

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 55, ISSN: 0124-8219  
Mayo de 2009

## Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano

Andrés Mauricio Castro Figueroa



# **Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano**

Documento de Investigación No. 55

Andrés Mauricio Castro Figueroa

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP  
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial  
Línea de Investigación en Internacionalización de la Empresa

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Editorial Universidad del Rosario  
Bogotá D.C.  
Julio 2009

Castro Figueroa, Andrés Mauricio  
Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano  
/ Andrés Mauricio Castro Figueroa. —Facultad de Administración. Centro de Estudios  
Empresariales para la Perdurabilidad. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2009.  
132 p.—(Documento de Investigación; 55).

ISSN: 0124-8219

Administración de empresas / Planificación estratégica / Planificación empresarial  
/ Globalización / I. Título / II. Serie.

658.406 SCDD20

Andrés Mauricio Castro Figueroa

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en  
ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción  
total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: julio de 2009

Impresión:

Impreso y hecho en Colombia

*Printed and made in Colombia*

## Contenido

Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano .....	5
Introducción .....	5
1. Teorías sobre el proceso de internacionalización de las empresas.....	9
1.1. Los modelos de internacionalización desde un punto de vista económico.....	9
1.2. Los modelos de internacionalización como proceso .....	41
1.3. Modelo de internacionalización a partir de la teoría de redes.....	97
1.4. Las redes y conglomerados empresariales.....	105
1.5. La estrategia en los modelos de internacionalización .....	113
Bibliografía .....	121



# Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano

*Andrés Mauricio Castro Figueroa\**

## Introducción

Desde los años 60 y otras décadas atrás, cuando los académicos de la Escuela Nórdica de Uppsala iniciaron el estudio del comportamiento internacional de las multinacionales de esta área europea, y aún hasta la actualidad, se han propuesto modelos que acercan, en teoría, al proceso de internacionalización de las empresas tan diversos que, hoy por hoy, este puede cuestionarse si es entendido como un “proceso”. ¿Cuál es realmente el camino que persiguen las empresas que comienzan un proceso de internacionalización? Al parecer, es siempre el mismo, responderían entonces los economistas de la escuela de Uppsala.

Confirman que es un proceso gradual en el que se busca, en primera instancia, la cercanía de los mercados para luego abordar los contextos culturales y tratar de llegar a mercados más distantes. Podría llegar a cuestionarse si las empresas internacionales ¿no están acaso inmersas en sistemas complejos del mercado, donde la misma situación cambiante del entorno exige una adaptación y una propuesta de estrategias emergentes de las organizaciones, precisamente para responder como un sistema dinámico y no estático, como lo plantean algunos modelos de internacionalización?

Además, algunas teorías sugieren que se utilizan primero fórmulas de poco compromiso, como la exportación indirecta, implicándose en formas más “cargadas” desde el punto de vista de la inversión a medida que el mercado extranjero se vuelve más conocido y asimismo más predecible. El sendero que surge de la combinación se deriva del intento de minimizar el riesgo que se asocia a los mercados internacionales. Todo este proceso muchas veces queda en la teoría de los costos de transacción, donde solo se evalúa el re-

---

\* Magíster en Gestión de Organizaciones, Université Du Quebec, U.QUEBEC, Canadá. Profesor auxiliar de carrera e investigador en la Línea de Investigación en Internacionalización de la Empresa del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: andres.castrofi@urosario.edu.co

torno económico de la inversión y el riesgo asumido en ese mercado, lo que finalmente se traduce en ineficiencias que favorecen la integración vertical u horizontal de la organización.

Este riesgo es uno de los pilares de la propuesta de la *teoría ecléctica del comercio internacional*, planteada por Dunning, que explica la internacionalización de las empresas a través de la búsqueda de un equilibrio entre las mismas empresas y las ventajas derivadas de la localización en los mercados extranjeros y de la externalización de las actividades en el exterior. Pero podría pasar que este equilibrio generara un letargo de la empresa, en el sentido de la internacionalización, y que esta no se adaptara a las condiciones cambiantes del entorno, es más, podría llegar a afirmarse que la empresa puede afrontar realmente un proceso caótico de globalización con un grado de control excesivo, para buscar ese equilibrio en el mercado externo, lo que la llevaría, finalmente, al borde del caos.

Estas explicaciones, algo racionales, chocan con las propuestas de otros investigadores que introducen el elemento humano en el proceso: no es la situación real del mercado internacional, sino la percepción que de ella tiene el individuo que decide, la que condiciona el camino de la internacionalización. La sospecha de que el grado de internacionalización pudiera estar condicionado por barreras internas, más que por aspectos del entorno, ha generado todo un cuerpo de investigación centrado en el papel que representan los directivos en la internacionalización de sus empresas y, más concretamente, en decisiones como el inicio de las operaciones internacionales, el avance en el camino de la internacionalización, la adopción de un papel activo en las exportaciones o el logro de mayores rendimientos en los mercados externos.

De todos modos, los análisis realizados en este campo no tienen, todavía, un carácter sistémico y proceden de diferentes ámbitos: (1) el de la Pyme industrial o manufacturera, que responde mejor a un modelo de internacionalización secuencial; (2) el de la empresa de alta tecnología “nacida global”, o por su nombre inglés “born global”, para la cual el mercado internacional es el mercado natural desde su creación, y se vincula con el concepto más restringido de “emprendedor internacional”. Ambas perspectivas teóricas conviven y, en algunos casos, se nutren con (3) las explicaciones del rendimiento internacional de las empresas basadas en la teoría de los recursos y (4) los aportes de las teorías que explican el fenómeno exportador desde una perspectiva de redes.

La riqueza teórica que proporciona esta diversidad sería muy superior en el marco de un único modelo conceptual amplio y flexible, que unido al rigor y la consistencia en el uso de términos y medidas, contribuiría al desarrollo de metodologías comparables y más robustas que, a su vez, permitirían la integración de las investigaciones realizadas en distintos contextos, algo fundamental para el logro de resultados valiosos desde el punto de vista académico y profesional, especialmente para el caso colombiano.

El desarrollo internacional de las empresas en Colombia ha sido todo un proceso, que le ha generado al país no solo beneficios comerciales, sino también de tipo político. Pero cuando se habla de este proceso no solo se tienen en cuenta unos cuantos años atrás, sino casi un siglo de historia, y aun algo más. En los últimos años el tema de la internacionalización en Colombia, y en especial el contexto de los negocios internacionales, ha tomado mayor relevancia debido a los cambios que se han suscitado a nivel mundial en todos los aspectos, ya sean políticos, comerciales, económicos o sociales.

Hoy no se puede pensar en un mercado local, cuando los procesos de internacionalización van en sentido de la apertura y la búsqueda del libre comercio, entendidos desde el punto de vista de la integración regional. No se puede ser indiferente a las necesidades de la empresa en este esquema actual, antes bien, es preciso tomar alternativas y asumir riesgos.

En cuanto a requerimientos de entrada en los mercados internacionales, no podemos olvidar que hoy se habla de los sistemas integrados de gestión, donde se involucra el desarrollo de las tres normas de gestión establecidas por ISO (International Standard Organization) en el contexto europeo (calidad, gestión ambiental y seguridad industrial y salud ocupacional), con la finalidad de garantizar no solo la venta de un producto de calidad, sino también que haya sido manufacturado de tal modo que sea amigable con el medio ambiente, así como socialmente responsable con la seguridad y la mejora de la calidad de vida de los trabajadores dentro de la organización. Solo a través del desarrollo de estos estándares, los productos colombianos y latinoamericanos tendrán más capacidad de acceso a los mercados internacionales, especialmente los Estados Unidos y la Unión Europea.

Es indiscutible que hoy más que nunca se requieren empresas preparadas para competir en un mercado mucho más exigente y a la vez mucho más globalizado. Dentro de ese contexto, aparece la pregunta: ¿la empresa colombiana está preparada para afrontar los retos que le esperan en esta eta-

pa de internacionalización hacia una inserción global por parte de nuestro país? Lamentablemente, la respuesta es no. Para la mayoría de las empresas el éxito aún continúa centrado en el mercado local, y muy lejanas están del mercado internacional.

Es preciso aclarar que un proceso de internacionalización no consiste solamente en exportar productos hacia otros países y nada más; esto es apenas una etapa. Un proceso de internacionalización parte de la propia realidad de la empresa: ¿está preparada para competir? ¿Está preparada para afrontar los retos de un mundo cada vez más globalizado? ¿Un mundo donde las alianzas se encuentran a la orden del día para atacar mercados emergentes por parte de grandes empresas multinacionales? ¿Qué resistencia podemos ofrecer? ¿Cuál es nuestro factor diferenciador frente a las grandes empresas internacionales, más aún si ni siquiera conocemos ese factor en el entorno empresarial nacional? ¿Dónde quedó la gestión organizacional, la preocupación por el mercado, las necesidades del cliente? Aún no es claro, pero una cosa sí es cierta: ahora se tienen que tomar cartas en el asunto para evitar lamentaciones más adelante, cuando no haya solución.

# 1. Teorías sobre el proceso de internacionalización de las empresas

## 1.1. Los modelos de internacionalización desde un punto de vista económico

Alguna aproximación teórica se ha logrado sobre esta base, pero primero es importante referirse al proceso mismo de internacionalización. La internacionalización como concepto, según algunos investigadores, es considerado como todo aquel conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales, teniendo en cuenta la proyección de las mismas en el campo internacional (Root, 1994; Rialp, 1999).

Algunos autores sostienen que el proceso de internacionalización, desde el punto de vista económico, radica principalmente en el análisis de la naturaleza y causas de la inversión extranjera, y que asimismo, las inversiones directas son movimientos de capital asociados a las operaciones internacionales de las empresas, cuyo fin principal es hacerse con el control de la producción en el entorno internacional (Hymer, 1960). Esto contrasta con las etapas formuladas por otro tipo de modelos, encaminados a identificar los distintos niveles del proceso de internacionalización, tal y como lo muestra el modelo de Uppsala más adelante.

Este control, por otra parte, permite, o bien eliminar competencia, o bien apropiarse de las rentas derivadas de ciertas capacidades o ventajas, como por ejemplo, mano de obra calificada, materias primas baratas, acceso al mercado de capitales, o tecnología, lo que finalmente se traduce en explotar recursos de mercados emergentes o países en vía de desarrollo, para desarrollar procesos de producción o de estandarización en este tipo de países, que generen mayor rentabilidad para una empresa del tipo multinacional o global.

Otros autores, como Hymer (1976), sugieren que el proceso de internacionalización, y sobre todo para el caso de una multinacional, surge precisamente de la necesidad de aprovechar una ventaja competitiva exclusiva que en el mercado externo aún no es notoria. Asimismo, se enfoca en determinar si la localización óptima de la planta depende de esa misma ventaja desarrollada por la empresa multinacional, por ventajas comparativas del mercado,

por ventajas competitivas en términos de tecnología, o por el desarrollo de inversión para empresas extranjeras.

En el caso colombiano se considera que las motivaciones para que una empresa colombiana se convierta en una multinacional radican en varios retos que implica el entrar en mercados internacionales, en aspectos relacionados con el mercado (comerciales), otros relacionados con el ahorro en costos de operación y acceso tecnológico (administrativos), y finalmente los relacionados con impuestos, incentivos y condiciones en el mercado de destino (políticos), lo cual se ha visto reflejado en la inversión hecha por empresas colombianas en Ecuador, Perú, México y Venezuela (Franco, 2000).

Estudios previos realizados por Franco (2000) en empresas colombianas que han tomado la decisión de convertirse en multinacionales, confirman 10 motivaciones básicas para ello. Según el orden de importancia y de manera general, estas son:

1. Expandirse en mercados nuevos.
2. Defender y expandir mercados existentes.
3. Deseo de estimular las exportaciones de la casa matriz.
4. Acumular experiencia internacional.
5. Deseo de estar cerca de los mercados de exportación.
6. Acceso a terceros mercados.
7. Limitaciones del mercado colombiano.
8. Seguir los clientes.
9. Presiones competitivas en el mercado colombiano.
10. Diversificación del riesgo financiero.

Según este mismo estudio, para las empresas comerciales la importancia radica en expandirse en nuevos mercados y el deseo de estimular las exportaciones de la casa matriz como las más importantes, mientras que para las empresas manufactureras la función esta en los nuevos mercados y defender y expandir los mercados existentes. Las empresas multinacionales colombianas que tienen sede en Ecuador y México confirman la importancia de los factores establecidos por las empresas manufactureras, mientras que las empresas con sede en Perú buscan expandirse en mercados nuevos y acumular la experiencia internacional, además del acceso a terceros mercados. Para las empresas con sede en Venezuela, la importancia radica en utilizar innovaciones sobre

productos o procesos en el exterior y el deseo de estimular las exportaciones de la casa matriz; esto se refleja también en el deseo de estas empresas de estar cerca de los mercados de exportación.

Las empresas en el esquema multinacional muchas veces se enfrentan no solo a la competencia nacional o local, sino también a la entrada de grandes competidores internacionales. Es el caso de aquellas empresas que a pesar de lograr un posicionamiento en el mercado local, pueden perder ese “monopolio de mercado” a causa de empresas extranjeras o foráneas que desarrollan un factor de diferenciación frente a las empresas locales, el cual resulta lo suficientemente lucrativo como para verse afectado por la competencia presente en el mercado local (Rialp, 1999). Esto se da porque las tendencias del mercado son cambiantes, sobre todo en mercados emergentes en donde no existe claramente fidelidad del cliente hacia la marca o el producto de una compañía, ya sea nacional o internacional. Hoy en día, en un mundo globalizado y frente al reto chino, el factor clave es la diferenciación (Porter, 1994).

Además, son muchos los casos en que el ingreso de grandes empresas internacionales en esquemas de competencia y mercado imperfectos favorece la aparición de grandes empresas multinacionales, que a su vez generan procesos de adquisición de empresas locales a manos de empresas extranjeras que buscan un posicionamiento en dicho mercado.

Es claro que el programa de apertura económica desarrollado en 1991 durante el gobierno de César Gaviria ha tenido un impacto fuerte sobre las estrategias de las empresas colombianas. Muchas de ellas, a partir de ese momento, han replanteado sus esquemas de trabajo y proyecciones a largo plazo, y varias de ellas se han reestructurado hasta el día de hoy.

En el caso colombiano, los fenómenos más comunes en la actividad internacional son las adquisiciones o las fusiones de las compañías nacionales con compañías extranjeras, fiel representación de los problemas financieros que afrontan las compañías locales, las cuales recurren a la búsqueda de socios estratégicos, preferiblemente externos, con el fin de generar una recuperación económica de la empresa, sacrificando en algunos casos hasta el nombre o el reconocimiento de marca logrado en el mercado local. Solo basta mirar los casos de las grandes empresas colombianas que han compartido su actividad empresarial con grandes empresas internacionales, como es el caso de *Almacenes Éxito* a través del grupo *Casino* (Francia); *Bavaria*, a través del Grupo *SABMiller* (Sudáfrica), entre otros.

Las diferentes fusiones y adquisiciones en el mercado colombiano durante el 2005 posicionaron a Colombia en el segundo lugar a nivel regional, después de Brasil. Colombia, con una economía seis veces menor que la brasilera, según informes de inversión extranjera en Latinoamérica, realizó fusiones y adquisiciones valoradas por USD \$10.200 millones, mientras que Brasil lo hizo por USD \$11.540 millones. Según este informe, el negocio que mayor atención se llevó en América Latina fue la compra de *Bavaria* por parte de la multinacional *SABMiller* de Sudáfrica. A este negocio se sumaron varias fusiones y adquisiciones en el sector financiero e industrial durante dicho año.

De manera general, en el caso del sector financiero colombiano se destacó la compra del *Banco Granahorrar* por parte del grupo español *BBVA*, así como el negocio más representativo fue la fusión de *Bancolombia* con la corporación financiera *Corfinsura* y el *Banco Conavi*, con el que se dio vida al grupo financiero más grande de Colombia. El acuerdo para la compra de *Corfinversiones* por parte de *Suramericana de Inversiones* y la adquisición de *Corficolombiana* por *Corfivalle*, fueron otras fusiones que caracterizaron el movimiento de adquisiciones en el sector financiero durante el transcurso de 2004 y 2005.

El caso del sector industrial no podría obviarse y quedarse atrás en este sentido. También este sector fue un escenario de importantes transacciones, tales como la adquisición de *Coltabaco* por parte de la norteamericana *Philip Morris*, así como la adquisición de *Inveralimenticias* por parte de *Inversiones Nacional de Chocolates*. La compra por parte de *Maverick Tube Corporation*, uno de los principales productores norteamericanos de tubería de acero para uso industrial, de las colombianas *Tubos del Caribe S.A.* y *Colmena S.A.*, y la adquisición de *Cementos del Valle* y *Cementos Paz del Río* por parte de *Cementos del Caribe* son otros casos de adquisición de compañías nacionales del sector manufacturero a favor de grandes empresas nacionales y multinacionales.

Otros casos interesantes en Colombia son la adquisición total de *Avianca* por parte del grupo brasileño *Sinergy*, y adicionalmente, cinco empresas nacionales del sector agroquímico que pasaron a manos extranjeras:

1. La japonesa *Arysta LifeScience*, empresa con más de 1.900 empleados alrededor del mundo, y con ingresos en el 2003 de USD \$870

- millones, compró la empresa *Coljap*, empresa colombiana líder en el estudio de análisis de suelos, foliar, aguas y fitopatología.
2. *Nufarm*, compañía australiana que contaba ya con presencia en el país, adquirió dos empresas: *Agrogen*, empresa dedicada a la importación y comercialización de productos para la protección de cultivos, y *Fada*, empresa de fabricación y distribución de productos para la agricultura. De acuerdo con la Dirección de *Nufarm Suramérica*, el cambio en el clima de seguridad, la normatividad, el potencial de mercado y las redes de distribución de *Agrogen* y *Fada* llevaron a esa multinacional (una de las 10 más grandes del mundo) a incursionar en Colombia. *Nufarm* ya tenía una distribuidora en el país, pero con la compra de *Agrogen* y *Fada* se evita la demora en lograr patentes (dos años) y eleva de 7 a 34 los productos de su portafolio.
  3. *CropTech*, firma independiente dedicada al mercadeo y la distribución de plaguicidas fue adquirida por la danesa *Cheminova*, empresa que cuenta con 1.550 empleados y que generó un nivel de ventas aproximado de USD \$600 millones en el 2005.
  4. *A.V Ventures*, compañía de inversionistas panameños y estadounidenses, adquirió *Abocol*, una empresa colombiana con más de 40 años de experiencia en el sector agrícola e industrial con proyección en este sector en el mercado colombiano.

Con 14 transacciones dentro de la lista de las 100 fusiones y adquisiciones más grandes de Latinoamérica, realizado por la *Latin Business Chronicle*, valuadas en USD \$10.200 millones, Colombia excede los resultados obtenidos por países como México (con 14 acuerdos valuados en USD \$6.300 millones), Chile (con 11 acuerdos), Argentina (con 7), Perú (con 5) y Venezuela y Ecuador (con 2).

En algunos casos, la entrada de empresas extranjeras favorece el desarrollo de ventajas competitivas para las mismas empresas locales, pero a su vez puede generar pérdida de identidad como empresa local en un mercado tan cambiante y muy similar en todos sus aspectos a los mercados emergentes, muy normal en el contexto colombiano y latinoamericano. En otros casos, las empresas rompen los esquemas de mercado y generan monopolios que finalmente ocasionan problemas para la competitividad del sector en términos de desarrollo o diferenciación en el mercado local. La adquisición de compa-

ñías en Colombia como *Cementos Diamante*, *Cementos Samper* y *Cementos Andino*, a manos de *CEMEX* (multinacional mexicana), son un ejemplo de las ventajas que pueden aprovechar las empresas foráneas para desarrollar su actividad económica en países donde la estructura de las organizaciones a nivel económico está dada en términos de un letargo, y donde continúa la quietud en el mercado, con el pleno convencimiento de que las empresas no necesitan mejorar para competir. Los procesos de concentración en estructuras de mercado imperfectas al traspasar las fronteras nacionales, favorece así la aparición de empresas multinacionales en los mercados emergentes (Cantwell, 1991).

La estructura para el mercado colombiano depende en gran medida del grado de desarrollo tecnológico que se le dé a los sectores de mayor relevancia en el país, como es el caso de la agroindustria. Un país que tiene abundancia de mano de obra relativa (como es el caso chino) debe especializarse en la producción y exportación de ese producto, que es relativamente intensivo en mano de obra (productos de alto valor agregado, tal y como lo ha seleccionado gracias a su política a 50 años), lo que finalmente se traducirá en la especialización del sector para el desarrollo económico del país (Heckscher, 1949; Ohlin, 1949), y que no es una ventaja propia en el contexto colombiano.

Asimismo, es importante reconocer que aquel país que tiene una ventaja comparativa en la producción y exportación de un producto individual, como es el caso colombiano en el sector agrícola, debido precisamente a su posición geográfica en América, puede cambiar con el tiempo conforme la tecnología de la manufactura del producto se desarrolla (Vernon, 1966). La necesidad de la integración vertical es una prioridad para el desarrollo del sector agrícola colombiano, para generar así productos de alto valor agregado del tipo de producción que es característica en Colombia.

Algunas teorías de la aparición y desarrollo de las empresas multinacionales se basan en la teoría de los costos de transacción (Anderson y Gatignon, 1986; Whitelock, 2002), la cual supone que si los mercados son perfectamente competitivos, a diferencia de las características que se han mencionado anteriormente, no hay necesidad de ningún mecanismo de control para la actividad propia de estas organizaciones, ya que no existe alguna amenaza de ser sustituido por la competencia, precisamente por esa ventaja que han desarrollado este tipo de organizaciones. Esto, por ende, lleva a las compañías a actuar de manera eficiente, en la mayoría de los casos.

Se ha establecido, por otra parte, que el proceso del costo de la transacción no está dado desde el punto de vista financiero (Hennart, 1991), sino desde lo que implica una ventaja en el proceso de internacionalización para una empresa que desea llegar a ser una multinacional. Todo esto se relaciona desde el punto de vista de las interdependencias presentes entre el costo de transacción y las tendencias del mercado. Según esto, el fenómeno puede darse si se presentan dos condiciones:

- a. Que existen ventajas para tomar la decisión de localizarse en el exterior, y
- b. Que el generar actividades que agreguen valor, o le den esa ventaja competitiva a la empresa, resulte más eficiente que el venderlas o cederlas a empresas localizadas en el país en donde se quiere ingresar.

En el primer caso se plantea la necesidad de relacionar los costos de producir un bien en el país de origen, con respecto a los costos relacionados con la producción en el extranjero, contemplando aspectos como la mano de obra, la infraestructura, el transporte, las políticas gubernamentales y todos aquellos aspectos macroeconómicos que puedan afectar la relación del precio y el costo en un mercado externo, en términos de la producción (Buckley y Casson, 1979). Muchas veces la producción se cede a empresas establecidas en el mercado de destino, para que a partir de ellas se desarrolle el producto, aprovechando alguna ventaja comparativa que posea ese país escogido.

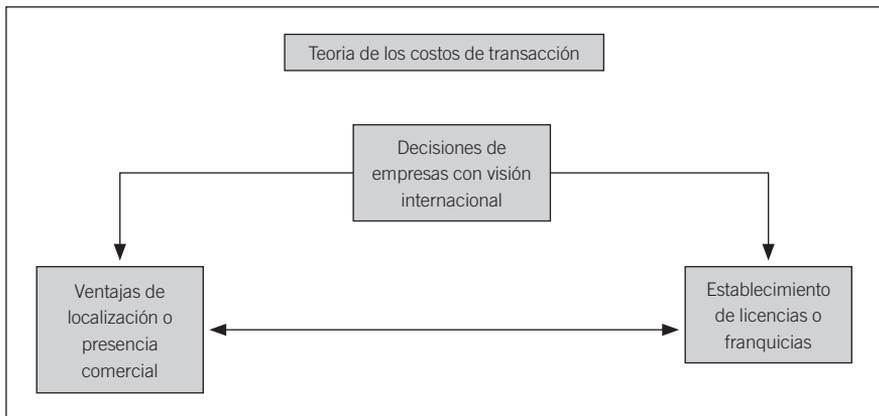
En el caso colombiano, este proceso se ha dado a partir del desarrollo de la maquila, y no a través del *private label*, donde podría dársele mayor valor agregado al producto, especialmente en el sector de confecciones, en el que zonas como Antioquia, Bogotá y Cundinamarca generan un alto nivel de maquilas para marcas especialmente estadounidenses como *Adidas*, *Tommy*, *Nike*, *Levi's* y *Diesel*, entre otras, gracias a los beneficios comerciales que otorga el ATPDEA (Acuerdo Comercial entre Estados Unidos y los Países Andinos). Estas compañías no se establecen en el país porque, precisamente, aprovechan una ventaja muy común en los países latinoamericanos: la mano de obra barata y la alta calidad en el proceso de confección que se desarrolla; en el caso práctico, en Colombia.

La palabra “maquila”, en términos generales, se emplea para referirse a las operaciones de producción compartida que realizan las empresas trans-

nacionales y las plantas de montaje ubicadas en regiones de salarios bajos en todo el mundo; es cualquier actividad particular en un proceso industrial, como el ensamblaje o la producción de un paquete completo, realizado por una industria.

Dentro la política de globalización, las maquilas hacen parte de una de las modalidades preferidas por los países industrializados —especialmente Estados Unidos— para mejorar su competitividad internacional y aprovechar los menores costos relacionados con la mano de obra prevalecientes en las naciones menos desarrolladas. En estas los trabajadores son, en algunos casos, sometidos a una mayor explotación, abusándose especialmente de la mano de obra femenina, tal y como se refleja en Colombia en sectores como las confecciones y los cultivos de flores, por citar algunos ejemplos. Dado que no transfieren tecnología avanzada a los países donde funcionan, las empresas multinacionales, por medio de las maquilas, ensamblan insumos importados desde su lugar de origen para reexportarlos, y frecuentemente gozan de exenciones tributarias al localizarse en zonas especiales de exportación, tales como las zonas francas o las zonas económicas especiales de exportación en Colombia; tampoco significan una mejoría de las economías en vía de desarrollo y, por el contrario, aumentan el desempleo, al incrementar la oferta laboral. A pesar de todo ello, los países “en vías de desarrollo” —incluido Colombia— compiten para que se instalen maquilas en su territorio.

**Figura 1. Teoría de los costos de transacción**



Fuente: Diseño del autor a partir de la teoría expuesta

En el segundo aspecto, se hace relación a los costos relacionados con las actividades distintas al mercado, o la estructura de poder presente en ese mercado seleccionado, o por las barreras o tarifas arancelarias establecidas por el país de destino (Williamson, 1975). Pero si bien es cierto que la decisión de establecer una relación comercial depende de la actividad exportadora o importadora de la organización, también es importante reconocer que este esquema supone una preparación y adecuación a las necesidades ya sea del mercado local (importando) o del mercado internacional (exportando).

La franquicia y la licencia han sido dos de las formas más comunes de asumir un proceso de internacionalización según el modelo de los costos de transacción. La franquicia nació como consecuencia de la necesidad de crear nuevas formas de colaboración entre grandes empresas, cuyas visiones expansivas se veían limitadas por legislaciones antimonopolio. Por su parte, los pequeños comerciantes independientes necesitaban encontrar soluciones a sus problemas de distribución, en un clima de gran competencia.

En términos muy generales, un proceso de franquicia se trata de un método o sistema de colaboración entre dos socios jurídicamente independientes: el franquiciador, titular de la marca y poseedor de unos productos o servicios originales, y el franquiciado, que de acuerdo con ciertas condiciones obtiene el derecho a producir, envasar, distribuir, comercializar y, en definitiva, explotar dichos productos o servicios con técnicas uniformes, experimentadas y de rentabilidad probada (Rajadell, 2003). En un proceso como la franquicia se aprende el *know how* de la empresa internacional en cuanto a fabricación, comercialización y gestión de los productos y/o servicios. Es una forma que a la larga facilita el proceso de aprendizaje en las organizaciones.

La licencia, por su parte, en algunos casos hace parte de la franquicia, y lo que genera en el largo plazo es la transferencia del *know how* de un producto que posiblemente está patentado. Este proceso obliga a generar unas regalías para el dueño de la innovación en el producto, que es quien cede el conocimiento del proceso productivo del bien que se va a fabricar. Esto, finalmente, se traduce en el proceso de validación de una patente para un producto de un tercero en países como los menos desarrollados. Lo que se debe aprovechar de estos esquemas es la transferencia de conocimiento que se hace de los productos fabricados por la empresa internacional.

Sin embargo, algunos resultados de investigaciones previas realizadas en Latinoamérica arrojan que las empresas en su contexto desean realizar

alianzas estratégicas más que iniciar un proceso de franquicia o licencia para iniciar un proceso de internacionalización (Regalado, 2006).

**Tabla 1. Diferencias entre licencias y franquicias**

Licencias	Franquicias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalmente se emplea el término de regalías o <i>royalties</i>.</li> <li>• Normalmente, los elementos son productos, incluso un solo producto.</li> <li>• Las licencias suelen ser adquiridas por empresas firmemente asentadas.</li> <li>• En los contratos de licencia son habituales los periodos de 16 a 20 años, especialmente en los casos en que se refieren a conocimientos técnicos especializados, derechos de autor y marcas comerciales. Los periodos son similares para las patentes.</li> <li>• Los licenciatarios suelen ser autoselectivos. Casi siempre son empresas asentadas, y pueden demostrar que se encuentran en una buena posición para gestionar la licencia de que se trate. Un licenciatario normalmente puede transferir su licencia a otra empresa filial, y en ocasiones a alguna independiente, dando pocos informes al licenciante original, o no dándolos en absoluto.</li> <li>• Normalmente, tienen que ver con productos específicos que ya existen, y las ventajas que obtiene el licenciatario de las investigaciones en curso del licenciante son muy escasas.</li> <li>• La concesión de licencia no va a ningún fondo de comercio, ya que este lo conserva absolutamente el licenciante.</li> <li>• Los licenciatarios gozan de un amplio margen de negociación en cuanto a las regalías. Como elementos de negociación, pueden emplear su fuerza comercial, y su posición establecida en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El término que se considera más adecuado es el canon de gestión.</li> <li>• Incluye todo el negocio: los conocimientos técnicos especializados; los derechos de propiedad intelectual o industrial; los fondos de comercio; las marcas comerciales; los contactos comerciales (las franquicias son generales, mientras que las licencias se refieren únicamente a un aspecto particular del negocio).</li> <li>• Suele ser una situación de nueva empresa en lo que respecta al adquiriente de la franquicia.</li> <li>• El contrato de franquicia dura normalmente cinco años, y en algunas ocasiones llega a los diez. Las franquicias se renuevan habitualmente.</li> <li>• El franquiciado es elegido muy selectivamente por el franquiciador, y su sustitución después de un periodo de tiempo la controla el franquiciador.</li> <li>• Se supone que el franquiciador traspasará al franquiciado los resultados de su programa de investigación en curso como parte del acuerdo.</li> <li>• A pesar de que el franquiciador retiene la mayor parte de su fondo de comercio, el franquiciado se lleva una parte determinada del mismo.</li> <li>• Hay una estructura estándar de cánones y cualquier alteración en un sistema de franquicia dado provocaría confusión y conflictos.</li> </ul>

Fuente: Fernández (2005)

Para el caso colombiano, estudios previos realizados por Pierre (2003) arrojaron resultados interesantes sobre el desarrollo de la franquicia. Se resalta que en Colombia el tema de la franquicia es uno de primera mano para iniciar un proceso de crecimiento en el mercado local. Algunas de las encuestas realizadas en la investigación de Pierre reportaron que varias empresas en Colombia han comenzado a utilizar el sistema de franquicias, lo cual se nota debido a que hay un mayor número de empresas con representación de franquicia tomando como país de origen a Colombia, seguido por países como Estados Unidos, Canadá, Japón y Venezuela, respectivamente.

Los principales motivos que llevaron a algunas empresas en Colombia a promover el desarrollo de la franquicia en el mercado local, y con proyecciones futuras para el mercado internacional, ya efectivas en algunas empresas del país, son precisamente, según los estudios de Pierre, la cobertura rápida del mercado, seguida por un conocimiento mayor de los mercados locales y la división del riesgo, de tal manera que sea compartido, así como la reducción de la inversión para iniciar un proceso de ampliación por su propia cuenta.

Estos modelos explican el modelo de internacionalización de una empresa para convertirse en una organización multinacional basada en decisiones estratégicas de ubicación y costo, aprovechando ventajas comparativas en los mercados internacionales y el desarrollo expansionista de la empresa en un contexto global. La teoría ecléctica de Dunning plantea un nuevo esquema (Dunning, 1981) que complementa el planteado por la teoría de los costos de transacción, anteriormente desarrollado.

Según este modelo, la intención de una empresa de internacionalizarse surge precisamente de la actividad estratégica de la organización. Esta teoría trata de explicar, básicamente, que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional (tal y como se ha visto en el caso de los costos de transacción) de una empresa, están fundamentados en la relación o conexión de las ventajas específicas de la empresa, sean comparativas o competitivas, y en especial esta última; la propensión a internalizar mercados exteriores, es decir, generar un mismo patrón internacional igual que el local; y el atractivo de dichos mercados para producir allí (Dunning, 1988).

La decisión de entrar en mercados internacionales se realiza, por tanto, de una manera racional, basándose en el análisis de la teoría de la transacción. Dicho análisis será especialmente útil para explicar las decisiones de integración vertical de las empresas, donde las empresas evaluarán si establecer o

no una subsidiaria de producción en un mercado extranjero (Erramilli y Rao, 1993) es un factor de internacionalización importante para la organización, generando procesos que hoy en día se reconocen como *offshoring*, presentes actualmente en India y China.

Sin embargo, hoy podría afirmarse que el tema del *offshoring* es una de las propuestas de internacionalización que se caracteriza, en términos generales, por la movilización de factores, tales como capitales, transferencia de tecnología y migraciones, especialmente aprovechando ventajas comparativas establecidas por países en vía de desarrollo, tal y como ocurre en algunos países de los contextos latinoamericano y asiático. Algunos estudios, de manera empírica, han demostrado tres contextos básicos y cuestionamientos importantes (Tugores, 2006):

- a. El papel de las importaciones en la difusión tecnológica. Una posible explicación sería que los productos importados, especialmente los *inputs* intermedios, incorporan innovaciones tecnológicas cuya absorción se facilita por un mayor comercio.
- b. El papel de las exportaciones en la difusión tecnológica. Es un mecanismo muy debatido, cuya interpretación tal vez más sugestiva sea en términos de aprendizaje mediante las exportaciones (*learning by exporting*, con vocación de asimilarse al *learning by doing*), en forma del esfuerzo adicional de calidad y competitividad necesario para estar en condiciones de exportar a los exigentes mercados exteriores.
- c. Inversión extranjera y productividad. Ya se ha señalado que una determinada parte más específica de la tecnología de una empresa (*know how*, secretos industriales, entre otros) no puede obtenerse ni transferirse por vías estrictamente comerciales, aunque sí por fórmulas de multinacionalización como la inversión extranjera directa (IED), que permitan transferir estos componentes, a veces esenciales de una innovación o tecnología. De hecho, y como se ve en la actualidad, muchos países y regiones batallan activamente por atraer IED, argumentando la utilización de políticas y recursos públicos, por las ganancias esperadas en términos de absorción y difusión nacional o local de estas innovaciones, más y mejores empleos y salarios, y modernización tecnológica y crecimiento. En los últimos años han sido muchos los estudios empíricos acerca del impacto de la IED sobre la

productividad y otras variables relevantes para evaluar lo fundado de estas estrategias, así como una forma indirecta de medir los beneficios de la apertura internacional.

En el caso colombiano algunas empresas han adaptado su estructura interna para racionalizar las actividades, mejorar su posición competitiva, facilitar la participación en alianzas y flexibilizar las operaciones internacionales. El *Grupo Santo Domingo*, hoy en manos de la empresa *SABMiller*, en el caso de la cerveza y las bebidas alcohólicas a base de malta, sirve de ejemplo para ilustrar este tipo de decisiones tomadas por este grupo en 1995: en ese año se decidió la división de seis empresas para que cada una se dedicara a actividades de inversión tanto en Colombia como en el exterior. Así, *Malterías Unidas* se dividió en *Malterías Unidas* e *Inversiones Malterías*; *Cervecería Águila* en *Cervecería Águila* e *Inversiones Águila*; la *Compañía Colombiana de Envases – Colenvases –* en *Colenvases* e *Inversiones Colenvases*; *Inversiones Fenicia* en *Inversiones Fenicia* e *Inversiones Cerveceras Fenicia*; *Inversiones Bavaria* en *Inversiones Bavaria* e *Inversiones Cerveceras Bavaria* y, por último, *Inmobiliaria Águila* en *Inmobiliaria Águila* e *Inversiones Cerveceras*.

Para esa misma época, *Carvajal*, por su parte, y durante los 90, había creado seis nuevas empresas para racionalizar sus actividades: *Mepal S.A.*, que agrupa las divisiones dedicadas al sector de muebles; *Sycom S.A.*, para sistemas y comunicaciones; *Carpak*, en empaques; *Cargraphics*, para impresión de libros y revistas; *Fesa*, para formularios, y *Bicok*, para otros productos.

Finalmente, la reestructuración de las grandes empresas colombianas ha llevado en varios casos a fusiones — muchas de ellas entre casas matrices y sus filiales — que, de acuerdo con datos de la Superintendencia de Sociedades, se habían intensificado en la década de los 90. Algunos ejemplos sobresalientes de fusiones en el contexto nacional, en ese momento, fueron los de: *Icollantas* y la *Productora Nacional de Llantas*; *Cementos Boyacá* e *Inversiones Mineras e Industriales La Esmeralda*; *Cadenalco* y *Pomona*; *PVC Gerfor* e *Inalgrifos*; *Automundial* y ocho filiales; *Mayagüez*, *Maragrícola* y *Colombiana de Cueros*; *Carvajal* con cuatro filiales, y *Hilacol* e *Hildicom*, entre otras (Franco, 2000).

Las alianzas estratégicas en las cuales participan socios colombianos tienen varias modalidades. Sobresalen (a) las inversiones conjuntas en el campo industrial para la creación de nuevas empresas o la ampliación de la capacidad

productiva, con el fin de ganar participación en el mercado local o en uno de destino; (b) la complementariedad industrial entre empresarios para ofrecer mejores condiciones a los consumidores; (c) los proyectos de coinversión o de subcontratación de procesos productivos para aprovechar las preferencias que tiene Colombia en mercados como Estados Unidos y Europa; (d) las asociaciones estratégicas en el campo comercial para aprovechar la infraestructura disponible en dos países — muy común en el sector de alimentos, tal y como ocurre con el caso de la Compañía Nacional de Chocolates—; (e) las franquicias, y (f) la creación de compañías de comercialización internacional para ampliar el comercio de doble vía y reducir al consumidor final los precios de los productos.

Algunas alianzas que se presentaron durante la década de los 90 fueron:

**Tabla 2. Alianzas estratégicas internacionales con participación de empresas colombianas – sectores industriales y comerciales**

Socio colombiano	Socio extranjero	Productos
Sector alimentos		
Aceites y Comestibles Viva	Jamaica	Aceites
Alpina	Plumrose (Venezuela)	
Bavaria	Iberian Beverage Group (Bélgica)	Bebidas
Colombina	Eveba (Venezuela) Kraft (Venezuela)	
Compañía Nacional de Chocolates	- Maíz Oro (México) - Empresas Luchetti S.A. (Chile) - Margarinas de Venezuela S.A. – Mavesa – (Venezuela) - Molinos Río de la Plata (filial de Bunge y Born Group (Argentina)	- Cereales - Fideos, caldos y sopas - Margarina, mayonesa  - Aceites vegetales (girasol)
Cooperativa Lechera de Antioquia (Colanta)	Marbo	
Dulces de Colombia (Noel)	Chupa Chups (España); a raíz de esta alianza se creó Chupa Chups de Colombia	
Fleischmann Colombian	Nabisco (Venezuela)	
Grupo Santo Domingo	Campofrío (España)	Cárnicos

Continúa

Socio colombiano	Socio extranjero	Productos
Industrias Alimenticias Noel	- Grupo Industrial Bimbo S.A. (México) - Mavesa S.A. (Venezuela) - Frito Lay (Venezuela) - Goya (Estados Unidos) - H. J. Heinz Co. (Venezuela)	- Pan  - Margarina, mayonesa
La Campiña	Prolaca (Venezuela)	- Productos lácteos
Levapan	Gramoven (Venezuela)	
Manuelita	Gramoven (Venezuela)	
Nestlé de Colombia	Nestlé de Venezuela Savoy (Venezuela)	
Productos del Maíz (Promasa)	Grupo Polar (Venezuela)	
Rica Rondo	Zulia Láctea (Venezuela)	
Sindicato Antioqueño (Cía. Suramericana de Seguros)	Sodexho (Francia)	Alimentos
Tabacos Rubios (Coltabaco)	Catso Inc. (Universal Leaf)	
Vikingos	Copesucre (Venezuela) Traxtuna (Venezuela)	
<b>Sector energético</b>		
Cervecería Bavaria (Grupo Santo Domingo)	- British Petroleum – BP – (Reino Unido); a raíz de esta alianza se creó Termogas Casanare. - Mosbacher Energy (Estados Unidos); a raíz de esta alianza se creó Termogas Casanare.	- Instalaciones y distribución de gas natural - Instalaciones y distribución de gas natural
Sindicato Antioqueño	- Conoco Global Power (Estados Unidos) - Western Resources (Estados Unidos)	- Generación eléctrica - Generación eléctrica
<b>Sector químico y relacionado</b>		
Icollantas	Michelin – Uniroyal – Goodrich (Francia)	Llantas
Inversiones Mundial	Cookson Mathey Eagle	Pigmentos
Laboratorios ECAR	México	
Laboratorios Químicos Peldar	Owens Illinois (Estados Unidos)	Vidrio
Pintuco	Grupo Químico (Venezuela)	
Productora de Plásticos	Costa Rica	
Sindicato Antioqueño	Akso – Nobel (Suecia – Holanda)	
Varela	Cargill (Venezuela) Ponce (Venezuela)	
Vitemco	Vitro (México)	Vidrio Automotriz

Socio colombiano	Socio extranjero	Productos
Sector textiles y relacionado		
Vamos	Telares Maracay (Venezuela)	
Sector maquinaria y relacionado		
Grupo Santo Domingo	Industrias Metalúrgicas Pescarmona (Argentina); a raíz de esta alianza se creó Impsa Andina; como resultado de la fusión entre Impsa Andina y la Unión de Artilleros de Barranquilla – Unial- se dio un fortalecimiento de la organización en cuanto a capacidad productiva se refiere.	Maquinaria pesada, barcos, redes ferroviarias
Maquinaria Superbrit	República Dominicana	Maquinaria agroindustrial
Maquinaria	Covemagro (Venezuela)	
Autobuses Aga de Colombia	Mercedes Benz de Brasil	Vehículos
Sector papel y artes gráficas y editorial		
Colombiana de Tabaco – Coltabaco – (Compañía Nacional de Chocolates)	Kimberly Clark Corp. (Estados Unidos), esta alianza creó Kimberly Colombiana S.A. para atender los mercados de la Comunidad Andina; constituyo las siguientes filiales: Venekin, Guaicaipuro, Dolimea (Venezuela), Kimperú (Perú), Kimberly Clark y Mimo (Ecuador)	Productos de papel
El Tiempo	El Nacional (Venezuela)	
Impreandes	Venepal (Grupo Mendoza) (Venezuela)	
La República	Reporte (Venezuela)	
Legis	The Thompson The Stamord Corp. (Estados Unidos)	Objetivo: entrar al mercado mexicano
Sector distribución		
Compañía Nacional de Chocolates	Mitsubishi Corp. (Japón)	Café y productos relacionados
Grupo Santo Domingo	Carrefour (Francia)	
Organización Corona	Cerámicas Carabobo (Venezuela)	
Sindicato Antioqueño	Makro (Holanda) Mc Donalds (Estados Unidos)	

Fuente: Franco (2000)

Las empresas no ganan experiencia en los negocios internacionales de un día para otro, sino que mejoran a través de un proceso gradual que se establece en el mismo proceso de internacionalización. Lo que lleva a una empresa

para tomar la decisión de internacionalizarse depende de su motivación, ya sea por una gerencia dinámica de posición, de expansión, o por el contrario, como respuesta a los cambios y presiones del entorno.

Durante la década de los 90, y ante la apertura a la competencia externa, los grandes grupos empresariales latinoamericanos, junto a distintas estrategias para defender los segmentos de su mercado interno, incursionaron en exportaciones no tradicionales buscando ampliar sus mercados en el exterior, en sus espacios regionales históricos o los que se desarrollaron con la integración, y eventualmente en los grandes mercados de los países industrializados. Frente a la investigación desarrollada por Peres (1998), se muestra que de las empresas nacionales que pertenecían al grupo de las cinco mayores en 19 sectores industriales en 1996, 37 exportaban. Entre los sectores con predominio de empresas nacionales, los coeficientes de exportaciones a ventas son particularmente altos en las producciones de agroindustria, celulosa y papel, acero y vidrio.

Un grupo de estas empresas consideradas como grandes conglomerados empresariales, habitualmente las más grandes, internacionalizaron sus actividades de una manera más completa, ya que no solo exportaban mercancías, sino también capitales. Así, realizaban inversiones directas en el exterior, concretadas mediante la creación de nuevas empresas, adquisiciones de empresas existentes, fusiones o alianzas estratégicas. Esta internacionalización se dio bajo dos modalidades.

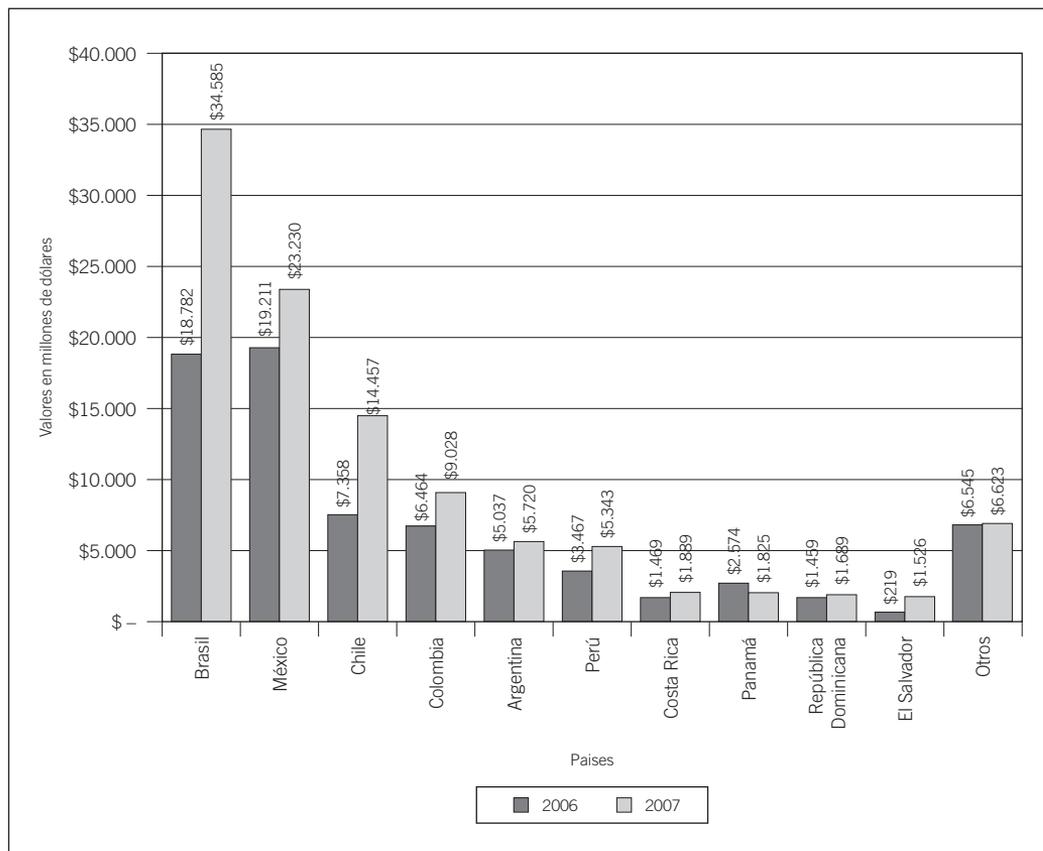
Por un lado, se presentó un proceso de alcance regional asociado a la consolidación de la integración comercial, del cual es representativa la integración de los grandes grupos empresariales que operan en el Mercosur (Mercado Común del Sur) o en el marco del NAFTA (North American Free Trade Agreement). En el primer caso, se destacaron las inversiones de Enersis y la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC) de Chile, y de productores brasileños de autopartes, como COFAB, en Argentina. En el segundo, las inversiones más importantes fueron las de Vitro (México) en Estados Unidos. Se resalta este último debido a que los intentos de internacionalización de empresas latinoamericanas han tenido resultados diversos. Así, por ejemplo, la compra de Anchor Glass, la mayor fabricante de botellas de vidrio de Estados Unidos, por parte de Vitro en 1989 terminó en un fracaso siete años después. Asimismo, las operaciones de alianza y *joint venture*

también han tenido suerte diversa. No es inusual que las mismas no duren un tiempo prolongado y se deshagan por distintas razones.

Hasta este momento, esta última modalidad ha sido más frecuente. Un segundo tipo de internacionalización más complejo es el de las empresas que desarrollan filiales en diversos países del mundo, de una manera articulada y como parte de una estrategia común que sigue muy de cerca el modelo planteado por la escuela de Uppsala. Esas empresas buscan llegar a ser globales (*born global*), en lo que están fuertemente influidas por las modalidades de competencia en que operan sus industrias específicas. Tal fue el caso en esta década de las producciones de cemento, refrescos embotellados y cervezas, entre otros. El caso más importante en la región ha sido el de Cementos Mexicanos (CEMEX), con sus inversiones en Estados Unidos, España, Centro y Suramérica, siendo en la actualidad su país de origen una parte de su división para América del Norte.

Un estudio de la UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) de 1995, sobre el movimiento de las empresas multinacionales o transnacionales, ofrece una visión de la importancia relativa que tienen estas empresas globales latinoamericanas en el contexto de otras del mismo tipo que han surgido en los países en desarrollo. La información presentada a continuación refleja y resalta la especialización de las empresas latinoamericanas en áreas estrechamente vinculadas a recursos naturales procesados, frente al peso de los países del este de Asia en actividades como la manufactura de productos electrónicos.

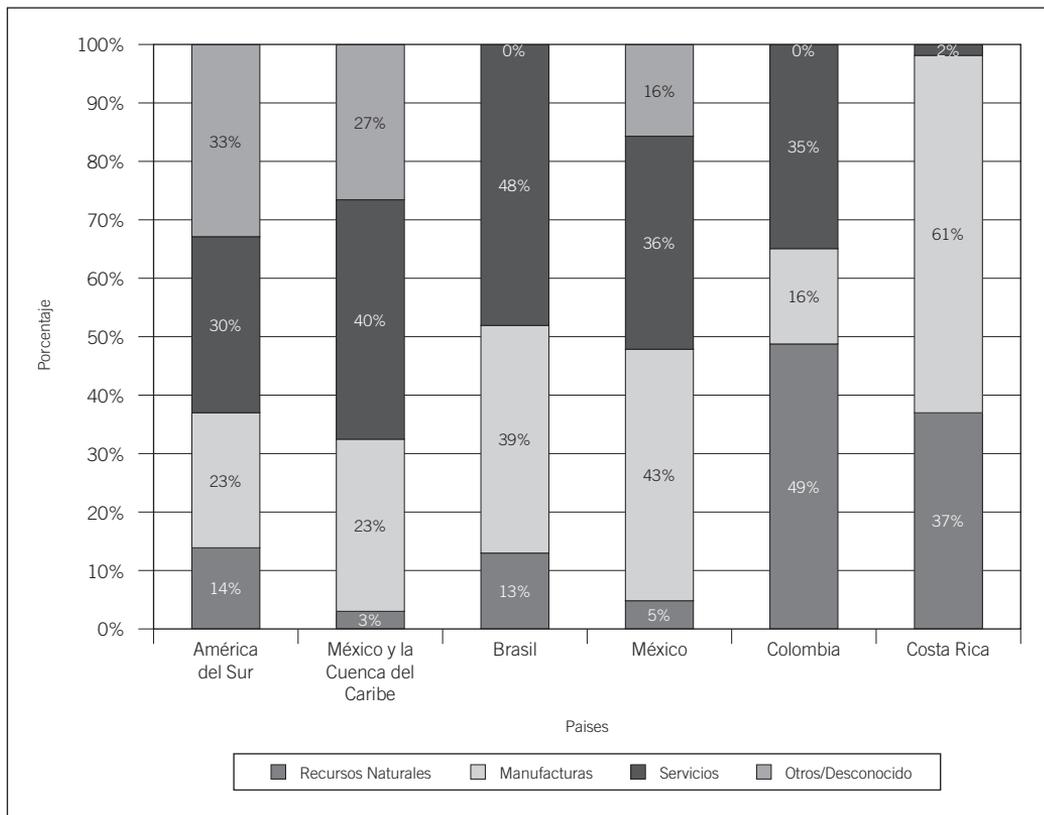
**Gráfica 1. América Latina y el Caribe: principales países receptores de inversión extranjera directa 2006-2007**  
(en millones de dólares)



Fuente: CEPAL (2007)

En el campo de los sectores de mayor inversión, la situación en Latinoamérica aún es favorable para los recursos naturales.

**Gráfica 2. Distribución de la inversión extranjera directa por sector de destino 1998-2007**



Fuente: CEPAL (2007)

Es importante resaltar que las fusiones y adquisiciones siguen siendo, finalmente, el motor del incremento de la inversión extranjera directa en América Latina. De manera más global, esta inversión creció en un 46% para 2007. Entre las regiones en desarrollo, Asia es la mayor receptora de este tipo de inversión. Para el caso latinoamericano este fenómeno se ha visto con mayor relevancia en los países de América del Sur.

**Tabla 3. Fusiones y adquisiciones en 2007**

Empresas o activos adquiridos	País	Empresa adquirente	País de la empresa adquirente	Valor Anunciado (millones de dólares)	Sector
CONCESIONES VARIAS	México	<i>Consortio Goldman Sachs / ICA</i>	Estados Unidos / México	\$ 4,021	Infraestructura – carreteras
GRUPO IMSA	México	<i>Temium</i>	Argentina	\$ 3,187	Acero
RBTT FINANCIAL HOLDINGS	Trinidad y Tobago	<i>Royal Bank of Canada</i>	Canadá	\$ 2,187	Servicios financieros
ARCELORMITTAL INOX BRASIL	Brasil	<i>ArcelorMittal</i>	India	\$ 1,808	Acero
ACTIVOS DE ELECTRICIDAD Y GAS	México	<i>Gas Natural SDG</i>	España	\$ 1,448	Electricidad
SERASA S.A.	Brasil	<i>Experian Group</i>	Irlanda	\$ 1,191	Servicios financieros
MMX MINAS - RIO	Brasil	<i>Anglo American</i>	Reino Unido	\$ 1,150	Acero
NEGOCIOS TABACALEROS DE MÉXICO	México	<i>Altria Group</i>	Estados Unidos	\$ 1,100	Tabaco
ATACADÃO	Brasil	<i>Carrefour</i>	Francia	\$ 1,100	Comercio minorista
NEGOCIOS CARIBEÑOS	Varios Caribe	<i>Marubeni</i>	Japón	\$ 1,082	Electricidad

Fuente: CEPAL (2007)

**Tabla 4. Principales fusiones y adquisiciones por trans-latinas fuera de sus países de origen**

Empresa adquirente	País	Empresa o activos adquiridos	País	Valor (millones de dólares)	Sector
CEMEX	México	Rinker Group	Australia	\$ 14,627	Cemento
GERDAU	Brasil	Chaparral Steel	Estados Unidos	\$ 3,974	Acero
TEMIMUM	Argentina	Grupo Imsa	México	\$ 3,187	Acero
TENARIS	Argentina	Hydril	Estados Unidos	\$ 1,994	Conexiones / tubos para la industria petrolera

Continúa

Empresa adquiriente	País	Empresa o activos adquiridos	País	Valor (millones de dólares)	Sector
GERDAU	Brasil	Quanex Corporation	Estados Unidos	\$ 1,458	Acero
JBS SA / FRIBOI	Brasil	Swift & Co.	Estados Unidos	\$ 1,400	Alimentos y carnes
GP INVESTMENTS	Brasil	Negocios de Perforación y E & P	Argentina y otros	\$ 1,000	Servicios para la industria petrolera

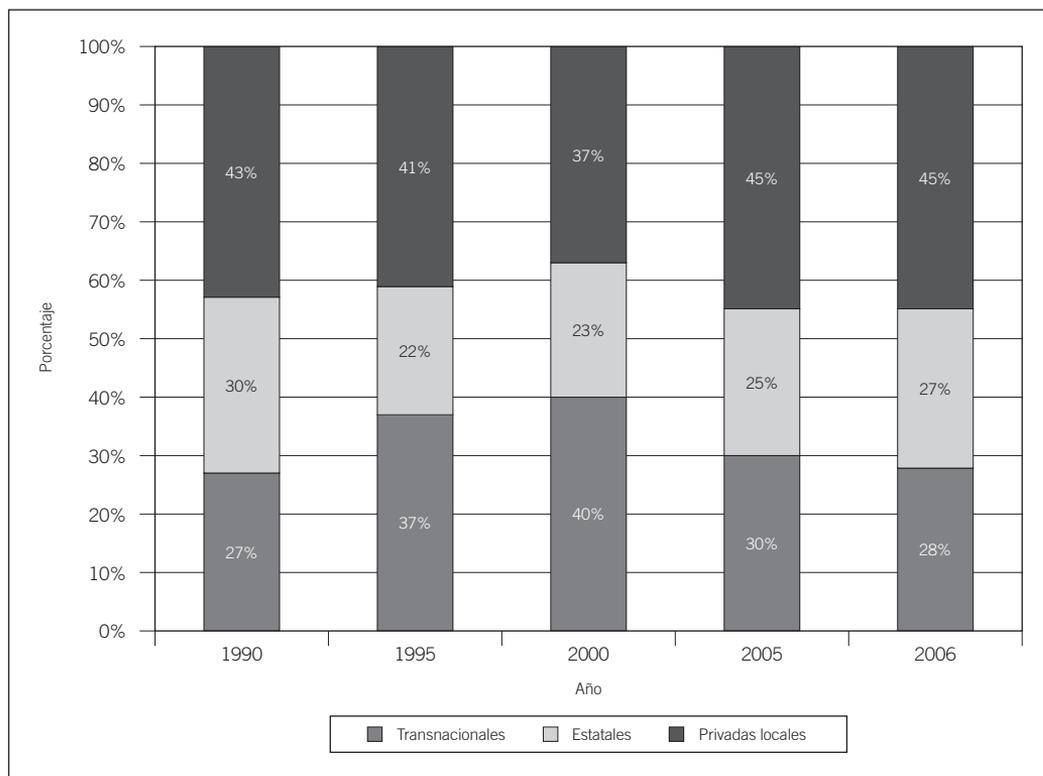
Fuente: CEPAL (2007)

De acuerdo con los estudios de la CEPAL, la minería es un sector más dinámico que el de hidrocarburos, donde Chile, Brasil y Perú son los principales receptores. Igualmente, según informe de la misma fuente, existen proyectos en Argentina que sugieren un importante crecimiento para este sector, así como también el aumento de la minería en México y Centroamérica, destinos que anteriormente no eran tradicionales en este campo.

Con respecto a los hidrocarburos, la inversión está concentrada fuertemente en Colombia. En el tema de los biocombustibles, las inversiones son todavía cautelosas, pero proyectos y anuncios de inversión reflejan un interés creciente por este tema, especialmente en Brasil.

En lo que hace referencia a las inversiones que buscan nuevos mercados, o continuar con el crecimiento en los ya vigentes, la opción está dada por el favorecimiento del crecimiento mismo del mercado, el aumento de los ingresos reales y el mejor acceso a crédito en los mayores mercados. Asimismo, se ha dado una incorporación de consumidores de menores ingresos en el tema de la inversión, lo cual ha generado como resultado que los sectores más dinámicos en este sentido sean la industria automotriz, los bienes de consumo masivo —tales como alimentos, bebidas, higiene y limpieza—, la banca, la electricidad, el comercio minorista, la construcción, los bienes raíces y la infraestructura.

**Gráfico 3. Participación de las transnacionales en ventas de las 500 mayores empresas de América Latina 1990-2006**

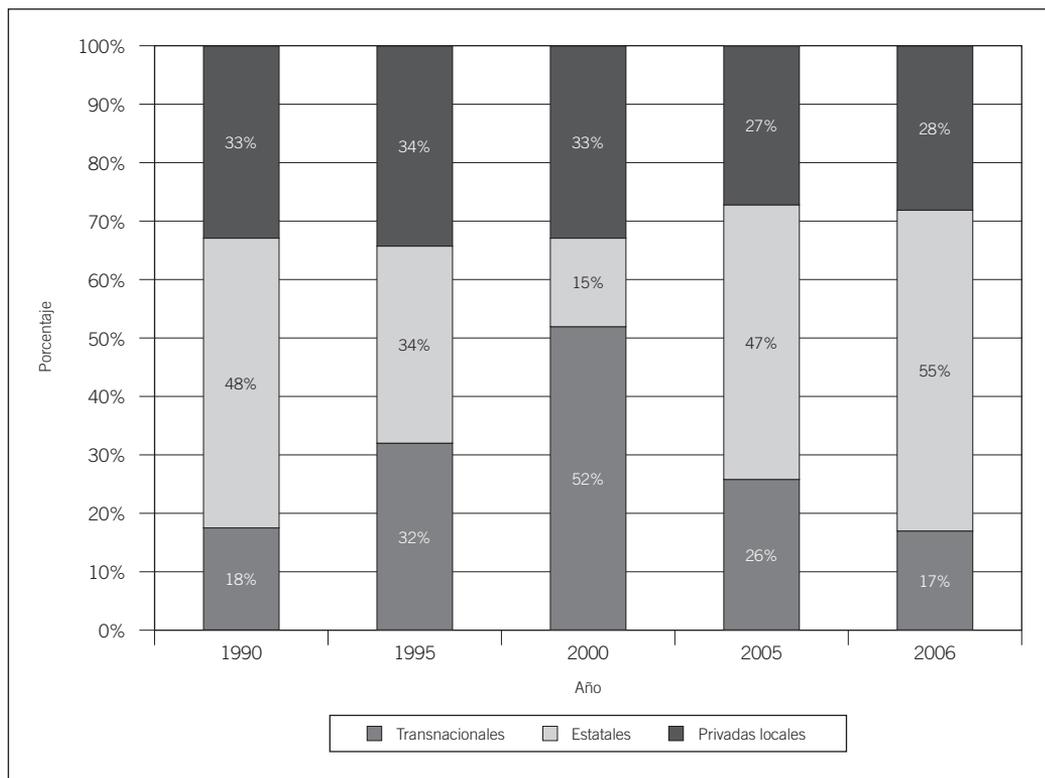


Fuente: CEPAL (2007)

El último aspecto que evalúa el informe de la CEPAL es el de las inversiones que buscan eficiencia para exportar a terceros mercados. Al respecto se encontró que este tipo de inversiones están concentradas en México y en el Caribe. Esta categoría es la más sensible a la actual desaceleración de la economía de Estados Unidos, pero los resultados no muestran reducción de la inversión extranjera directa en 2007; por el contrario, señalan aumento en algunos segmentos. Sin embargo, más allá de la coyuntura presente en América Latina, debido a la situación económica de Estados Unidos, se ve aún más pertinente el desafío de la competencia asiática, caracterizada por países de esa región que han buscado diversificación, integración vertical (en el caso de las confecciones) y aumento del valor agregado sobre los productos desa-

rollados. En este sentido, se determinan sectores nuevos como el *offshore*, el electrónico y el aeroespacial. Esto, finalmente, se traduce también en la importancia actual de la exportación de servicios para la región.

**Gráfico 4. Participación de las transnacionales en exportaciones de las 200 mayores empresas exportadoras 1990-2006**

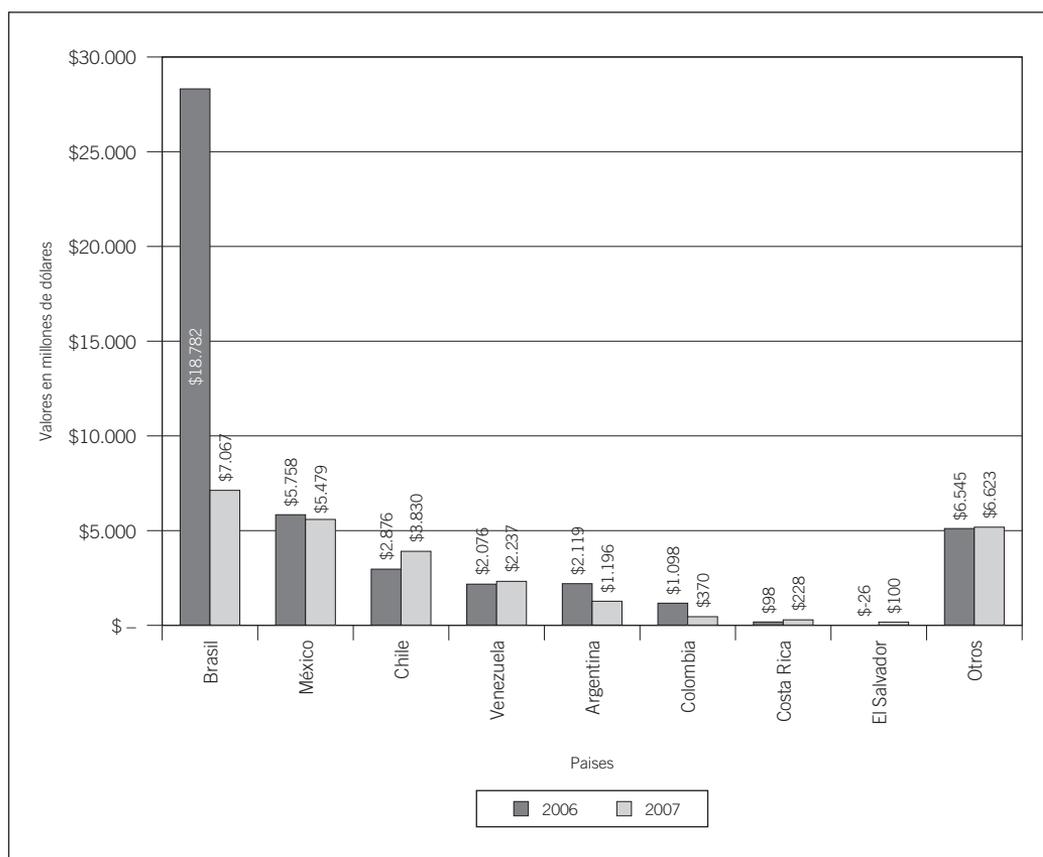


Fuente: CEPAL (2007)

Según la CEPAL, los principales retos de la región latinoamericana están en la inversión extranjera directa. En América Latina y el Caribe esta llegó a niveles sin precedentes en año 2007, movida sobre todo por el dinamismo del mercado regional y por los recursos naturales como fuente alternativa a las exportaciones tradicionales, en algunos países donde tal es el fundamento del desarrollo económico del país. Asimismo, las empresas transnacionales han perdido importancia frente a las compañías locales (estatales y privadas),

aunque el nuevo auge de la inversión podría significar una inversión de esta tendencia para el tema de la inversión. Además, en el informe se resalta que las trans-latinas (reconociendo una empresa trans-latina como aquella que tiene su nacimiento en el contexto latinoamericano y que trasciende las fronteras de la región) están aumentando su grado de internacionalización; son cada vez más importantes dentro de la región y llegan a nuevos mercados, utilizando el modelo de los costos de transacción y la teoría ecléctica de Dunning.

**Gráfico 5. Principales países inversionistas en el exterior 2006-2007**



Fuente: CEPAL (2007)

A corto plazo, la desaceleración de la economía estadounidense podría atenuar el dinamismo de las inversiones, principalmente de aquellas que

buscan eficiencia, para las cuales Estados Unidos es el principal mercado. Tal es el caso de los países andinos, debido a la firma del ATPA (Andean Trade Preference Act) en 1991 y su prolongación a ATPDEA (Andean Trade Preference and Drug Eradication Act) en 2002, y también como ocurre con México a través del NAFTA, y con los países centroamericanos por medio del DR – CAFTA (Dominican Republic – Center American Free Trade Agreement) .

A más largo plazo, la región enfrenta el desafío de atraer inversiones en actividades de mayor valor agregado, en manufacturas y en servicios. En el caso de las manufacturas, un caso extremo que ilustra estos desafíos es el de la industria de *hardware* para las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Lo mismo se puede afirmar en el tema de los servicios de exportación bajo sus cuatro modalidades, con el fin de iniciar un efectivo proceso de internacionalización.

**Tabla 5. Los principales grupos multinacionales en América Latina y el Caribe por ventas en la región – 2006**

Número	Empresa	País	Sector
1	<i>General Motors</i>	Estados Unidos	Automotor
2	<i>Walmart</i>	Estados Unidos	Comercio
3	<i>Telefónica de España</i>		Telecomunicaciones
4	<i>Wolkswagen</i>	Alemania	Automotor
5	<i>Repsol - YPF</i>	España	Petróleo / gas
6	<i>América Móvil / Telmex</i>	México	Telecomunicaciones
7	<i>DaimlerChrysler</i>	Estados Unidos	Automotor
8	<i>Ford</i>	Estados Unidos	Automotor
9	<i>Nestlé</i>	Suiza	Alimentos
10	<i>Royal Dutch - Shell</i>	Países Bajos / Reino Unido	Petróleo / Gas
28	<i>Petrobrás</i>	Brasil	Petróleo / Gas
31	<i>Techint</i>	Argentina	Siderurgia / metalurgia
52	<i>Cencosud</i>	Chile	Comercio

Fuente: CEPAL (2007)

La segunda propuesta de internacionalización, partiendo precisamente de la teoría de los costos de transacción, y desde este punto, es la de Dunning. Según este autor (1981, 1988a, 1988b, 1992), son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional.

En primer lugar, y siguiendo el principal aporte de la teoría de los costos de transacción, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados, en comparación con las empresas locales, ventajas que bien pueden darse en términos de diferenciación o de costos (Porter, 1994), y que pueden surgir, por un lado, a raíz de que la empresa tenga derechos de propiedad o activos intangibles como, por ejemplo, su estructura, la capacidad organizativa, el trabajo en equipo o el *know-how*; y, por otro lado, del gobierno común de una red de activos, que a su vez se pueden dividir en:

- a. Ventajas de las empresas ya establecidas frente a las nuevas, como el tamaño, la diversificación, la experiencia, las economías de alcance y la facilidad de acceso a los recursos; y
- b. Ventajas específicas asociadas a las características intrínsecas de ser multinacional, como la flexibilidad operativa que posibilita el arbitraje, los cambios en la producción, el abastecimiento global de materias primas e insumos, la habilidad para aprovechar las diferencias geográficas en las dotaciones de factores o de las intervenciones de los gobiernos, y la habilidad para reducir o diversificar riesgos.

En segundo lugar, y de acuerdo con la teoría de la internalización, a la empresa que posee dichas ventajas propias le tiene que resultar más ventajosa la explotación de estas, por sí mismas, antes que vendérselas o alquilárselas a otras empresas localizadas en otros países; es decir, le debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor o a través de la ejecución de nuevas actividades. Las ventajas de internalización reflejan la eficiencia superior, para la organización de estas actividades, de las jerarquías frente a los mecanismos de mercado.

Los factores que conducen a la internalización de los mercados de las ventajas propias son aquellos derivados de la reducción de los costos de transacción (necesidad del vendedor de proteger la calidad de los productos, evitar

los costos de búsqueda, negociación y ruptura de los contratos, compensar la ausencia de mercados, evitar y explotar intervenciones gubernamentales).

En tercer lugar, y siguiendo los aportes de autores como Vernon (1966) y Kojima (1982) sobre ventajas de localización, a la empresa debe resultar rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras. Estas variables específicas de localización reflejan aspectos tales como la distribución espacial de las dotaciones de recursos, el precio, la calidad, la productividad de los factores, costos de transporte, comunicaciones a nivel internacional, barreras artificiales al comercio, infraestructuras de los países de destino, así como diferencias ideológicas y culturales.

Es importante resaltar que durante los años 90 América Latina se caracterizó por bajas y volátiles tasas de crecimiento que llevaron a favorecer un sistema de crecimiento interno, y a dejar de lado la proyección internacional que requerían las empresas en ese entonces. Remontándose un poco más en el tiempo, a comienzos de los años 80, los países de América Latina y el Caribe precisaron desarrollar cambios de tipo estructural, con el fin de superar, específicamente, los problemas del modelo de desarrollo económico asumido con los esquemas de proteccionismo y desarrollo interno propuestos por la CEPAL sin convicción sobre políticas dirigidas o encaminadas a mejorar la competitividad del país en términos económicos, productivos y tecnológicos, lo cual se traduciría finalmente en la estabilidad económica necesaria para afrontar los procesos de globalización.

Diversos estudios recientes de la CEPAL confirman que las reformas estructurales provocaron una reestructuración del aparato productivo regional, favoreciendo la especialización en los bienes y servicios no comerciables con el exterior y con ventajas comparativas estáticas, producción de materias primas e industrias procesadoras de recursos naturales en los países de América del Sur y ramas maquiladoras de uso intensivo de mano de obra no calificada, tanto en México como en varios países más pequeños de Centroamérica y el Caribe; sin embargo, estas reformas no favorecieron la creación de ventajas comparativas dinámicas basadas en el aprendizaje y el conocimiento, que permitieran aumentar el valor agregado de las exportaciones y mejorar la inserción de las empresas de la región en los mercados mundiales (Cimoli, García y Garrido, 2005).

Esto, finalmente, favoreció la entrada de empresas internacionales o multinacionales en los mercados latinoamericanos. La falta de conocimiento sobre estas tendencias del mercado y lo atractivo en términos de inversión para las empresas en este sentido, generó, en la mayoría de los casos latinoamericanos, la entrada de empresas multinacionales, aprovechando ventajas sobre los costos de transacción analizados para este tipo de organizaciones.

A partir de ese último decenio, precisamente, se observó un mayor dinamismo en el comercio exterior que en la economía interna de la región, además de una relación positiva entre el dinamismo exportador y el crecimiento del producto. Al mismo tiempo, según estadísticas de la CEPAL, se registró un fuerte aumento de la elasticidad de las importaciones con respecto al PIB (Producto Interno Bruto) como consecuencia de la reducción de los niveles de protección, la reevaluación del tipo de cambio en algunas monedas de Latinoamérica y el aumento del contenido de insumos importados en los sectores de exportación. Este último elemento favoreció la continuación del programa de sustitución de importaciones en Colombia, conocido como el Plan Vallejo y favoreciendo la creación de Zonas Francas y Zonas Económicas Especiales de Exportación, fruto también de una nueva especialización sectorial que ha implicado la desverticalización y la desintegración de algunas “cadenas productivas”, término que será explicado más adelante como un posible modelo de internacionalización a través de la especialización.

En este contexto, una primera observación es el notable incremento que tuvo el coeficiente de importaciones y el débil efecto de la apertura comercial sobre la capacidad de Latinoamérica y especialmente los países de Suramérica para responder al proceso de globalización que era de esperarse si se hubieran cumplido las previsiones del impacto provocado por una mayor presión competitiva sobre la eficiencia (CEPAL, 2002)

En el nuevo contexto de economías abiertas, existe una mayor dependencia de Latinoamérica, con respecto al crecimiento local, del ritmo al que crece la economía internacional. En economías abiertas, las exportaciones dependen principalmente de la tasa de crecimiento de las economías más avanzadas. Por lo tanto, una disminución (aumento) de la tasa de crecimiento en los países desarrollados conlleva una disminución (aumento) del crecimiento en las economías en desarrollo. Esto ha llevado, por ejemplo, a que el impacto de la recesión estadounidense sobre las economías latinoamericanas, especialmente en Centroamérica y México, condicione fuertemente

el crecimiento y que la posible recuperación afecte en forma significativa los países de América del Sur.

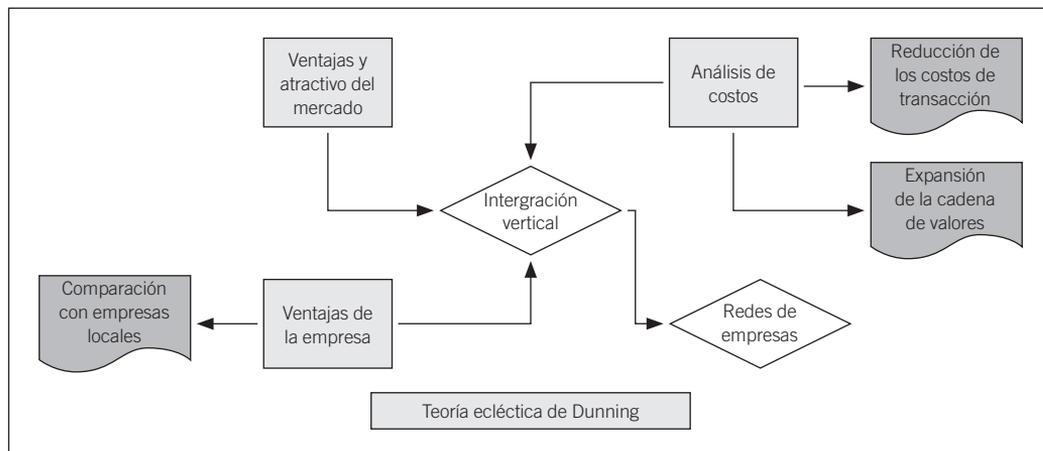
En el caso de México se observa que la nueva estructura productiva presenta fuertes desequilibrios y dependencia externa, de modo que el país enfrenta serias dificultades para crecer ante la recuperación de Estados Unidos y la relocalización de procesos productivos en China y Estados Unidos, con la consiguiente reducción del peso de la maquila (Garrido, 2004). Por otra parte, en ese contexto, las economías de América del Sur reformaron sus patrones de especialización y exportaciones de recursos naturales.

A grandes rasgos, se pueden distinguir dos patrones de especialización: algunos países lo hicieron en relación con la exportación de productos intensivos en mano de obra, mientras que otros se orientaron hacia la comercialización de productos basados en recursos naturales, aprovechando las ventajas comparativas de cada región (Reinhardt y Peres, 2000; Mortimore y Peres, 2001). Sin embargo, a pesar de las diferencias entre estos patrones de especialización, los dos poseen un importante rasgo en común: la especialización en la comercialización de bienes con bajo contenido de conocimiento.

En general, las empresas de América Latina y el Caribe se dedican principalmente a tareas de ensamble, o a las primeras etapas de procesamiento de recursos naturales, incrementando su vinculación al exterior y, al mismo tiempo, favoreciendo la persistencia de una estructura productiva simple, fragmentada y con un bajo grado de articulación y complejidad interna. En pocas palabras, a la elevada complejidad global de los *sistemas internacionales de producción integrados* y de las redes productivas globales se contrapone una menor complejidad de la estructura productiva local y la escasa producción de conocimiento (CEPAL, 2002).

Por último, Dunning (1992) introduce una cuarta condición: el autor considera que dada la configuración de las ventajas propias, de aquellas relacionadas con la internalización, y de las derivadas de la localización, anteriormente citadas, para que una empresa realice una inversión directa en el exterior sus directivos deben considerar que la producción exterior está en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo.

**Figura 2. Teoría Ecléctica de Dunning**



Fuente: diseño del autor a partir de la teoría expuesta

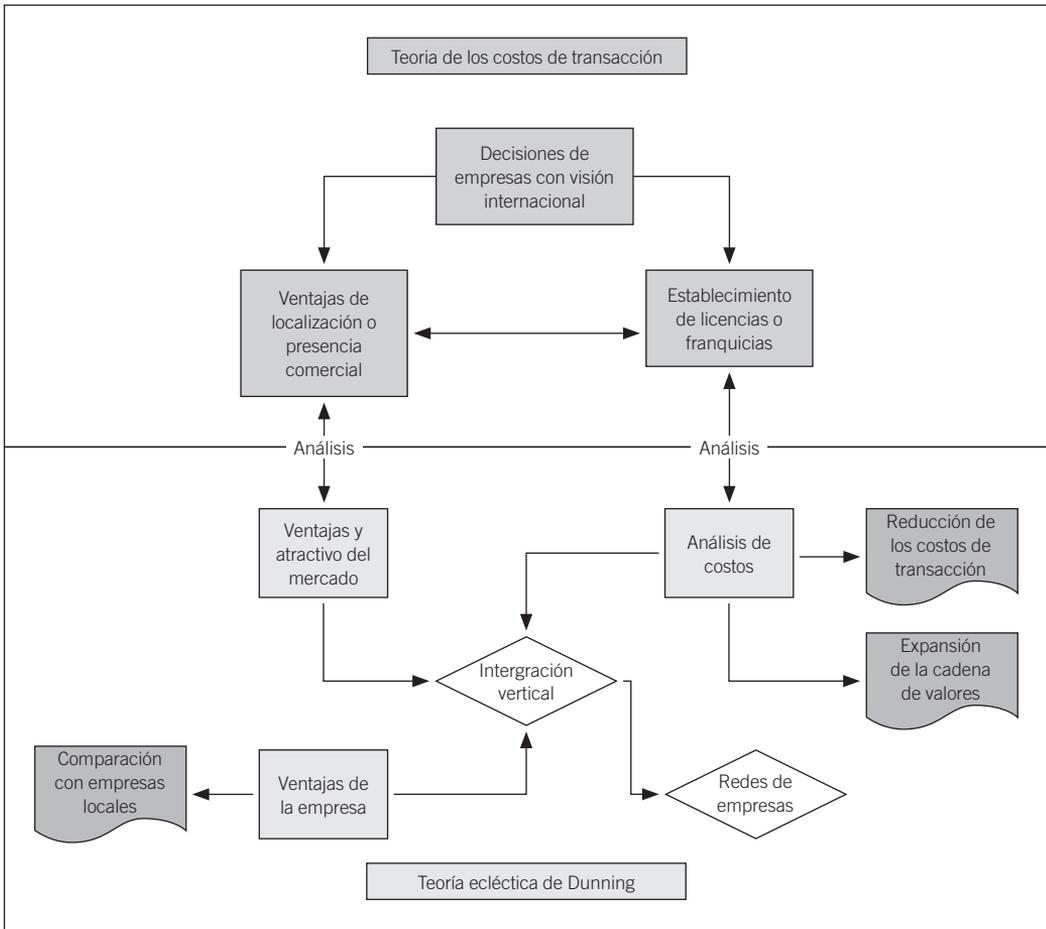
La principal contribución de Dunning al estudio de la internacionalización de las empresas es el aporte de una respuesta ecléctica a la cuestión de por qué existe la empresa multinacional, en la medida en que integra todos los factores que habían sido detectados con anterioridad por otros teóricos como determinantes para la realización de una inversión directa en el extranjero (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

Es importante poner de relieve la participación de algunas empresas latinoamericanas en los SIPI (sistemas internacionales de producción integrados), misma que ha causado cambios en las cadenas productivas locales a través de la sustitución de insumos domésticos por insumos importados.

En conclusión, los enfoques planteados hasta ahora parten del supuesto de que la decisión de invertir en el exterior sigue un proceso de toma de decisiones racional (Rialp y Rialp, 2001). Por lo tanto, todos ellos sufren el mismo inconveniente ya que las consideraciones de las que parten no son dinámicas y tienen muy poca relevancia en la explicación de la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Además, no distinguen entre empresas que están iniciando su proceso de internacionalización y aquellas que ya tienen alguna experiencia en el desarrollo de negocios internacionales. Por consiguiente, estas teorías tienen un marcado carácter estático en la investigación de los motivos de la inversión directa en el exterior, sin poner énfasis en la dimensión temporal del fenómeno de la inversión.

De esta forma, los enfoques de internacionalización económico-racionales, como los expuestos hasta ahora, se centran en grandes empresas multinacionales con importante presencia en el exterior, sin preocuparse por el proceso seguido por las pequeñas y medianas empresas (Welch y Loustarinen, 1988; Forsgren, 1989; Alonso, 1993b; 1994; Rialp y Rialp, 2001).

**Figura 3. Modelo económico de internacionalización**



Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la teoría expuesta

## 1.2. Los modelos de internacionalización como proceso

Lo que se ha podido observar a partir de los modelos presentados es que, definitivamente, las empresas multinacionales continúan determinando su proceso de integración o de inserción al mercado internacional con base en un beneficio económico, en términos de ventajas competitivas creadas por la misma o por factores atrayentes de inversión por parte del país de destino seleccionado, como lo puede ser la mano de obra barata, barreras gubernamentales mínimas, altas tasas de rendimiento para la inversión o potencial de mercado de alto nivel.

Es preciso recordar que el proceso de la internacionalización de la empresa debe generarse en sentido dinámico. Por ello, parte de la teoría que recurre a este proceso, entendido como uno dinámico, explica cómo y por qué llega una empresa dedicada exclusivamente al mercado nacional a, por ejemplo, convertirse en una gran empresa internacional y cuándo o en qué momento está preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización. Estos modelos están más relacionados con las decisiones de internacionalización que consideran que la empresa desarrolla su internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cual va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores (Rialp y Rialp, 2001).

La internacionalización de un importante número de empresas colombianas ha seguido la combinación de la decisión, discutida con la teoría ecléctica de Dunning, y la relación, como en el modelo de la Escuela Nórdica de Uppsala. Esta combinación se da de acuerdo con el supuesto de que la inversión extranjera directa corresponde a la culminación del proceso de internacionalización, tras cumplir con algunas etapas previas (licencias, exportaciones a través de distribuidores, exportaciones a través de filiales o representantes propios y producción o ensamble en el exterior).

En este contexto, y a raíz de la apertura, se ha producido un importante número de alianzas estratégicas de empresas multinacionales colombianas con otras empresas nacionales e internacionales dirigidas a consolidar, fortalecer y profundizar las estrategias de internacionalización, y dar un carácter más estable a sus negocios internacionales, por encima de lo que puedan ofrecer las exportaciones, según lo visto con los modelos anteriores.

Dentro de los enfoques agrupados desde la perspectiva de proceso se encuentra el modelo del proceso de internacionalización de la Escuela de

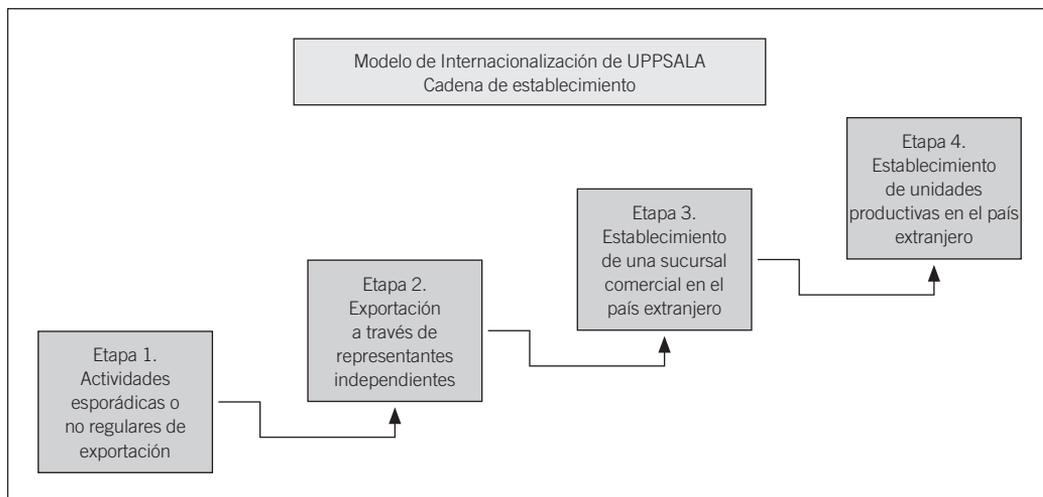
Uppsala, así como el enfoque de innovación, ya que ambos se centran en describir cómo las empresas a medida que van aumentando su conocimiento de los mercados exteriores, irán incrementando sus recursos comprometidos en los mismos (Alonso y Donoso, 1998; Lee y Brasch, 1978; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980). Además, desde este punto de vista también se puede incluir el modelo del ciclo de vida del producto, propuesto por Vernon, debido a que este enfoque considera la internacionalización de la empresa como un proceso que evoluciona conforme el producto pasa de una etapa a otra dentro de su ciclo de vida (Vernon, 1966).

El modelo de Uppsala (procedente de la escuela nórdica) establece que la empresa incrementará de manera gradual los recursos que ha comprometido en un país de destino específico, a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999).

Dicha teoría de las fases de desarrollo establece que la empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por cuatro etapas diferentes, lo que constituye para la Escuela de Uppsala, la denominada *cadena de establecimiento*. En concreto, se definía esta cadena en las siguientes cuatro etapas:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación,
2. Exportaciones a través de representantes independientes,
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero, y
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

**Figura 4. Modelo de Uppsala**



Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la teoría expuesta

En este punto es importante referirse a las dos primeras etapas planteadas en el modelo de Uppsala, debido al alto nivel de incidencia que las mismas presentan en el contexto latinoamericano, y especialmente en el caso colombiano. Las empresas pueden involucrarse en exportaciones e importaciones de manera directa o indirecta. Participación indirecta significa que la empresa participa en los negocios internacionales a través de un intermediario, y no trata directamente con clientes o compañías en el extranjero, mientras que la participación directa significa que la empresa trabaja con clientes o mercados externos con la oportunidad de establecer una relación comercial duradera. La exportación indirecta lleva como consecuencia la relación de dependencia del mercado externo, a partir de un intermediario o representante de la organización en ese mercado.



o importadora directa. Es importante tener en cuenta que conforme los bienes o servicios sean importados o exportados, estos deben, de alguna manera, adaptarse a las necesidades del mercado local.

Sin embargo, se debe aclarar que cuanto menos directa sea la participación de la empresa, menos probable será el desarrollo interno en términos de información y experiencia sobre cómo hacer negocios en el extranjero, información a la que la empresa no podrá recurrir más adelante, o información que le permita su expansión internacional. Por lo tanto, cuando las actividades indirectas representan una forma de entrada al mercado internacional, pueden no resultar en un compromiso creciente de la gerencia con los mercados internacionales, o crecientes capacidades para atenderlos de una forma gradual, según lo establece el modelo de Uppsala.

Es probable que en el proceso de exportación o importación, como primera etapa del proceso, las empresas no dimensionen las posibilidades de sus productos en los mercados externos. Este es el caso, por ejemplo, de empresas que proveen materias primas e insumos a grandes empresas multinacionales que los usan como parte de sus sistemas productivos para realizar sus ventas en el exterior. Otro caso es el de los compradores extranjeros que adquieren sus productos en el mercado local, para luego enviarlos a su país de origen como parte de la cadena de valor de la compañía.

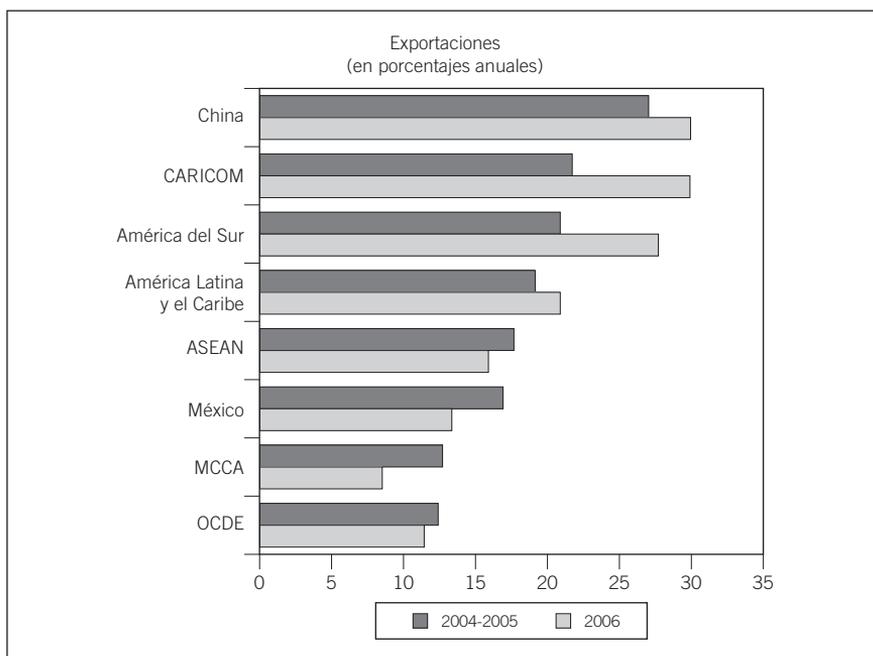
En el contexto latinoamericano, la balanza comercial, precisamente, hace parte de ese proceso de exportación e importación de bienes o servicios frente a los retos que demanda una economía cada vez más abierta. Basta con revisar los movimientos económicos en términos comerciales de América Latina y el Caribe, para afirmar la importancia de la balanza comercial para las diferentes economías, y que también se corrobora, gracias al aporte de las Pymes en este sentido. Casi podría llegar a establecerse que el patrón de mayor relevancia en el proceso de internacionalización es la misma operación de exportación e importación a nivel de comercio exterior.

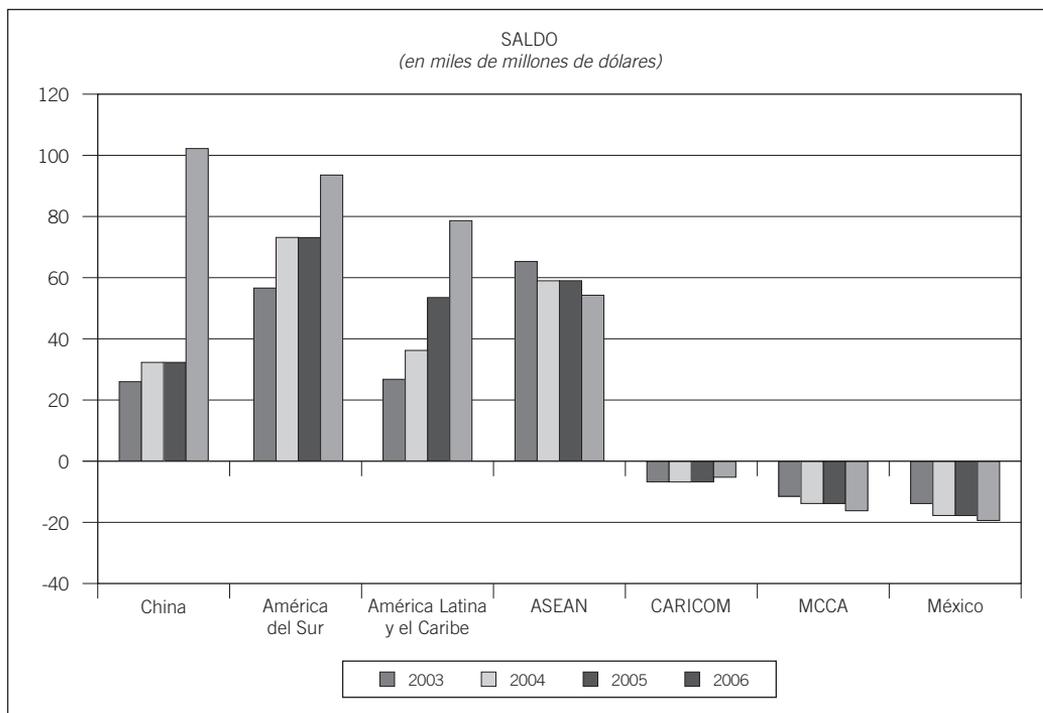
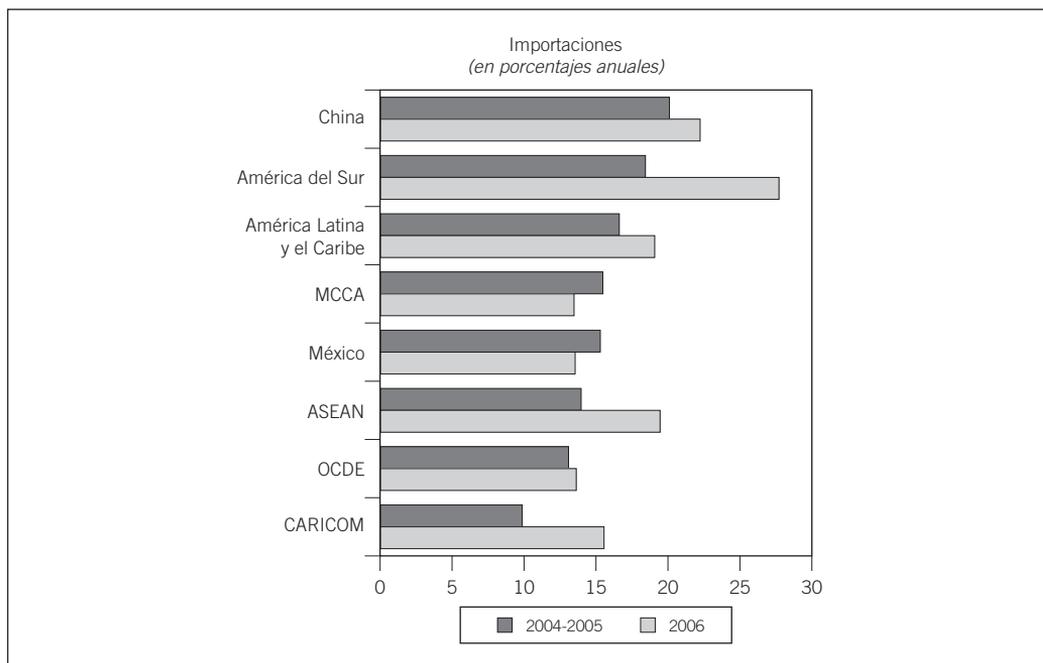
Según el informe de la CEPAL (2007), el crecimiento de las exportaciones de bienes de América Latina y el Caribe, como primera etapa en el proceso de internacionalización, de acuerdo con las estadísticas se redujo a un 20% en 2006, comparado con el 22% de 2004 y 2005. Esto refleja, según el informe, sobre todo, un aumento de los precios de las exportaciones y solo una expansión menor del volumen. En el caso de las importaciones se produjo una desaceleración, especialmente en América del Sur, que en algunos casos

supuso movimientos en el ámbito político que afectaron este decremento, al igual que los cambios económicos presentados en Estados Unidos durante los últimos dos años.

En lo que hace referencia al volumen, las exportaciones de la región crecieron menos que el promedio mundial en 2006 (6%, comparado con un 8%), aunque a tasas superiores a las de los países de África y Oriente Medio. El volumen de exportaciones de la región también se elevó menos en ese año que en el anterior. En 2006, las exportaciones de China aumentaron a tasas reales superiores a un 20%, mientras que en el resto del mundo (salvo África y el Oriente Medio) marcaban tasas de un 7% a un 11%. En la región, México y Centroamérica arrojaron los mejores resultados, mientras que América del Sur sufrió una fuerte desaceleración.

**Gráfico 6. Exportaciones e importaciones de bienes por región, 2004-2006**  
(tasas de crecimiento anuales y ahorros calculados en moneda corriente)





De acuerdo con las estadísticas, en 2006 las exportaciones de Centroamérica hacia el mercado estadounidense presentaron un decrecimiento, al registrar una tasa negativa del -1%. En América del Sur, únicamente Chile mantuvo una tasa de crecimiento elevada (34,1%), gracias sobre todo al alza del precio del cobre, ya que los países del Mercosur y los del área andina redujeron su dinamismo exportador hacia dicho destino y registraron un crecimiento inferior a la mitad y un tercio del de 2005, respectivamente.

**Tabla 6. América Latina y el Caribe: evolución nominal de las exportaciones de bienes, 2005 y 2006**  
(en tasas de variación anual)

	América Latina y el Caribe		Estados Unidos		Unión Europea		Asia y el Pacífico	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006
América Latina y el Caribe (37 Países)	26,2	22,1	15,1	13,4	15,3	29,7	35,6	27,1
Comunidad Andina (CAN) (Incluida la Rep. Bol. de Venezuela)	28,6	20,2	36,0	12,7	23,3	48,7	29,6	70,0
Bolivia	34,3	38,4	22,8	1,0	5,9	50,6	36,6	93,5
Colombia	26,4	6,3	20,4	13,8	20,5	18,3	29,5	30,9
Ecuador	15,8	7,9	53,1	32,2	22,8	13,0	-43,3	138,4
Perú	48,5	33,7	46,0	4,6	-5,6	57,3	32,1	47,9
Venezuela (Rep Bol de)	27,7	24,9	36,9	10,8	64,2	75,7	49,0	124,1
Mercosur	24,9	20,6	11,3	5,5	8,7	15,6	42,4	12,3
Argentina	15,7	23,1	12,9	-5,0	9,4	20,3	20,4	13,9
Brasil	31,8	19,7	10,5	8,7	9,7	14,6	50,5	12,0
Paraguay	13,9	2,5	-10,1	22,6	-69,1	-51,7	6,5	-46,3
Uruguay	11,1	27,4	31,9	-31,6	9,2	4,7	17,0	32,7
Mercado Común Centroamericano (MCCA)	16,3	13,8	0,7	-1,3	20,0	12,2	15,1	11,5
Costa Rica	14,8	17,4	1,1	12,4	7,4	12,2	71,8	37,7
El Salvador	11,3	21,4	-4,9	-8,8	48,2	0,2	85,0	40,4
Guatemala	19,8	8,0	1,0	13,9	40,6	-24,2	160,7	-70,7
Honduras	18,5	2,7	-2,1	-25,9	46,3	44,9	64,2	-23,9
Nicaragua	16,1	24,0	22,9	10,3	14,2	-7,4	85,1	-58,3
Chile	21,4	40,4	33,7	34,1	16,6	59,3	33,1	24,6
México	40,2	30,0	11,3	15,8	34,7	23,2	23,4	14,4

Fuente: CEPAL, sobre la base de información oficial de los países

Por su parte, y a diferencia de lo ocurrido con Estados Unidos, las exportaciones de bienes hacia los países de la Unión Europea se expandieron considerablemente. En cuanto a las dirigidas hacia Asia y el Pacífico, el comportamiento fue más heterogéneo, dado que se registró un aumento espectacular de las exportaciones de la Comunidad Andina, un crecimiento más bien moderado de las procedentes de los países del Mercosur y una desaceleración en las de algunos Estados centroamericanos, especialmente Guatemala, Honduras y Nicaragua. El crecimiento real más elevado de las exportaciones se registró en 2006 en Panamá, Costa Rica y México, mientras que el menor dinamismo real se produjo en la República Bolivariana de Venezuela, Perú y Haití.

Según el informe de la CEPAL, en general, las perspectivas para América Latina y el Caribe y el mundo siguen teniendo un buen ambiente; continúa un período de bonanza en el que todas las regiones –incluida África– registran un notable crecimiento económico y, sobre todo, comercial, y en el que los riesgos son menores y tienen pocas probabilidades de manifestarse a corto plazo. Los precios de los productos básicos presentan niveles altos. Asimismo, la mayoría de los países en desarrollo arrojan un superávit en sus cuentas corrientes y tienen grandes reservas, con lo cual son menos vulnerables a las turbulencias externas, a pesar de la influencia de Estados Unidos en el desempeño económico de sus mercados.

**Tabla 7. América Latina y el Caribe: comercio exterior de bienes  
(en tasas de crecimiento reales)**

	2006		2007 <sup>a</sup>	
	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones
Argentina	7,4	15,2	8,3	18,0
Bolivia	9,6	4,2	8,6	10,0
Brasil	4,6	18,2	6,6	16,0
Chile	4,2	9,4	8,5	13,6
Colombia	7,8	21,3	6,0	18,0
Costa Rica	12,6	13,6	9,0	9,0
Ecuador	2,9	5,7	-1,5	6,1
El Salvador	7,0	9,3	5,0	8,0
Guatemala	2,5	2,3	2,7	3,5
Haití	2,2	3,1	3,5	4,8

Continúa

	2006		2007 <sup>a</sup>	
	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones
Honduras	4,8	13,5	4,6	9,4
México	11,1	12,2	4,6	8,0
Nicaragua	10,5	6,1	8,9	8,0
Panamá	12,0	15,0	10,0	12,0
Paraguay	10,0	17,0	9,5	16,1
Perú	1,0	12,4	3,8	13,7
Rep. Dominicana	5,2	6,5	4,0	8,0
Uruguay	7,6	16,0	6,0	10,3
Venezuela (Rep Bol de)	-4,2	31,4	-2,6	21,0
América Latina	7,5	14,6	5,4	12,1

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Centro de Proyecciones Económicas, División de Estadísticas y Proyecciones Económicas

\* Estimaciones preliminares.

Es importante resaltar, igualmente, que en el contexto de los negocios internacionales y en el propio proceso de internacionalización, los servicios desempeñan un papel muy importante como estrategia de inserción en los mercados internacionales; no solo el tema de bienes es de especial interés. En este sentido, y si se hiciera una revisión en el tema frente al ámbito mundial, China exhibe el mayor dinamismo en cuanto a las exportaciones de servicios, seguida por América del Sur. En 2006, según el informe de la CEPAL, las exportaciones de servicios en América Latina y el Caribe se desaceleraron mucho, en particular en México.

La importancia cada vez mayor de los servicios en la economía, el empleo y el comercio es una tendencia común en los países avanzados y en desarrollo. Los servicios son insumos esenciales en muchas actividades y desempeñan un papel fundamental para aumentar el crecimiento económico y la productividad, mediante el mejoramiento de la intermediación financiera, la infraestructura, el uso de las TIC, la educación, la salud y el aparato público.

En la actualidad, los servicios representan alrededor de dos tercios del PIB en los países desarrollados y cerca de la mitad en los países en desarrollo, si bien el tipo predominante de servicios difiere claramente en uno y otro caso. En términos de empleo, este sector absorbe el 70% de los trabajadores de los países desarrollados, pero solo un tercio de la mano de obra en las economías

emergentes. América Latina y el Caribe se encuentran entre ambos grupos. Desde 1990, el comercio transfronterizo de servicios se triplicó y el conjunto de la inversión extranjera directa se cuadruplicó. Asimismo, las economías emergentes expandieron sus exportaciones de servicios a un ritmo mayor que el de los países avanzados (UNCTAD, 2004, 2005).

Dentro de la gama de servicios, los prestados a las empresas ocupan un lugar estratégico. Una parte creciente de estos hace uso intensivo de conocimiento (servicios de asesoría, vinculados a tecnologías de la información, ingeniería e investigación y desarrollo), de manera que se convierten en insumos estratégicos que aumentan la productividad y la competitividad de las empresas. Además, gracias a los avances en materia de TIC, las empresas pueden subcontratar muchos servicios a los proveedores que ofrezcan la mejor relación entre precio/calidad en cualquier parte del mundo.

Este proceso fue clave en el aumento explosivo del comercio de servicios prestados a las empresas y su internacionalización. En países en desarrollo como China, India y algunos núcleos de América Latina y el Caribe se ha observado una gran capacidad para captar una proporción considerable de este dinámico componente del comercio mundial.

Una característica común de la mayoría de los servicios es el trabajo conjunto del proveedor y la empresa, con el objetivo general de aumentar la productividad y la competitividad de esta última. Se incluyen aquí los servicios basados en el uso intensivo de conocimiento –asesoría, auditoría, informática, ingeniería, investigación y desarrollo, entre otros– y aquellos basados en el uso intensivo de mano de obra poco calificada, como la empleada en los servicios de limpieza y seguridad. Como insumos de la producción, los servicios son claves para el incremento de la competitividad y la productividad en un mundo cada vez más globalizado. Sin embargo, aun en los países emergentes, la preferencia es por la exportación de bienes basada en los recursos naturales.

El sector de los servicios es uno de los que más ha crecido en las economías avanzadas y en el comercio, sobre todo por dos fenómenos. El primero es la obligación de reducir los costos de las empresas mediante la delegación de actividades accesorias a terceros. La subcontratación de dichas actividades con proveedores de ese tipo de servicios permite a la empresa concentrar sus recursos en el negocio principal (*core business*). Asimismo, el aumento de la oferta de servicios permite una mayor especialización de esas empresas. Este fenómeno, a su vez, refleja un “simple” desplazamiento del servicio de

un sector a otro sin que cambie su naturaleza. El segundo consiste en la capacidad de los proveedores de vender a otras empresas servicios diferentes –de mejor calidad o más especializados– de los que dichas empresas producían para sí mismas, incluidos nuevos servicios.

En consecuencia, la subcontratación permite el acceso a insumos de mejor calidad que los que la empresa podría producir. Estos servicios adquieren de ese modo un carácter estratégico, pues conllevan el desarrollo de los demás sectores –tanto industriales como terciarios– y la atracción de inversiones extranjeras. Varios estudios sobre la Unión Europea sugieren que el segundo fenómeno es más importante que el primero para explicar la expansión masiva de este sector.

Otra característica productiva de los servicios, sobre todo de aquellos con uso intensivo de conocimiento, es que son elementos fundamentales de la innovación en otros sectores y de los sistemas nacionales de innovación. Esto se da a través de tres canales. En primer lugar, las empresas de informática e ingeniería suelen desarrollar innovaciones tecnológicas. En segundo término, las empresas de servicios ofrecen a sus clientes innovaciones de carácter gerencial o empresarial, que pueden no ser estrictamente tecnológicas. Por último, la interacción de las empresas que han recibido técnicas innovadoras con otras, contribuye a la difusión de las mejores prácticas.

La internacionalización de los servicios es cada vez más importante por razones de demanda y oferta. Con respecto a la demanda, cada vez más empresas subcontratan o compran sus servicios a otros países, motivadas por las ventajas competitivas. Esta tendencia, junto con el traslado de algunos servicios internos de una empresa al exterior, se conoce como *offshoring* o *near-shoring* (cuando se trata de un país cercano).

Entre otras razones, las empresas requieren dichos servicios para mejorar la calidad de sus productos y procesos, vender sus productos en el exterior y coordinar las actividades (existencias) de sus sucursales en distintos países. Esta tendencia, que es un elemento fundamental de la globalización de las economías, tiene sus orígenes en los adelantos en el campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, las fuertes presiones competitivas para reducir costos y mejorar la productividad, y los avances en la liberalización de comercio de dichos servicios.

Los adelantos tecnológicos han reducido los costos del transporte y la difusión de la información y las ideas; por consiguiente, las empresas trans-

formaron sus procesos y estructuras productivas. Las TIC han permitido la digitalización de muchos aspectos de la producción y han facilitado la prestación de servicios a larga distancia. De ese modo, los servicios son cada vez más transables y la posibilidad de subcontratarlos o comprarlos en el extranjero es enorme.

A fines de los años 80 e inicios de los 90, los servicios se trasladaron al cliente (especialmente las operaciones de la unidad de gestión interna, *back office*), pero más adelante la gama de servicios se expandió a las prestaciones profesionales, el desarrollo de *software*, los servicios financieros y otras actividades con uso intensivo de capital humano. El *offshoring* introdujo una nueva forma de organización empresarial llamada “organización extendida”, en la que la empresa matriz controla estrictamente los servicios trasladados al exterior. La tecnología de información permite el intercambio de información en tiempo real.

Otro fenómeno que ha cobrado importancia en los últimos años es el de los servicios de contratación interna (*insourcing*), que supone la inserción de los subcontratistas en las empresas contratantes y se distingue de la subcontratación porque la empresa subcontratada entra en el funcionamiento de la empresa contratante para rediseñar los procesos productivos y logísticos. United Parcel Service (UPS), una de las principales empresas mundiales en este rubro, ha desarrollado sistemas para gestionar la cadena completa de suministro de muchas empresas contratantes.

Los servicios también se internacionalizaron desde el punto de vista de la oferta. En otras palabras, las empresas que los ofrecen operan cada vez en más lugares del mundo. La diferenciación del producto por lugar de venta y la orientación de servicios al cliente son clave para el éxito de la globalización de los servicios. Esto es posible mediante el intercambio de conocimientos personales o por medio de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Existen tres tipos de internacionalización: 1) el “modelo evolutivo”, en que al inicio las empresas aumentan su participación en el mercado local para luego exportar sus servicios, en muchos casos siguiendo a sus clientes nacionales; 2) el “modelo multinacional incipiente”, en el que las empresas desde el inicio ofrecen sus productos a clientes en distintos países con el uso intensivo de TIC; 3) el modelo “local–global”, en el que las empresas operan sobre todo en el mercado local, pero prestan servicios a sucursales de clientes extranjeros o empresas nacionales que operan en muchos países. Con fre-

cuencia, las empresas de esta categoría participan en redes internacionales formadas por compañías similares en otros países.

El comercio mundial de “otros servicios” (total de servicios menos el transporte y los viajes) crece más rápido que el de los bienes, pero es difícil medir exactamente su volumen, debido a que no se dispone de estadísticas completas en la mayoría de los países. Los únicos datos disponibles son estimaciones del comercio transfronterizo basadas en las balanzas de pagos. En este caso, el servicio cruza la frontera del país sin que el proveedor o consumidor se trasladen, como ocurre con las llamadas telefónicas internacionales y la telemedicina. Sin embargo, muchas veces no se registran las operaciones en las que el proveedor o el cliente se desplazan para prestar o recibir el servicio.

En otras palabras, muchos servicios requieren la proximidad física de ambas partes y es imprescindible que una de los dos cruce la frontera. La información disponible revela que, debido a las razones explicadas anteriormente, el comercio transfronterizo mundial de “otros servicios” se expandió más rápido que el de los demás servicios y bienes en las últimas dos décadas. De hecho, su participación en el comercio mundial de bienes y servicios aumentó tres puntos porcentuales a 9,0% en 2006. Entre 1985 y 1995 las exportaciones de dichos servicios por los países en desarrollo aumentaron más rápido que las de los países avanzados, aunque sorprende que durante la década siguiente esta dinámica se invirtiera. Los países en desarrollo perdieron dos puntos porcentuales de su participación en el comercio mundial entre 1995 y 2005.

La estructura del comercio mundial de servicios cambió notablemente en el período 1995–2005, en favor de los servicios de computación e informáticos y de los servicios financieros. Los datos disponibles de acuerdo a las siete categorías principales muestran que los “otros servicios” representan la mitad del comercio mundial de dichos servicios. En la categoría “otros servicios” se destacan los relacionados con el comercio (compraventa), los jurídicos y las actividades de investigación y desarrollo.

Los servicios se diferencian de los bienes principalmente por el carácter inmediato de la relación formada entre el proveedor y el consumidor. Muchos servicios no son “transportables” y no pueden exportarse como los bienes, de modo que el consumidor se debe desplazar hacia el proveedor o este hacia el consumidor. Para tener en cuenta este tipo de comercio, el Manual del Comercio Internacional de Servicios (AGCS) agrega a la definición de comercio internacional de servicios el valor de los servicios prestados mediante filia-

les extranjeras establecidas en el exterior; también se incluyen los servicios prestados por personas situadas en el extranjero, ya sea como proveedores de servicios o como empleados de proveedores. Gran parte de este tipo de comercio de servicios se registra en la balanza de pagos, pero el resto requiere información adicional, puesto que incluiría transacciones entre residentes. Es así como en dicho manual se definen cuatro modos de suministro de servicios:

*Modo 1, suministro transfronterizo:* tiene lugar cuando el consumidor y el proveedor permanecen en el territorio de sus países mientras que el servicio cruza la frontera. La prestación del servicio puede realizarse por teléfono, fax, Internet, televisión, correo o mensajería, entre otros. Es similar al concepto tradicional de comercio de mercancías. Los servicios de transporte de carga, los cursos por correspondencia y el telediagnóstico son algunos ejemplos de este tipo de comercio de servicios.

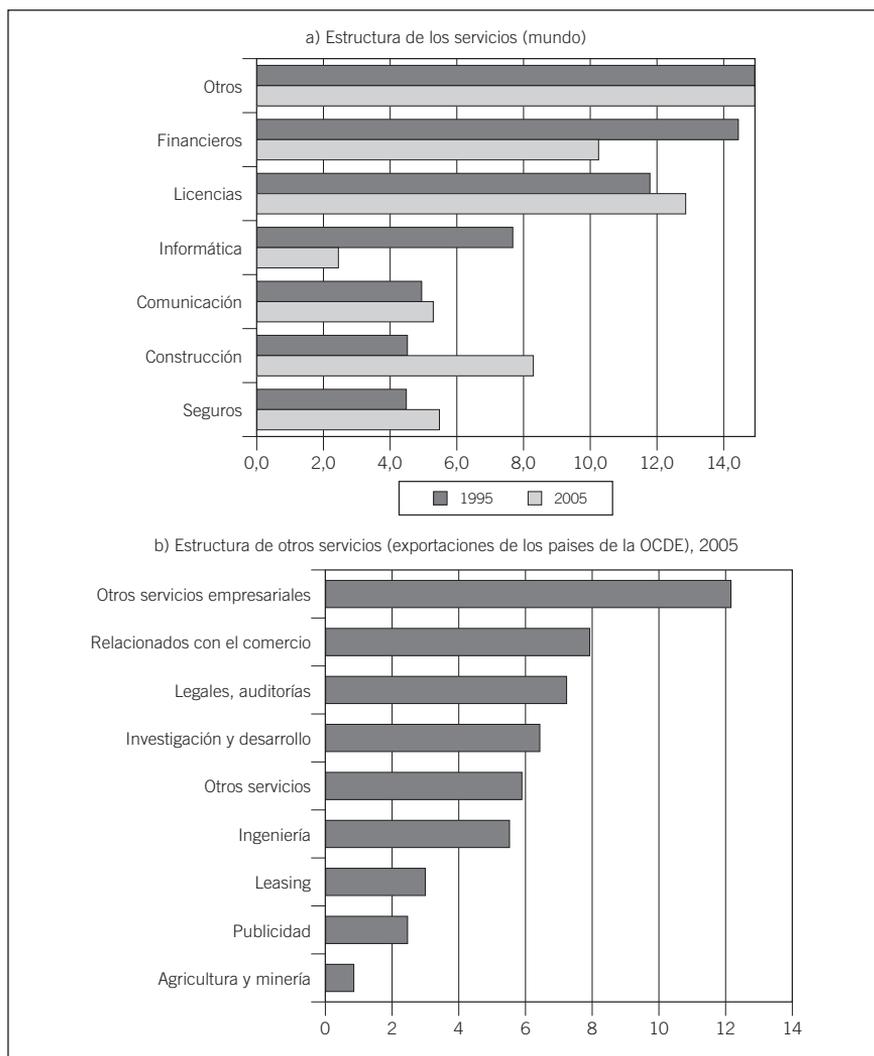
*Modo 2, consumo en el extranjero:* tiene lugar cuando un consumidor se traslada fuera del territorio de su país y consume servicios en otro, como en el caso del turismo fuera del territorio.

*Modo 3, presencia comercial:* se asegura el contacto estrecho con el consumidor en su territorio en diversas etapas de la producción, entrega y posventa. Los servicios médicos prestados por un hospital de propiedad extranjera, los cursos seguidos en una escuela de propiedad extranjera y los servicios prestados por una sucursal o filial de un banco extranjero instalada en el país, son algunos ejemplos.

*Modo 4, presencia de personas físicas:* se manifiesta cuando una persona se traslada al territorio del consumidor para prestar un servicio en nombre propio o de su empleador. Este tipo de suministro contempla dos esferas: el comercio de servicios en el sentido del *Manual de balanza de pagos* (por ejemplo, los servicios de auditoría financiera prestados por un auditor enviado por una empresa extranjera, o los servicios recreativos de un profesional que se encuentra temporalmente en el país anfitrión) y su empleo, entendiéndose la presencia física de personas en el país consumidor como algo “no permanente”. El empleo a corto plazo de médicos o docentes extranjeros, el traslado de personal dentro de las empresas, la presencia de personal extranjero en filiales en el extranjero o el empleo de trabajadores de la construcción y del servicio doméstico son algunos ejemplos.

Al considerar el desempeño comercial de la región con respecto a los principales destinos de sus exportaciones, se observa que en 2006 algunos países ya sufrieron una desaceleración de sus envíos en términos nominales hacia Estados Unidos, debido al menor crecimiento de la actividad en este país.

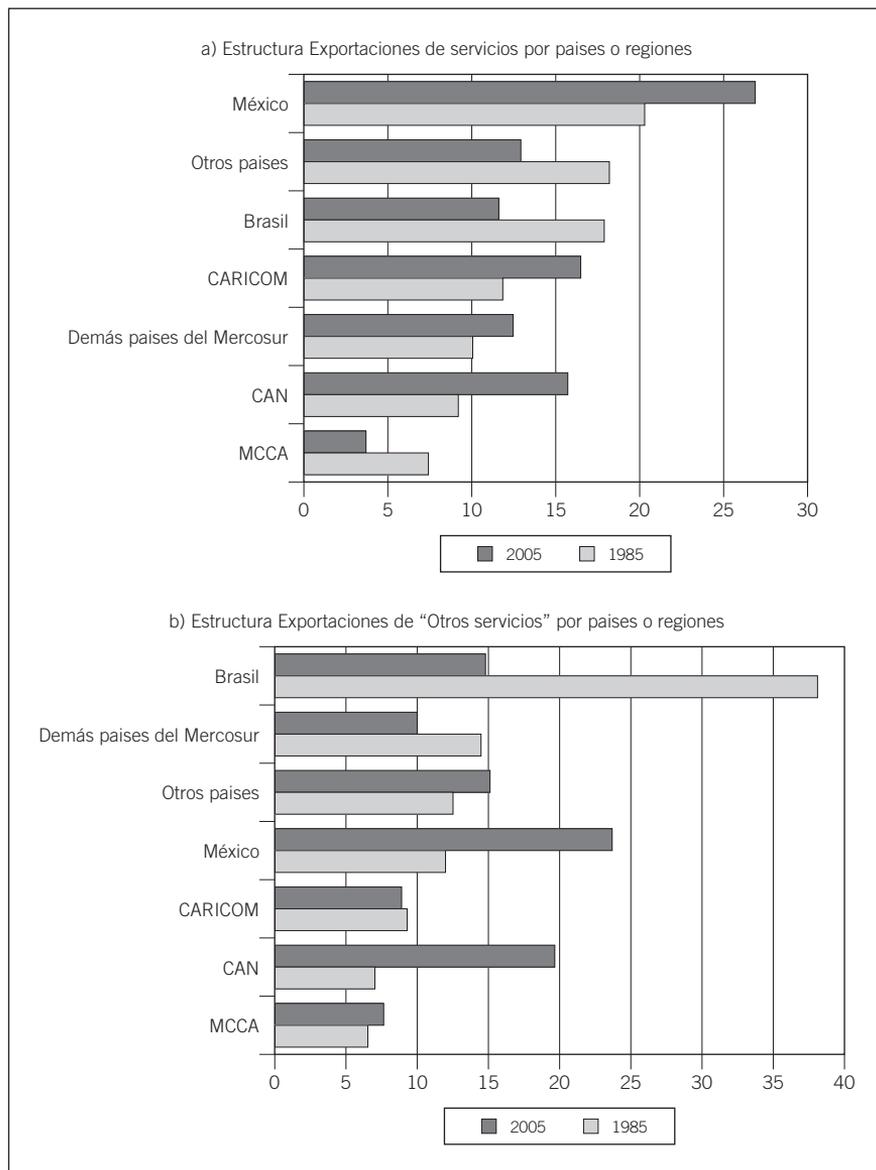
**Gráfico 7. Estructura del comercio de servicios mundiales, 1995-2005**



Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI). "Balance of Payments Statistics (BOP) database" [en línea] <http://www.imfststatistics.org/bop/>; Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), *OECD Statistics on International Trade in Services, Detailed Tables by Service Category*.

Nota: Se excluyeron los servicios de transporte, viajes, personales y de gobierno.

**Gráfico 8. América Latina y el Caribe: participación por país o subregión en las exportaciones de servicios, 1985-2005 (en porcentajes)**



Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI). "Balance of Payments Statistics (BOP) database" [en línea] <http://www.imfstatistics.org/bop>.

Nota: Los otros países son: Chile, Panamá y República Dominicana; "otros servicios" corresponde a todos los servicios menos al transporte y los viajes.

Para tener una visión completa del dinamismo exportador de las empresas localizadas en América Latina y el Caribe, el análisis precedente del comercio transfronterizo se debe completar con una evaluación de las ventas de las sucursales de dichas empresas en el exterior. Como se señaló anteriormente, alrededor de la mitad del comercio mundial de servicios corresponde a las ventas de las sucursales localizadas en los mercados extranjeros (modo 3).

Aunque todavía son relativamente pocas, algunos datos parciales e información cualitativa sugieren que en los últimos años ha aumentado la presencia comercial en el exterior de varias empresas multinacionales latinoamericanas (“trans-latinas”). Los datos disponibles sobre las ventas de las transnacionales latinoamericanas son muy incompletos, entre otras razones porque en muchos casos no se publican las ventas por subsidiarias en forma separada. Además, muchas subsidiarias son relativamente pequeñas y por eso no son consideradas en las clasificaciones de grandes empresas. Por ejemplo, el *ranking* de *América Economía* de las 500 mayores empresas (filiales) de América Latina por ventas, en 2004 y 2005 solo incluye dos filiales pertenecientes a una sola trans-latina fuera de su país de origen: Empresa Brasileña de Telecomunicaciones (*Embratel*) y *Claro* de Brasil, que forman parte de *América Móvil* de México.

Las ventas de servicios de las trans-latinas se pueden estimar en forma aproximada mediante el análisis de sus IED. Los datos relativos a Brasil, Chile y Colombia revelan que los servicios representaron por lo menos la mitad de la IED en los últimos años. Hubo una expansión importante en el sector de los servicios (excluyendo transporte y viajes), sobre todo de ingeniería y construcción, telecomunicaciones y financieros. Con excepción del primer segmento, el fenómeno es bastante reciente.

Las empresas y países que se destacan en los servicios (excluyendo distribución, transporte y viajes) son los siguientes:

- *Ingeniería y construcción*: las empresas, principalmente de Brasil (como Odebrecht y Andrade Gutiérrez) y Argentina (como Techint e Impsa), se internacionalizaron en los años 80 debido a la reducción de los proyectos en sus mercados de origen. Entre las ventajas competitivas de este grupo de empresas trans-latinas se encuentra la combinación de capacidad tecnológica, flexibilidad operativa y bajos costos. La capacidad de operar en ambientes regulatorios, jurídicos

y económicos complejos ha proporcionado a esas empresas ventajas con respecto a competidores mundiales en algunos mercados, sobre todo de países en desarrollo.

- *Telecomunicaciones*: se destacan las empresas mexicanas Telmex y América Móvil (Grupo Carso) que se convirtieron en unas de las principales empresas de la región y se ubicaron entre las cinco más grandes del mundo en términos de suscriptores. Su internacionalización comenzó en 1990 con la privatización de Teléfonos de México (Telmex). El gobierno mexicano quería vender una empresa verticalmente integrada, con el objetivo de crear un “campeón nacional” que pudiera competir con las empresas extranjeras. Las dos empresas se concentraron en América Latina: iniciaron operaciones en Brasil y Colombia, para luego expandirse a Argentina, Centroamérica (El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) y más recientemente Chile, Paraguay y Perú.
- *Servicios financieros*: los países con bancos más dinámicos en el exterior son Brasil, México y Panamá. En los últimos años, el banco brasileño Itaú, que ya tenía una importante presencia en Argentina, expandió sus actividades a Chile y Uruguay. Por otra parte, el mexicano Banorte expandió sus actividades en Estados Unidos con la compra del banco INB y la empresa de envíos de dinero UniTeller. En cambio, varios bancos panameños perdieron gran parte de su participación en otros países centroamericanos en 2006 con la venta de sus activos a HSBC, Citibank y Lloyds TSB.

Los datos parciales disponibles sobre la IED en el exterior por sector relativo a Brasil, Chile y Colombia indican que los servicios representaron por lo menos la mitad de la inversión en los períodos analizados. En Brasil, los servicios representaron entre la mitad y dos tercios de la inversión realizada en el extranjero entre 2001 y 2005 (excluidas las inversiones en paraísos fiscales). Los subsectores más importantes son los siguientes: comercio (50%), construcción (25%), transporte, telecomunicaciones y actividades inmobiliarias (el resto). En Colombia, casi la mitad de la inversión en el exterior en 2005 se destinó a los servicios. Dentro de este sector se destacan los servicios empresariales (40%), transporte, almacenamiento y telecomunicaciones (31%), servicios públicos (12%) y comercio (11%). En Chile, las tres cuartas partes de

las inversiones realizadas entre 1990 y 2006 corresponden al sector servicios y se concentran en los rubros de energía, comercio y servicios financieros.

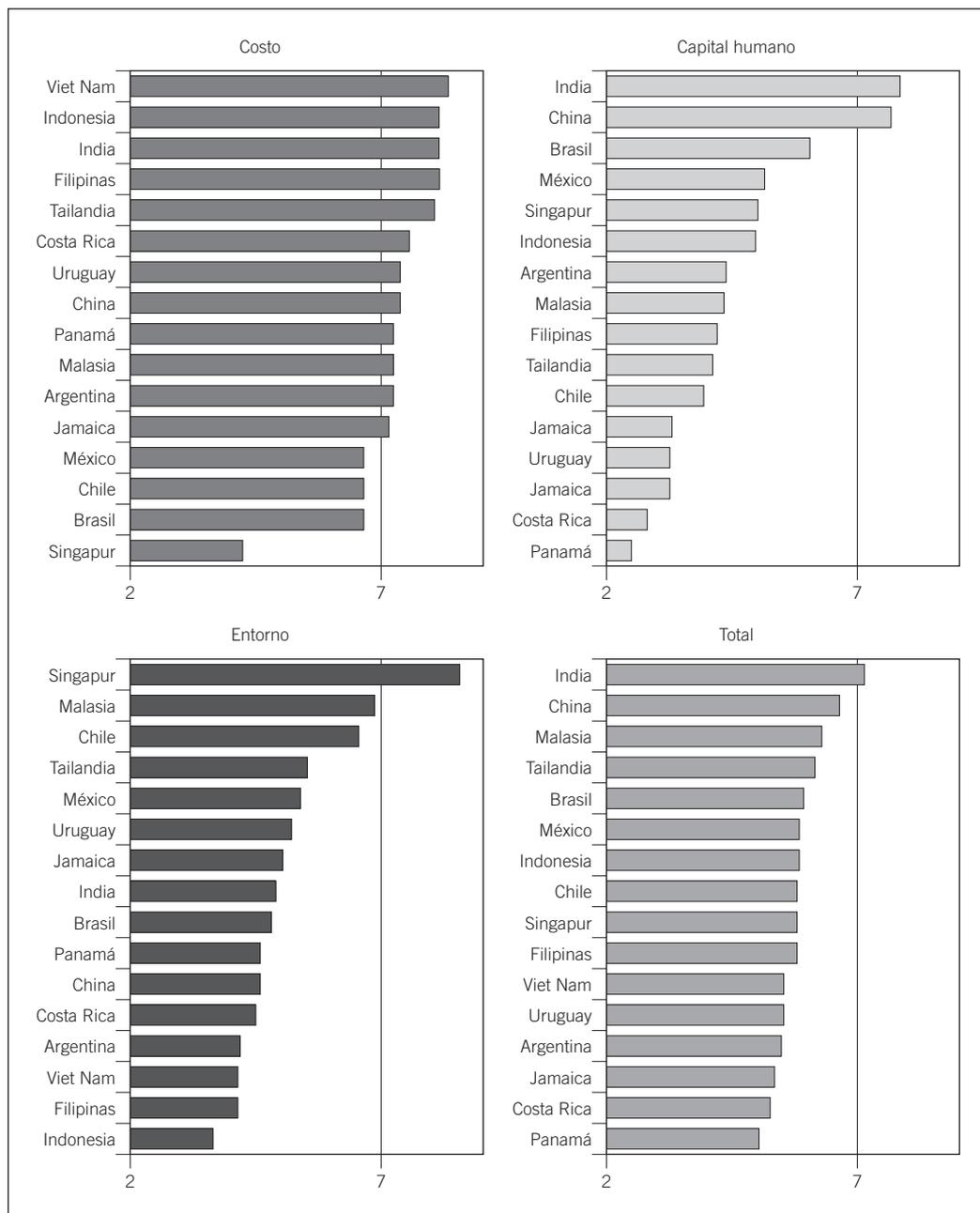
La localización de las principales filiales de las trans-latinas da una idea general de su estrategia geográfica. Los datos de la UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) del año 2002 sugieren que los países o regiones de destino de las principales filiales de trans-latinas son variados. Mientras que en el caso de Argentina y Chile el destino principal son países de la región, el destino preferido de los demás países era Estados Unidos. Se destaca también el poco desarrollo en Asia y que Panamá sería el país con mayor diversificación geográfica en este sentido.

**Tabla 8. Localización de las 50 principales sucursales de translatinas del sector de servicios, 2002 (en porcentajes)**

Inversionista	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Panamá	Venezuela (Rep. Bol. de)
América Latina	70	6	81	21	4	16	33
Estados Unidos	15	78	19	74	92	42	56
Unión Europea	15	11	0	5	4	37	11
Otros	0	6	0	0	0	5	0
Total	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: CEPAL, sobre la base de información de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). *World Investment Directory*

**Gráfico 9. Atractivo de los países para la localización y el comercio de servicios en 2007**



Fuente: AT Kearney, *The Global Services Location Index*, Chicago, Illinois, 2007

En cuanto al proceso de internacionalización, los acuerdos de integración y creación de bloques regionales, que toman en cuenta los aspectos comerciales y económicos para equilibrar la balanza comercial de bienes y servicios, se consideran como un factor relevante para la inserción de las empresas en el contexto internacional. En este sentido, se deja atrás el proceso de exportación en su primera etapa y se afianza en el segundo nivel, de acuerdo con el modelo de Uppsala, caracterizado por la relación directa con distribuidores y, en algunos casos, llegar al tercer nivel del proceso, a través del establecimiento de una sucursal en el exterior para prestar servicios o comercializar los bienes producidos por la empresa de manera directa.

En términos de la integración comercial presente en América Latina y el Caribe, puede hablarse de varios esquemas. La Comunidad Andina de Naciones, después de la salida de la República Bolivariana de Venezuela, la invitación a Chile de que sea miembro asociado y la firma de Colombia y Perú de acuerdos bilaterales con Estados Unidos, experimenta un proceso de ajuste y definición.

**Tabla 9. América Latina y el Caribe: total de exportaciones por esquemas subregionales de integración, 1990-2007**

(en millones de dólares corrientes y porcentajes)

	1990	1995	1998	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Enero-Marzo 2006	Enero-Marzo 2007 <sup>d</sup>
Asociación Latinoamericana de Intergración (ALADI)											
Total de exportaciones (1)	112.694	204.170	251.345	316.298	319.807	346.145	427.835	506.557	614.960	141.695	152.443
Exportaciones a la ALADI (2)	13.598	35.471	43.118	41.934	36.164	40.872	56.777	72.251	89.815	19.299	22.805
Porcentaje de exportaciones intrasubregionales (2/1)	12,1	17,4	17,2	13,3	11,8	13,3	14,3	14,6	13,6	15,0	
Comunidad Andina (CAN)											

Continúa

	1990	1995	1998	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Enero- Marzo 2006	Enero- Marzo 2007 <sup>d</sup>
Total de exportaciones (1)	31.751	39.134	38.896	53.543	52.177	54.716	74.140	100.089	124.111	29.670	30.108
Exportaciones a la CAN (2)	1.312	4.812	5.504	5.656	5.227	4.900	7.604	10.313	12.719	2.680	2.848
Porcentaje de exportaciones intrasubregionales (2/1)	4,1	12,3	14,2	10,6	10,0	9,0	10,5	10,3	10,2	9,0	9,5
Mercado Común del Sur (Mercosur)											
Total de exportaciones <sup>a</sup> (1)	46.403	70.129	80.227	89.078	89.500	106.674	134.196	162.512	190.789	40.581	46.372
Exportaciones al Mercosur (2)	4.127	14.199	20.322	15.298	10.197	12.709	17.319	21.134	25.675	5.410	6.740
Porcentaje de exportaciones intrasubregionales (2/1)	8,9	20,2	25,3	17,2	11,4	11,9	12,9	13,0	13,5	13,3	14,5
Mercado Común Centroamericano (MCCA)											
Total de exportaciones <sup>a</sup> (1)	4.480	8.745	14.987	16.328	17.006	18.117	19.767	21.849	24.821	5.907	6.795
Exportaciones al MCCA (2)	624	1.451	2.754	2.829	2.871	3.110	3.506	3.912	4.429	1.062	1.243
Porcentaje de exportaciones intrasubregionales (2/1)	13,9	16,6	18,4	17,3	16,9	17,2	17,7	17,9	17,8	18,0	18,3
Comunidad del Caribe (CARICOM )											
Exportaciones totales (1)	4.955	5.927	5.537	7.544	7.110	8.624	10.395	14.125	18.522	-	-
Exportaciones a la CARICOM (2)	509	843	1.031	1.384	1.220	1.419	1.810	2.150	2.639	-	-
América Latina y el Caribe											

Continúa

	1990	1995	1998	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Enero- Marzo 2006	Enero- Marzo 2007 <sup>d</sup>
Total de exportaciones <sup>b</sup> (1)	130.214	227.922	280.065	345.484	347.610	376.590	472.444	569.295	689.985	152.830	164.822
Exportaciones a América Latina y el Caribe <sup>c</sup> (2)	18.727	45.180	56.644	58.607	53.424	59.635	79.952	100.340	120.051	26.702	30.503
Porcentaje de exportaciones intrasubregionales (2/1)	13,9	19,8	20,2	17,0	15,4	15,8	16,9	17,6	17,4	17,4	18,5

Fuente: CEPAL, sobre la base de información oficial de las respectivas agrupaciones subregionales y del Fondo Monetario Internacional (FMI), *Direction of Trade Statistics*.

a. Las cifras incluyen las ventajas externas de la maquila.

b. Incluye la ALADI, el MCCA, los países de la CARICOM, Panamá, Cuba y República Dominicana.

c. Incluye el comercio intrasubregional de la CAN, el Mercosur, el MCCA, la CARICOM y el efectuado por Chile y México al respecto de la región, así como el realizado entre grupos, más la corriente de exportaciones de Cuba, Panamá y la República Dominicana hacia los demás países de la región.

d. Cifras preliminares.

Según el estudio de la CEPAL (2007), el comercio intrarregional continuó creciendo, aunque a un ritmo menor que en los años precedentes. El peso del comercio intrasubregional, medido por medio de las exportaciones, aumentó levemente en el Mercosur y en el conjunto de países de la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), y descendió ligeramente en la CAN y en el MCCA (Mercado Común Centroamericano).

Para algunos países de la región, como Colombia, Costa Rica, Panamá y Perú, el 2007 se caracteriza por su relación comercial con Estados Unidos y la posible entrada en vigor de los acuerdos de libre comercio suscritos. Además, en los casos de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, la ampliación que supone la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (ATPDEA) marcó la agenda comercial en el contexto de los debates más generales sobre la ampliación de la autoridad para negociar acuerdos comerciales del presidente de Estados Unidos, conocida como Autoridad de Promoción del Comercio.

Por otra parte, el ALBA (Alternativa Bolivariana para América Latina y el Caribe), iniciativa del Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, ha seguido activa. Dicha iniciativa surgió como una alternativa al ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas). Inicialmente, en diciembre de 2004, fue

un acuerdo entre los gobiernos de Cuba y la República Bolivariana de Venezuela, al que se adhirió Bolivia en 2006. En enero de 2007, con motivo de la cuarta cumbre del grupo, Nicaragua se sumó a la iniciativa. A fines de abril se realizó la quinta cumbre, a la que asistieron, además de los presidentes de los cuatro países miembros, el presidente de Haití y representantes de Dominica, Ecuador, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas y Uruguay.

Durante 2006 y 2007, Estados Unidos ha dado prioridad en su agenda comercial a múltiples iniciativas orientadas a la apertura de mercados, tanto a nivel bilateral como multilateral, de acuerdo con una estrategia de “liberalización competitiva”. Según dicha estrategia, los acuerdos de libre comercio son un medio de determinar el alcance que podrían tener los acuerdos multilaterales en el futuro, mediante el establecimiento de precedentes y la demostración de los verdaderos beneficios del comercio libre y justo.

En el hemisferio occidental, Estados Unidos suscribió en 2006 acuerdos de promoción del comercio con Perú y Colombia, y a finales de ese año concluyó las negociaciones con Panamá. De forma análoga a acuerdos anteriores, estos son de amplio alcance y abarcan todos los aspectos del comercio, como inversiones, servicios, propiedad intelectual y compras públicas, entre otros, y su propósito es eliminar los aranceles y otras barreras impuestas al comercio de bienes y servicios.

A fines de 2006, se promulgó en Estados Unidos la Ley de Beneficios Tributarios y Servicios de Salud, cuyo aspecto más interesante para América Latina y el Caribe es que contiene disposiciones sobre comercio en virtud de las cuales se amplía el alcance del SGP (Sistema Generalizado de Preferencias) y el ATPA/ATPDEA (Régimen de Preferencias Comerciales para los Países Andinos/Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga) y se autorizan nuevas preferencias comerciales para los textiles y el vestido provenientes de Haití. Conforme a esa ley, también se establecen relaciones normales permanentes con Vietnam.

De forma análoga, la vigencia del SGP se prorrogó hasta el 31 de diciembre de 2008, cuestión que abarca a la mayoría de las preferencias correspondientes a 3.400 productos de 133 países en desarrollo. La nueva legislación supone normas más estrictas en materia de exenciones impuestas por necesidades de competencia, a fin de limitar el uso del SGP por parte de los países en desarrollo de mayores ingresos, lo que podría afectar a algunas exportaciones de países como Brasil e India, que figuran entre los principales usuarios

del SGP. Mediante dicha legislación se eliminan las exenciones aplicables a todas las categorías de productos en el caso de países cuyas ventas externas del producto en cuestión sea 1,5 veces superiores a la cantidad establecida para un determinado año calendario—alrededor de 180 millones de dólares en 2006— o supere en un 75% el valor de las importaciones de dicho producto.

Durante el bienio 2005-2006, las exportaciones de América Latina y el Caribe a Estados Unidos, en promedio, se valoran en 309.905 millones de dólares, de los que solo un 1,7% corresponde al SGP, un 7,6% a otros acuerdos preferenciales y más del 40% a exportaciones reguladas en los tratados de libre comercio. En 2006, el Departamento de Comercio de Estados Unidos ya incluyó en sus registros las preferencias correspondientes al CAFTA-RD. Más del 50% de las exportaciones de Chile, México, El Salvador y Honduras se realizan al amparo de los tratados de libre comercio. En 2006, fueron pocos los países de la región que se acogieron al SGP, mientras que aumentó el monto de exportaciones realizadas en virtud de los recientes tratados de libre comercio. Solo cuatro países de la región (Brasil, Argentina, Colombia y Perú) figuran entre los veinte países que son principales beneficiarios del SGP.

La vigencia de la ATPDEA se prorrogó durante seis meses en los casos de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Posteriormente, se aprobó una medida similar que se aplicaría a los países que concluyeran el proceso de aprobación legislativa de un acuerdo de fomento del comercio con Estados Unidos. Solo Colombia y Perú están en vías de que se les otorgue la segunda prórroga automática, aunque es necesario que el Congreso de Estados Unidos apruebe los respectivos acuerdos de libre comercio. No obstante, en marzo de 2007, la mayoría demócrata del Congreso de Estados Unidos estudió la posibilidad de prorrogar las preferencias durante un período de dos años a partir de su vencimiento en junio de 2007.

La no renovación de la ATPDEA podría perjudicar a los países beneficiarios, especialmente a Bolivia y Ecuador, países con un menor desarrollo relativo en ese grupo. Entre las posibles consecuencias que se pueden generar de que la ATPDEA no se renueve destacan la destrucción de empleo, las presiones migratorias hacia Estados Unidos y la pérdida de bienestar, no solamente en los países andinos, sino también de los consumidores estadounidenses.

Después de arduas negociaciones en el Congreso de los Estados Unidos, y luego de un acuerdo alcanzado por el Comité de Medios y Arbitrios, cuatro días antes de su expiración, el ATPDEA fue extendido por ocho meses

más, por lo que el nuevo plazo de vencimiento quedó fijado para el 29 de febrero de 2008. Para Bolivia y Ecuador, esta prórroga es un alivio, que da un cierto respiro a los exportadores. Sin embargo, el plazo sigue siendo corto y provocando preocupación en muchos círculos empresariales. Por su parte, a Perú y Colombia les sirve de puente mientras sus gobiernos esperan la aprobación de los tratados de libre comercio que se negociaron durante los últimos dos años, pero si el Congreso de Estados Unidos no aprueba los acuerdos pendientes se verían forzados, junto con Bolivia y Ecuador, a pedir más prórrogas en el futuro. Actualmente el acuerdo se encuentra vigente hasta diciembre de 2009.

En el primer cuatrimestre de 2007, el Congreso y el Gobierno de Estados Unidos abordaron en su agenda comercial, entre otras cuestiones, la forma en que las disposiciones laborales y en materia de medio ambiente se incorporarían a los acuerdos comerciales suscritos. Se llegó a un consenso conceptual con respecto a los acuerdos pendientes de aprobación por el Congreso, en el sentido de que los países deben observar en sus legislaciones y prácticas las obligaciones de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo de 1998 de la Organización Internacional del Trabajo (capítulo I).

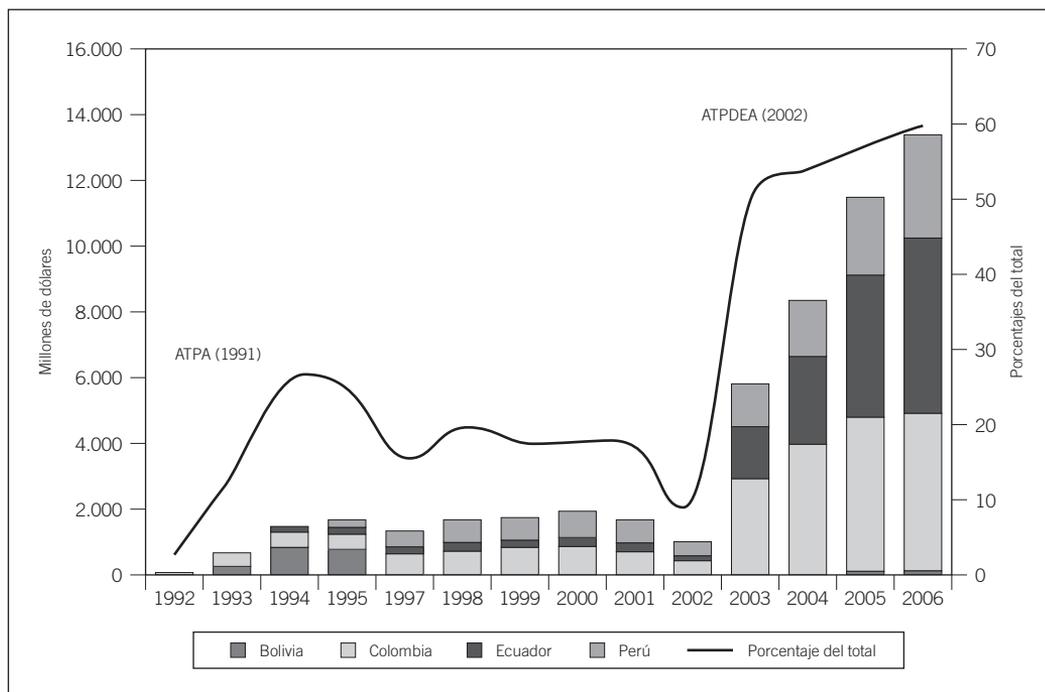
Asimismo, se incorporó la obligación de suscribir siete acuerdos relativos al medio ambiente y el compromiso de implementar los acuerdos multilaterales que se hubieran suscrito. La ATPDEA, promulgada en 2002, sustituyó y amplió el Régimen de Preferencias Comerciales para los Países Andinos de 1991 (ATPA), cuyo propósito era estimular un desarrollo económico diversificado y combatir la producción de drogas y el narcotráfico. La ATPDEA permitió incorporar 700 nuevos productos con acceso libre de impuestos a la lista inicial, pasando a ser 6.300 la cantidad total de productos con acceso libre. Entre otros, figuran en dicha ley los siguientes productos: artículos de cuero, petróleo y productos derivados, cobre refinado, flores frescas, espárragos, textiles, confecciones, calzado, atún y prendas de vestir confeccionadas con telas de origen estadounidense.

En 2006, más de la mitad de las importaciones de Estados Unidos procedentes de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, cuyo valor ascendió a 13.500 millones de dólares, ingresaron en Estados Unidos en virtud del programa de la ATPDEA, siendo Ecuador, Colombia y Perú los principales proveedores del grupo andino.

En cuanto a las preferencias aplicables a Haití, se incorporó una nueva disposición a la Iniciativa para la Cuenca del Caribe, la Ley de Oportunidad Haitiana, mediante el aliento a la asociación (Haitian Hemispheric Opportunity through Partnership Encouragement Act (HOPE)), que autoriza la entrada libre de impuestos a nuevos productos haitianos, entre los que figuran los cables eléctricos para automóviles y las prendas de vestir. Dicha ley entrará en vigor una vez que el presidente de Estados Unidos certifique ante el Congreso de su país que Haití ha cumplido con ciertos requisitos y estipulaciones sobre reembarque.

La vigencia de la Ley de Asociación entre Estados Unidos y la Cuenca del Caribe termina en 2008. Se preveía iniciar conversaciones sobre las alternativas ulteriores en junio de 2007, en el contexto de la conferencia sobre el Caribe (“Visión 20:20”), en Washington, D.C.

**Gráfico 10. Importaciones de Estados Unidos procedentes de países beneficiarios de la ATPDEA, 1992-2006**



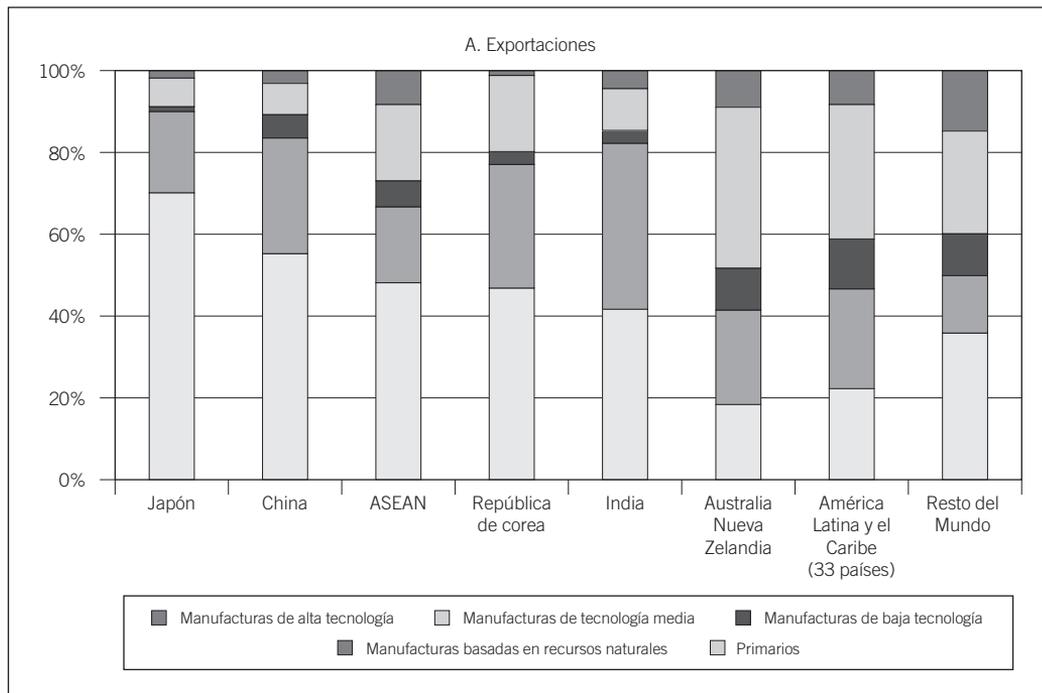
Fuente: CEPAL, sobre la base de información de la Comisión de Comercio Internacional (USITD)

La estructura de las exportaciones de América Latina y el Caribe destinadas a Asia y el Pacífico se caracteriza por la concentración en el sector de los recursos naturales y las manufacturas basadas en ellos. Este fenómeno se observa claramente en los casos de India y Japón y, en menor grado, de China, ASEAN (Association of South East Asian Nations) y la República de Corea. En general, la participación de las manufacturas de distinta intensidad tecnológica (baja, media o alta) es muy reducida y contrasta notablemente con la estructura del comercio intrarregional latinoamericano, que tiene un alto componente de productos de intensidad tecnológica media. La ASEAN tiene una canasta exportadora cuyos productos manufacturados, incluso los pertenecientes a categorías de tecnología media y alta, tienen una participación nada despreciable.

Cabe destacar el caso de los dos países de Oceanía que, sumados, exhiben un alto componente de manufacturas de tecnología media, lo que se asemeja en gran medida a la estructura del comercio intrarregional latinoamericano. En cambio, la estructura de importaciones latinoamericanas y caribeñas desde Asia y el Pacífico es inversa a la estructura de las exportaciones, pero con fuertes variaciones entre países y subregiones. En el caso de Japón y, en menor grado, de China, la República de Corea y la ASEAN, el componente más importante son las manufacturas de intensidad tecnológica alta y media, en tanto que en el caso de India se destacan las manufacturas basadas en recursos naturales. El coeficiente más alto de manufacturas de alta tecnología se registra en el grupo de ASEAN.

Por el contrario, la canasta exportadora de los países de Oceanía se concentra en los productos primarios. El comercio intraindustrial caracteriza cada vez más los nexos comerciales entre las economías de Asia oriental y sudoriental. Sin embargo, las corrientes birregionales de comercio se destacan por el comercio interindustrial, según el cual los países de la región exportan productos primarios, y productos procesados a partir de ellos, e importan manufacturas de distinta índole. Resta ver si los acuerdos comerciales vigentes o en etapa de negociación en Asia y el Pacífico, o entre ambas regiones, podrán modificar dichas estructuras.

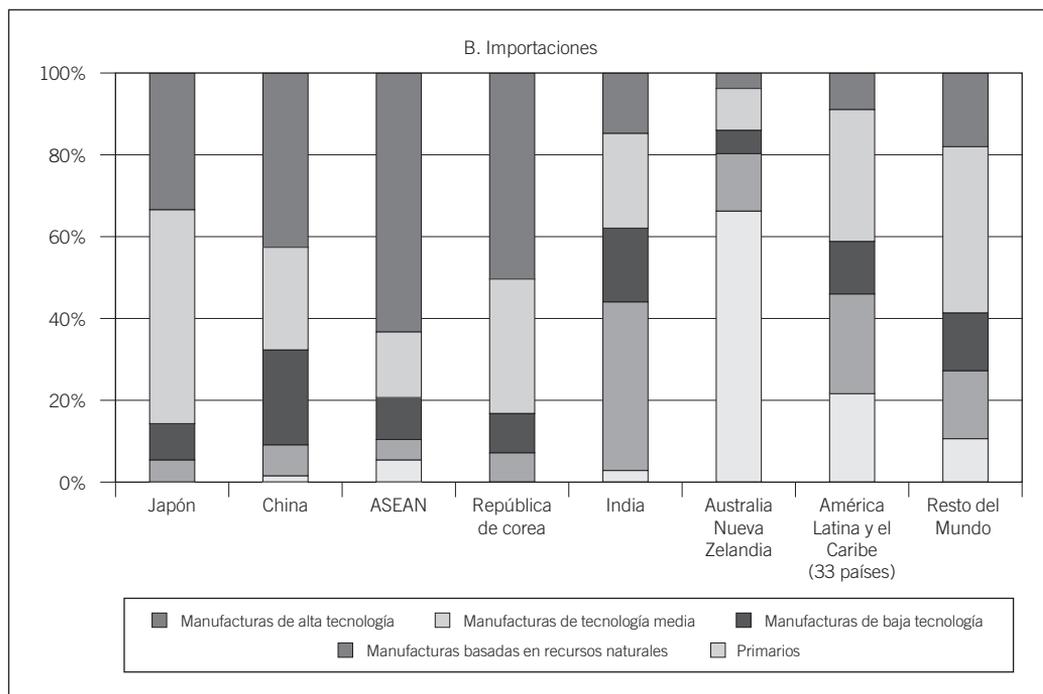
**Gráfico 11A. América Latina y el Caribe: estructura del comercio hacia determinados mercados, 2005 (en porcentajes)**



Fuente: CEPAL, sobre base de datos de comercio de bienes y servicios de COMTRADE

Entre las 30 categorías de productos de exportación de América Latina y el Caribe a ASEAN (5) + 3 (Japón, China y la República de Corea) con mayores valores de exportación en 2005, se destaca la marcada concentración en los recursos naturales y en los productos procesados a partir de ellos. Estas categorías representan alrededor de un 86% del total de las exportaciones de la región a Asia y el Pacífico. En el cuadro también se muestran los cinco mayores proveedores de cada uno de los 30 productos a Asia y el Pacífico en 2005, con su respectiva participación de mercado. En la lista figuran algunos productos primarios nuevos, como frutas frescas, así como manufacturas de alta tecnología (equipos de telecomunicaciones y máquinas para el procesamiento de datos).

**Gráfico 11B. América Latina y el Caribe: estructura del comercio hacia determinados mercados, 2005 (en porcentajes)**



Fuente: CEPAL, sobre la base de información oficial de la Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE)

Cabe señalar, además, la presencia de algunos países de la región de América Latina y el Caribe entre los principales proveedores de estos 30 productos. ASEAN (5) + 3 adquirió de Chile más del 40% de sus importaciones totales de cobre refinado en 2005, año en que más de un 64% de las importaciones de semillas oleaginosas de Asia y el Pacífico provinieron de Brasil y Argentina, y más de un 46% del café importado por esta región provino de Brasil, Colombia y Guatemala.

No obstante, cabe destacar que a pesar de la elevada concentración de la región en un número limitado de productos, ASEAN (5) + 3 ha logrado un grado de diversificación de fuentes de suministro lo suficientemente alto como para evitar que América Latina y el Caribe tenga un fuerte poder de negociación con respecto a estos productos. Existe una significativa competencia con varias economías desarrolladas, como las de Australia, Canadá,

Estados Unidos y Nueva Zelandia, y con países vecinos asiáticos en desarrollo, como China, Indonesia, provincia china de Taiwán, la República de Corea y Tailandia, entre otros, en materia de productos mineros, agrícolas, pesqueros y forestales con respecto a los cuales América Latina y el Caribe suele tener ventajas comparativas.

De lo anterior se desprende que la región de América Latina y el Caribe enfrenta el desafío de aprovechar de manera más eficiente y coordinada las ventajas comparativas, sobre la base de la dotación de recursos naturales y de intentar escalar en las cadenas de valor que puedan surgir en torno a ellos. En vista de estos desafíos, cabe dirigir los esfuerzos a captar inversión asiática en esas cadenas de valor y a estimular el comercio intraindustrial con esa región.

Las exportaciones indirectas pueden ser resultado de una participación involuntaria, algunas empresas también escogen este método de entrada internacional como una alternativa estratégica que conserva esfuerzos y recursos mientras aprovecha las oportunidades en el exterior.

Aquellas empresas que desarrollan el proceso exportador de manera directa, aprenden con mayor rapidez las ventajas competitivas de sus productos y, por lo tanto, pueden extenderse con mayor facilidad, logran un mayor control sobre las actividades externas y desarrollan relaciones comerciales de largo plazo con sus clientes internacionales, gracias a lo cual alcanzan mayor crecimiento y éxito en el mercado internacional.

Conforme una empresa, y en especial sus directivos, adquieren experiencia en el proceso de exportación, se avanza por diferentes niveles de compromiso, interés, prueba, evaluación y adaptación de un panorama internacional como parte de una estrategia empresarial.

Como se puede observar, cada etapa demanda un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado externo, y representa un modo de entrada diferente (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

A medida que se realizan investigaciones sobre este modelo y su aplicación práctica en la realidad empresarial, sobre todo en el contexto latinoamericano, aún no se ha obtenido claridad en lo que hace referencia a la inversión que realiza una empresa en el mercado externo para obtener un compromiso gradual con el mismo. Por consiguiente, es difícil imaginarse el establecimiento de una subsidiaria de producción sin una actividad previa como la

realización de estudios de mercado preliminares que reduzcan la incertidumbre percibida por una empresa entrante en un mercado extranjero. Además, aunque una empresa salte directamente a la fase de establecimiento de una subsidiaria de producción dentro del modelo gradual, evitando los modos de entrada de exportación directa, es de prever que, pasado un período de tiempo de éxito del establecimiento inicial, se dé una expansión de la capacidad productiva de manera gradual. De esta forma, es difícil negar una teoría de internacionalización basada en un proceso gradual (Petersen y Pedersen, 1999).

De acuerdo con el modelo de internacionalización de Uppsala, tanto Johanson como Wiedersheim-Paul logran definir un enfoque sobre la “distancia psicológica” aplicada al concepto de los negocios internacionales, así como identificar la relación entre los consumidores y los proveedores, bien sea en el mercado local o en el internacional. Según su criterio, esto es vital y parte fundamental para un proceso de internacionalización. Para esto contemplan una serie de factores que deben ser evaluados al momento de definir el primer paso hacia el proceso de internacionalización, y que pueden variar de un país a otro:

1. Diferencias lingüísticas y dificultades de traducción.
2. Factores culturales: normas sociales, niveles de individualismo o colectivismo, valores y costumbres.
3. Situación económica: vínculos comerciales, infraestructura, condiciones locales y confianza en términos de IED.
4. Sistema político y legal, de acuerdo con la estabilidad del gobierno y el riesgo de inestabilidad, arancel de importación, protección legal y niveles de impuestos nacionales.

Los estudios realizados por la Escuela de Uppsala, por su mismo carácter nórdico concluyeron que las actividades internacionales de una empresa se relacionan directamente con la “distancia psicológica”, y que los progresos de la expansión internacional en el mercado internacional se dan con una mayor “distancia psicológica”, de manera sucesiva. En resumen, las compañías exportan únicamente a los países que ellas entienden y luego adquieren experiencia para explorar las oportunidades presentes en el mercado. En otras palabras, las empresas entran en nuevos mercados en los que estén en capacidad de identificar oportunidades, con un nivel de incertidumbre bajo en términos de mercado, para luego entrar en mercados con mayor “distancia física”.

Como consecuencia de este principio, la literatura contemporánea que toca el tema de la internacionalización como proceso, cita la “distancia física” como una variable clave y determinante para la expansión en mercados externos.

Si se tomara el supuesto de que una empresa elabora una lista con los mercados potenciales en los que podría entrar, ¿cómo hace una selección entre ellos? Muchas empresas prefieren vender en países vecinos porque se entienden mejor entre sí y pueden controlar los costos de manera eficaz. No resulta sorprendente, por lo tanto, que los dos mercados a los que más exporta Estados Unidos sean el canadiense y el mexicano, ni que las empresas suecas vendan, sobre todo, a los países escandinavos vecinos, y mucho menos que Colombia exporte a los países miembros de la Comunidad Andina y algunos países latinoamericanos, incluido Estados Unidos. Por eso, muchas de las empresas que deciden salir al extranjero prefieren empezar por los vecinos más próximos. Sea cual fuere la manera como se seleccionen los mercados, con frecuencia es recomendable operar en menos países, pero con mayor compromiso y más perseverancia. En general, las empresas prefieren entrar en países: 1) que constituyan mercados atractivos, 2) que no supongan grandes riesgos y 3) en los que dispongan de ventaja competitiva.

El modelo de Uppsala constituye el marco general de referencia sobre el que se apoya toda una amplia variedad de intentos empíricos basados en establecer los niveles del desarrollo exportador de la empresa (Rialp, 1999). De ahí que se lo pueda considerar pionero en la interpretación del fenómeno de internacionalización como proceso de desarrollo gradual en el tiempo, el cual pone un especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente en los mercados exteriores, teniendo en cuenta el contexto cultural.

El proceso de internacionalización es una secuencia de interacciones permanentes entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un compromiso creciente de recursos en los mismos, por el otro. La estructura principal del modelo viene presidida por la distinción realizada por sus autores entre aspectos estáticos y aspectos dinámicos de las variables de internacionalización. Con ello se intenta recoger el hecho de que “el estado actual de internacionalización es un factor explicativo importante del curso que ésta seguirá más adelante” (Johanson y Vahlne, 1977; 1990).

En el modelo asiático hasta hace poco la integración regional se caracterizaba por un creciente comercio intrarregional basado en la progresiva complementariedad entre los componentes productivos y comerciales de los sectores manufactureros de los países. Se registraban aumentos sustantivos del comercio intraindustrial y un mejor aprovechamiento de las ventajas propias de las cadenas productivas y de comercialización.

Actualmente, este proceso de integración de *facto* (encabezada por el mercado) en Asia está acompañado de una integración de *jure* (encabezada por los gobiernos), y los fuertes vínculos productivos y comerciales se complementan con tratados de libre comercio de distinta índole, que tienden a consolidar tales vínculos. No obstante, la presente oleada de proyectos de tratados de este tipo y los distintos intereses económicos y políticos de los países dentro y fuera de la región de Asia y el Pacífico han provocado dos fenómenos, a saber: la proliferación de acuerdos (el llamado *spaghetti bowl*) y un efecto en cadena (el “efecto dominó”), que causan graves problemas de convergencia y coordinación. La región de Asia y el Pacífico se ha convertido no solo en la “fábrica Asia” para el mundo entero, sino también en un campo de batalla de tratados comerciales preferenciales.

A su vez, el marcado dinamismo asiático y su nueva articulación en torno a la economía china han dado pie a sendas iniciativas estratégicas por parte de Estados Unidos y la Unión Europea de mejorar su posicionamiento en esa zona. El reordenamiento económico en Asia oriental alrededor de China podría ofrecer a América Latina y el Caribe nuevos canales de producción y exportación. Sin embargo, existe también una creciente inquietud por la presunción de que los beneficios derivados del dinamismo en Asia no sean plenamente disfrutados por los países no asiáticos, debido a la formación de un bloque comercial informal (integración de *facto*) y formal (de *jure*) en Asia, conjunto cada vez más amplio y más complementario en que el desarrollo se difunde en círculos concéntricos, gracias a la IED intrarregional.

En vista de estas tendencias, América Latina y el Caribe deberían fortalecer tales vínculos comerciales a fin de lograr una mayor complementariedad productiva con Asia y establecer, además de acuerdos comerciales, alianzas de comercio y de inversión, lo que brindaría nuevos accesos a estos mercados y propiciaría su incorporación a las cadenas asiáticas de producción y exportación.

Al cabo de una década de la crisis asiática de 1997, la región de Asia oriental y sudoriental se encuentra plenamente recuperada y fortalece, con

creces, su posición ya destacada en la economía mundial. En efecto, su dinamismo se observa en términos de crecimiento, comercio internacional, IED, innovación tecnológica y recursos financieros para mantener los equilibrios internacionales. Con los altos índices de crecimiento previstos, la región se mantendrá como el polo más importante de auge mundial en los próximos años y constituirá un mercado de gran potencial para los productos de exportación de los países de América Latina y el Caribe, tanto de bienes como de servicios, condiciones que han sido poco aprovechadas hasta ahora, salvo en el caso de algunos sectores de productos primarios (CEPAL, 2006). Paradójicamente, se observa un interés inédito de Asia por establecer relaciones estratégicas con América Latina y el Caribe y a la vez se advierte que, por ahora, el interés y las medidas prácticas de acercamiento provienen del lado asiático más que del latinoamericano.

La alta complementariedad productiva y comercial es muy indicativa de los profundos cambios que están afectando a la integración regional en Asia, debido al desmembramiento del proceso de producción. Asia oriental puede considerarse una “fábrica” altamente integrada, en la cual los anteriores procesos nacionales de producción se han desmembrado y dispersado hacia los sitios de menor costo en la región. En efecto, Tailandia y China recibieron los procesos con uso intensivo de mano de obra, mientras Japón y Corea se quedaron con los componentes con uso intensivo de ingeniería. Llama la atención que toda esta creación regional de comercio se dio al margen de los acuerdos regionales de comercio.

La denominada “fábrica Asia” se estableció por la vía de la liberalización arancelaria unilateral del comercio de partes y componentes, elementos principales del comercio intrarregional de Asia oriental. Aunque las rebajas arancelarias fueron no discriminatorias, su efecto fue regional, debido a las redes de empresas multinacionales coreanas, japonesas y de la provincia china de Taiwán, y a la propia naturaleza de estos productos. Esto representó un cambio considerable en el modelo de desarrollo de Asia antes del surgimiento de China como potencia económica.

Un elemento importante del proceso de desmembramiento de los procesos de manufactura en la región fue la pérdida de ventajas comparativas de Japón en la producción manufacturera, que llevó a las empresas niponas a “desmembrar” sus procesos productivos, enviando las etapas de uso más intensivo de mano de obra hacia las naciones más cercanas de Asia oriental.

El proceso de “vaciado” (*hollowing out*) de la economía japonesa estuvo seguido por el de la provincia china de Taiwán, la República de Corea, Singapur y Hong Kong (RAE de China), lo que profundizó el proceso de creación de la “fábrica Asia”.

Por último, la entrada de China en el circuito económico internacional terminó por agudizar la erosión de las ventajas comparativas industriales de los países de mayor ingreso de Asia oriental, incrementando a su vez el atractivo de la producción extraterritorial.

El alto nivel del comercio intrarregional en Asia es causa y efecto del creciente grado de complementariedad comercial entre los países, manifiesto en elevados índices de comercio intraindustrial, es decir, casos en que un país simultáneamente importa y exporta productos semejantes pero diferenciados.

El Asia oriental, sobre todo las economías de ASEAN+3 y la provincia china de Taiwán, constituye uno de los más importantes focos de comercio intraindustrial a nivel mundial. Según los cálculos más recientes del Banco Asiático de Desarrollo, en la última década se observan altos y crecientes coeficientes de comercio intraindustrial en los sectores relacionados con recursos naturales y manufacturas de uso intensivo de tecnología y capital humano. Aproximadamente la mitad del aumento del comercio intraindustrial asiático observado en Asia oriental entre 1990 y 2003 es atribuible a la expansión del comercio relacionado con el sector de componentes y partes de maquinarias, que ha registrado el más rápido crecimiento. De esta forma, Asia oriental y sudoriental asumen en conjunto la característica de “fábrica Asia”.

Cabe señalar que las empresas estadounidenses y, en menor grado, las europeas presentes en los sectores de maquinarias de Asia oriental y sudoriental se están insertando cada vez más en la red de cadenas productivas y aprovechan mejor la sinergia que se genera en la región asiática, en la cual participan numerosas Pymes como proveedoras de insumos y partes. Este comportamiento contrasta con el que revelan estas empresas en América Latina y el Caribe, donde no se advierte la creación de redes productivas ni cadenas de valor con participación de empresas transnacionales estadounidenses y europeas, salvo en México y, en cierto grado, Costa Rica.

Para atraer mayores inversiones hacia la propia región, los países de América Latina y el Caribe deben aplicar políticas que estimulen la creación de esas cadenas de producción y comercialización, tanto a nivel regional como extrarregional. En ausencia de cadenas de este tipo, globalmente com-

petitivas, será muy difícil atraer hacia la región más IED de uso intensivo de tecnología.

Considerando la expansión internacional hacia nuevos mercados, los autores del modelo introducen precisamente, y tal y como se comentó en apartes anteriores, el concepto de “distancia psicológica”, según el cual, la entrada exterior tendería a producirse por el mercado/país psicológicamente más próximo al país de origen. El concepto de distancia psicológica se define como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado como, por ejemplo, diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial. Esta variable adquiere especial importancia en la decisión de en cuáles mercados extranjeros penetrar en las primeras fases del proceso de internacionalización, momentos en que la empresa optará por aquellos mercados que tengan una distancia psicológica menor, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Una vez ganada la experiencia internacional, la empresa basará sus decisiones de inversión en otros factores como el tamaño del mercado y en otro tipo de oportunidades y condiciones económicas globales (Davidson, 1980).

Sin embargo, hay una serie de investigaciones y trabajos desarrollados paralelamente al enfoque de la escuela de Uppsala, los cuales fundamentan la tesis de que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial (Bilkey y Tesar, 1977; Lee y Brasch, 1978; Cavusgil, 1980; Cavusgil y Kevin, 1981; Reid, 1981; Czinkota, 1982). Este tipo de investigaciones, que tiene su origen en Estados Unidos, se centra en el estudio de la actividad exportadora como método de internacionalización básico para las pequeñas y medianas empresas, claramente expresado en el modelo nórdico, y que se complementa con investigaciones sugeridas en el aparte anterior.

Alonso y Donoso (1998) explican que el paralelo que puede existir entre la internacionalización y la innovación se desarrolla sobre la base de asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio. Por una parte, tanto la decisión de internacionalización como la de innovación son decisiones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa.

Además, las decisiones se toman en condiciones consideradas como de incertidumbre, desconociéndose sus consecuencias, por lo que a los directi-

vos responsables de adoptarlas se les asigna el papel central en la promoción del proceso.

El primer estudio que se encamina dentro de la corriente de investigación que considera la exportación como una innovación, fue el realizado por Simmonds y Smith (1968). En aquel momento, si bien se conocía poco sobre el comportamiento exportador de las empresas, los investigadores percibieron fuertes razones para dudar que todo lo descubierto en relación con la adopción de innovaciones en otros contextos pudiera ser aplicado a dicho comportamiento, caracterizado por el proceso de innovación.

Dentro de las hipótesis que fueron comprobadas por Simmonds y Smith (1968) en su estudio sobre empresas que habían empezado a exportar recientemente, se encontraban las que hacían referencia a las características propias del innovador, entendido como la persona que ejerce el rol predominante en la iniciación a la exportación, esperándose que fuera una persona agresiva y competitiva, con más tolerancia al riesgo que sus compañeros de la dirección de la organización, y motivado por recompensas derivadas de la actividad exportadora.

También es importante mencionar el estudio realizado por Lee y Brasch (1978) sobre pequeñas empresas exportadoras de Nebraska, con el propósito de analizar cuáles fueron los estímulos que les llevaron a exportar y cual fue el nivel de racionalidad que tuvieron en la toma de decisiones para afrontar ese proceso de internacionalización. Con respecto a los estímulos a la exportación los investigadores plantean dos opciones:

- a. Una iniciación en este proceso de exportación surgida a partir de la percepción de problemas o necesidades de carácter interno, orientada a problemas, o
- b. Una iniciación a la exportación dirigida por la reacción de la dirección de la empresa a información de agentes externos, orientada a la innovación o agentes de cambio.

Se debe destacar que para Lee y Brasch (1978) para que se considere el proceso de innovación es necesario que se difunda la misma a través de contactos sociales por parte de las organizaciones o de los mismos directivos. Los resultados obtenidos en el estudio confirmaron el carácter de innovación de la exportación, ya que la mayoría de las empresas habían comenzado a

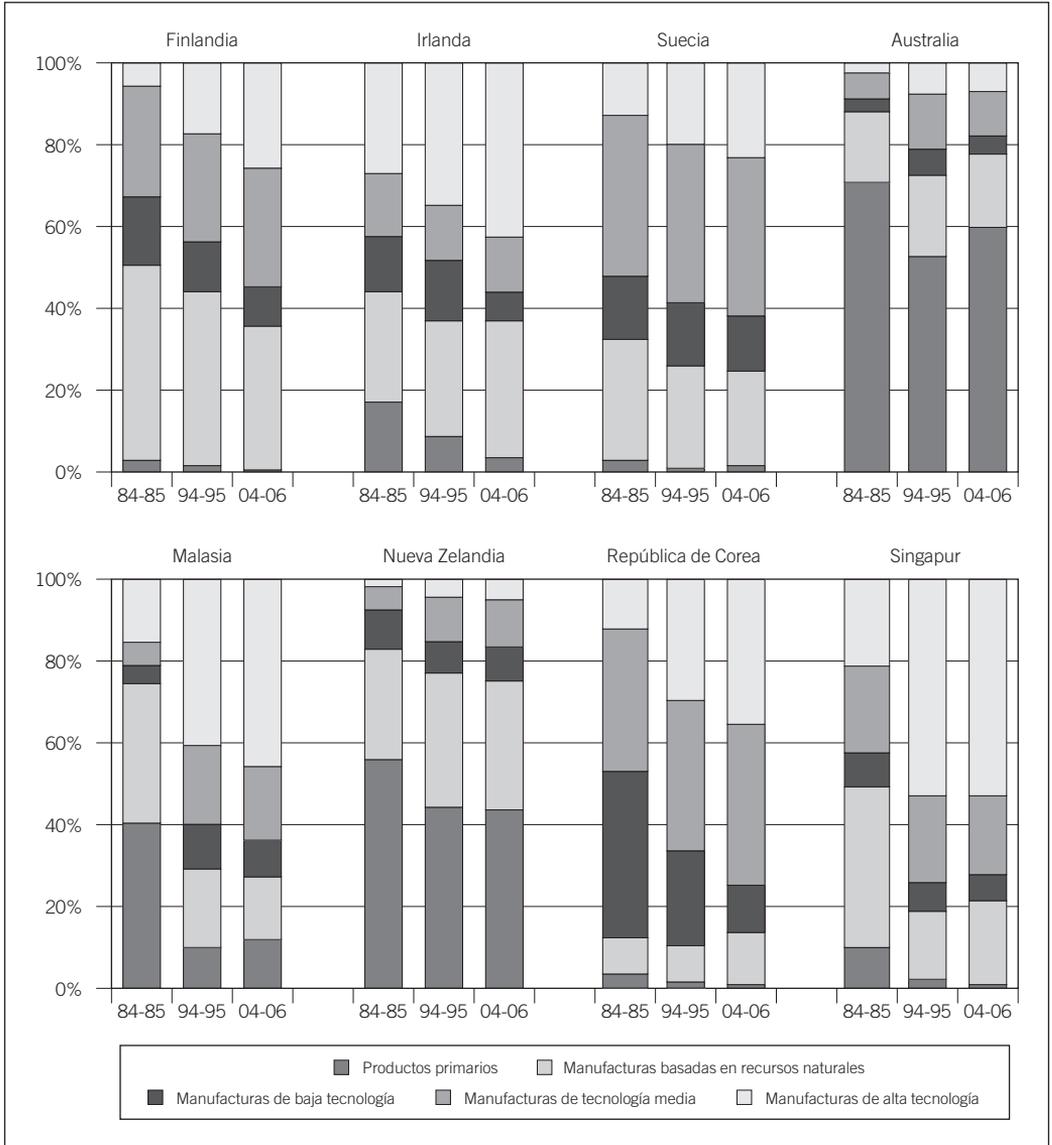
exportar gracias a los esfuerzos realizados por agentes de cambio externos más que por respuestas a estímulos internos, resultados que coinciden con los obtenidos por Simpson y Kujawa (1974).

La relación entre el desarrollo exportador y la innovación no se suele analizar, sino que se tratan los dos aspectos de forma independiente, debido posiblemente a que su origen teórico o en materia de políticas es diferente. Sin embargo, la revolución de la tecnología de la información y las comunicaciones ha provocado que cada vez se le dé más importancia a la creación de conocimiento y a su aplicación en el fortalecimiento de la inserción internacional de los países. En este mundo crecientemente globalizado, la habilidad para inventar, diseñar y producir nuevos productos y servicios es más vital para el futuro que en el pasado. Las industrias y los países que invierten de forma considerable en innovación pueden competir en mejores condiciones en la economía global, lo que genera un crecimiento mayor y, al parecer, también que este sea más equitativo que el promedio, dado el fuerte vínculo existente entre la innovación, el aumento de la productividad y la calidad de los recursos humanos.

Es por ello, precisamente, que se puede realizar un análisis del vínculo entre el desarrollo exportador y la innovación y su traducción en estrategias y en desarrollo institucional. Para ilustrarlo, pueden relacionarse las diferentes experiencias de un conjunto de países que se caracterizan por un distinto grado de avance en esa articulación: Australia, Finlandia, Irlanda, Malasia, Nueva Zelanda, República de Corea, Singapur y Suecia. Algunos de esos países, como Finlandia, Irlanda, República de Corea y Singapur, son líderes reconocidos en la fabricación y exportación de productos de alta tecnología.

El interés reside en que no hace tanto tiempo la estructura productiva de esos países se basaba en ramas tradicionales o en recursos naturales, al igual que en muchos países latinoamericanos, pero, a diferencia de estos, aquellos dieron un significativo viraje en pocos años. El crecimiento de esas economías, liderado en casi todos los casos por el sector exportador, ha permitido elevar el ingreso per cápita a un nivel equivalente o superior al promedio de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos), con la excepción de Malasia.

**Gráfico 12. Evolución de la estructura exportadora según el contenido tecnológico (países seleccionados), 1984-1986, 1994-1995, 2004-2006**



Fuente: CEPAL, sobre la base de información de la Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE) de las Naciones Unidas

Irlanda, la República de Corea y Singapur experimentaron el crecimiento exportador más espectacular, con tasas en volumen que alcanzaron los dos

dígitos en promedio en los últimos 15 años. Les sigue Malasia, que pasó de exportar principalmente recursos naturales a mediados de los años 80, a que a mediados de la década de 1990 el 60% del total de sus exportaciones fuesen manufacturas, con un 40% del total en productos de alta tecnología. Suecia, cuyo ingreso per cápita es el más alto del grupo, muestra una especialización más acusada en la exportación de manufacturas de tecnología media, aunque el crecimiento de la exportación de productos de alta tecnología en la última década es importante. Australia y Nueva Zelanda se han seguido especializando en la exportación de productos derivados de recursos naturales y han diversificado esas propias cadenas de productos. Un aspecto interesante es su capacidad de incorporar valor en esos recursos, vinculando exportación e innovación.

En la actualidad, la innovación se concibe como un proceso social en el que participan diferentes actores y se dan distintos niveles de competencia, aunque el centro reside en la empresa. Esto es así porque la innovación no se restringe solamente a la creación de proyectos científicos, sino que se trata de agregar valor comercial a la explotación exitosa de nuevos conocimientos y desarrollos tecnológicos. La innovación puede hacer referencia al ámbito de la empresa, de la industria o del conjunto de la economía y, como tempranamente señaló Schumpeter, puede estar relacionada con la fabricación de nuevos productos, la prestación de servicios, el desarrollo de procesos o el dominio de nuevos mercados. También puede expresarse en nuevos modelos de negocios, de comercialización, de logística o en nuevas fórmulas para conquistar mercados, procesos que son vitales para el desarrollo exportador.

Esta concepción de innovación es mucho más amplia que la vinculada únicamente al desarrollo tecnológico y a la investigación científica, ya que también tiene que ver con la gestión de los negocios y las múltiples posibilidades que ello genera. No obstante, debe reconocerse que sin la investigación básica y aplicada, y sin el desarrollo tecnológico, la innovación perdería fuerza rápidamente.

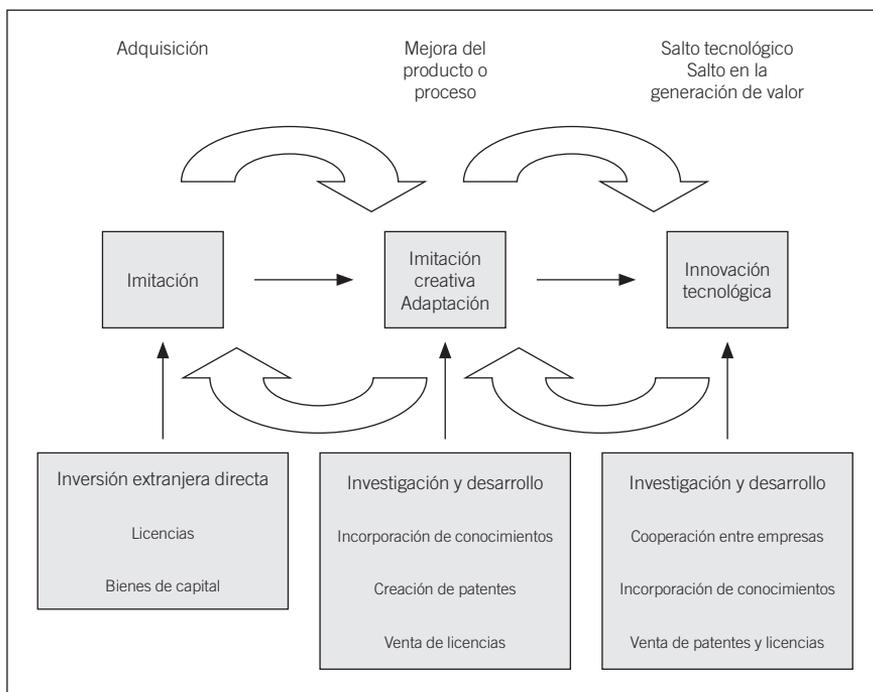
Con respecto a la evolución de la capacidad de innovación tecnológica, se pueden identificar distintas fases en el proceso y ubicar a los países con relación a ellas. Una empresa puede adquirir tecnología, maquinaria o equipos en el exterior para desarrollar un nuevo producto en el país o penetrar en un nuevo mercado, así como incorporar un proceso ya probado. Si con ello

se aumenta la competitividad y la rentabilidad del negocio o de la industria, se trata de una innovación. No obstante, las empresas que compiten sobre la base de esa forma de incorporar tecnología suelen estar en desventaja en el mercado global, en comparación con las empresas capaces de desarrollar la tecnología por sí mismas.

Un país puede mantenerse durante un tiempo en esa fase, pero si se quiere mejorar la competitividad y ganar posiciones en el mercado global se debe pasar a las fases siguientes. La tecnología se puede adquirir mediante la compra de maquinaria y equipos, los pagos de licencias o la inversión de una empresa transnacional en una nueva planta que fabrica un producto no existente con anterioridad. Varios países han logrado saltos gigantescos en su diversificación y desarrollo exportador gracias a este último tipo de innovación; entre ellos cabe mencionar a Irlanda en la década de 1980 e inicios de la de 1990, cuando se acelera la instalación de empresas transnacionales en el país y este se transforma en una plataforma para penetrar en el mercado europeo. En Asia, actualmente Malasia y Singapur atraviesan por un proceso similar.

La etapa de la imitación se supera con el paso del tiempo, cuando las empresas incorporan conocimientos para mejorar y diferenciar los productos o servicios; comienza entonces la fase de imitación creativa. Es por eso que en el proceso de innovar, el aprendizaje en la práctica es insustituible. Esta actividad está ligada a la investigación y el desarrollo, y puede desarrollarse en la propia empresa o con la colaboración de otras empresas, universidades, centros de excelencia o institutos de tecnología. Entre los países estudiados, esta etapa prevalece en la actualidad en diversos sectores de Irlanda y Singapur, en varias ramas de la agroindustria, la manufactura y los servicios de Australia y en actividades relacionadas con la agroindustria en Nueva Zelanda.

**Figura 6. El proceso de innovación tecnológica**



Fuente: CEPAL, sobre la base de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), *OCDE in Figures 2006-2007* y *Main Science and Technology Indicators*, París, 2006; e Innometrics, "European Innovation Scoreboard 2006. Comparative Analysis of Innovation Performance", 2006 [en línea] [http://www.proinno-europe.eu/doc/EIS2006\\_final.pdf](http://www.proinno-europe.eu/doc/EIS2006_final.pdf)

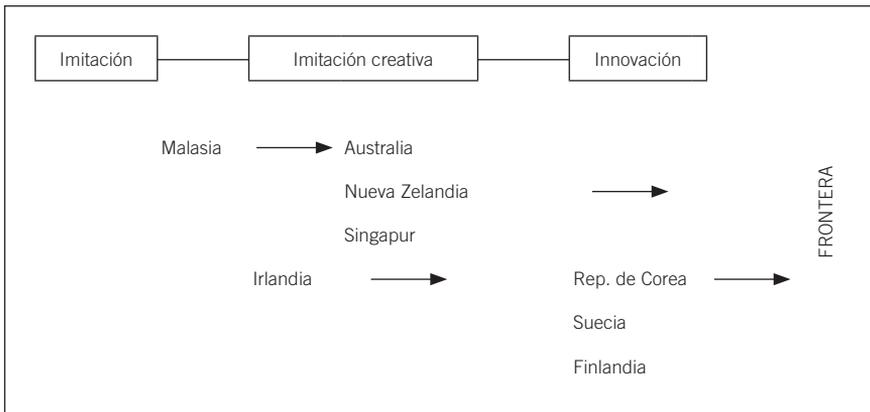
La etapa final de la evolución consiste en la innovación propiamente dicha. Para alcanzar esa etapa se debe considerar la investigación y el desarrollo como un proceso central no solo de la empresa, sino también del país. Ello se debe a que la innovación no es un acto individual y requiere, además de la más amplia colaboración posible entre las empresas, una base de investigación lo suficientemente extensa como para que confiera dinamismo al proceso.

En ese sentido, la articulación de las empresas con centros de investigación y desarrollo, centros universitarios de excelencia dentro y fuera del país, así como el financiamiento de la ciencia básica, que suele estar a cargo del Estado, son fundamentales. Mientras más densas sean esas redes de conocimiento, mayor es el éxito potencial de la invención. La posterior fase de comercialización abarca diversas etapas, por lo que los gobiernos diseñan políticas e incentivos que dinamicen esta dimensión.

Estas etapas no son lineales y pueden coexistir en el interior de un país e incluso en el interior de una industria o empresa. Hay países que están claramente en la frontera tecnológica en uno o dos sectores y otros que lo están en la mayoría. Entre los países analizados, la República de Corea está en la frontera, sobre todo en el área de la electrónica y, en particular, en la industria de los semiconductores. Finlandia y Suecia están en la frontera en sus principales sectores de exportación.

Se considera a estos países líderes en materia de innovación a nivel mundial, aun comparados con los países de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón. Ese liderazgo se expresa en ocupar los primeros puestos de la clasificación en múltiples indicadores. Por ejemplo, con respecto a las capacidades de ciencia y tecnología, en la clasificación de la OCDE se los ubica como los primeros debido a la proporción del gasto en investigación y desarrollo en relación con el PIB, la parte de ese gasto financiada por las empresas y el número de patentes registradas en Estados Unidos, Japón y Europa por miles de habitantes.

**Figura 7. Clasificación de la evolución del proceso de innovación tecnológica de los países seleccionados**



Fuente: CEPAL, sobre la base de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), *OCDE in Figures 2006-2007* y *Main Science and Technology Indicators*, París, 2006; e Innometrics, "European Innovation Scoreboard 2006. Comparative Analysis of Innovation Performance", 2006 [en línea] [http://www.proinno-europe.eu/doc/EIS2006\\_final.pdf](http://www.proinno-europe.eu/doc/EIS2006_final.pdf)

La Unión Europea elabora una serie de indicadores para reflejar la capacidad de innovar en toda su complejidad y en sus diversas dimensiones. Mediante los denominados impulsores de innovación se miden las condiciones estructurales que permiten desarrollar el potencial innovador de un país; los indicadores de creación de conocimiento permiten evaluar la inversión en actividades de investigación y desarrollo; los indicadores de innovación e iniciativa empresarial se refieren a los esfuerzos desarrollados por las empresas para comercializar los nuevos productos, servicios o tecnologías; las aplicaciones hacen referencia al valor agregado de actividades ligadas a los sectores de mayor innovación, y los indicadores de propiedad intelectual permiten medir los resultados de patentar en Estados Unidos, Europa y Japón y de crear marcas y diseños nuevos a nivel mundial.

Utilizando esos indicadores se pueden graficar los promedios de conjuntos de países, en este caso de la Unión Europea, que se encuentran en las fases de imitación, imitación creativa e innovación. De acuerdo con estas estadísticas, en lo que más se diferencian los países que tienen capacidad de innovación alta, con respecto a los países que cuentan con imitación creativa, es en la magnitud de innovaciones que se patentan y comercializan. Los países que están en la fase de imitación presentan insuficiencias en todos los indicadores.

Este conjunto de indicadores permite también generar un indicador resumido que presenta cifras para casi todos los países de este estudio. Sobre la base de ese indicador, Finlandia y Suecia vuelven a liderar el proceso a nivel mundial, junto con Suiza, Japón, Singapur, Israel y Estados Unidos.

En los países seleccionados se tiende a concebir la innovación como parte de la estrategia de diversificación y desarrollo exportador. Ello se debe a que tanto los países que están en la frontera tecnológica, como los que están por alcanzarla, se ven amenazados por la competencia, agudizada principalmente por la revolución de la tecnología de la información y las comunicaciones, la liberalización del comercio y la reducción del costo del transporte.

La liberalización del comercio permitió que países que producen a muy bajo costo, y que históricamente habían estado marginados del comercio mundial, se incorporaran al mercado mundial. Las empresas que quieren seguir compitiendo en los mercados donde esos nuevos países se posicionan se ven obligadas a ascender en la cadena de valor y a pasar de competir sobre la base de un bajo costo a hacerlo sobre la base de nuevos productos y de la calidad, en lo que la innovación es fundamental.

Por otra parte, la tecnología y el conocimiento científico están cambiando el mundo con una rapidez sin precedentes. La tecnología de la información y las comunicaciones, la nanotecnología, la biotecnología, e incluso los nuevos combustibles, están generando nuevas olas de innovaciones y creando otras oportunidades de negocios para obtener ventajas competitivas. Los países que llegan primero en esa carrera son los que suelen estar en la frontera, pero nada les está asegurado, porque en el mundo actual, dada la rapidez con que se transmite el conocimiento, pueden rápidamente ser desplazados.

Las comunicaciones también inciden en los consumidores. El conocimiento en tiempo real de lo que pasa en el resto del mundo influye rápidamente en los gustos; surgen nuevas modas, ideas y productos que se difunden casi instantáneamente. Estar permanentemente alerta a la demanda de los consumidores y a las brechas que se abren en los mercados, y ser capaces de satisfacer la demanda con nuevos y mejores productos, requiere dominar el proceso de innovación y estar al tanto de los cambios en la oferta y la demanda internacionales.

En los últimos años, esos factores condicionantes han pesado notablemente en las estrategias de inserción internacional de los países, lo que ha generado flexibilidad ante objetivos cambiantes y que la innovación pase a estar en el centro de la redefinición de las estrategias. Esto ha llevado a los gobiernos a diseñar políticas de competitividad, desarrollo exportador e innovación que se articulan entre sí, a fin de poder prestar un apoyo gubernamental integral. En algunos casos, esas estrategias han sido lideradas por los principales actores y apoyadas por los gobiernos mediante políticas, instrumentos y financiamiento. Este fenómeno ha ocurrido en el ámbito nacional y también a nivel regional o sectorial.

La innovación ha pasado a ser un elemento central en la estrategia de desarrollo exportador y competitividad de los países que han dado saltos en su posicionamiento en el mercado internacional. Factores como la liberalización comercial, la caída del costo del transporte, los avances en la tecnología de la información y de las comunicaciones, la globalización y el permanente cambio en la demanda de los consumidores vienen incidiendo con fuerza en la estrategia de inserción internacional, colocando a la innovación en el centro de la misma. Una forma de ilustrar este fenómeno es analizar cómo se organizan los actores, los gobiernos, las empresas y el ámbito académico para lograr la articulación entre el desarrollo exportador y la innovación.

El análisis que realizó la CEPAL sobre la base de la experiencia de ocho países: Australia, Finlandia, Irlanda, Malasia, Nueva Zelanda, la República de Corea, Singapur y Suecia, que están en distintos estadios de desarrollo tecnológico y cuyo grado de diversificación de las exportaciones es diferente, pero que, en general, muestran un acusado crecimiento exportador en las últimas décadas, mostró finalmente que el desarrollo de la innovación se tradujo en crecimiento y en un sustantivo aumento de su ingreso per cápita. En todos los casos, la innovación es parte de la respuesta a cómo enfrentar los desafíos futuros, pero lo que estos países muestran es que no se trata solamente de elevar el gasto en investigación y desarrollo, sino que se deben redefinir las políticas para que estén en correspondencia con las nuevas necesidades. Se trata de convertir la investigación científica y tecnológica y la capacidad educacional en una fortaleza industrial y exportadora, por lo que es necesario transformar tanto el sistema nacional de innovación como los organismos de desarrollo exportador y de desarrollo industrial o empresarial.

Por otra parte, en un contexto tan competitivo como el actual, se requiere un nuevo modelo de negocios, donde el conocimiento de los mercados y la innovación son decisivos para el éxito en el comercio exterior. La experiencia de estos países es que el mercado no basta por sí solo para avanzar en ese proceso, por lo que se crean programas explícitos y políticas activas dirigidos a elevar la productividad, la competitividad y la innovación de las empresas, a desarrollar los vínculos entre las empresas, el ámbito académico y el gobierno, a impulsar la comercialización en el mercado mundial, a mejorar la gestión y a conseguir financiamiento.

Se ha observado que un factor importante para el éxito de las políticas es el desarrollo de las instituciones. Según documentos de la CEPAL, el análisis se ha centrado en la articulación de estrategias entre el desarrollo exportador y la innovación, como son: la coordinación entre las entidades, la complementación de los programas, la focalización, la evaluación y, por último, la interacción entre los actores. El hecho de que la comercialización sea un paso que no puede obviarse en la innovación, así como que los países analizados en general sean pequeños y dependan del comercio exterior para su desarrollo, hace que la estrategia de innovación y de desarrollo exportador tienda a complementarse. De ahí la importancia de la coordinación entre los organismos de desarrollo para complementar sus políticas y potenciar su eficacia.

Ese diálogo se asegura cuando, en el marco de la institucionalidad vigente, existen instancias para ello, como los comités de ministros, que orientan y coordinan las decisiones y las políticas de las diferentes agencias, la coparticipación de directores que ocupan puestos decisivos en los órganos de dirección de las distintas instituciones, la existencia de un organismo especializado en la coordinación de las políticas, entre otros posibles mecanismos.

Los países con un mayor grado de industrialización y desarrollo presentan una estrategia de carácter más horizontal, lo que en gran parte se debe a que se enfrentan a mercados más profundos e integrados donde las políticas sectoriales no son tan efectivas. Es por ello que el foco de los programas se orienta hacia los actores: Finlandia, Irlanda, la República de Corea y Suecia, y las Pyme vinculadas a las cadenas de las grandes empresas nacionales y transnacionales son el destino de gran parte de las políticas de innovación y desarrollo exportador. En otros países que están aún en un proceso de diversificación, como Australia, Malasia y Nueva Zelanda, la estrategia también incorpora la focalización en sectores.

La cooperación entre el gobierno, las empresas y el ámbito académico, como sucede en los países nórdicos, o el Consejo Económico y Social de Irlanda, o también a un nivel inferior, mediante el diálogo entre el sector público y el privado en las agencias, participando en sus directorios, se reconoce como un elemento fundamental: permite movilizar la mutua confianza de los actores y, además, crear un compromiso colectivo con el éxito de los programas y las políticas. Por último, un elemento importante para la efectividad de estos es la evaluación y la transparencia. Esta práctica se suele realizar mediante consultoras externas a las agencias, nacionales o internacionales, y mediante la sistemática construcción de indicadores de eficacia de las políticas, que se relacionan con el efecto y con los resultados, y que suelen ser de acceso público.

Un modelo que aporta de manera significativa al proceso de internacionalización, entendido como un proceso dinámico y no estático, es el propuesto por Vernon (1966). Este modelo intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre, que tienen implicaciones en los negocios internacionales. De

esta forma, se puede afirmar que el trabajo de Vernon constituye un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país, soportada por la teoría del comercio internacional, y la basada en la empresa, propia de la teoría de la inversión internacional (Melin, 1992).

Vernon estableció que las ventajas competitivas de las empresas norteamericanas, en el caso de las empresas de Estados Unidos, vienen determinadas por la dotación de factores de producción y la estructura de los mercados, siendo posible, sin embargo, que la ventaja competitiva inicial de las empresas innovadoras se vea afectada o eliminada por una mayor competitividad de empresas de otros países en la fabricación de los mismos productos del sector o la prestación de servicios del mismo sector.

Es entonces cuando el autor cambia su unidad de análisis a la empresa, concretamente en la decisión de dónde localizar la producción, que puede tener una clara referencia con los costos de transacción establecidos en la teoría económica y complementada con la teoría ecléctica de Dunning, así como su relación directa con el modelo de Uppsala. En los países donde existen altos ingresos per cápita y altos costos laborales surge un importante incentivo para el desarrollo de nuevos productos que permitan un ahorro en términos de costos o que satisfagan los requerimientos de una demanda cada vez más exigente, como era el caso de Estados Unidos en el momento que Vernon desarrolló su modelo.

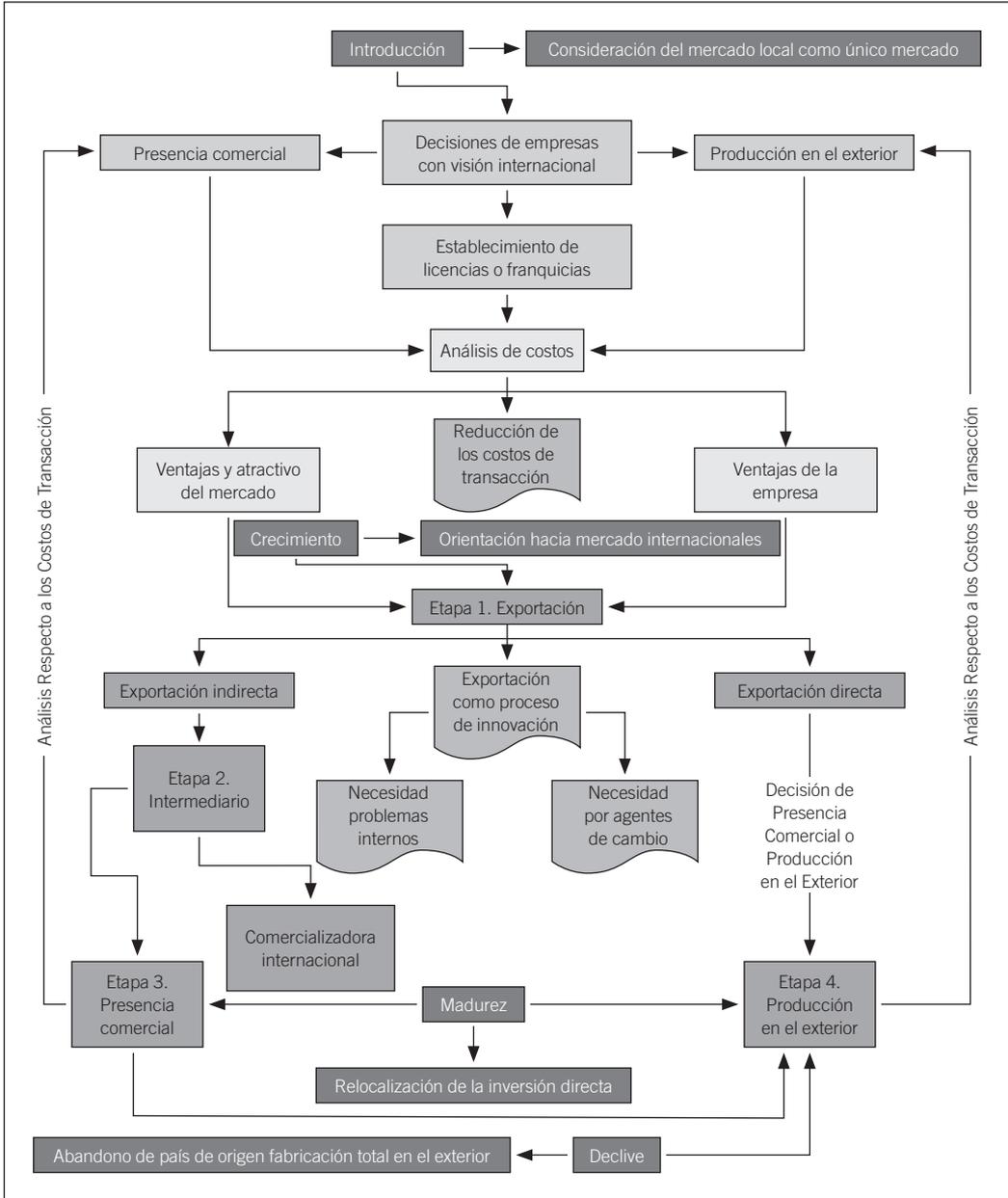
Las distintas etapas por las que pasan estos nuevos productos determinarán las decisiones sobre localización de la producción de las empresas y, por ende, tendrán efectos sobre la internacionalización de las mismas (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001), lo que a su vez se traduce en un análisis de los costos de transacción relacionados con la inversión y operación de la empresa en el exterior.

Este autor utiliza el ciclo de vida del producto para explicar cómo las primeras actividades de valor, relacionadas con la cadena de valor de la organización y basadas en los activos de la empresa, en un principio se realizarán en el país de origen de la misma. En el caso concreto de su estudio se utilizó el esquema de internacionalización de Estados Unidos como patrón de análisis. En esta etapa el producto es ofrecido solo en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y de sus mercados.

Más adelante, en una etapa posterior del ciclo de vida, el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favo-

table de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen (Vernon, 1966). Los primeros países seleccionados para estas exportaciones serán aquellos más parecidos al país de origen en patrones de demanda y patrones culturales que generen una similitud en términos de hábitos de compra. De una forma gradual, a medida que el producto adquiere un mayor grado de estandarización y madurez, las ventajas competitivas de las empresas productoras cambian, y pasan de estar más relacionadas con la unidad del producto en sí mismo a tener mayor relación con la habilidad de reducir los costos de producción o con la experiencia comercial. La búsqueda de economías de escala y de la reducción de los costos de producción será más prioritaria a medida que los imitadores comienzan a introducirse en el mercado.

**Figura 8. Modelo de internacionalización a partir de la teoría de los costos de transacción, el modelo de Dunning, el modelo de Uppsala, el modelo de innovación y el modelo de Vernon**



De esta forma, cuando la demanda empieza a ser más inelástica, la mano de obra se convierte en un factor importante para los costos, así como los mercados extranjeros comienzan a crecer; entonces, aumenta el atractivo de localizar las actividades de la cadena de valor en un país extranjero en vez de en el país de origen. Según las afirmaciones realizadas por Vernon, este proceso puede verse acelerado por la imposición de barreras al comercio o porque la empresa espera que los competidores se establezcan en dichos mercados. Más adelante, si las condiciones del país anfitrión lo permiten, la producción de la filial establecida podría sustituir a la exportación de la casa matriz o incluso exportar a esta.

El modelo del ciclo de vida del producto, al relacionar decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto, responde no solo a dónde localizar las actividades de la empresa, sino también a cómo se desarrolla ese proceso de expansión internacional (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

A manera de análisis, frente a los modelos presentados como modelos dinámicos, el carácter descriptivo del modelo de Uppsala lleva a explicar cuál es la dinámica de las decisiones que lleva a la empresa a moverse de un nivel a otro de compromiso internacional. Este modelo postula la senda seguida por la empresa a lo largo de su trayectoria exportadora, pero no demuestra cuáles son las causas de dicha progresión entre las diferentes etapas (Andersen, 1993; Rialp, 1999). Su consideración dinámica tampoco refleja la creciente proliferación de fórmulas mixtas de naturaleza contractual, como es el caso de las licencias o franquicias, u otros tipos de mecanismos más recientes para la proyección internacional de la empresa como, por ejemplo, las *joint-ventures* internacionales, que de alguna manera son estrategias de cooperación internacional que proyectan a la empresa en el entorno internacional y soporta la teoría ecléctica de Dunning.

Millington y Bayliss (1990) dieron relevancia investigativa al papel que desempeña la planeación estratégica en el proceso de internacionalización y determinaron que el desarrollo por etapas del proceso de internacionalización de las empresas era la excepción del mismo y no la regla general. Concluyeron que en las primeras fases del compromiso internacional las empresas dependen de la experiencia en el mercado y, por lo tanto, realizan ajustes graduales. Sin embargo, a medida que esta experiencia aumenta, se implementan los

sistemas de planeación para formalizar los procesos de análisis estratégico y de búsqueda de información.

El compromiso internacional seguirá creciendo hasta el punto en que la experiencia se traslade hacia otros mercados y entre diferentes grupos de productos, lo que permitirá a la empresa saltarse el proceso secuencial dentro de dichos mercados. Otros estudios realizados por diferentes autores ratifican la idea de que existen empresas que se saltan diferentes fases del proceso de internacionalización, como, por ejemplo, Australian Bureau of Industry Economics (1984).

Los modelos predominantes en la teoría tradicional de la internacionalización se pueden considerar básicos e intuitivos; debido a esto, la literatura sobre este tema está llena de resultados y conclusiones erróneas, que ocultan la verdadera complejidad del mundo real a la que se deben enfrentar aquellas empresas que han decidido emprender un proceso de internacionalización (Ellis, 2000). Por ejemplo, la perspectiva ortodoxa de la internacionalización gradual ha sido socavada por la evidencia de internacionalización de Turnbull (1987) y por los saltos de fases observados continuamente (Millington y Bayliss, 1990; Young, Huang y McDermott, 1996). Además, varios estudios han debatido la noción de distancia psicológica planteada por Dunning (Cavusgil, 1984; Czinkota y Ursic, 1987; Sullivan y Bauerschmidt, 1990), cuestionando el valor de este concepto en un mundo cada vez más homogéneo y, asimismo, más globalizado (Melin, 1992).

Es importante destacar que la creciente utilización de los instrumentos de cooperación, la creación de redes de empresas y la proliferación de empresas conjuntas, entre otros condicionantes, hacen que no sea tan necesaria la experiencia propia como factor esencial para progresar en el proceso de internacionalización, sino que este último dependerá en gran medida de las empresas con las que se tenga relación (Jarillo y Martínez Echezárraga, 1991; Chang, 1995; Madsen y Servais, 1997).

Algunos autores afirman que el modelo de Uppsala ha centrado su atención en el conocimiento del mercado extranjero y ha subestimado la importancia de otro tipo de conocimiento, el general, sobre cómo operar a escala internacional, cuando la consideración de este último puede explicar el que las empresas puedan eludir etapas en el proceso haciendo uso de la experiencia y aprendizaje acumulados al realizar negocios en mercados extranjeros (Clark, Pugh y Mallory, 1997).

Otra crítica dirigida al modelo de Uppsala es que se centra específicamente en la internacionalización de la actividad comercial de la empresa, cuando, al menos en la actualidad, existen muchos otros incentivos distintos a la ampliación de los mercados geográficos que pueden llevar a la empresa a realizar actividades en mercados exteriores, como la reducción de costos vía economías de escala o la presencia en un mercado determinado como respuesta a la acción de un competidor.

Varios autores (Leonidou y Katsikeas, 1996; McDougall, Shane y Oviatt, 1994) han comentado en sus diferentes estudios que el modelo de internacionalización basado en un proceso gradual falla al intentar describir el comportamiento de las empresas en la actualidad. Muchos emprendedores (y sus empresas) no quieren exportar, porque no poseen los recursos adecuados para afrontar el reto internacional, o porque no se quieren comprometer en mercados exteriores (Christensen, 1991; Fahy, 1998).

Diferentes estudios demuestran la limitación de recursos a la que se enfrentan las Pymes; por esta razón, no consideran la posibilidad de que dichas empresas puedan aplicar un proceso evolutivo-lineal que se desarrolle mediante etapas graduales (McDougall, 1994; Madsen y Servais, 1997; Preece, Miles y Baetz, 1999; Holmlund y Kock, 1998). No obstante, tampoco consideran que la escasez de recursos justifique la idea de que las Pymes se involucren en los mercados internacionales de una forma caótica y sin sentido, sino que siga otros modelos que se ajusten a su naturaleza y a sus características.

Algunas empresas internacionales se encuentran en la situación en que las desventajas acumuladas a lo largo del proceso de internacionalización superan las ventajas potenciales de seguir con dicha estrategia; por lo tanto, deciden comenzar un proceso de “desinternacionalización”. De este modo, se mueven en sentido contrario dentro del proceso, realizando actividades de desinversión y otras tácticas similares (Welch y Luostarinen, 1988; Boddewyn, 1989), que muchas veces se soportan sobre acciones políticas gubernamentales que desalientan los procesos de inversión y expansión en los mercados internacionales por empresas que desean penetrar en dicho mercado.

El compromiso con el mercado puede darse por el tamaño de la inversión en este o por la fuerza de los vínculos con los mercados extranjeros, esto es, el grado de integración vertical, pero también pueden derivarse otros patrones como el plantearse las empresas conjuntas o las adquisiciones *versus* el desarrollo interno (Johanson y Vahlne, 1990: 13).

Teniendo en cuenta la explicación que se ha hecho del modelo del ciclo de vida del producto, desarrollado por Vernon (1966), la principal crítica que se hace al modelo propuesto por este autor es la inconsistencia del mismo a la hora de explicar el comercio y la inversión internacional ante una mayor diversificación, es decir, cuando se amplía la gama de países, sectores de actividad y empresas analizadas (Giddy, 1978; Canals, 1994). En resumen, el desarrollo de la etapa de introducción hacia la etapa de crecimiento es, para muchos productos, cada vez más acelerado, sobre todo para sectores de rápida evolución como, por ejemplo, el de la electrónica de consumo, donde la innovación tecnológica es tan rápida que las etapas descritas por Vernon se superponen (Canals, 1994).

Por otro lado, el desarrollo alcanzado por las empresas multinacionales en algunos sectores de actividad, y el uso que estas hacen de su estrategia global, puede llevar a que algunas empresas planteen la fabricación de un producto en su fase de lanzamiento en un país distinto al de origen de su casa matriz (Johanson y Mattson, 1988; Oviatt y McDougall, 1997), lo que da mayor flexibilidad al modelo de internacionalización.

Dunning (1993), por su parte, plantea que si bien hay que reconocer que la introducción por parte de Vernon de factores estratégicos derivados de la estructura oligopolística del mercado en que compite la empresa multinacional, es un aporte importante del modelo, no es menos cierto que no trata ningún aspecto organizativo, ya que asume que las ventajas competitivas de las empresas son específicas del país de origen y en algunos casos repercuten en el país de destino.

En general, el estudio de la Pyme internacional se ha realizado, fundamentalmente, al amparo de los enfoques que plantean el proceso de internacionalización como un proceso gradual. Obviamente, dentro de estos enfoques se encuentran el planteado por la escuela de Uppsala y el de la innovación.

Estos enfoques consideran que la internacionalización de las Pymes se desarrolla mediante un proceso gradual, y relacionan la disponibilidad de los recursos necesarios para acometer con éxito la internacionalización de la empresa, con el tamaño empresarial (es decir, si es una pequeña, mediana o gran empresa), con la experiencia previa en mercados externos y con un proceso secuencial de aprendizaje internacional. Para estos enfoques, el concepto de distancia psicológica, precisamente, esta detrás de la naturaleza incremental

de la elección geográfica de los mercados a los cuales se dirige la actividad internacional de la empresa.

Según este criterio, la empresa inicia sus actividades internacionales en aquellos países que le sean más cercanos culturalmente, con lo que la incertidumbre percibida y el riesgo de fracaso resultan ser menores. Además, la empresa va penetrando poco a poco en los países elegidos, utilizando modos de entrada que implican un aumento progresivo del grado de compromiso de los recursos en estos nuevos mercados.

Finalmente, se puede establecer que estos modelos, especialmente el de Uppsala, no explican las razones que inducen a las empresas a iniciar su proceso de internacionalización, ni el porqué, ni el cómo del paso de una fase a otra.

### 1.3. Modelo de internacionalización a partir de la teoría de redes

La creciente importancia que han logrado hoy en día las dinámicas de las relaciones de intercambio internacionales queda demostrada en el número incipiente de estudios basados en el enfoque de la teoría de redes (Ellis, 2000). Buena parte de la literatura hasta el día de hoy se ha centrado en el desarrollo de las relaciones (Ford y Rosson, 1982; Katsikeas y Percy, 1990; Leonidou, 1989), mientras que el comienzo de estas relaciones no ha sido objeto de estudio permanente o continuo (Andersen, 1996; Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Heide y Miner, 1992; Wilson y Moller, 1991).

Precisamente a raíz de la teoría de redes ampliada, la entrada en mercados externos es contemplada como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados externos le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red de empresas propias en el exterior, como el caso de la empresa multinacional, o en alianza con empresas extranjeras a través de *joint – ventures* o alianzas internacionales (Blankenburg Holm, 1995; Ford, 1980; Johanson y Mattson, 1988).

Teniendo en cuenta que la entrada en mercados externos es un intercambio que se da entre individuos que poseen recursos complementarios e información, y que el intercambio económico está antecedido por la transmisión de información que contempla la oportunidad empresarial (Thomas y Araujo,

1985), es de esperar que las dificultades del comienzo de las relaciones se expliquen desde la teoría de las redes sociales, centrada en la transmisión de información entre redes interpersonales (Mitchell, 1969; Rogers y Kincaid, 1981; Tichy, 1981; Weiman, 1989).

La información se distribuye en la sociedad a través de la interacción social. Considerando que las personas vinculadas al mismo grupo social tienden a conocer lo mismo que los otros miembros del grupo, la divulgación de la información sobre nuevas ideas y oportunidades se hace a través de las relaciones puente que vinculan a personas de diferentes grupos sociales (Granovetter, 1973; Rogers y Kincaid, 1981; Ellis, 2000). Por esta razón, los teóricos de redes sociales reconocen que las estructuras sociales afectan a la competencia, creando oportunidades empresariales para algunas personas, pero no para todas.

Desde esta perspectiva, conocer las oportunidades que ofrecen los mercados externos depende de los beneficios particulares de la red social de cada individuo. En otras palabras, las relaciones sociales que mantiene el decisor con otros individuos de la red influirán en el mismo a la hora de buscar información sobre mercados particulares en los que actuar (Ellis, 2000). Styles y Amber (1994), por ejemplo, con su estudio sobre las empresas receptoras del premio Queen's Award of Export Achievement en 1992, destacaron que los premiados indicaban que la fuente de información más valiosa para llevar a cabo sus operaciones, era la interacción con los miembros del canal de distribución. Estas conclusiones corroboran las obtenidas con anterioridad por Brown y Cook (1990), quienes determinaron que los exportadores con operaciones exitosas puntuaban la fuente de información personal, y surgida de la experiencia, por encima de la información puramente objetiva.

Otros trabajos han destacado los viajes al exterior y la inmigración como factores que estimulan la percepción de oportunidades de mercados externos (Gould, 1994; Reid, 1986). Axinn (1988) observó que un empresario que haya emigrado o que tenga experiencia laboral en el extranjero utilizará sus contactos en los mercados externos para facilitarle a la empresa la decisión de exportar.

Además de proporcionar conexiones en otros mercados, las redes sociales son útiles para investigar y evaluar a los socios potenciales. Generalmente, se espera que quienes comienzan los intercambios tiendan a acercarse a aquellos socios que demuestren un mayor compromiso en la promoción de sus pro-

ductos, en el caso de que sea el vendedor el que inicia la relación, o a aquellos proveedores con mejor reputación, si es el comprador el que la inicia. En este sentido, se entiende que en primer lugar se preferirá utilizar un comerciante intermediario antes que un agente a comisión, ya que los primeros asumen un riesgo que asegura un mayor compromiso al promocionar el producto en el país extranjero (Ellis, 2000).

Tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende del tamaño de la red y de la diversidad de la misma (Aldrich y Zimmer, 1986; Weimann, 1989). Es evidente que las grandes empresas diversificadas tienen más oportunidades de explotar los lazos establecidos a través de sus redes. Para muchas empresas industriales y de alta tecnología, el camino hacia la internacionalización refleja su posición en la red en relación con varios clientes y proveedores, creando puentes hacia otros mercados (Axelson y Johanson, 1992; Coviello y Munro, 1997; Johanson y Vahlne, 1992). Para estas empresas la entrada en mercados exteriores está inducida por la internacionalización de los socios de la red (Sharma y Johanson, 1987).

En cambio, para las pequeñas y medianas empresas que están cómodamente instaladas en sus redes locales, asistir a ferias comerciales y utilizar ayudas públicas al comercio desempeña un papel prioritario a la hora de crear ventajas en el exterior (Reid, 1984; Walters, 1983). El riesgo de estas nuevas empresas internacionalizadas debe ser minimizado a través de los acuerdos entre agentes e intermediarios (Anderson y Gatignon, 1986; Johanson y Mattson, 1988).

De acuerdo con el enfoque de redes, la entrada en mercados externos surge debido a la interacción entre los actores de la empresa y la red externa (Blankenburg Holm, 1995; Blankenburg Holm, Eriksson y Johanson, 1996). La tendencia a explotar oportunidades empresariales estará limitada por los beneficios de información de cada uno de los miembros de la red. Las redes sociales individuales necesitan tiempo para desarrollarse, por lo que los beneficios de la información se incrementan con la experiencia personal (Ellis, 2000).

Aunque también se deben tener en cuenta los aportes realizados por los estudios sobre las relaciones entre canales de distribución domésticos y la búsqueda de socios internacionales, esta generalmente se caracteriza por la gran incertidumbre y la complejidad que se combinan para incrementar sus costos.

Sobre la base del enfoque de redes, un área emergente de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas se centra en los sistemas no jerárquicos, donde las empresas invierten para reforzar y controlar su posición en las redes internacionales (Rialp y Rialp, 2001). Este enfoque contemporáneo se basa en las teorías del intercambio social y la dependencia de recursos, y se centra en el comportamiento de la empresa en el contexto de una red interorganizativa y de relaciones interpersonales.

Además, investigadores de la teoría de redes han trasladado el enfoque de los intercambios de redes sociales a las redes de negocios: “Existe un conjunto de relaciones de negocio, donde cada relación de intercambio se realiza entre empresas que se consideran actores colectivos” (Chetty y Blankenburg Holm, 2000). Por lo tanto, los negocios se desarrollan en un escenario de redes, donde los diferentes actores están enlazados a través de relaciones directas o indirectas.

El enfoque de redes defendido por Johanson y Mattson (1988) con respecto a la internacionalización de las empresas incluye un elemento dinámico, al centrarse en las relaciones de redes. Este modelo utiliza la teoría de redes sociales para explicar cómo se internacionalizan las empresas a través de las redes. Más concretamente, estos autores consideran redes de negocio a aquellas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con estos se estrechan. Cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en países diferentes al de origen (Rialp y Rialp, 2001). Este fenómeno evoluciona de diferentes formas:

- Se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional);
- Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración);
- Integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países. En cualquiera de las formas que se realice, la internacionalización implica la explotación de la ventaja que constituyen las redes (Johanson y Vahlne, 1990).

El enfoque de redes se introduce en los aspectos dinámicos de la internacionalización, en la medida en que la teoría que se basa en las redes está relacionada con la toma de decisiones estratégica. Específicamente, desarrollar negocios y redes sociales puede ayudar a reducir la dependencia de las pequeñas empresas de sus propios recursos y, por lo tanto, aumentará la propensión a internacionalizarse. De esta forma, a través de las relaciones de redes, las pequeñas y medianas empresas serán capaces de superar sus limitaciones con respecto al tamaño, que muchas veces pueden identificarse como limitaciones al crecimiento. Además, la idea generalmente aceptada de fluidez y dinamismo en los procesos de gestión de las pequeñas empresas proviene principalmente de la fuerte influencia del directivo/dueño de la empresa y de su red de contactos personal (Rialp y Rialp, 2001).

Como se puede interpretar de lo anteriormente expuesto, las actividades en la red le permiten a la empresa mantener relaciones que le ayudarán a tener acceso a recursos y mercados. Una presunción básica de este modelo es que las empresas necesitan recursos controlados por otras empresas, los cuales pueden ser obtenidos debido a su posición dentro de la red. Johanson y Mattson (1988) utilizan el término Net (red) para referirse a una parte específica de la red total. Por ejemplo, la red nacional (*national net*) se refiere a la red de un determinado país, y la red de producción (*production net*) se refiere a las relaciones entre empresas que giran entorno a un área de producto específica. Además, dependiendo del grado de internacionalización del mercado y el grado de internacionalización de la propia empresa, estos autores identifican cuatro categorías de empresas internacionales: la empresa iniciadora, la empresa rezagada, la empresa solitaria y la internacional junto con las otras empresas (Johanson y Mattson, 1988; Chetty y Blankenburg Holm, 2000).

**Figura 9. Modelo de internacionalización a partir de redes**

		Grado de Internacionalización de la Red	
		Bajo	Alto
Grado de Internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa iniciadora
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional en conjunto con otras

Fuente: Johanson y Mattson (1988)

Los autores del modelo consideran que la empresa iniciadora tiene un escaso nivel de conocimientos sobre las condiciones de los mercados externos y, además, tampoco puede utilizar sus relaciones con los otros miembros de la red para adquirirlo, ya que estos aún no se han internacionalizado; sus actividades se desarrollan en una red nacional o local. Esto implica que la empresa asumirá un determinado riesgo, que intentará minimizar utilizando una estrategia de penetración consistente en cubrir los mercados cercanos mediante métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso.

El movimiento a largo plazo de la empresa iniciadora puede llevar a que se dé la situación en que esta se encuentre altamente internacionalizada, pero la red a la que pertenece continúe con un bajo grado de internacionalización. En este caso, la empresa pasa a denominarse solitaria, ya que ha adquirido conocimientos sobre nuevos entornos, en ocasiones muy diferentes al local, con lo que el riesgo de entrar en nuevos mercados es percibido como menor y, por lo tanto, la entrada en mercados similares no es tan necesaria como en el estadio anterior. La experiencia y los recursos permiten a esta empresa efectuar inversiones que implican mayor nivel de compromiso, actuando, al mismo tiempo, como promotora de la internacionalización de los demás miembros de la red mediante las relaciones establecidas con otras redes nacionales.

También se puede dar la situación contraria, en la que los miembros de la red (proveedores, clientes y competidores) están altamente internacionalizados, e incluso la firma doméstica está involucrada en relaciones indirectas con redes externas que pueden actuar como impulsoras de la internacionalización. Si se dan estas circunstancias, entonces la empresa se considera rezagada.

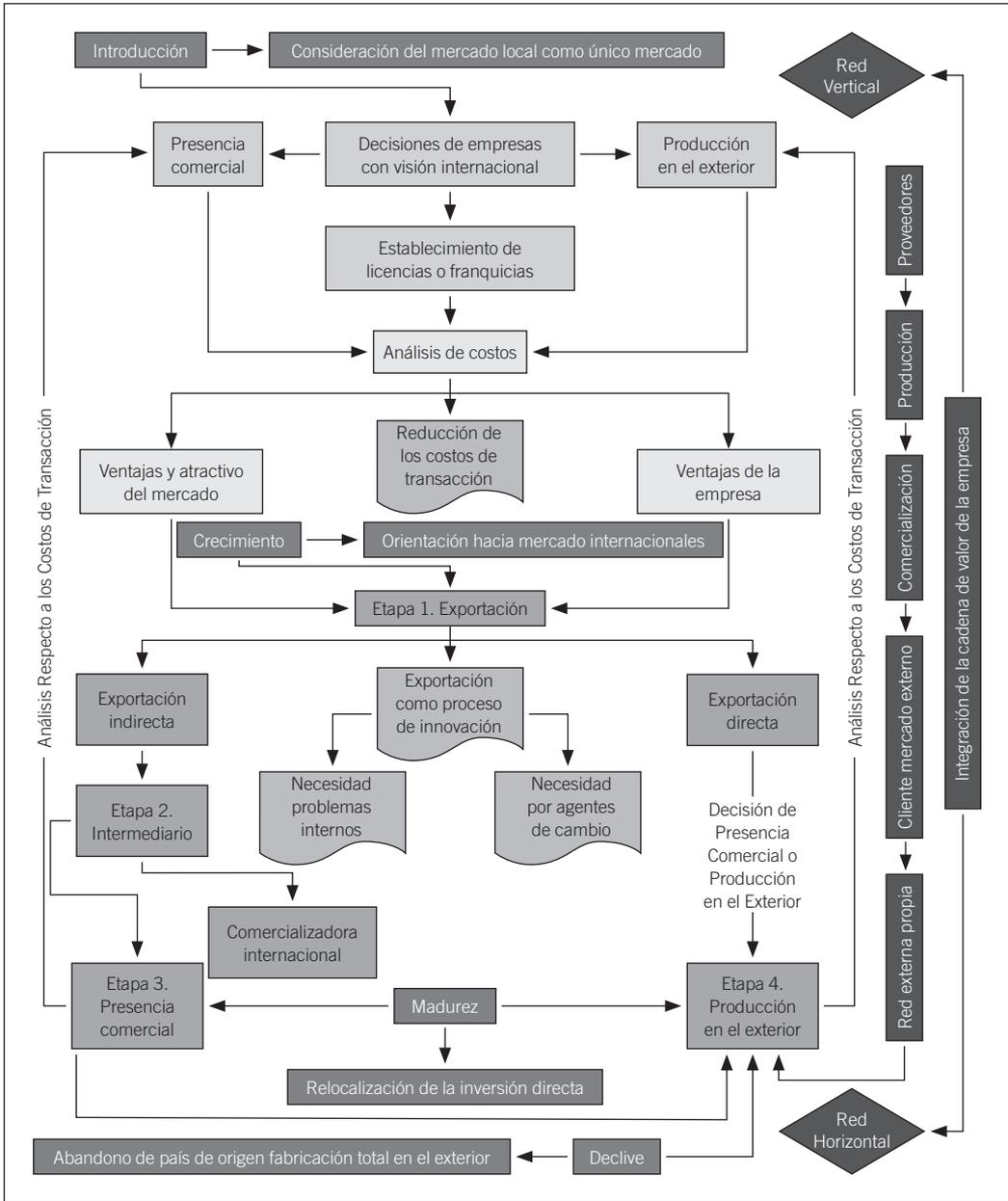
En este caso, la empresa no necesita acudir en primer lugar a mercados más cercanos, porque el modelo de internacionalización se guía por las relaciones internacionales ya establecidas y la existencia de oportunidades de entrada. En este estadio se pueden encontrar pequeñas empresas, altamente especializadas, que contribuyen a la solución de problemas específicos de alguna parte de la red.

Por último, cuando la empresa y el entorno están altamente internacionalizados, la posición internacional de las empresas está profundamente condicionada por los demás miembros de la red. En esta situación, predomina el uso de filiales de venta y fabricación, por lo que la coordinación de las unidades de la red es fundamental, ya que la empresa considera a los mercados como un único mercado, transfiriendo recursos de unas unidades a otras. La externalización de las relaciones también se considera primordial en este caso, ya que las desarrolladas entre las empresas de la red están totalmente consolidadas. Cuando se ha llegado a este punto, la empresa se considera internacional junto con otras empresas.

Basándose en este enfoque de red, Chetty y Blankenburg Holm (2000) describen una serie de implicaciones que repercuten en los directivos de este tipo de empresas, a raíz de su estudio sobre empresas neozelandesas. Los resultados del mismo determinaron cómo las empresas aprenden de la experiencia, obtienen conocimientos y son capaces de compartir recursos con otros miembros de su red de negocio. A pesar de que muchas empresas de Nueva Zelanda son Pymes, estas pueden obtener ventajas al compartir sus recursos con la red y, por lo tanto, beneficiarse de las sinergias creadas.

Lo más importante para los gerentes es coordinar la interacción de los diferentes actores de la red de negocio (Forsgren y Johanson, 1992). La posición de una empresa en la red es importante, porque le concede la posibilidad de acceder a los recursos internos de otras empresas. Los directivos deben darse cuenta de que sus empresas y el entorno de las mismas no son dos entidades diferenciadas, y que con la interacción con otras empresas están formando el entorno de la suya (Forsgren y Johanson 1992). Los directivos no deben centrarse en las barreras internas de la empresa para su internacionalización, sino que deben observar los recursos y oportunidades que les ofrece la red de negocios para internacionalizarse. Se deben centrar en la posibilidad de crear valor, más que en los posibles costos. Tienen que comprender que sus capacidades son limitadas, pero que pueden ser completadas y complementadas a través de la colaboración con otras empresas de la red (Madhok, 1996).

**Figura 10. Modelo de internacionalización para las empresas**



Fuente: Modelo propuesto por el autor a partir de la teoría expuesta

Es importante resaltar que el proceso de redes no solo se refiere a la conexión entre una empresa y sus sucursales a nivel internacional, tal y como se presenta con el caso de las multinacionales, o simplemente la conexión entre proveedor, intermediario o canal y cliente, en términos de la integración de la cadena de valor. También se conoce como un proceso de asociatividad empresarial, la conexión de redes entre empresas de un mismo sector para potencializar un producto o servicio en el mercado externo.

#### 1.4. Las redes y conglomerados empresariales

Tanto en el análisis académico como en los enfoques en términos de políticas, el énfasis se concentró en la cooperación entre empresas. La investigación sobre los polos industriales en Italia había revelado que este aspecto era un elemento clave para explicar la presencia y competitividad de las Pyme en el mercado internacional. La cooperación entre empresas habitualmente implica tres características que pueden diferenciarse analíticamente: la relación contractual, el intercambio de información y el aprendizaje conjunto, y la acción colectiva.

La relación contractual es lo contrario de la relación independiente. Mientras esta última normalmente implica transacciones puntuales, a menudo basadas en adjudicaciones o procedimientos similares, la relación contractual refleja un acuerdo comercial a largo plazo. Entre los tipos más comunes de intercambio de información entre empresas se incluyen el intercambio informal de información que se produce en el marco de acuerdos entre proveedores y subcontratistas, los foros de análisis técnico, la investigación de mercado, etc. Las acciones colectivas más frecuentes abarcan los viajes conjuntos a ferias, la participación colectiva en pabellones de exhibición, la disponibilidad de instituciones de apoyo mantenidas en forma conjunta, pero orgánicamente separadas, en áreas como la capacitación, la tecnología de la información o la información sobre exportaciones, y los grupos de presión política. En el mundo real la relación contractual, el intercambio de información y la acción colectiva a menudo van de la mano; de hecho, las tres actividades se complementan.

¿Qué motivos pueden tener las empresas para cooperar entre sí? Desde la perspectiva de la economía institucional existen dos razones básicas: los costos de transacción y los problemas entre mandantes y mandatarios en el

caso de las relaciones independientes (Richter y Furubotn, 1996). Las relaciones contractuales y los esquemas complejos y a largo plazo pueden brindar beneficios sustanciales en términos de minimizar los costos de transacción y reducir los problemas entre mandantes y operadores. Ello puede permitir a las Pyme acceder rápidamente a las ventajas de la economía de escala de empresas más grandes, sin incurrir en los consiguientes gastos fijos. La ausencia de formalidad en los acuerdos puede permitirles responder a las oportunidades y cambios del mercado con mayor rapidez que sus rivales empresariales de mayor dimensión.

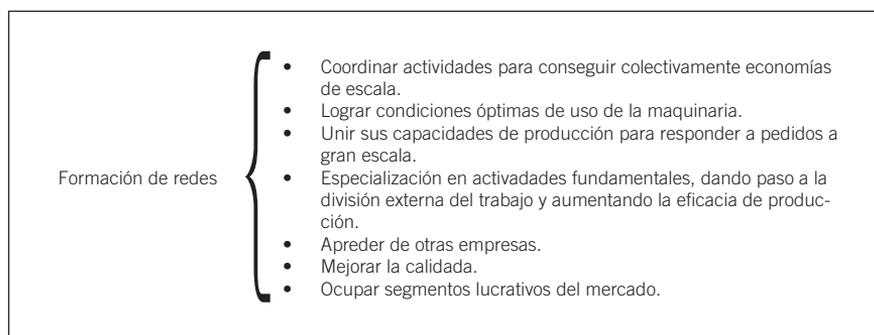
Desde la perspectiva de la economía de innovación (Rosenberg, 1982; Freeman, 1994), la cooperación entre empresas es un rasgo crucial ya que la innovación es un proceso acumulativo que implica un aprendizaje en la práctica, el uso y la interacción, y a menudo produce un rendimiento creciente. El aprendizaje por interacción reviste particular importancia, y el énfasis que le asigna la economía de la innovación está respaldado por argumentos tanto empíricos como teóricos. El argumento empírico se basa en el concepto de que el tipo más frecuente de innovación –la de crecimiento selectivo– no configura un hecho puntual sino un proceso de mejoras continuas.

Según la economía de la innovación, en los costos de transacción se incluyen las distintas formas que puede adoptar el aprendizaje por interacción. Una de ellas es la transferencia formal de tecnología, por ejemplo, mediante acuerdos de uso de licencias. Sin embargo, como el uso de la tecnología implica un gran conocimiento tácito, no existe contrato alguno de transferencia de tecnología que pueda definir la totalidad de los detalles; puede intentar definir tantos como sea posible, lo que resultaría extremadamente oneroso en términos de redacción, supervisión y ejecución del contrato. La alternativa es una combinación de acuerdos formales y comunicaciones informales. Incluso, existen otras formas de aprendizaje tecnológico basadas en la comunicación (a menudo informal) entre empresas, que tienen bajos costos de transacción.

Las Pyme que actúan aisladamente tienen dificultades para conseguir economías de escala en la compra de factores de producción tales como equipo, materias primas, servicios de financiación y consultoría, y a menudo no pueden aprovecharse de oportunidades comerciales que exigen grandes volúmenes de producción, normas homogéneas y un suministro estable. La pequeñez de una empresa es también un elemento restrictivo para la internalización de funciones como la formación de personal, información especial sobre mer-

cados, logística e innovación tecnológica, a la vez que impide llegar a una división especializada y eficaz del trabajo en el plano interno. Por preservar sus escasos márgenes de ganancia, los pequeños empresarios de los países en desarrollo son a menudo incapaces de introducir mejoras innovadoras en sus productos y procesos, lo cual limita las posibilidades que tienen las empresas de aprovecharse de las nuevas oportunidades que ofrece el mercado.

**Figura 9. Beneficios de la organización de redes empresariales**



Fuente: Autor, a partir de la teoría expuesta

Las relaciones de cooperación y actuación conjunta son más probables si las empresas están próximas unas a otras y tienen intereses compartidos. Los conglomerados son concentraciones sectoriales y geográficas de empresas que producen y venden una serie de artículos similares entre si o complementarios y se enfrentan con problemas y oportunidades comunes. Pueden dar lugar a economías externas, como por ejemplo proveedores especializados en el sector.

Sobre la base de una exhaustiva investigación llevada a cabo en varios países industrializados y en desarrollo, Markusen (1996) elaboró la tipología de conglomerados que se resume en la tabla siguiente:

**Tabla 10. Tipología de conglomerados**

	Modelo italiano	Satelital	Radial
Principales características	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principalmente Pyme.</li> <li>- Gran especialización.</li> <li>- Fuerte rivalidad e interconexión locales (“cooperación en la competencia”).</li> <li>- Relación basada en la confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principalmente Pyme dependientes de empresas externas.</li> <li>- A menudo basada en mano de obra de bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes empresas y Pyme locales.</li> <li>- Jerarquías claramente definidas.</li> </ul>
Fortaleza básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialización flexible.</li> <li>- Alta calidad del producto.</li> <li>- Potencial de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventaja en términos de costos.</li> <li>- Capacidades / conocimiento tácito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventaja en términos de costos.</li> <li>- Flexibilidad.</li> <li>- Peso de grandes empresas.</li> </ul>
Mayor debilidad / vulnerabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia de trayectoria anterior, lenta adaptación a cambios radicales en el entorno económico o la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia de operadores externos en ventas, insumos y especialización.</li> <li>- La actividad local tiene alcance limitado para crear una ventaja competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo el conglomerado depende del desempeño de unas pocas empresas grandes.</li> </ul>
Trayectoria habitual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estancamiento / declive.</li> <li>- Cambios en la distribución interna del trabajo, tercerización de ciertas actividades en otros lugares.</li> <li>- Surgimiento de estructura radial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estancamiento.</li> <li>- Innovación de productos; integración de etapas pasadas y futuras; oferta de paquetes completos a clientes externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estancamiento / declive (como reflejo de lo que sucede en las grandes empresas).</li> <li>- Innovación de productos, cambios en la distribución interna del trabajo (las empresas grandes tercerizan actividades a nivel local).</li> </ul>
Intervenciones prometedoras en términos de políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción colectiva para obtener ventajas de la ubicación, cooperación entre los sectores público y privado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumentos comunes de innovación de Pyme (capacitación a todos los niveles, extensión tecnológica).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- colaboración entre Grandes empresas / asociaciones empresariales y organismos públicos de apoyo a las Pyme para su fortalecimiento.</li> </ul>

Fuente: Meyer- Stamer y Harnes – Lietdke (2004)

Al analizar más específicamente los conglomerados productivos en América Latina, Altenburg y Meyer-Stamer (1999) sugieren una tipología distinta que refleja la diferencia de realidades entre los conglomerados internacionalmente competitivos y los de subsistencia a nivel local.

Los conglomerados también atraviesan un ciclo vital de nacimiento, crecimiento, madurez y declive. El conglomerado no implica en modo alguno un seguro contra ese declive y existe evidencia sólida de que la interacción e

interconexión estrecha puede limitar su capacidad de respuesta ante cambios radicales, puesto que un esquema de interconexión demasiado complejo crea un patrón de comunicación que fomenta la visión en túnel y el conservadurismo colectivo. El declive de los conglomerados aparentemente alienta el comportamiento predatorio más que la acción colectiva local (Belussi, 1999; Grabher, 1993; Staber, 2001; Whitford, 2001).

**Tabla 11. Tipología de Altenburg/Meyer-Stamer de los conglomerados productivos en América Latina**

	Conglomerados de subsistencia	Conglomerados fondistas	Conglomerados transnacionales
Principales características	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayormente micro y pequeñas empresas.</li> <li>- Escasa especialización.</li> <li>- Poca interacción entre empresas.</li> <li>- Competencia basada en la rebaja de precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Similares a los conglomerados radiales de Markusen.</li> <li>- Fuerte presencia de grandes empresas de integración vertical.</li> <li>- Escasa diferenciación funcional.</li> <li>- Poca cooperación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas transnacionales, no solamente como líderes, sino también como proveedores de primer y segundo niveles.</li> <li>- Grandes obstáculos al ingreso de empresas nacionales.</li> </ul>
Fortaleza básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidad de ingresos para personas sin posibilidades de empleo en el sector formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventaja en términos de costos debido a las ventajas pasivas del conglomerado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forman parte de redes mundiales de empresas altamente competitivas y productivas.</li> </ul>
Mayor debilidad /vulnerabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El bajo nivel de capacidades limita las opciones de innovación y especialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El conglomerado tiene pocas o ninguna ventaja; se combinan las desventajas del modelo chandleriano y del modelo de conglomerado industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependen de decisiones estratégicas de emplazamiento tomadas por las casas matrices; las fábricas pueden cerrar en forma repentina.</li> <li>- Vulnerables a conmociones externas.</li> </ul>
Trayectoria habitual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento en épocas de crisis macroeconómicas.</li> <li>- Atrapados en el círculo vicioso de la rebaja de precios y la competencia predatoria.</li> <li>- Pobreza persistente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lenta evolución hacia una mayor desverticalización, especialización y acción colectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependen de factores macroeconómicos (estabilidad global, tipo de cambio).</li> </ul>
Intervenciones prometedoras en términos de políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de capacidades.</li> <li>- Microfinanzas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulo y respaldo de la evolución de ventajas pasivas a ventajas activas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de inversiones para captar empresas complementarias que hagan más atractivo el perfil del emplazamiento.</li> </ul>

Fuente: Meyer- Stamer y Harnes – Lietdke (2004)

Finalmente, mientras que en las actividades de promoción de los países en desarrollo los conglomerados continúan siendo mayormente considerados desde un ángulo espacial de estrecha definición, las iniciativas similares en Europa cada vez se alejan más de esa perspectiva y procuran establecer sistemas de empresas en industrias muy interrelacionadas dentro de una región más extensa, generalmente una provincia o un estado.

La globalización de los mercados y el empuje tecnológico característicos del escenario mundial han generado un marco de acción para las empresas sobre nuevas bases de competencia, concretamente su capacidad innovadora y sus formas de vinculación con un entorno que es a la vez promotor de la innovación, tal y como se ha venido comentando con los modelos de innovación en los procesos de internacionalización.

En el proceso de globalización y con el desarrollo de nuevos paradigmas técnico-organizativos, las economías latinoamericanas también han planteado la necesidad de la formación de estructuras intermedias, las redes para gestionar y coordinar proyectos interindustriales como elemento clave en la reorientación de las políticas industriales a efecto de incrementar las fuerzas del mercado.

El surgimiento de cambios regionales de consideración a nivel de bloques económicos, debido a las nuevas áreas que se encuentran vinculadas con el mercado internacional y unidas al desarrollo de una infraestructura de servicios de investigación y de asesoría tecnológica a las empresas, también ha provocado la tendencia a conformar nuevos tipos de interacción entre estas y las instituciones públicas y privadas, los centros de investigación e institutos de formación especializada o de educación superior, que, como se sabe, construyen el tejido social con base en intercambios capaces de generar nuevos desarrollos geográficos y sociales.

En un contexto caracterizado por la competencia global, una empresa individual ya no representa el agente clave, que basa su competencia en las externalidades de su territorio, sino el territorio mismo, que utiliza la fuerza dinámica e innovativa que proviene de su tejido productivo e institucional. De esta manera, desaparece la distinción entre tejido productivo por un lado, y territorio o ambiente externo por el otro.

Se observa una nueva división internacional del trabajo sobre la base de cadenas productivas integradas entre las empresas de regiones en diversos continentes (América Latina no es la excepción), donde el componente

tecnológico constituye en gran medida el eje articulador de los diferentes productos.

Los cambios tecnológicos han exigido, por lo tanto, nuevas formas de organización industrial, de modo que la competitividad de las empresas depende ahora, mucho más que antes, de su entorno y de la localización industrial correspondiente; es por ello que en las regiones surgen economías de aglomeración, tales como los distritos industriales, los clúster, entre otros, experiencias ya probadas y maduras en el viejo continente.

Frente a este aspecto, la experiencia de algunos países latinoamericanos muestra claramente los efectos que ha tenido la apertura económica sobre la capacidad tecnológica y la creación de redes. Por ejemplo, México y América Central y algunos países de Suramérica como Colombia, Perú y Ecuador, dirigen sus capacidades tecnológicas hacia las exportaciones de manufactura y a procesos de ensamblaje, mientras que otros países se especializan en productos basados en sus recursos naturales como es el caso de Argentina y Chile.

Centroamérica, al igual que Colombia, se ha convertido en una opción para las empresas maquiladoras extranjeras; sin embargo, este modelo, al trasplantarse sin consideraciones de orden cultural en contextos económicos e industriales débiles, tiende a reproducir a la larga los efectos perniciosos que obligaron a dichas empresas a abandonar el antiguo “paraíso” que representaron en el caso colombiano algunos departamentos y regiones.

Las redes empresariales son grupos de empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo, complementándose entre sí y especializándose para superar los problemas comunes, conseguir eficacia colectiva y obtener una penetración de mercado mayor que la lograda por si solas.

Las redes pueden establecerse dentro de conglomerados de empresas o independientemente de ellas.

Entre los diferentes tipos de redes se encuentran:

Las redes horizontales que se presentan entre las Pyme, a través del desarrollo de una misma actividad económica. Las ventajas son economías de escala y mayor poder de negociación, mayor capacidad de aprender e innovar y mayor capacidad de gestión estratégica. Entre las fases del proceso en el desarrollo de redes horizontales están las actividades de promoción y motivación de los posibles participantes en la red de empresas, la asistencia para la planificación estratégica

de las actividades de esa red, el desarrollo del proyecto piloto y los proyectos estratégicos, y sobre todo la gestión autónoma de la red.

Las redes verticales se presentan entre las Pymes y otras empresas de mayor tamaño en la cadena productiva. Se caracterizan porque facilitan el establecimiento de relaciones de cooperación entre las pequeñas y grandes empresas. Entre sus ventajas se destaca que desde el principio se tienen clientes bien definidos, el éxito del programa lo valoran las propias empresas, el plan de mejora abarca la formación, la asistencia técnica y la financiación, y los intermediarios financieros aceptan prestar a pequeñas empresas, siempre y cuando demuestren el proyecto asociativo. Entre las fases del proceso se encuentran la evaluación de los proveedores potenciales actuales, las conversaciones en mesa redonda entre las empresas, clientes y proveedores, el análisis detallado para determinar las esferas de mejora en las operaciones de los proveedores y la aplicación de planes de mejora integrados.

Otro mecanismo de asociatividad son los consorcios de exportación, que se caracterizan por ser una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Los consorcios son considerados como un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas, que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros. Por lo general, los consorcios prestan servicios a las empresas que son miembros de los mismos.

Un consorcio difiere de una fusión en el sentido en que todas las empresas participantes conservan su condición jurídica inicial y la administración de cada empresa conserva su independencia. Una cooperativa procura unir la fuerza de todos sus miembros a fin de aumentar su capacidad de negociación y de hacer el mejor uso de los medios. Un consorcio une las debilidades comunes de los miembros para desarrollar posibles soluciones en términos de una participación cooperativa dentro del esquema del consorcio.

Para desarrollar los mercados de exportación para los consorcios se necesitan conocimientos, esfuerzos y recursos significativos. Las empresas que deseen exportar deben identificar los mercados extranjeros apropiados,

ponerse en contacto con los distribuidores locales y/o con los principales consumidores.

Algunos de los requisitos que demanda la constitución de redes empresariales o conglomerados consisten en determinar varios aspectos, específicamente toda la maquinaria necesaria para manufacturar un producto concreto exportable; la capacidad de producción y capital operacional para satisfacer los requisitos de volumen de los compradores extranjeros; la tecnología para satisfacer las especificaciones de calidad de los mercados de exportación; el cumplimiento de normas técnicas y ambientales; la legislación extranjera; la infraestructura necesaria para el proceso de exportación; la exposición a mercados de exportación y medios para hacer investigación de mercados; las técnicas eficaces de comercialización y creación de una imagen de los productos exportados; la capacidad de comunicación y negociación; la capacidad administrativa e instalaciones y, sobre todo, generar la conciencia de los incentivos de exportación de los planes gubernamentales. Los consorcios de exportación ofrecen reducción al riesgo, aumento de la rentabilidad, ventajas de eficiencia y la acomodación de conocimientos.

### 1.5. La estrategia en los modelos de internacionalización

Hasta este punto, la teoría ha acercado los modelos estáticos y dinámicos para que, en su conjunto, fundamenten el proceso de internacionalización de la empresa en un contexto global. Sin embargo, al parecer, la estrategia que debe adoptar una organización para comenzar un proceso de internacionalización está todavía muy limitada a su decisión en términos de los costos de transacción que implica un proceso de tal índole.

Es por esta razón que la estrategia debe ser parte fundamental del proceso de internacionalización. En teoría, el proceso estratégico está bien estructurado, es sistemático y racional. Generalmente, es de arriba hacia abajo, la dirección analiza los aspectos importantes y, posteriormente, tras elegir la estrategia adecuada, son los mandos intermedios los que la implementan. Sin embargo, no puede obviarse que el desarrollo de toda estrategia supone una dirección encaminada en el tipo de estrategia, ya sea deliberada –previamente planeada y desarrollada– o emergente –surgida a partir de cambios o situaciones internas de la organización o del entorno– (Mintzberg y Walters, 1981).

Por esto, muy posiblemente, las organizaciones que toman la decisión de afrontar un proceso de internacionalización, lo hacen precisamente como consecuencia de un proceso racional, deliberado e intencional, como resultado de la aparición de respuestas por parte de la empresa a los problemas con los que se enfrenta a nivel interno, surgiendo entonces una organización que no obedece a un plan previamente diseñado o estructurado por la misma, sino a una necesidad de cambio debida al sector o al entorno.

Esto se relaciona, justamente, con el modelo de innovación, en el que supone que la decisión estratégica de entrar en los mercados externos surge como consecuencia de cambios en el mercado local, o por influencia de la competencia en el mismo mercado, llegando en algunos casos a presentarse debido a oportunidades en los mercados externos (Lee y Brasch, 1978).

Una manera diferente de caracterizar el proceso de formación de la estrategia para la organización, especialmente para la internacionalización, nace precisamente de la definición de estrategia deliberada y emergente. Se considera que una estrategia es deliberada cuando su realización se ajusta al curso de acción pretendido, y emergente cuando se identifica a partir de los patrones o la coherencia observados en el comportamiento del pasado, a pesar o en ausencia de intención.

Estos dos conceptos, especialmente su interrelación, forman la base de una tipología para caracterizar varios tipos de procesos de formación de estrategia. En un extremo de este continuo se ubica la estrategia puramente deliberada; en el otro, la que es puramente emergente. Entre estos dos extremos se ubican las estrategias que combinan varios grados de dimensiones diferentes: apertura; participación; compromiso del presidente ejecutivo y gestión de consenso; formalización; negociación; continuidad con el pasado y orientación hacia el cambio futuro. Asimismo, el tipo de estrategia se ve afectado por la naturaleza del medio de la empresa, en particular si es más o menos benigno, controlable y previsible.

Esta tipología, planteada por Mintzberg, se basa en la idea de que la estrategia está formada por dos fuerzas fundamentales, que actúan en forma simultánea: una deliberada; la otra emergente. Los directivos de una organización necesitan estrategias deliberadas para darle a esta un sentido de dirección intencional y previamente establecido. La estrategia emergente, por su parte, implica aprender a percibir lo que funciona, llevando a cabo una acción por vez, en busca de ese patrón o estrategia basada en la teoría de la complejidad,

algo parecido a decidir sobre la marcha el proceso de planeación y rumbo que tomará la compañía en el futuro. La estrategia emergente no significa caos, sino orden no intencional. En sí, este tipo de estrategia no tiene por qué significar que la gestión está fuera de control – solo que se muestra abierta, flexible y sensible – en otras palabras, dispuesta a aprender (Hax y Mafluf, 2001).

Si bien hay empresas que toman la decisión de entrar en el mercado internacional de forma intencionada y premeditada, persiguiendo una serie de objetivos, motivadas, en definitiva, por un conjunto de factores internos y externos, el inicio del proceso puede producirse de múltiples maneras, muchas de ellas no deliberadas: por ejemplo, un pedido inesperado de un cliente extranjero; un viaje de placer del alto directivo, en el que descubre una oportunidad comercial en otro país; la asistencia a una conferencia donde se aborda el tema de la necesidad de exportar, etc. Pero, incluso si el proceso surge de modo emergente, el factor directivo sigue siendo importante, tal y como lo plantean Hax y Mafluf, ya que “este inicio, casual o medianamente planeado, no suele pasar la frontera de ser una experiencia más si no cuenta con el apoyo decidido de la dirección de la empresa” (Ollé y Torres, 1999).

La internacionalización es un proceso difícil de planear con antelación, ya que las estructuras y rutinas necesarias no pueden ser establecidas por adelantado, sino que deben ser construidas gradualmente, como consecuencia de un aprendizaje sobre los mercados externos. Sin embargo, parte del éxito consiste en diseñar un plan de entrada completo, consistente y eficiente. Ello no implica que dicho plan deba de ser complicado o que utilice técnicas de previsión sofisticadas, sino que se trata de estudiar, anticipadamente, los requisitos que plantea el mercado internacional, comprendiendo que este puede tener un comportamiento totalmente diferente al local (Claver y Quer, 2000), teniendo en cuenta el mercado donde se intenta penetrar, el procedimiento por utilizar y prever las consecuencias de las posibles acciones en ese mercado; por lo tanto, una vez desencadenada la idea, el proceso puede ser programado y formalizado a través de un plan de internacionalización, en el que podrían distinguirse las siguientes etapas (Canals, 1994):

1. Estimar el potencial del mercado de destino, así como el grado de cobertura actual por parte de los competidores domésticos o extranjeros.

2. Confiar en una persona conocedora de las peculiaridades del país de destino.
3. Concretar objetivos para dicho mercado, tanto a corto como a largo plazo.
4. Elegir el modo de entrada (exportación, acuerdo contractual, inversión, etc.).
5. Elaborar un plan de negocio: introducción del producto, posicionamiento en el mercado, estimación de los recursos y personas necesarios para la implantación, etc.
6. Decisión entre centralizar o descentralizar las actividades: producción, distribución, publicidad, gestión de tesorería, etc.
7. Establecer mecanismos de coordinación y control de las operaciones (por ejemplo, utilización de precios de transferencia para vender un producto desde la matriz a las filiales).

Otro punto interesante de conexión entre las ideas de la dirección estratégica y la internacionalización se encuentra en los tres niveles tradicionales de la estrategia empresarial: *corporativa* (decisión sobre dónde va a competir la empresa), *de negocio* o *competitiva* (decisión sobre cómo competir) y *funcional* (decisión sobre cómo maximizar la productividad de los recursos dentro de cada área funcional). En este sentido, podemos considerar la internacionalización, desde diferentes perspectivas, como integrante de cada uno de los niveles.

En detalle, una estrategia corporativa se refiere a la forma en la cual una empresa diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias y las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado (Thomson y Strickland, 2001). Una estrategia común es la de crecimiento mediante integración horizontal, integración vertical y diversificación, lo que en definitiva favorece la creación de redes empresariales de la misma organización o de diferentes tipos de empresas.

La estrategia funcional es aquella que se define para cada una de las actividades decisivas en el cumplimiento de la estrategia general. Las estrategias funcionales, por lo tanto, comprenden las áreas funcionales de la organización, y por ende deben ser vistas y tomadas como las estrategias financieras, de comercialización, de recursos humanos, de tecnología e investigación y de

desarrollo y operativas, que se formulan y practican como parte de la acción empresarial.

La estrategia de ventaja competitiva o de negocio su puede referenciar en tres niveles diferentes (Porter, 1994):

- a. *Liderazgo en costos*. Esta estrategia requiere lograr una ventaja sobre los competidores aprovechando economías de escala internas y externas, sin perder de vista los medios de diferenciación que valoran los clientes. Los costos bajos permiten ofrecer un precio bajo a los clientes y ser el proveedor del bajo costo general.
- b. *Diferenciación*. Se refiere a la capacidad de la empresa para llevar a cabo actividades diferentes, difícilmente igualables por la competencia.
- c. *De enfoque o de nicho de mercado a un costo bajo y/o diferenciación – especialización–*. La concentración de esfuerzos en un segmento limitado de clientes que debe atenderse en forma especial (bajo costo y/o diferenciación), en comparación con la competencia.

El esfuerzo de colaboración en el cumplimiento de las diferentes estrategias es lo que da congruencia y consistencia a la estrategia empresarial (Ortiz, 2003). En primer lugar, desde un punto de vista corporativo, la internacionalización supone una decisión de ampliar geográficamente el campo de actividad de la empresa. En el contexto del vector de crecimiento de Ansoff (1976), y en su forma más sencilla, representaría la búsqueda de un nuevo mercado extranjero con el producto actual, por lo que puede considerarse como un desarrollo de mercados.

El Product/Market Grid (matriz producto/mercado), propuesto por Ansoff, es un modelo que ha demostrado ser muy útil en procesos para definir la estrategia de la unidad de negocio, o para determinar oportunidades de mercado para el crecimiento del negocio. Tiene dos dimensiones: productos y mercados.

**Tabla 12. Matriz de Ansoff**

Producto/Mercado	Producto nuevo	Producto existente
Mercado Nuevo	<i>Diversificación</i>	<i>Desarrollo de mercado</i>
Mercado existente	<i>Desarrollo de producto</i>	<i>Penetración de mercados</i>

Fuente: <http://perso.wanadoo.es/valzam1/lbrmatrizdeansoff.htm>

Sobre estas dos dimensiones, se pueden definir cuatro estrategias de crecimiento, a saber:

1. *Estrategia de penetración del mercado.* Vender más de los mismos productos o servicios en los mercados actuales. Intenta normalmente cambiar a clientes fortuitos en clientes regulares, y a clientes regulares en clientes fieles. Los sistemas típicos utilizados en este tipo de estrategia son descuentos del volumen y *customer relationship management* (gestión de la relación con el cliente). La estrategia busca, generalmente, lograr economías de escala, con un proceso industrial más eficiente, una distribución más eficaz y mayor poder adquisitivo.
2. *Estrategia de desarrollo del mercado.* Vender más de los mismos productos o servicios en nuevos mercados. En este caso se intenta, particularmente, atraer a los clientes de los competidores actuales, introducir productos existentes en mercados extranjeros o, en otros casos, introducir nuevas marcas en un mercado específico. Los nuevos mercados pueden ser geográficos o funcionales; por ejemplo, cuando se vende el mismo producto, pero con otro fin o propósito. Las modificaciones pequeñas en alguna medida pueden ser necesarias para complementar y desarrollar este tipo de estrategia. Es importante resaltar que aquí las diferencias culturales son fundamentales en el momento de tomar la decisión del nuevo mercado.
3. *Estrategia de desarrollo del producto.* Vender los productos nuevos o los servicios nuevos en los mercados actuales. Se intenta vender a los clientes (regulares) de los productos. Estos pueden ser accesorios, mejoras del producto o servicio, o productos totalmente nuevos. Es una venta caracterizada por el *cross-sell*. A menudo, se utilizan los canales de comunicaciones existentes para llegar con mayor impacto en el cliente.

4. *Estrategia de diversificación*. Vender los productos nuevos o los servicios en nuevos mercados. Es el tipo de estrategia que mayor riesgo genera en términos de la estrategia de la organización. Particularmente, hay un enfoque que indica que la credibilidad en la comunicación puede explicar por qué la compañía incorpora los productos o servicios nuevos en mercados nuevos. Por otra parte, esta estrategia también puede disminuir el riesgo, dependiendo del tipo de organización que específicamente la busque. Una empresa multinacional puede diversificar ciertos riesgos si opera activamente en más de un mercado.

Aunque el *Product/Market Grid* de Ansoff es una teoría clásica, sigue siendo un modelo valioso para la comunicación alrededor de los procesos de la estrategia de la unidad de negocio y de crecimiento del negocio.

La empresa debe examinar la información del entorno, detectar sus implicaciones para la actividad de la empresa, y resumirla para indicar qué productos hay que ofrecer y en qué mercados.

En segundo lugar, atendiendo a un punto de vista de negocio o competitivo, una vez que la empresa ha abordado su entrada en el exterior, tendrá que definir una estrategia competitiva a nivel internacional para conseguir el éxito en los mercados extranjeros. Por último, no podemos olvidar las repercusiones que, desde el punto de vista funcional, comporta la internacionalización. En efecto, las prácticas de recursos humanos, las políticas financieras, las estrategias de *marketing*, etc., se van a ver fuertemente condicionadas por la expansión internacional de la empresa.

Las diferentes configuraciones entre los entornos institucionales y sectoriales determinan los diversos escenarios en que interactúan las empresas para alcanzar su objetivo estratégico de largo plazo, que es mantener e incrementar su valor, así como la rentabilidad y el poder de mercado que se asocia con ello. Para este fin, las empresas desarrollan estrategias competitivas que en su interior implican:

- a. Adoptar estructuras corporativas determinadas;
- b. Decidir sobre objetivos de largo plazo, caminos alternativos de crecimiento, mezcla de productos y la incorporación de innovación tecnológica como factor de competencia; y

- c. Asumir modos específicos de relaciones laborales y de gobierno y control corporativo (responsabilidad social y gobierno corporativo).

Hacia fuera, las acciones estratégicas buscan, por una parte, desarrollar diferentes relaciones de competencia en las industrias en las cuales participan, incluyendo la posibilidad de establecer relaciones de cooperación con otras empresas del país o del exterior. Por otra parte, significa resolver, a nivel nacional o internacional, las relaciones financieras necesarias para asegurarse los fondos que permitan sustentar dichas estrategias, pero también para lograr la centralización de capitales y captar rentas (Peres, 1998).

## Bibliografía

- Aldrich, H. y Zimmer, C. (1986): "Entrepreneurship through social networks", en Smilor, R. & Sexton, D. (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger, Nueva York.
- Alonso, J.A. (1993): "Internationalisation process and forms of marketing penetration: A dynamic proposal", Documento de Trabajo nº 9410, Universidad Complutense, Madrid.
- Alonso, J.A. (1994): "El proceso de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española (ICE)*, nº 725 (enero).
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1998): *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- Altenburg, Tilman y Meyer-Stamer, Jörg (1999): "How to promote clusters: Policy experiences from Latin América", *World Development*, vol. 27, nº 9.
- Andersen, O. (1993): "On the internationalization process of firms: a critical analysis", *Journal of International Business Studies*, vol. 2.
- Andersen, O. (1996): "The international market selection: A relationship marketing approach", ponencia presentada en la AIB Conference, Banff, Septiembre.
- Anderson, E. & y Gatignon, H. (1986): "Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies*, vol. 17, nº 3.
- Axelsson, B. & Johanson, J. (1992): "Foreign market entry- the textbooks vs. The network view", en Axelsson, Björn & Easton, Geoffrey (Eds.), *Industrial networks: A new view of reality*, Routledge, Londres.
- Axinn, C.N. (1988): "Export performance: Do managerial perceptions make a difference?", *International Marketing Review*, verano.
- Belussi, F. (1999): "Policies for the development of knowledge-intensive local production system", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, nº 6.
- Bilkey, W.J. & Tesar, G. (1977): "The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, nº 1.

- Blankenburg Holm, D. (1995): "A network approach to foreign market entry", en Möller, K. & Wilson, D. (Eds.), *Business marketing, an interaction and network perspective*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Blankenburg Holm, D. & Eriksson, K. (2000): "The character of bridgehead relationships", *International Business Review*, vol. 9, nº 2.
- Blankenburg Holm, D. & Johanson, J. (1992): "Managing network connections in international business", *Scandinavian Business Review*, vol. 1, nº 1.
- Blankenburg Holm, D., Eriksson, K. & Johanson, J. (1996): "Business networks in international business relationships", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, nº 5.
- Blankenburg Holm, D., Eriksson, K. & Johanson, J. (1999): "Creating value through mutual commitment to business network relationships", *Strategic Management Journal*, vol. 20.
- Boddewyn, J.J. (1989): "Foreign divestment: magnitude and factors", *Journal of International Business Studies*, vol. 20, primavera-verano.
- Brown, R. & Cook, D. (1990): "Strategy and performance in british exporters", *Quarterly Review of Marketing*, primavera.
- Buckley, P. J. & Casson, M. (1976): *The future of the multinational enterprise*, Macmillan, Londres.
- Buckley, P.J. & Casson, M.C. (1979): "A theory of international operations", en Chertman, J.P. & Leontiades, J. (Eds.), *European research in international business*, North-Holland, Amsterdam.
- Canals, J. (1994): *La internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*, McGraw-Hill, Madrid.
- Cantwell, J. (1991): "A survey of theories of international production", en Pitselis, C.N. & Sugden, R. (Eds.), *The nature of the transnational firm*, Routledge, Londres & Nueva York.
- Cavusgil, S.T. (1980): "On the internationalisation process of the firm", *European Research*, noviembre.
- Cavusgil, S.T. & Kevin, J.R. (1981): "State-of-the-art in international marketing: An assessment", en Enis, B.M. & Roering, K.J. (Eds.), *Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2002): *La sostenibilidad del desarrollo en América Latina: Desafíos y oportunidades*, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2007): *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2007*, Santiago de Chile.
- Chang, S.J. (1995): “International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 2.
- Chetty, S. & Blankenburg Holm, D. (2000): “Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach”, *International Business Review*, vol. 9, n° 1.
- Chetty, S.K. (1996): “The case study method for research in small-and medium- sized firms”, *International Small Business Journal*, vol. 15, n° 1.
- Christensen, P.R. (1991): “The small and medium-sized exporters squeeze: Empirical evidence and model reflections”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 3, n°1.
- Cimoli, M., García, M. y Garrido, C. (2005): *El camino latinoamericano hacia la competitividad: Políticas públicas para el desarrollo productivo y tecnológico*, Universidad Autónoma Metropolitana – División de Ciencias Sociales y Humanidades, México.
- Clark, T., Pugh, D.S. & Mallory, G. (1997): “The process of internationalization in the operating firm”, *Journal of International Business Studies*, vol. 6, n° 6.
- Claver, E. y Quer, D. (2000): *Estrategias de internacionalización de la empresa*, Editorial Club Universitario, Universidad de Alicante, Alicante, España.
- Coviello, N. & Munro, H.J. (1997): “Network relationships and the internationalization process of small software firms”, *International Business Review*, vol. 6, n° 4.
- Czinkota, M. & Masaki, K. (2000): “Entering the Japanese market: A reassessment of foreign firms: entry and distribution strategies”. *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 6
- Czinkota, M.R. & Ursic, M.L. (1987): “A refutation of the psychic distance of export development”, *Developments in Marketing Science*, vol. 10, n° 2
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffet, M.H. (2005): *Negocios internacionales*, 7ª ed., McGraw Hill, México.

- Davidson, W.H. (1980): “The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects”, *Journal of International Business Studies*, vol. 11, nº 2.
- Dunning, J.H. (1977): “Trade location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach”, por Ohlin, Bertil; Hesselborn, Per Ove & Wijkman, Per Magnus; (Eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, Hommes & Meier, Nueva York.
- Dunning, J.H. (1981): *International production and the multinational enterprise*, Allen & Urwin, Londres.
- Dunning, J.H. (1988a): *Multinationals, technology and competitiveness*, Unwin Hyman, Londres.
- Dunning, J.H. (1988b): *Explaining international production*, Unwin Hyman, Londres y Boston.
- Dunning, J.H. (1992): *Multinational enterprises and the global economy*, Addison Welsey, Londres.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987): “Developing buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 51 (abril).
- Ellis, P. (2000): “Social ties and foreign market entry”, *Journal of International Bussines Studies*, vol. 31, nº 3.
- Erramilli, M.K. & Rao, P.P. (1993): “Service firm’s international entry-mode choice: A modified transaction cost analysis approach”, *Journal of Marketing*, vol. 57 (july).
- Fahy, J. (1998): “The role of resources in global competition”, en Hooley, G., Loveridge, R. & Wilson, D. (Eds.), *Internationalization process, context and markets*, McMillan Press, Basingstoke.
- Feria Cruz, M. (2005): *Redes interinstitucionales*, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Editorial de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Fernández Sánchez, E. (2005): *Estrategia de innovación*, Cengage Learning, México.
- Finch Stoner, A. (1997): *Management*, 6ª ed., Pearson Education, Madrid.
- Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – FOMIPYME (2002): *Metodología del programa EXPOPYME, Guía información general*, Bogotá.
- Ford, D. (1980): “The development of buyer-seller relationships in industrial markets”, *European Journal of Marketing*, vol. 14, nº 5 y 6.

- Ford, D. & Rosson, P.J. (1982): "The relationships between export manufacturers and their overseas distributors", en Czinkota, M. & Tesar, G. (Eds.), *Export management: An international context*.
- Forsgren, M. (1989): *Managing the internationalization process*, Routledge, Londres.
- Forsgren, M. & Johanson, J. (1992): "Managing internationalisation in business networks", en Forsgren, M. & Johanson, J. (Eds.), *Managing networks in international business*, Gordon & Breach Science Publishers, Amsterdam.
- Franco Vasco, A. (2000): *Las empresas multinacionales latinoamericanas: El caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela*, Editorial CESA, Bogotá.
- Freeman, C. (1994): "The economics of technical change", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 18.
- Galván Sánchez, Inmaculada (2003): "La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas". Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Las Palmas de Gran Canaria, España. 93-138.
- Garrido, C. (2004): *Grandes empresas, competencia global y rearticulación de economías nacionales. Tendencias y opciones de política en América Latina*, CEPAL, México.
- Giddy, I.H. (1978): "The demise of the product cycle model in international business theory", *Columbia Journal of World Business*, vol. 12, nº 1.
- Gould, D.M. (1994): "Immigrant links to the home country: Empirical implications for US bilateral trade flows", *Review of Economics and Statistics*, vol.76, nº 2.
- Grabher, G (1993): "The weakness of strong ties: the lock-in of regional development in the Ruhr area", en *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*, Routledge, Londres, New York.
- Granovetter, M.S. (1973): "The strenght of weak ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, nº 6.
- Hax, A. y Mafluf, N. (2001): "Estrategias para el liderazgo competitivo", Ediciones Granica, Buenos Aires.

- Heckscher, E. (1949): "The effect of foreign trade on the distribution of income", en Ellis, H.S. & Metzler, L. A. (Eds.), *Readings in international trade*, The Blakiston Company, Filadelfia.
- Heide, J.B. & Miner, A.S. (1992): "The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation", *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 2.
- Hennart, J.F. (1982): *Theories of the multinational enterprise*, Ann Arbor, MI, University of Michigan Press.
- Holmlund, M. & Kock, S. (1998): "Relationships and the internationalization of finnish small and medium-sized companies", *International Small Business Journal*, vol. 16, nº 4, pp. 46-63.
- Hymer, S. (1960): *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, tesis doctoral, publicada en The MIT Press, 1976, Cambridge, Mass.
- Hymer, S. (1976): *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, The MIT Press, Boston, MA, publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.
- Jarillo, J.C. & Martínez Echezárraga, J.I. (1991): "Estrategic adaptation of firms to the european single market: A network approach", en Mattson, L.G. & Stymne, B. (Eds.), *Corporate and industry strategies for Europe*, Elsevier Science Publishers B.V., Amsterdam.
- Johanson, J. & Mattson, L.G. (1986): "International marketing and internationalization process- A network approach", en Turnbull, P.W. & Paliwoda, S.J. (Eds.), *Research in International Marketing*, Croom Helm, Londres.
- Johanson, J. & Mattson, L.G. (1988): "Internationalisation in industrial systems - A network approach", en Hood, N. & Vahlne, J.E. (Eds.), *Strategies in global competition*, Croom Helm, Londres.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977): "The internationalization of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, nº 1.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1990): "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1992): "Management of foreign market entry", *Scandinavian International Business Review*, vol. 1, nº 3.

- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1993): "Management of internationalization", en Zan, L., Zambon, S., & Pettigrew, A.M. (Eds.), *Perspective on strategic change*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975): "The internationalization of the firm-four swedish cases", *Journal of Management Studies*, vol. 12, nº 3.
- Katsikeas, C.S. & Percy, N.F. (1990): "The relationship between greek export manufacturers and their UK importers: The dimension of exercised power", *Journal of Marketing Management*, vol. 6, nº 3.
- Kojima, K. (1982): "Macroeconomics versus international business approach to foreign direct investment", *Hitosubashi Journal of Economics*, vol. 23, nº 1.
- Kotler, P. (2006): *Dirección de marketing*, 12ª ed., Prentice Hall – Pearson, México.
- Lee, W.Y. & Brasch, J.J. (1978): "The adoption of export as an innovative strategy", *Journal of International Business Strategy*, vol. 9, nº 1.
- Leonidou, L. (1989): Behavioral aspects of the exporter-importer relationship: The case of cypriot exporters and british importers", *European Journal of Marketing*, vol. 23, nº 7.
- Leonidou, L. & Katsikeas, C. (1996): "The export development process: An integrative review of empirical models", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, nº 3.
- Madhok, A. (1996): "Know-how-, experience-, and competition-related considerations in foreign market entry: An exploratory investigation", *International Business Review*, vol. 5, nº 4.
- Madsen, T.K. & Servais, P. (1997): "The internationalization of born globals: An evolutionary process?", *International Business Review*, vol. 6, nº 6.
- Markusen, A. (1996): "Sticky places in slippery space: A typology of industrial districts", en *Economic Geography*, vol. 72, nº 3.
- McDougall, P.P., Shane, S. & Oviatt, B.M. (1994): "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, nº 6.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (1997): "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures", *Management International Review*, vol. 37.
- Melin, L. (1992): "Internationalization as a strategy process", *Strategic Management Journal*, vol. 13.

- Menguzzato, B & Ripolles, M. (2004): “International entrepreneurship ¿Nuevas empresas internacionales?”, en *El emprendedor innovador y la creación de empresas I+D+I*, Editorial de la Universidad de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas, Valencia, España.
- Meyer – Stamer, J. & Harmes – Liedtke, U. (2004): *¿Por qué y cuándo los conglomerados productivos son importantes para el crecimiento y la productividad?*, Banco Interamericano de Desarrollo, Buenos Aires.
- Millington, A.I. & Bayliss, B.T. (1990): “The process of internationalisation: UK companies in the EC”, *Management International Review*, vol. 30, nº 2.
- Mintzberg, H. (1978): “Patterns in strategy formation”, *Management Science*, vol. 24, nº 9.
- Mintzberg, H. & J. Waters (1990): “Tracking strategy in an entrepreneurial firm”, *Family Business Review*, vol. 3, nº 3.
- Mitchell, J.C. (1969): “The concept and use of social networks”, en Mitchell, J. C. (Ed.), *Social networks in urban situations: Analyses of personal relationships in Central African Town*. Manchester University Press, UK.
- Naciones Unidas – CEPAL (2007): *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe: Tendencias 2007*, Editorial de las Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Williamson, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, Free Press, Nueva York.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial – ONUDI (2001): *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: Un programa de la ONUDI. Guía de los consorcios de exportación*, Washington D.C.
- Ortiz, S. (2003): *Visión y gestión empresarial*, Cengage Learning Editores, Thomson Paraninfo, Madrid.
- Pauwells, P. & Matthyssens, P. (1999): “A strategy process perspective on export withdrawal”, *Journal of International Marketing*, vol 7, nº 3.
- Peres, W. (1998): “Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos”, Editorial Siglo XXI – CEPAL, México.
- Petersen, B., y Pedersen, T. (1999): “Fast and slow resource commitment to foreign markets: What causes the difference?”, *Journal of International Management*, vol. 5, nº 2.
- Pierre, S., Rebolledo, C. (2003): *La franquicia en Colombia*, Norma, Colombia.

- Plá Barber, J. y Suárez Ortega, S.M. (2001): “¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora”, *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, vol. 52 (enero-abril), México.
- Porter, M. (1990): “La ventaja competitiva de las naciones”, *Harvard Business Review*, marzo – abril.
- Porter, Michael. (1998): “Clusters and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, noviembre – diciembre.
- Preece, S.B., Miles, G. & Baetz, M.C. (1999): “Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms”, *Journal of Business Venturing*, vol. 14, nº 3.
- Rajadell Carreras, M. (2003): *Creación de empresas*, Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña, España.
- Ramírez Ocampo, J., Rozo, M. (2007): *¿No TLC? El impacto del Tratado en la economía colombiana*, Norma, Bogotá.
- Regalado Hernández, R. (2006): *Las Mipymes en Latinoamérica*, Juan Carlos Martínez Coll, México.
- Reid, S.D. (1981): “The decision-maker and export entry and expansion”, *Journal of International Business Studies*, vol. 12, nº 2.
- Reid, S.D. (1983): “Firm internationalization, transaction costs and strategy choice”, *International Marketing Review*, vol. 1, nº 2.
- Reid, S.D. (1984): “Information acquisition and export entry decisions in small firms”, *Journal of Business Research*, vol. 12, nº 2.
- Reid, S.D. (1986): “Migration, cultural distance and international market expansion”, en Turnbull, P. W. & Paliwoda, S. J. (Eds.), *Research in International Marketing*, Croo Helm, Londres.
- Reinhardt, N. & W. Peres (2000): *Latin América’s new economic model: micro responses and economic restructuring*, World Development Bank, Estados Unidos.
- Rialp, A. (1999): “Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura”, *Información Comercial Española (ICE)*, nº 781.
- Rialp, A. & Rialp, J. (2001): “Conceptual frameworks on SMEs’ internationalization: Past, present, and future trends of research”, en Axinn, C.N. & Matthyssens, P. (Eds.), *Reassessing the internationalization of the firm*, Advances in International Marketing, 11, JAI/Elsevier Inc., Amsterdam.

- Rogers, E.M. & Kincaid, D.L. (1981): *Communication networks: Toward a new paradigm for research*, Free Press, Nueva York.
- Root, F.R. (1994): *Entry strategies for international markets*, Lexington Books, Nueva York.
- Rosenberg, N. (1982): *Inside the black box: Technology and economics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sharma, D.D. & Johanson, J. (1987): “Technical consultancy in internationalization”, *International Marketing Review*, invierno.
- Simmonds, K. & Smith, H. (1968): “The first exporter order: A marketing innovation”, *British Journal of Marketing*, nº 2.
- Staber, U. (2001): “Spatial proximity and firm survival in a declining industrial district: The case of knitwear firms in Baden-Württemberg”, *Regional Studies*, vol. 35, nº 4.
- Styles, C. & Amber, T. (1994): “Successful export practice: The UK experience”, *International Marketing Review*, vol. 11, nº 6.
- Sullivan, D. & Bauerschmidt, A. (1990): “Incremental internationalization: A test of Johanson and Vahlne’s thesis”, *Management International Review*, vol. 30, nº 1.
- Tello, R. (2006): “Impacto del programa EXPOPYME en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) asesoradas por el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial -CIDEM- de la Universidad del Rosario en Bogotá, en el periodo 2002-2005”, Working Paper, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Thomas, M.J. & Araujo, L. (1985): “Theories of export behavior: A critical analysis”, *European Journal of Marketing*, vol. 19, nº 2.
- Thomas, M.J. & Araujo, L. (1986): “Export behavior: Directions for future research”, en Turnbull, P.W. & Reid, S.D. (Eds.), *Managing export entry and expansion*, Praeger, Nueva York.
- Thompson, Strickland (2001): *Strategic management*, 10ª ed., Irwin Ed., McGraw Hill, Nueva York.
- Tichy, N.M. (1981): “Networks in organization”, en Nystrom, P.C. y Starbuck, W.H. (Eds.), *Handbook of organizational design*, Oxford University Press, Nueva York.
- Tugores, J. (2006): *Estudios y perspectivas: integración regional y políticas públicas. Evaluación de la experiencia europea y posibles implicaciones*

*para la integración latinoamericana*, Consejo Económico para América Latina – CEPAL, Naciones Unidas, México.

- Turnbull, P.W. (1987): “A challenge to stages theory of the internationalization process”, en Rosson, P.J. & Reid, S. D. (Eds.), *Managing export entry and expansion: Concepts and practice*, Praeger, Nueva York.
- Vernon, R. (1966): “International investment and international trade in the product cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, nº 2.
- Walters, P.G.P. (1983): “Export information sources - A study of their usage and utility”, *International Marketing Review*, vol. 1, invierno.
- Weimann, G. (1989): “Social networks and communication”, en Asante, M. K. & Gudykunst, William B. (Eds.), *Handbook of International and Intercultural communication*, Sage, Newbury Park CA.
- Welch, L.S. & Luostarinen, R. (1988): “Internationalisation: Evolution of a concept”, *Journal of General Management*, vol. 14, nº 2.
- Welch, L.S. & Wiedersheim-Paul, F. (1980): “Initial exports-a marketing failure?”, *Journal of General Management*, vol. 14, nº 2.
- Whitelock, J. (2002): “Theories of internationalisation and their impact on market entry”, *International Marketing Review*, vol. 19, nº 4.
- Whitford, J. (2001): “The decline of a model? Challenge and response in the italian industrial districts”, *Economy and Society*, vol. 30, nº 1.
- Williamson, O. (1975): *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, Nueva York.
- Wilson, D.T. & Moller, K.E.K. (1991): “Buyer-seller relationships: Alternative conceptualisations”, en Paliwoda, S.J (Ed.), *New perspectives on international marketing*, Routledge, Londres.
- Young, S., Huang, C.H. & McDermott, M. (1996): “Internationalization and competitive catch-up processes: Case study evidence on chinese multinational enterprises”, *Management International Review*, vol. 36, nº 4.
- Zimmermann, A. (2004): *La gestión de redes: Caminos y herramientas*, Abya Yala, México.





Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

