# LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: CAUSAS Y ESTRATEGIAS QUE LO PROMUEVEN[1]

# THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION OF ENTERPRISES: THE CAUSES AND STRATEGIES FOR THEIR PROMOTION

Javier Francisco Rueda Galvis[2]

**RESUMEN**

El fenómeno de la globalización de los mercados enmarca actualmente uno de los conceptos empresariales más importantes a nivel mundial y del cual Colombia no es ajena, lo que invita a que nuestras organizaciones conozcan cuales son las condiciones mediante las que se pueden desarrollar procesos de internacionalización y expansión de mercados locales.

Este documento pretende entonces contribuir con las empresas colombianas al diseño y fortalecimiento de sus procesos de internacionalización, mediante una óptica teórica que reflexiona sobre cada una de las etapas y procesos que deben desarrollar y alcanzar aquellas organizaciones que se formulan lograr el éxito corporativo fuera de nuestras fronteras.

**PALABRAS CLAVE**
Internacionalización, Ventajas competitivas, Investigación de mercados, inteligencia de mercados, mercados emergentes, globalización de mercados.

**ABSTRACT**

Globalization of markets currently part of a business concepts worldwide most important of which Colombia is no stranger, which invites them to know that our organizations are the terms by which they can develop processes of globalization and expansion of local markets.

This paper aims to contribute to the then Colombian companies to design and strengthen their processes of globalization through a theoretical perspective that reflects on each of the stages and processes that must develop and achieve the organization that made the success out of our corporate borders.

**KEY WORDS**
Internationalization, competitive advantages, market research, market intelligence, emerging markets, global markets.

## 1. INTRODUCCIÓN

La humanidad en su historia moderna ha asistido al nacimiento de varios modelos de integración socioeconómica; el último de ellos se dio en los amaneceres del nuevo milenio y viene impulsado por el motor de la globalización, que pese a sus innumerables criticas por los incuestionables impactos globales, se demuestra a si misma fortalecida ante el creciente in-

1 Trabajo de reflexión teórica elaborado en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle. Entregado el 12/07/2008 y aprobado en 12/12/2008

2 Administrador de empresas, magister en Ciencias Financieras. jrueda@lasalle.edu.co

tercambio comercial de las naciones y la evidente transformación del estilo de vida y consumo de la población mundial.

Actualmente, el concepto de "mundo" ha dejado de ser un gran conjunto de naciones confinadas en si mismas entre sus propias barreras culturales y limítrofes, para convertirse en un lugar cada vez más extenso pero cercano en términos de distancias, comunicaciones y oportunidades. Los diferentes procesos de integración económica, social y cultural que han venido desarrollando un sinnúmero de países desde los años 80, se han convertido en el vehículo más importante para transitar por el camino de la unión global.

Por lo tanto, este documento pretende contribuir con las empresas colombianas al diseño y fortalecimiento de sus procesos de internacionalización, mediante una óptica teórica que reflexiona sobre cada una de las etapas y procesos que deben desarrollar y alcanzar aquellas organizaciones que se formulan lograr el éxito corporativo fuera de nuestras fronteras.

## 2. RAZONES POR LAS CUALES LAS EMPRESAS DESARROLLAN PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

El envolvente fenómeno de la globalización[3] es una realidad que motiva cada vez más a que las empresas de todo el mundo a replantean sus procesos de producción y comercialización en cada una de sus líneas de producto. La búsqueda de modelos más productivos que permitan fortalecerse las actividades comerciales locales y acceder a nuevos mercados extranjeros, se convierte en uno de los propósitos más importantes a seguir por las organizaciones del tercer milenio.

Soportado en la evolución de diversos conceptos económicos que van inicialmente fundamentados en las ideas de A. Smith (1776) y D. Ricardo (1800), hasta las mas contemporáneas como las M. Friedman (1950) o I. Fisher (1938); que argumentan los principio de que el poder y riqueza de los estados es generado por el potencial de capital económico de sus empresas, las ventajas comparativas y la libertad de los mercados en los cuales se desarrollan; es evidente que el intercambio comercial internacional resulta ser una de las formas más efectivas hoy en día para fortalecer el crecimiento económicos y los niveles de productividad de las naciones."La especialización y el comercio aumentan la productividad de los recursos productivos de un país, logrando obtener un producto total mayo."[4].

El comercio internacional, criticado por unos y amado por otros; es un fenómeno económico y social que tuvo sus inicios formales en los años 50 finalizada la segunda guerra mundial, y que se constituyo con el firme propósito de crear una estructura de mercados global que apoyara el crecimiento económico de las naciones del mundo durante la época de la posguerra. A partir de este momento son variadas las empresas norteamericanas, europeas y japonesas llamadas multinacionales que han demostrado que parte de la teoría era cierta, ya que a través de la internacionalización de sus productos en mercados menos competitivos, encontraron una manera más eficiente de expandir y generar nuevos recursos económicos[5].

Las razones por las cuales se genera el fenómeno de la internacionalización por parte de las empresas, pueden estar soportada por cualquiera de las siguientes cuatro reflexiones, dependiendo eso sí, de las características propias de cada organización:

** *La Reducción de Costos Operativos:* Esta condición está relacionada con la diferenciación de los costos y gastos asociados con la producción, distribución y comercialización de un artículo hacia un mercado extranjero. La reducción de costos al producir en un país extranjero en función del valor de la mano de obra, transportes, la eliminación de aranceles, o la posibilidad de alcanzar ambientes para economías de escala; son aspectos mas que determinantes al momento de tomar la decisión de internacionalizar la compañía[6]. Por lo tanto, la decisión de entrar en el mercado in-

3 Entiéndase la globalización como el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de unas series de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Tomado de www.wikipedia.org

4 Smith, Adam. *The Wealth of Nations*. Publicado originalmente 1.776. p. 424.

5 Williamson, Oliver E. *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. Free Press, New York, 1975.

6 Buckley, Peter y Jane Frecknall. "Transfer pricing and economic functions analysis: the Japanese paradigm". Applied Economics.1998. pp. 621-629.

ternacional estará ligada en un gran porcentaje al análisis de los costos y beneficios asociados a la ventaja de producir o no en el extranjero. Vernon (1966) y A. Kojima,(1982) afirman sobre las ventajas de localización de muchas de las empresas japonesas de la siguiente manera: "A la empresa debe resultarle 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"[7].

** *El Aprovechamiento de las Ventajas Competitivas*: Los recursos técnicos, económicos, humanos y naturales, son factores definitivos para optar por la condición de internacionalizar una empresa, ya que son variables determinantes al momento de definir la calidad, el tiempo y los precios de los productos a comercializar. Por ejemplo; El modelo de gestión, la calidad de los productos, el valor del recursos humanos, el costo y disponibilidad de los recursos naturales, son factores que depende de las condiciones socio geográficas del lugar en donde se establece la empresa para desarrollar sus procesos productivos. Kindleberger (1969) y Hymer (1976), consideran que *"para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva. Una empresas con ventajas competitivas pueden competir con otras empresas extranjeras en sus propios mercados, las cuales a pesar de que se pueden encontrar mejor establecidas y tener un mayor conocimiento del mercado, se pueden ver obligadas a asumir el coste de desarrollar dicha ventaja, o estar limitadas en su condición de competir"*[8]. De igual forma, la ubicación geográfica puede ser una situación que facilite en mayor o menor escala los procedimientos de integración económica de una empresa y su entorno de negocios, ya que entre mas lejano se encuentre de la empresa de sus clientes, los costos de distribución y logística tendrán que ser más altos y por ende menos competitivos.

** *Condiciones económicas yjurídicas más favorables en un país extranjero*: El apoyo a la inversión, menores costos crediticios, legislaciones adecuadas sobre los derechos de propiedad y una estabilizada económico política en una nación extranjera entre otros factores, son otros de los elementos que promueven a las empresas a incursionar en la internacionalización de la organización y la búsqueda de nuevos mercados (Rodrik.1995). Es innegable que en naciones donde se presentan de manera favorable estas condiciones, la internacionalización de las empresas suele ser un fenómeno mucho más prolífico que en países donde la corrupción e inestabilidad política se presentan frecuentemente.

** *La Necesidad de crecimiento a través de Mercados Emergentes*: La saturación de los mercados locales y la necesidad de ampliar las condiciones de ingreso son otra de las situaciones motivantes para correr el riesgo de internacionalización de las empresas. Para muchas compañías en el mundo, el estancamiento económico del país de origen o las condiciones propias del mercado son un factor que limita el crecimiento de sus utilidades, por lo cual es necesario distribuir la generación de ingresos a través de nuevos mercados (Kojima,1992)[9]. La condición mas importante en esta situación especifica, radica en poder seleccionar de manera adecuadamente el país(es) de destino en los cuales va a fortalecer su línea de negocios.

Por lo anterior, es que los riesgos asociados al proceso de internacionalización de las organizaciones suelen ser los mismos para cualquier tipo de empresa en el mundo, y están asociados casi siempre con la ausencia o limitada información de los mercados extranjeros. Esta circunstancias de desconocer las condiciones fundamentales del nuevo mercado, resulta ser sin lugar a dudas el mayor de los riesgos asociados a este proceso, ya que sin una investigación adecuada que incluya los aspectos técnicos, económicos, culturales y sociales del entorno, los esfuerzos por desarrollar actividades comercia-

7 http://www.eumed.net/tesis/igs/2.pdf
8 http://www.eumed.net/tesis/igs/2.pdf
9 Kojima, K. "Macroeconomics versus International Business Approach to Foreign Direct Ivestment", Hitosubashi Journal of Economics, Vol. 23, 1982.pp.630-40. Vèase: GALVÁN SÁNCHEZ. Inmaculada. La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. www.eumed.net/tesis/igs/2.pdf

les en otros países serán enormes, costosos y seguramente inoficiosos (Palmetto, 2004)[10].

Una investigación e inteligencia de mercados oportuna y profesional, que tenga en cuenta la experiencia de otras compañías similares en el pasado y se preocupe por la observación permanente de los hábitos y comportamientos de compra de los consumidores; es sin lugar a dudas la herramientas fundamental que garantiza en gran parte el éxito del proyecto de internacionalización, facilitando la toma de decisiones y minimizando los posibles impactos negativos que en el futuro los nuevos mercados puedan generar.

Autores como P. Kotler (1996), argumentan que para que los procesos de comercio internacional desarrollados por las empresas sean exitosos, es necesario poder contar con investigaciones de los mercados meta e información de la competencia, que recoja datos del mercado en espacios de tiempo de por lo menos tres a cinco años atrás. A este estudio se deben sumar los análisis de viabilidad y factibilidad del proyecto que incluyan todas y cada una de las actividades y costos a desarrollar por la empresa en su nuevo entorno geográfico. "*La falta de previsión sobre posibles costos representan no sólo un riesgo mortal, sino una amenaza real a la propia existencia de la compañía*"[11].

Ante esta situación, en muchos de los casos la mejor alternativa inicial puede ser la de buscar socios estratégicos en el país de destino, teniendo en cuenta que deben ser organizaciones con experiencia y conocimiento del mercado local, y que a su vez le ofrezcan a la compañía exportadora alguna ventaja competitiva en el mercado extranjero. Adicionalmente, el hecho de poder contar con un socio corporativo adecuado en el extranjero, puede beneficiar a la empresa en términos de reducción de costos e inversiones asociadas a la distribución y comercialización de sus productos en el nuevo mercado. Es por esto que las alternativas de outsourcing, de licencias y de franquicias, suelen ser opciones viables y adecuadas a las diversas necesidades de internacionalizar una empresa.

## 3. FASES PARA EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

El proceso de internacionalización de una empresa podría generalizarse a partir de cuatro etapas o pasos, teniendo en cuenta que dependiendo de sus condiciones e intensiones de mercado el orden puede variar.

*Primera Fase:* La forma mas común que desarrollan las organizaciones para iniciar sus procesos de internacionalización, esta representada en el hecho de buscar un país de destino en el cual una necesidad del mercado pueda ser satisfecha con un producto que se fabrica y comercializar por parte de la compañía en el entorno local. Esto implica que la demanda del producto debe ser atractiva en términos de nuevos ingresos para la compañía y/o la de fortalecimiento en el mercado.

Esta circunstancia puede estar ligada al hecho de que la compañía posee una capacidad instalada superior a la demandada solicitada en el mercado local, y con el ánimo de poder alcanzar mayores niveles de competitividad intenta aplicar modelos de economía de escala buscando nuevos horizontes comerciales. De igual forma, una motivación de internacionalización puede estar asociada al hecho de que en el mercado local la venta de productos se ha estancado o la demanda se ha saturado, por lo cual el producto ya existente puede ser aprovechado mediante su comercialización en otros entornos de similares condiciones de consumo aun no explorados.

*Segunda Fase:* Se asocia mucho con el proceso de internacionalización, las oportunidades de negocios dadas por alguna condición especial en el mercado foráneo (impuestos, aranceles, incentivos, etc.), pero en el cual los productos fabricados actualmente por la compañía para su mercado local no logran satisfacen las necesidades de los entornos de demanda en el país extranjero. Es aquí cuando la compañía toma la decisión de rediseñar o ajustar alguna línea de sus productos, para poder suplir las exigencias de los nuevos clientes en el exterior. Por lo general, los procesos de abastecimiento de las materias primas y de fabri-

10 GALVÀN SÀNCHEZ, Op. cit. http://www.eumed.net/tesis/igs/2.pdf
11 PORTER, M. La Ventaja Competitiva de las Naciones. New York, The Free Press.1991

cación de las nuevas líneas de producto siguen siendo realizados de manera local, y se envía al exterior como productos terminados para su distribución y consecuente comercialización.

*Tercera Fase:* Se puede dar la situación de que la compañía al observar los comportamientos crecientes de la demanda externa y los beneficios que esta le puede representar y generar, tome la decisión de comprar o construir instalaciones propias dentro de las fronteras del país extranjero para desarrollar sus procesos fabriles. Esta decisión puede estar asociada al hecho de que al contar con nuevas instalaciones en el exterior, se logren disminuir sus costos de fabricación tales como pueden ser los costos de la mano de obra necesaria, o también bajo la premisa de poder aprovechar alguna de las ventajas comparativas que ofrece el nuevo entorno extranjero, que puede ser representada en términos de ubicación, materias primas o una mano de obra mas calificada (Porter. 1991)

*Cuarta Fase:* Otra fase que puede desarrollar una organización dentro de sus procesos de internacionalización, puede ser la asociada al hecho de querer eliminar algunos o todos sus proceso fabriles en el contexto local, para luego ser trasladados (parcial o totalmente) hacia el un nuevo destino extranjero, y allí empezar a fabricar nuevamente sus líneas de productos, abasteciendo tanto el nuevo mercado foráneo como el antiguo mercado local (este último a través de importaciones).

La toma de este tipo de decisiones suele ser común cuando existen beneficios altamente significativos con relación a la disminución de costos y/o gastos en comparación al medio local, lo cual suele estar asociado a la firma de acuerdos comerciales entre naciones, que como en la etapa tres representan ventajas comparativas para la empresa. En algunos casos, una razón adicional para el traslado de instalaciones y procesos, puede estar asociado a las condiciones del país local, que por situaciones económicas o políticas no representan estabilidad ni rentabilidad a las condiciones propuestas por los inversionistas de la compañía.

## 4. REFLEXIONES SOBRE EL COMERCIO GLOBAL

Hoy en día, el comercio internacional se rige por infinidad de acuerdos bilaterales entre el país de origen y el de destino para los diferentes productos y/o servicios a negociar, y esta regulado por restricción de tipo arancelario y de mercado, que a su vez se convierten en la gran debilidad de este escenario comercial. La inmensa pobreza que invade al mundo actualmente, puede justificarse muchas veces en varias situaciones asociadas con las barreras a las exportaciones de los países en desarrollo hacia los países ricos, las cuales pueden ser llamadas aranceles, cuotas, normas de origen, restricciones, etc; mismas que resultan ser muchas veces condiciones arbitrarias o burocráticas, con el negro interés de disimular medidas proteccionistas que benefician solo a las grandes multinacionales del mundo. Si no existe una facilidad de acceso a los grandes mercados mundiales por parte de los países pobres y en desarrollo, la miseria, el narcotráfico y la violencia seguirán siendo el pan de cada día para los habitantes del 60% de las naciones del planeta[12].

Un mercado regido por normas mas equitativas para la población mundial y menos benéfica para las grandes multinacionales, motivaría de manera casi inmediata el mejoramiento de estándares de calidad, la creación de nuevas empresas y los niveles de productividad de las naciones mas débiles del mundo. Lamentablemente la realidad resulta ser otra, ya que a manera de ejemplo; las múltiples subvenciones agrícolas de los países ricos a sus empresas ascienden a unos US$1.000 millones diarios, que es casi seis veces la asistencia a los países en desarrollo. "Es una hipocresía alentar a los países pobres a que abran sus mercados cuando al mismo tiempo se imponen medidas proteccionistas que favorecen a los poderosos intereses especiales de los países ricos": expuso[13] Nicolás Stern, Economista Jefe del Banco Mundial en el año 2001.

A razón de lo anterior y retomando nuestro tema de estudio, la internacionalización es

12 Amin, Samir. Capitalismo, Imperialismo, Mundialización.1989. http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/seattle/amin.pdf

13 Tomado de: New Report from UN. Vision for Building a Secure Future at Next Year's, Johannesburg. 20 December 2001

entonces un desafío de grandes dimensiones para las empresas del tercer mundo, ya que por sus condiciones son las que deben afrontar de una manera mas adecuada y oportuna, las oportunidades y/o amenazas que depara este nuevo ambiente de negocios. Es indudable que internacionalizar una organización puede contribuir a mejorar y aumentar sus niveles de productividad e ingreso, pero también es necesario reconocer que no es un proceso rápido y fácil, que por ende debe realizarse mediante un esquema planificado con el que garantice el mínimo de errores en el futuro.

## 5. CONCLUSIONES FINALES

El fenómeno de la globalización de los mercados y por ende el de la internacionalizaron de las empresas, resulta ser un suceso del cual no podemos escapar ni como organizaciones ni como consumidores, lo cual solo nos deja la ruta alternativa de la reflexión, que en términos de país nos invita a pensar en la tentadora posibilidad de tener una mayor cantidad de compañías que comercialicen sus productos en el exterior, convirtiéndose en organizaciones cada vez mas productivas y competitivas que contribuyen al beneficio económico y social de la nación.

Aunque internacionalizar una compañía no resulta ser un proceso fácil, sino que por el contrario puede llegar a ser demasiado riesgoso y complejo; este tipo de esfuerzos suelen ser altamente recompensados especialmente cuando las organizaciones se focalizan primero en la búsqueda de información y conocimientos previos de las necesidades y expectativas de los compradores en los nuevos mercados meta. Benjamín Franklin afirmó: "Invertir en conocimientos produce siempre los mejores intereses", lo cual interpretado desde el campo de lo empresarial se podría traducir al hecho de que son las investigación e inteligencia de mercados, las mejores inversiones que se puede realizar por parte de una compañía, ya que la información es la materia prima de las ideas y de los negocios, y la única herramienta que ayuda a definir claramente cuales metas son alcanzables al momento de diseñar procesos de internacionalización.

Las empresas que ya han iniciado y desarrollado procesos de internacionalización, nos transmiten hoy en día valiosas lecciones en términos de liderazgo, calidad e innovación, demostrando así que el éxito no depende del tamaño de la empresa o la cantidad de recursos financieros con que se cuente; sino de una selección de estrategias adecuadas en el momento oportuno. Por lo tanto, para que Colombia pueda empezar a ampliar sus fronteras comerciales, es necesario que tanto empresarios como empleados ampliemos nuestras mentes, y trabajemos unidos en función de poder llegar a crear una verdadera cultura exportadora que beneficie al país y a todos nosotros.

## BIBLIOGRAFÍA

AMIN, Samir. Capitalismo, Imperialismo, Mundialización.1989.http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/seattle/amin.pdf

ANDRIANI Carlos S & BIASCA Rodolfo E, Pymes de clase Mundial. Editorial Norma. Bogotá 2004.

BUCKLEY, Peter y FRECKNALL, J. "Transfer pricing and economic functions analysis: the Japanese paradigm" Applied Economics.1998.

DAVILA L. de Guevara Carlos. El Empresariado Colombiano. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá Colombia 1986.

GALVÁN SÁNCHEZ. Inmaculada. La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. www.eumed.net/tesis/igs/2.pdf

KINDLEBERGER Charles P. Problemas Históricos e interpretaciones Económicas. Editorial McGraw-Hill.

MENDEZ Carlos, Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición, Bogotá Colombia 1995.

PORTER, M. La Ventaja Competitiva de las Naciones. New York, The Free Press.1991.

RODRIK, Dani, En Búsqueda de la Prosperidad ("In Search of Prosperity: Analytic Narratives on Economic Growth"), Editorial Princeton University Press. 2003.

SAENZ, Rovner Eduardo. Perfiles de empresas y empresarios en Colombia, Parte I, II. Universidad de los Andes. Bogotá Colombia. 1991.

TAMAYO TAMAYO Mario, El proceso de la Investigación Científica, Editorial Limusa, 3ª Edición, Bogotá Colombia 1994.

TRUJILLO CÁRDENAS Diana. Casos SEKN. Facultad de Administración de Empresas. Universidad de los Andes.Bogotá 2001.

TRUJILLO DÁVILA, María Andrea, RODRÍGUEZ OSPINA, Diego Fernando, GUZMÁN VÁSQUEZ, Alexander, BECERRA PLAZA, Gisele. Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Facultad de Administraciòn, Universidad del Rosario. Bogotá, 2006.

WILLIAMSON, Oliver E. Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization. New York, Free Press, 1975.

http://www.caro-salesmen.eshttp
http://www.eltiempo.com/
http://www.iadb.org/etica
http://www.portafolio.com.co/

Revista Dinero. Marzo 16 de 2003. Bogotá D.C.

Revista Gerente. Enero de 2002. Bogotá D.C.

Revista Publicidad y Mercadeo. Agosto de 1999. Bogotá D.C.