durán, 2004)

Asumiendo como característicos de la EMN, los rasgos distintivos de la IDE (destacados en la tabla 4), sintetizamos de una manera drástica ideas inherentes al fenómeno de la multinacionalización. Así, proponemos como definición de **empresa multinacional (EMN) aquélla que comprende entidades con recursos propios en más de un país en los que, generalmente a través de la IDE, localiza personas y/o activos que gestiona y controla para realizar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor.**

Por otra parte, nos hemos permitido adaptar la definición de Ghoshal y Westney (1993) destacando que ésta alude, sobre todo, a la forma en la que la EMN se organiza y se coordina: **«La EMN es una empresa, que comprende entidades en más de un país, que opera bajo un sistema de toma de decisiones, desarrollando una estrategia común y coherente en la que las entidades están interrelacionadas, siendo capaces de ejercer una influencia significativa entre sí y de compartir conocimientos, recursos y responsabilidades».**

La primera aproximación al concepto de EMN y su evolución (tabla 5) la hemos realizado desde el concepto de IDE tratado previamente. Efectivamente, la EMN se caracteriza por la realización de IDE. En este sentido, asumiremos la IDE como primer componente principal de nuestra delimitación conceptual de EMN, admitiendo los rasgos distintivos de la IDE que hemos destacado. En realidad, el planteamiento más comprensible que simplifica este juicio, lo podemos resumir en la siguiente cuestión: ¿Quién hace qué? La EMN es quien realiza la IDE y la IDE es lo que hace la EMN. Por tanto la EMN es el sujeto y la IDE el objeto directo. Una cuestión importante, en este sentido, es asimilar que la EMN permite múltiples y variadas formas y modos de entrada y permanencia en los mercados exteriores, aunque la IDE sea la que caracterice a la EMN.

Quizá, un aspecto indispensable a tener en cuenta es asumir que la EMN, en general, ha evolucionado progresivamente hacia actividades, estructuras, relaciones y motivaciones que antes eran prácticamente desconocidas y que dotan de novedosas características a las EMN de hoy en día. Esto se refleja en la necesidad de adaptar ciertas definiciones que han sido acertadamente utilizadas durante algunas décadas pretéritas. Dichas definiciones no han dejado de tener validez cuando se refieren a situaciones presentes análogas a las que se planteaban en los tiempos en que fueron expuestas (la producción exterior como elemento distintivo de las EMN), pero, sin embargo, no se adaptan adecuadamente a algunos fenómenos de la gestión internacional, acaecidos en el contexto actual (internacionalización de empresas de servicios, siendo hoy en día la inversión en servicios la IDE mayoritaria) o que son ahora más habituales y antes eran más bien excepcionales (cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor es factible de multinacionalización a través de su localización más eficiente).

Creemos que, conceptualmente, no se acaba de resolver un problema que tiene que ver con la heterogeneidad a la que se enfrentan este tipo de organizaciones, rasgo carac-

Tabla 5

**Evolución del concepto de Empresa Multinacional (EMN)**

Ideas asociadas	Autores	Efecto y Medidas
La IDE, primer componente principal.	Hymer (1960/1976), Dunning (1979, 1981, 1988, 1992), Duran (1994, 2004), Guisado (2003), López Duarte (1996), Pla y León (2004), López Rodríguez (2004).	Permite asumir los rasgos distintivos de la IDE como característicos de la EMN. Incorpora síntesis y concreción.
La producción exterior, rasgo distintivo de la EMN.	Hymer (1960/76), Dunning (1979), Bilkey (1978), Teece (1986), Martínez (1999), López Duarte (1996).	Excluye casuísticas no productivas. Necesidad de términos generalizables.
La internacionalización de empresas de servicios se vincula a la EMN.	Jarillo y Martínez (1991), Pla y Cobos (2001), Dunning (1979, 1988, 1992), Casson (1982), López Duarte (1996), Rialp (1997), Durán (1994).	Permite asumir el concepto de EMN en empresas de servicios.
La heterogeneidad, rasgo característico de la EMN.	Doz y Prahalad (1991), Ghoshal y Westney (1993).	Dificulta su delimitación conceptual. Necesidad de términos descriptivos.
Heterogeneidad por la existencia de diferentes arquetipos de EMN.	Jarillo y Martínez (1991), Guisado Tato (2003), White y Poynter (1984), Pla y León (2004).	Especifica un comportamiento distintivo de las filiales dentro de la organización (alcance de valor).
Cualquier actividad primaria de la cadena de valor factible de multinacionalización.	Villarreal <i>et al.</i> (2004), Vidal (1999), Dunning (1988), López Duarte (1996), Hood y Young (1979), Pla y León (2004), Martínez (1999), Villarreal (2005).	Amplia el ámbito multinacional de la cadena valor, reducido habitualmente a la actividad productiva y comercial.
Heterogeneidad de EMN por tipo de sector de actividad.	Pla y León (2004), Erramilli (1991) Berbel y Ramírez (2005).	Genera problema de indefinición por la convivencia de sectores heterogéneos.

Fuente: elaboración propia.

terístico de la EMN (Doz y Prahalad, 1991). Efectivamente, creemos que es dicha heterogeneidad la que provoca que el concepto de EMN adolezca de cierta ambigüedad, y de cierta indefinición. Estimamos que hay dos aspectos conflictivos que dificultan la definición conceptual de la EMN. El primero, se refiere a la dificultad de integrar en una misma definición de EMN los distintos arquetipos de organización multinacional existentes: EMN integradas horizontalmente, EMN integradas verticalmente y EMN diversificadas (Jarillo y Martínez, 1991). Este esquema descriptivo especifica un diferente alcance de valor de la filial (White y Poynter, 1984), esto es, un comportamiento distintivo de las filiales dentro de la organización respecto a la amplitud y profundidad del abanico de actividades de la cadena valor realizadas por la filial exterior, que es clave para explicar el grado de heterogeneidad de la EMN.

El segundo de los aspectos conflictivos relacionado con la heterogeneidad de la EMN se refiere al tipo de sector de actividad de la EMN y, más en concreto, a la casuística del sector servicios. El problema de indefinición se agrava en este caso, ya que en el sector servicios conviven multitud de subsectores muy heterogéneos. Erramilli (1991) establece

una clasificación de criterio sectorial que distingue entre servicios «hard» y servicios «soft» que anticipa un comportamiento estratégico distintivo en la internacionalización de cada categoría. Así, los servicios «hard» tienen cierto carácter intangible, siendo posible separar la elaboración del servicio de su consumo. Por, tanto, se puede utilizar la exportación como medio de internacionalización. En esta categoría, encontraríamos servicios de consultoría, ingeniería, arquitectura, etc. Por el contrario, los servicios «soft» son servicios con un alto componente intangible, donde la elaboración del servicio y su consumo se producen simultáneamente. Estos servicios, como la industria turística (hostelería, restauración, etc.), los servicios de mantenimiento o las concesiones sobre infraestructuras son difícilmente exportables, siendo necesario, en la mayoría de los casos, la firma de acuerdos contractuales, o la propia inversión en el exterior (Pla y León, 2004; Berbel y Ramírez, 2005). Estas características específicas sectoriales aportan una fuerte heterogeneidad.

#### 4.3. Implantación en el Exterior (IE): Definición y Tipología Conceptual

Una vez definida la EMN y destacados esos dos aspectos conflictivos, trataremos de resolver la ambigüedad que conlleva dicha heterogeneidad característica de la EMN. Para ello necesitamos introducir un elemento indiscutiblemente asociado a la EMN, como es el de la *Implantación en el Exterior (IE) o Filial Exterior*<sup>7</sup> y su relación con la matriz. Pla y León (2004) **definen la filial exterior como «aquella unidad perteneciente a una EMN que agrupa actividades generadoras de valor añadido en el exterior».**

Con la introducción, en este punto, de la IE y su relación con la EMN, queremos hacer hincapié en un elemento más desagregado como es el de la IE para atacar la heterogeneidad intrínseca a la EMN.

La relación existente entre la matriz y las IE depende de la estrategia que aquélla desarrolle. Esta estrategia, a su vez, se encuentra claramente influida por el sector de actividad en el que compete la empresa. Las diferentes clasificaciones de EMN (Jarillo y Martínez, 1991; Guisado, 2003) presuponen, normalmente, un comportamiento distintivo de las IE dentro de la organización, dando lugar a lo que se conoce como *rol específico de la filial* (Pla y León, 2004) o *estatuto de la filial* que comprende el conjunto de actividades concretas que realiza cada filial, e incluye, por tanto, los negocios, productos o líneas de producto en las que participa la filial y sobre las que tiene reconocida la responsabilidad por parte de la corporación.

Este comportamiento distintivo de la IE es, de hecho, el que explica la dimensión «alcance de valor» que White y Poynter (1984) utiliza en su pionera clasificación, *Tipología de filiales en el espacio alcance de mercado-alcance de valor añadido* y que determina la amplitud y profundidad del abanico de actividades de valor de la IE. En este sentido, una parte muy importante de la heterogeneidad de la IE y, por ende, de la EMN es explicada y causada por la dimensión «alcance de valor» ya que una IE de alcance reducido puede realizar una sola actividad primaria de la cadena valor en contraposición a una IE

---

<sup>7</sup> También se denomina entidad o sociedad subordinada, subsidiarias, dependiente o participada. Hemos optado por introducir el término de *Implantación en el Exterior (IE)* para destacar rasgos como la presencia, el control, la gestión activa, la permanencia, etc., que son característicos de la IDE.

de amplio alcance que realiza todas las actividades primarias de la cadena de valor a imagen y semejanza de la matriz.

Pero, quizá, lo más relevante de este argumento es que la empresa debe ser considerada EMN, independientemente del «alcance de valor» de sus IE, aunque efectivamente, las diferencias puedan ser realmente significativas. En este sentido, es reseñable que cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor es factible de multinacionalización y, por tanto, de ser la que sustenta la IE y no sólo la actividad productiva y la comercial que son las que, habitualmente, se enumeran.

La confluencia de los dos aspectos problemáticos antes expuestos (heterogeneidad por tipología de EMN y alcance de valor de IE, por un lado y heterogeneidad por tipología de sector de actividad, por el otro) ha ocasionado el que diversos autores hayan tratado de enmendar la falta de generalidad de anteriores concepciones de la EMN. Sin embargo, creemos que se ha logrado de una forma parcial.

Por un lado, la utilización de expresiones tradicionales (filial productiva) adolece de cierta obsolescencia ya que no adapta específicamente las múltiples casuísticas de localización eficiente de las diferentes actividades de la cadena valor de la EMN que hoy en día podemos observar.

Por otro lado, aunque, efectivamente, se tiende a considerar la prestación de servicios por parte de la EMN, se suele referir, fundamentalmente, al servicio vinculado a la fase comercial de la empresa productiva. Es decir, se asume la multinacionalización de servicios en el concepto de EMN, cuando sus IE son de reducido alcance y prestan servicios comerciales de apoyo (sobre todo, de distribución y logística externa) a la actividad productiva de la matriz. (subsidiaria de ventas o filial comercial). Sin embargo, creemos que no se ha logrado asumir otras consideraciones, ya que estas expresiones no especifican correctamente a aquellas entidades que, o bien, prestan servicios porque tal es su actividad (un hotel, una oficina de consultoría o un despacho de arquitectura, en el exterior no son filiales comerciales) o bien, siendo su principal actividad, la manufacturera, han desarrollado paralelamente a ésta, actividades de prestación de servicios (servicios de mantenimiento, de I+D, servicios industriales, concesiones de infraestructuras, etc.) que generan valor. Esto, sin embargo, no excluye, ni anula la consideración de las filiales productivas y comerciales tradicionales, sino que amplía y especifica la compleja realidad internacional de las EMN.

Desde esta perspectiva, nos proponemos afrontar una doble tarea que permita resolver el problema de heterogeneidad ya planteado. Por un lado, explicitar correctamente aquellas situaciones en las que empresas productivas hayan multinacionalizado alguna de las actividades primarias de su cadena valor, manejando la posibilidad de que esa etapa o etapas sean productivas o no lo sean y admitiendo la contingencia de que la etapa o etapas estén situadas tanto al principio como al final de la cadena valor. Esto supone asumir que todas las etapas de la cadena valor, en una búsqueda de la localización más eficiente, son factibles de convertir a la empresa en EMN, desde una estructura propia de aprovisionamiento hasta un laboratorio de I+D, desde una red propia de distribución hasta una oficina técnica de reparación y mantenimiento. Por tanto, no es la parte de la cadena valor lo que determina la multinacionalización, sino el que se afronten según los rasgos de la EMN. Por otro lado, explicitar correctamente aquellas casuísticas en las que empresas de servicios elaboran y prestan sus servicios en mercados extranjeros a través de su multinacionalización.

Proponemos, para ello, utilizar una serie de términos que especifiquen claramente la actividad que desarrolla cada entidad exterior (tabla 6). Sugerimos la utilización de acrónimos que permitan a través de expresiones reducidas realizar una descripción de su significado. Tal y como comentamos anteriormente, hemos optado por introducir el concepto de *Implantación en el Exterior (IE)* para destacar rasgos como la presencia, el control, la gestión activa, la permanencia, etc, que son característicos de la IDE, pero que nos permite incluir situaciones, probablemente excepcionales, que no se basen exactamente en un flujo de capital inversor.

Tabla 6

**Tipología de Implantación en el Exterior (IE) de la EMN**

Tipo de Implantación en el Exterior	Tipo de EMN
Implantación Productiva en el Exterior (IPE)	EMN manufacturera
Implantación de Servicios Internacionales (ISI)	EMN manufacturera
Implantación de Servicios en el Exterior (ISE)	EMN de servicios
Implantación Productiva en el Exterior por Diversificación de Actividades (IPED)	EMN servicios (actividad principal)
Implantación de Servicios en el Exterior por Diversificación de Actividades (ISED)	EMN manufacturera (actividad principal)

Fuente: elaboración propia.

Proponemos **la *Implantación Productiva en el Exterior (IPE)*<sup>8</sup> como aquella entidad perteneciente a una EMN manufacturera que realiza actividades productivas generadoras de valor añadido con recursos propios en el exterior.** Asimila el tradicional concepto de filial productiva, aunque lo amplía a cualquier actividad productiva primaria de la cadena valor permitiendo un ajuste superior. Por tanto, podríamos referirnos a una serie de clases de IPE con un planteamiento más parcial: IPE de componentes, IPE de montaje, IPE de mecanizado, etc.; o con un planteamiento más integral, IPE de fabricación o simplemente IPE. Así, Irizar México (como cualquiera de sus otras cinco filiales productivas) o Bellota México (como cualquiera de sus otras seis filiales productivas) o CIE Celaya (como cualquiera de sus otras siete filiales productivas) o Eika México de Mondragón Componentes, son IPE mexicanas de fabricación de EMN vascas. Estas IPE son una reproducción de la empresa matriz adaptada al tamaño o escala del mercado receptor que produce líneas de productos de la empresa matriz para comercializarlos en el país y mercados cercanos en el que se encuentra localizada. Danobat Rumanía, sin embargo, es una IPE de componentes especializada en las actividades iniciales de la cadena valor del grupo Danobat, que reporta una localización más eficiente de esa parte de la cadena. De forma análoga, Wingroup China es una IPE de componentes y montaje. Alternativamente, las tradicionales filiales ensambladoras de las EMN japonesas (empresas huecas) serían IPE de montaje.

<sup>8</sup> Este término ya fue utilizado en el informe «Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria» (Villarreal *et al.*, 2004).

Proponemos **la *Implantación de Servicios Internacionales (ISI)* como aquella entidad perteneciente a una EMN manufacturera que, con recursos propios en el exterior, elabora y presta servicios generadores de valor añadido, que forman parte de la cadena de valor primaria característica de la empresa.** Asimila el tradicional concepto de filial comercial, aunque lo amplía a cualquier actividad de servicio de la cadena valor primaria. Por tanto, podríamos referirnos a clases de ISI: ISI comercial, ISI de I+D, ISI de ingeniería, ISI de diseño, ISI de mantenimiento, ISI de asistencia técnica, etc. Los ejemplos de ISI comercial son múltiples ya que se refieren a las tradicionales filiales comerciales. Alternativamente, Toyota ED<sup>2</sup> es una ISI de diseño de Toyota en la Costa Azul (Francia), para, posteriormente, fabricar Avensys en Derby (Inglaterra) en una IPE de fabricación. CAF Argentina es una ISI de mantenimiento, que se dedica a la reparación y mantenimiento de equipos y componentes ferroviarios suministrados por CAF.

Proponemos **la *Implantación de Servicios en el Exterior (ISE)* como aquella entidad perteneciente a una EMN de servicios que, con recursos propios en el exterior, elabora y presta servicios generadores de valor añadido.** Asimila el no tan tradicional concepto de filial de EMN de servicios. Así, podemos referirnos a clases de ISE en función del tipo de actividad característica: Así, en el caso de una empresa turística, podemos referirnos a ISE de transporte, ISE de alojamiento, ISE de restauración, etc. El Meliá Bali es una de las múltiples ISE de alojamiento y restauración de la cadena hostelera Sol Meliá. En el caso de empresas con servicios de consultoría e ingeniería, las ISE son las oficinas exteriores donde prestan dichos servicios. Así IDOM México (empresa conjunta o joint venture) es una de las ISE de consultoría e ingeniería de la EMN vasca. De forma análoga, Mapfre México adquiriendo Seguros Tepeyac y abriendo una oficina de reaseguro dispone de una ISE mexicana de seguro directo y de reaseguro, similares a las de los otros 37 países con implantación internacional.

Proponemos **las *Implantaciones por Diversificación de Actividades (ID)* que serían las entidades resultantes de EMN, cuya actividad principal es una actividad manufacturera, y han desarrollado paralelamente a ésta, siguiendo una estrategia de diversificación, actividades con recursos propios de prestación de servicios que generan valor en el exterior o viceversa, es decir, EMN de servicios que desarrollan actividades productivas en el exterior.** Son fenómenos menos habituales, pero factibles y los podemos encontrar en operaciones recientes de diversificación de actividades en las grandes empresas constructoras españolas hacia servicios industriales y concesiones de infraestructuras o en algunas empresas industriales que han derivado sus actividades hacia la gestión de energías renovables.

Proponemos dos tipos de ID:

**La *Implantación Productiva en el Exterior por Diversificación de Actividades (IPEd)* es aquella entidad perteneciente a una EMN de servicios (actividad principal) que con recursos propios en el exterior realiza actividades productivas generadoras de valor añadido que forman parte de otra cadena de valor distinta a la característica y originaria de la empresa.** Surge por una estrategia de diversificación de actividades.

**La *Implantación de Servicios en el Exterior por Diversificación de Actividades (ISED)* es aquella entidad perteneciente a una EMN manufacturera (actividad principal) que, con recursos propios en el exterior, elabora y presta servicios generadores de valor añadido que forman parte de otra cadena de valor distinta a la caracte-**

**rística y originaria de la empresa.** Surge por una estrategia de diversificación de actividades. Ferrovial, además de IPE constructoras, tiene ISED concesionales (las autopistas 407 (Canada), Chicago Skyway (EEUU), Trans-Texas corredor (EEUU) o los aeropuertos de Sydney (Australia) y Bristol (UK)) e ISED de mantenimiento (metro de Londres y alumbrado de Manchester). ACS, además de IPE constructoras, tiene ISED de servicios industriales como la instalación y mantenimiento de la refinería de Minatitlán (México) o la instalación y mantenimiento de líneas eléctricas de alta tensión (México, Brasil, Francia) o la gestión de la planta de tratamiento de residuos urbanos de Marsella (Francia), entre otros muchos. FCC, además de IPE constructoras y de IPE cementeras, tiene ISED de servicios medioambientales (pionera en los años 80 en Venezuela) e ISED de logística, ISED de ITV, etc. Gamesa Energía y Gamesa Servicios son junto con Gamesa Eólica, resultado de la diversificación de Gamesa Aeronáutica, siendo todos ellos negocios internacionales. Gamesa Energía se dedica a la promoción y venta de parques eólicos dando lugar a ISED de promoción y venta. Gamesa Servicios realiza el mantenimiento de los parques eólicos de Gamesa Energía y de los aerogeneradores de Gamesa Eólica, generando ISED de mantenimiento.

## 5. CONCLUSIONES

En el complejo entorno global en el que actualmente se desenvuelven las empresas, la gestión empresarial internacional posibilita comportamientos y actuaciones que, prácticamente, especifican a cada organización, haciendo más compleja su caracterización y generando un altísimo grado de heterogeneidad entre las empresas internacionales. Desde esta perspectiva, hemos tratado de resolver ciertos problemas de ambigüedad que se generan en la delimitación conceptual de la internacionalización de la empresa como estrategia y de la empresa multinacional como entidad organizativa. Este problema de indefinición se explica, fundamentalmente, por el alto grado de heterogeneidad intrínseco a dichos conceptos.

En el caso de la internacionalización de la empresa, la consideración de múltiples referencias y autores que abarcan, prácticamente, la totalidad del marco teórico con sus diferentes perspectivas y distintos enfoques, nos ha permitido establecer una definición en sentido amplio, que tiene como principal ventaja la consideración multidimensional del concepto, a partir de los componentes principales destacados por notables autores.

En el caso de la empresa multinacional, la consideración y revisión de las teorías de la empresa multinacional y de la inversión directa en el exterior, nos ha permitido analizar el problema de heterogeneidad, característico de estas organizaciones, que dificulta su delimitación conceptual. Para ello, era importante detectar el origen y la tipología de dicho problema. Hemos estimado que hay dos principales aspectos conflictivos: la heterogeneidad por tipología de empresa multinacional y de alcance de valor de la implantación en el exterior, por un lado y la heterogeneidad por tipología de sector de actividad, por el otro.

La posibilidad de sintetizar ciertos rasgos distintivos mediante la inclusión de la inversión directa en el exterior como componente característico de la empresa multinacional nos ha permitido cierta concreción al establecer nuestra definición de la misma, aunque manteniendo la perspectiva conceptual amplia que nos interesaba plantear. En

tendemos que dicha definición supone un paso adelante en el camino al alojar en su seno, casuísticas excluidas o insuficientemente manejadas en otras definiciones.

Paralelamente, la nueva terminología propuesta para enumerar la variedad de implantaciones o filiales exteriores existentes con un claro objetivo de especificar lo que operativa y funcionalmente éstas realizan, nos permite acercarnos a una explicación más adecuada de la compleja realidad actual. Si a esto añadimos la posibilidad de utilizar clasificaciones suficientemente refrendadas de la empresa multinacional, que caracterizan sus distintos comportamientos, podemos concluir que el nivel de ambigüedad conceptual se puede reducir hasta cotas suficientes que permitan una comunicación eficaz, tanto en ámbitos profesionales como académicos, para comprender y explicar estos fenómenos empresariales.

Entendemos que las principales limitaciones de nuestras propuestas se encuentran: en la falta de concreción individual y singular de las definiciones planteadas al optar por un planteamiento amplio de los términos; en la novedad, tanto de los términos como de las propuestas teóricas, que si bien han sido razonadamente argumentadas y parten de un conocimiento contrastado de la realidad más cercana, requieren de la aceptación por parte de la comunidad científica y empresarial para que cumpla su función; en la posible confusión que puede generar la introducción del criterio sectorial a la hora de establecer la tipología de implantaciones en el exterior; en la ausencia de propuesta para medir el grado de internacionalización o de multinacionalización, lo cual nos permitiría delimitar y definir mejor ambos conceptos.

Es, por ello, que las líneas de investigación futuras debe ir vinculadas a estos aspectos. En primer lugar, nuestra línea de investigación debe encaminarse a lograr explicitar de manera más concisa los diferentes ámbitos estratégicos que incluyen la internacionalización de la empresa. Adicionalmente, debemos contrastar la validez y aceptación de los términos y de las propuestas teóricas planteadas por parte de académicos, investigadores, empresarios y directivos, verificando la ausencia de incongruencias y de casuísticas no recogidas. Por último, debemos investigar la medición del grado de internacionalización y de multinacionalización, tanto en lo que se refiere a metodologías, como a escalas de medida.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALBAUM, G.; STRANDSKOV, J.; DUERR, E. y DOWD, L. (1994): *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, Cambridge.
- ALONSO, J. A. (1994): «El proceso de internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española*, n.º 725, Enero, p. 127-143.
- ALONSO, J. A. (2005): «El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas sugerencias para la política de promoción», *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp. 71-80.
- ALONSO, J. A. y V. DONOSO (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, ICEX, Madrid.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras: La solución transnacional.*, McGraw-Hill., Madrid.
- BERBEL J. M. y RAMÍREZ J. M. (2005): «La internacionalización del sector hotelero español: evolución y situación actual de las operaciones en el exterior», *Actas XV Spanish - Portuguese Meetings of Scientific Management*, Sevilla, pp. 125-138.

- BILKEY, W. J. (1978): «An Attempted Integration of the Literature on the Export Behaviour of Firms», *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, N.º 1, pp. 33-46.
- BUCKLEY, P. J. y BROOKE, M. Z. (1992): *International Business Studies. An Overview*, Blackwell, Oxford.
- CASSON, M. (1992): «Internalization Theory and Beyond», en Buckley, P.J. (ed): *New Directions in International Business*. Edward Engar Ltd., England, pp. 4-27.
- CAVUSGIL, S. T. (1980): «On The Internationalization Process of Firms». *European Research*, vol. 8, Nov., p. 273-281.
- CLAVER, E.; QUER, D. y MOLINA, J. F. (2001): «Los Primeros Pasos del Proceso de Multinacionalización: Factores Determinantes y Características Distintivas», *Actas del XV Congreso Nacional / XI Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, Las Palmas, pp. 1-15.
- COVIELLO, N.E. y MCAULEY, A. (1999): «Internationalization and the Smaller Firm: a Review of Contemporary», *Management International Review*, vol. 39, pp. 223-256.
- DE LA DEHESA, G. (2000): *Comprender la globalización*, Alianza Editorial, Madrid.
- DOZ, Y. y PRAHALAD, C.K. (1991): «Managing DMNC's: A search for a new paradigm», *Strategic Management Journal*, vol 12, pp. 145-164.
- DUNNING, J. H. (1979): «Explaining Changing Patterns of International Production: in Defence of the Eclectic Theory». *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 41, n.º 4, pp. 269-295.
- DUNNING, J. H. (1981): *International production and the multinational enterprise*. Alien & Unwin, Londres.
- DUNNING, J. H. (1988): «The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions». *Journal of International Business Studies*, vol.19, n.º 1, p. 1-31.
- DUNNING, J. H. (1992): *Multinationals enterprises and the global economy*. Addison-Wesley, Suffolk.
- DURÁN, J. J. (1994): «Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española*, n.º 735, p. 21-41
- DURÁN, J. J. (2004): «Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior», *Universia Business Review- Actualidad Económica*, tercer trimestre, pp. 114.
- ERRAMILLI, M. K. (1991): «The Experience Factor in Foreign Entry Behavior of Service Firms», *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n.º 3, p. 479-501.
- FERNANDEZ-OTHEO, C. M. (2005): «El cambio de la posición española en el escenario de la inversión directa internacional», *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp. 90-98.
- FMI (1997): *World Economic Outlook*, Washington, DC.
- FORCADA, F. J. (1995): *Marketing Internacional: Decisiones Estratégicas en el Proceso de Internacionalización Comercial*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.(2005):«Las adaptaciones organizativas de las empresas para desarrollar su proceso de internacionalización: referencia al caso de la empresa española», *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, pp. 109-116.
- GHOSHAL, S. y WESTNEY, E. (1993): *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, New York.
- GUISADO, M. (2002): *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Pirámide, Madrid.
- GUISADO, M. (2003): *Estrategia de Multinacionalización de la empresa y Política de Empresa*. Pirámide, Madrid.
- HOOD, N. y YOUNG, S. (1979): *The Economics of Multinational Enterprise*. Longman, London.
- HURTADO, N. E. (2000): *Las Pymes y el Proceso de Internacionalización: Factores Determinantes de su Actitud frente a la Exportación*, Tesis Doctoral, Universidad De Granada, Granada.
- HYMER, S. H. (1960/1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press. Cambridge.

- JARILLO, J. C. y MARTÍNEZ, J. (1991): *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*. Mc Graw-Hill, Madrid.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): «The Internationalization Process of the Firms: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», *Journal of International Business Studies*, vol.8, n.º 1, pp.23-32.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1990): «The Mechanism of Internationalization», *International Marketing Review*, vol. 7, n.º 4, pp. 11-24.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases», *Journal of Management Studies*, vol. 12, n.º 3, October, pp. 305-322.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (1993): *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall, 3.ª ed.
- KEEGAN, W. J. (1997): *Marketing global*. Prentice-Hall, Madrid.
- LEVITT, T (1983): «La globalización de los mercados», *Harvard-Deusto Business Review*, 4.º trimestre, pp.49-64.
- LÓPEZ DUARTE, C. (1996): *Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior*, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- LÓPEZ RODRÍGUEZ, J. (2004): *Análisis de la Actividad Exportadora de la Empresa: una Aproximación desde la Teoría de Recursos y Capacidades*, Tesis Doctoral, Universidad de A Coruña.
- LUOSTARINEN, R. (1979): *The internationalization of the firm*. Helsinki School of Economics, Helsinki.
- MARTÍNEZ SENRA, A. I. (1999): *La competitividad como factor clave para la internacionalización de la empresa. Una aplicación a las empresas gallegas del sector del granito*, tesis doctoral, Universidad de Vigo, Vigo.
- MCDUGALL, P., SHANE, S. y OVIATT, B. (1994): «Explaining the Formation of International New Ventures: the Limits of the Theories From International Business Research», *Journal of Business Venturing*, vol. 9, pp. 469-487.
- MELIN, L. (1992): «Internacionalization as a Strategy Process», *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 99-118.
- MIESENBÖCK, K. J. (1988): «Small Business and Exporting: a Literature Review», *International Small Business Journal*, vol. 6, n.º 2, p. 42-61.
- OHMAE, K. (1991): *El mundo sin fronteras*, Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
- OVIATT, B. y MCDUGALL, P. (1997): «Challenges for Internationalization Process Theory: The case of International New Ventures», *Management International Review*, 37, Special Issue, pp. 85-99.
- PERLMUTTER, H.V. (1969) «The tortuous evolution of the Multinational Corporation», *Columbia Journal of World Business*, ene/feb, pp. 9-18.
- PLA, J. y COBOS, A. (2001): «La empresa multinacional y el modelo transnacional», *ICADE*, UPC, n.º 54, sep-dic, pp.53-76.
- PLA, J. y LEÓN, F. (2004): *Dirección de Empresas Internacionales*. Pearson Educación, Madrid.
- PORTER, M. E. (1986): *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- PORTER, M. E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janes, Barcelona.
- PRAHALAD, C. K. y DOZ, Y. L. (1987): *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*, Free Press, Nueva York.
- PUGEL, T. A. (1981): «The Determinants of Foreign Direct Investment: An Analysis of U.S.» *Managerial Decision Economics*, vol. 2, pp. 220-228.
- RIALP, A. (1997). *Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- RIALP, A. y RIALP, J. (2005): «Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español», *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp. 99-108.

- ROOT, F. R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, New York.
- TEECE, D. J. (1986): «Transaction cost economics and the multinational enterprise». *Journal of Economic Behavior and Organization*, núm. 7, pp. 21-45.
- VELASCO, R. (1992): «Internacionalización de la Industria Española: Estrategias y Políticas», *Economía Industrial*, Septiembre-Octubre, n° 287, pp. 41-51.
- VIDAL M. (1999): *La internacionalización de la empresa española mediante alianzas estratégicas globales 1987-1997: un enfoque de creación de valor*, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- VILLARREAL, O., LERTXUNDI, A., URIONABARRENETXEA, S. y MATEY, J. (2004): «Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria», Cluster Conocimiento, Bilbao.
- VILLARREAL, O. y GARCÍA, J. D. (2005): «La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea», *Simultaneidad Decisional y Multifocalidad Empresarial*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 406-421.
- VILLARREAL, O. (2005): «Un modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa en un entorno global», *Simultaneidad Decisional y Multifocalidad Empresarial*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 422-437.
- WELCH, L. S. y LUOSTARINEN, R. (1988): «Internationalization: Evolution of a Concept», *Journal of General Management*, vol. 14, n.º 2, pp. 36-64.
- WHITE, R.E. y POYNTER, T.A. (1984): «Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada», *Business Quarterly*, 49, pp. 59-69.
- WIEDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H.O. y WELCH, L. S. (1978): «Pre-export Activity: The First Step in Internationalization», *Journal of International Business Studies*, vol. 9, primavera-verano, p. 47-58.
- YOUNG, S., HAMILL, J., WHEELER, C. y DAVIES, J. R. (1991): *Penetración y Desarrollo de los Mercados Internacionales. Estrategias y Gestión*, Plaza y Janés, Barcelona.
- ZALDO, J. M. (1997): *Gestión Internacional de las Pymes*, SPRI, Bilbao.