

## **INTERNACIONALIZACIÓN ACELERADA POR LAS FIRMAS DE NUEVA O RECIENTE CREACIÓN VERSUS EL MODELO INCREMENTAL SEGUIDO POR EMPRESAS MADURAS**

**Raúl Armando Cardona Montoya<sup>1</sup>**

### **Resumen**

El comercio internacional pretende a nivel macro generar crecimiento, empleo, mejora de la competitividad y aumento del bienestar; a nivel microeconómico, representa para las empresas una estrategia de emprendimiento que tiene como objetivos crecer, posicionarse en distintos mercados en los que tradicionalmente opera y aumentar los beneficios y la generación de valor. Este artículo de naturaleza teórico, analiza los dos modelos que se han estudiado para la internacionalización: el desarrollo gradual y por etapas implementado por las firmas establecidas y el modelo de crecimiento internacional temprano y acelerado, practicado por las nuevas empresas o de reciente creación.

Se concluye que ante la dependencia de Colombia de sus exportaciones tradicionales y de éstas la alta concentración del sector minero, es necesario que las empresas desarrollen capacidades de innovación y emprendimiento, definan estrategias de internacionalización, identifiquen oportunidades y aprovechen el entorno favorable, consistente en: estabilidad macroeconómica, impulso la actitud emprendedora, regulación e instituciones que impulsan el dinamismo de las exportaciones, fuentes de financiación estatales y los TLC firmados por el país.

### **Palabras claves**

Modelo de internacionalización gradual, nuevas empresas internacionales, empresa global desde el principio, firmas nacidas globales.

### **Abstract**

International trade aims to generate macro-level growth, employment, improved competitiveness and increased welfare; at the micro level on enterprises entrepreneurial strategy focus in the internationalization process, aims to grow, positioned in different markets, increase profits and value creation. This article of theoretical nature, discusses two models that have been studied for internationalization: the gradual and phased development implemented by

---

<sup>1</sup> candidato a Doctor en Administración de la Universidad EAFIT. Correo electrónico: rcardona@eafit.edu.co

established firms, called Upsala model, and early and accelerated international growth model, practiced by new companies or start-ups.

We conclude that given the dependence of Colombia for its traditional exports and of these the high concentration of the mining sector, it is necessary for companies to develop capacities for innovation and entrepreneurship, define internationalization strategies, identify opportunities and take advantage of the benign environment, comprising: macroeconomic stability, boost entrepreneurialism, regulation, institutions that drive export growth, sources of state funding and FTAs signed by the country.

### **Key words**

Upsala model; international new ventures; global start-ups; born-global firms; international entrepreneurship.

### **Journal of Economic Literature (JEL) Classification System**

F - International Economics; M - Business Administration and Business Economics; O - Economic Development, Technological Change, and Growth

### **Introducción**

Desarrollar negocios internacionales a nivel macroeconómico tiene como propósito el crecimiento económico, generación de empleo, mejorar la competitividad y el bienestar. A nivel microeconómico, la internacionalización representa para las empresas una estrategia para crecer, aumentar los beneficios, generar valor y posicionarse en distintos mercados de los que participa localmente (Welch y Loustarinen, 1988; Zou y Stan, 1998).

Desde mediados del siglo XX, las empresas intensificaron las operaciones internacionales y con éstas, creció el interés por la investigación del fenómeno, enfocándose desde diferentes disciplinas el estudio de diversos objetos de estudio, como los objetivos de la decisión de exportar, los factores que impactan en el proceso, los resultados y formas de medirlo, los modelos de entrada, las características de las empresas que incursionan en múltiples mercados, los atributos y competencias de los emprendedores internacionales, entre otras (Welch y Loustarinen, 1988; Hill et al., 1990; Oviatt, McDougall, 1994; Leonidou y Katsikeas, 1996; Zou y Stan, 1998; Katsikeas et al., 2000).

Gracias a los aportes teóricos y estudios empíricos del proceso de internacionalización empresarial, el conocimiento en el campo ha trascendido de perspectivas reduccionistas a enfoques integradores y sistémicos, mejorando con ello la comprensión del fenómeno (Welch y Loustarinen, 1988; Zou y Stan, 1998; Fletcher, 2001). Las contribuciones al desarrollo de las teorías sobre la

internacionalización empresarial se agrupan en cuatro corrientes de investigación teórica y empírica, las cuales comprenden la inversión directa extranjera -IDE, modelos graduales por etapas, selección del modo de entrada al exterior y el enfoque de redes aplicado al ámbito internacional Rialp y Rialp (2001). Este mayor acervo de conocimientos sirve a las empresas que implementan procesos de internacionalización de operaciones, a los responsables de diseñar políticas económicas y también a académicos, para continuar desarrollando teorías en este campo (Rialp et al., 2005).

El objetivo del presente trabajo de tipo teórico, es comparar dos modelos que han explicado el proceso de inserción de la actividad empresarial a distintos mercados internacionales. El primero de ellos, el modelo de Uppsala – U-Model, que hace referencia al desarrollo tradicional, gradualista (Johanson y Vahlne, 1997); en segundo lugar, el modelo de las nuevas firmas nacidas globales o nuevas empresas internacionales, caracterizadas por tener una visión inicial dirigida a este propósito y su desarrollo acelerado y precoz (Oviatt, McDougall, 1994; Zahra et al. 2000; Rialp et al., 2004; Rialp et al., 2005; Zahra, 2005). Para lograr el objetivo, se parte de la revisión y análisis de fuentes secundarias, sobre aspectos relacionados con la internacionalización, los dos modelos de desarrollo enunciados y las diversas formas de entrada; además se presenta un caso de estudio de internacionalización temprana de la empresa AFT, dirigido por el autor en trabajo de grado del MBA de EAFIT.

El desarrollo de la actividad internacional está en función de múltiples factores que les son comunes a todas las firmas que incursionan en este campo, los cuales pueden ser interpretados para explotar las oportunidades que se presentan, al integrar los conocimientos en mercados internacionales, los específicos del sector, la regulación económica, trabajar en redes, comprometer los recursos necesarios y desarrollar capacidades para lograr la flexibilidad estratégica (Oviatt, McDougall, 1994; Zahra et al. 2000; Rialp et al., 2004; Rialp et al., 2005; Zahra, 2005).

Los cambios favorables que se han dado en el ambiente internacional, permiten dinamizar los negocios internacionales, tanto a las empresas establecidas con antigüedad de diverso tamaño, como a las nuevas o de reciente creación; entre ellos el neoliberalismo, el desarrollo de la tecnología y las telecomunicaciones, avance en los medios de transporte, el progreso de la logística, la acumulación de conocimientos y la experiencia.

La estructura del presente trabajo incluye los siguientes apartados: se inicia con una sesión que explica los antecedentes del desarrollo de la internacionalización en el mundo y en Colombia, se sigue con el desarrollo teórico del campo de

estudio, que incluye los dos modelos de internacionalización, gradual de Uppsala o como las de las nuevas empresas internacionales; finalmente, se dejan algunas consideraciones, a manera de reflexión.

## **Antecedentes**

### **El desarrollo del comercio internacional**

Desde la antigüedad, la actividad comercial a escala internacional ha sido fuente vital de desarrollo de los pueblos que lo han practicado; la acumulación de conocimientos del mercado y los desarrollos tecnológicos, permitían la producción de una mayor variedad de mercancías disponibles para el intercambio y mejorar la satisfacción de las necesidades humanas. La internacionalización empresarial tiene impactos a nivel del sistema económico, manifestados en el aumento de la producción, del empleo, la innovación, acceso a materias primas y bienes de capital para mejora de la productividad y competitividad, acceso a bienes de consumo o bienes salario a mejores precios y calidades, acumulación de capital y de reservas internacionales; la internacionalización ha sido intervenida por los estados, en ciertos períodos limitándola y en otros impulsándola (Urrutia y Pontón, 2002).

Los procesos de acumulación de capital que generaba la actividad económica, en su evolución por distintos modos de producción, hasta consolidarse en el siglo XVIII el sistema capitalista, en el cual se usan intensivamente bienes de capital y mano de obra asalariada, permitiendo la producción a mayores escalas y en exceso a la demanda, debido a los bajos ingresos de la clase trabajadora (Marx, 1995). La exportación de productos servía para encontrar mercados donde realizar las mercancías.

A mediados del siglo XX, la economía mundial entró en una fase de expansión, propiciada por la finalización de la segunda guerra mundial, los planes de reconstrucción de Europa Occidental, el desarrollo del capitalismo financiero y la acelerada incursión de empresas denominadas multinacionales, enfocadas a expandir sus negocios en múltiples países de corte capitalista, de una manera incremental, acorde a las posibilidades de sus recursos. En el mundo occidental, el proceso de internacionalización se ampliaba a medida que las corporaciones y los estados lo apoyaban (Welch y Loustarinen, 1988; Hill et al., 1990; Oviatt, McDougall, 1994; Zou y Stan, 1998; Katsikeas et al., 2000).

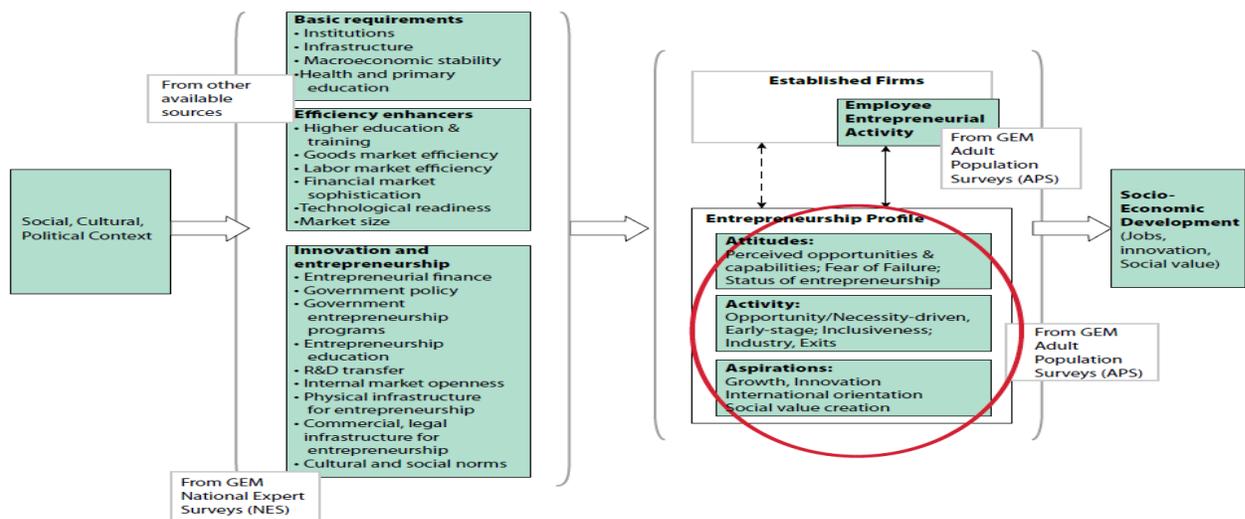
En otro ámbito del mundo, la globalización también se abrió paso en las economías socialistas, acelerado por la caída del muro de Berlín, la implementación de la política de apertura y de reestructuración, denominada

perestroika (Gorbachev, 1987), con enfoque en el mercado, adoptada por los países del bloque de la Unión Soviética, permitiendo la propiedad y la iniciativa particular en la actividad económica y en los negocios internacionales.

Adicionalmente, el acelerado desarrollo tecnológico, en las comunicaciones, los medios de transporte, la logística y del internet, fueron factores que impulsaron los negocios internacionales, los cuales a su vez, ganaron importancia como campo de conocimiento en las teorías de la administración. Con mayores conocimientos, experiencias y entornos adecuados para la internacionalización, las empresas se comprometen en mayor medida con la implementación de estrategias dirigidas a mejorar la productividad, competitividad, adecuar recursos y capacidades y desarrollar una cultura más dinámica de exportaciones y otras operaciones internacionales (Oviatt, McDougall, 1994; Zahra et al. 2000; Rialp et al., 2004; Rialp et al., 2005; Zahra, 2005).

Precisamente el GEM (2014) da cuenta de la importancia del fenómeno de internacionalización, cuando analiza las ambiciones de los emprendedores en etapa inicial, compuestas por deseos de crecimiento del negocio, en la generación de empleo, la innovación y la internacionalización, como se observa en la Figura No.1.

Figura No. 1. Marco conceptual GEM 2014.



Fuente: GEM 2014, p.19

Se reconoce así, después del aprendizaje de años del estudio GEM y desarrollos de teorías tanto de emprendimiento como de internacionalización de firmas, a uno de los roles más relevantes del empresario: su incidencia en la renovación,

innovación, transformación de las organizaciones existentes, e internacionalización, en responsabilidad tanto de dueños como de empleados.

Precisamente en enero del año 2015, Colombia fue exaltada en el Foro Económico Mundial-FEM por la ambición de los emprendedores en fase inicial, al ubicarse en el cuarto puesto entre los 44 países analizados durante 5 años, factor que considera altas expectativas relacionadas con el crecimiento del negocio, creación de empleos, innovación, desarrollo de nuevos productos/servicios e internacionalización (GEM, 2015).

### **Internacionalización en la economía colombiana**

En el contexto de los países latinoamericanos y como caso concreto Colombia, la expansión del comercio internacional fue limitada entre los años cincuenta y los ochenta, debido a la implementación de modelos proteccionistas que buscaban disminuir la diferencia en el nivel de desarrollo con las naciones industrializadas. La política estatal que se adoptó para desarrollar el sector industrial nacional, incluía la imposición de políticas como aranceles, licencias previas de importación, control a cantidades, control de cambios, buscándose producir bienes de consumo local, posteriormente bienes intermedios, para llegar finalmente a la producción de bienes de capital; de estos últimos poco se logró (Kalmanovitz, 1988; Misas, 1992; Pérez, 1996; Urrutia y Pontón, 2002; Ocampo, 2007).

De otra parte, se autorizaba a las multinacionales, en los países que las acogían, a implementar sus procesos productivos y la producción de bienes para el mercado local, a través de la inversión extranjera directa, con el objetivo de dinamizar el mercado, generar empleo e ingresos. Dada los bajos ingresos y la poca capacidad adquisitiva de la mayoría de la población, el proceso de industrialización en Colombia se caracterizó por la producción de cantidades menores a lo que permitían las capacidades instaladas, generando altos costos y precios, una limitada oferta de bienes y servicios, baja inversión en tecnologías de punta, poca innovación, retraso en la productividad y competitividad internacional (Ocampo, 2007; Robinson y Urrutia, 2007).

El sector empresarial se acomodó a esta situación, generando debilidades estratégicas, perdiendo posibilidades de expansión y de aumento de la participación en los mercados internacionales, de invertir en tecnologías y en investigación y desarrollo, de incrementar la innovación y la competitividad, de formar capital humano especializado en negocios internacionales; lo anterior generó un rezago en la formación de una cultura exportadora y se acentuaron las diferencias estructurales en niveles de innovación y competitividad con relación a

los países desarrollados y a las economías conocidas como los tigres asiáticos, a la par que se perdían oportunidades por parte de las empresas locales, con respecto a las multinacionales (Ocampo, 2007; Robinson y Urrutia, 2007).

Desde finales de los ochenta y afortunadamente para despertar de este letargo en la internacionalización, el proceso se aceleró en la región latinoamericana y también en la economía colombiana. La economía mundial entró en un nuevo proceso de liberalismo económico o neoliberalismo y muchos países del globo adoptaron políticas conducentes a abrir gradualmente sus mercados, configurar bloques y acuerdos comerciales, impulsar el intercambio de bienes y servicios, con el fin de lograr mayor crecimiento, empleo y un mejor nivel de desarrollo socio económico (Urrutia y Pontón, 2002; Ocampo, 2007; Robinson y Urrutia, 2007).

En Colombia, el plan “*La Revolución Pacífica*” del gobierno del doctor Cesar Gaviria, trató de constituir un ambiente propicio e institucional para dinamizar la inserción de la economía colombiana a la globalización y de intervenir activamente en la creación de cambios estructurales, pero desafortunadamente, la problemática social y política no permitieron que se dieran los resultados. Otros planes de gobierno que han sucedido al del presidente Gaviria, han realizado transformaciones, las cuales desde el año 2002 han comenzado a dar sus frutos en materia de internacionalización del país y de su sector empresarial, gracias al Plan Nacional de Seguridad Democrática, implementado por el presidente (Gómez, 2011).

Instituciones de diversa índole, públicas, privadas, organizaciones no gubernamentales y de educación superior, están apoyando en el país, los planes del estado para aumentar la competitividad de la economía en conjunto, de las empresas y para hacer posible el incremento la internacionalización. El Ministerio del Comercio Industria y Turismo, Bancóldex, entidades financieras, agremiaciones, cámaras de comercio, universidades y centros de investigación y desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo –BID, entidad de crédito multilateral (que financia el programa Expopyme), trabajan colaborativamente con este propósito.

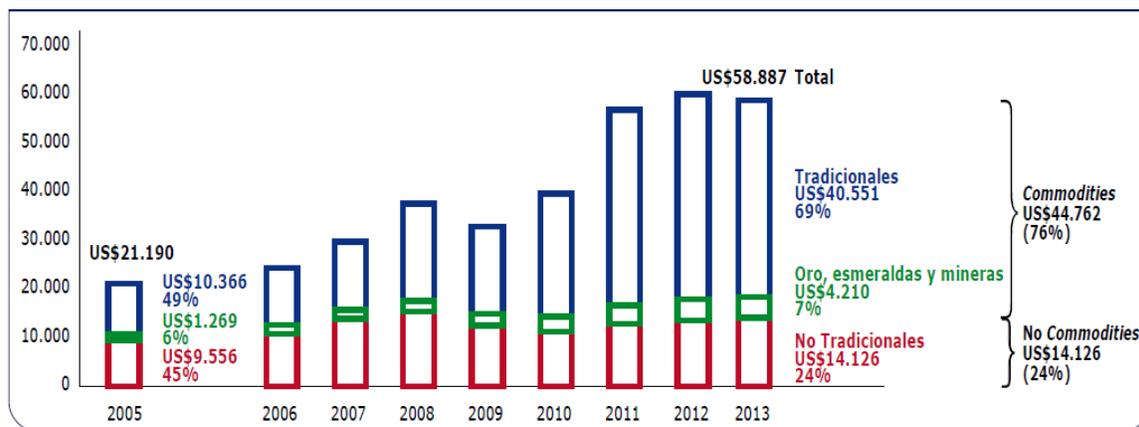
Estos resultados pueden percibirse en la economía colombiana, donde unido a la seguridad, la estabilidad macroeconómica y la mejora de calificación de riesgo país a grado de inversión, devuelta en el primer semestre del año 2011 por las tres principales agencias calificadoras internacionales, están creciendo significativamente los flujos del comercio internacional, las exportaciones e importaciones y la inversión extranjera directa en el país, a pesar de la caída del

precio del dólar y la apreciación del peso colombiano, que se ha presentado en forma sostenida desde el año 2003.

El promedio anual en el que ha crecido las exportaciones ha sido del 12.2 por ciento en el período observado 1999-2010, lo que es bastante significativo si se compara con el aumento promedio anual del 4.12 por ciento del producto interno bruto- PIB para el país; así mismo, en los últimos años las exportaciones muestran mejores resultados, al crecer el 16.5 por ciento en promedio anual entre los años 2005 y 2010.

Desafortunadamente, el dinamismo principal de este incremento se ha presentado en las exportaciones tradicionales, que representó en el año 2013 el 76 por ciento del total, como se observa en la Figura No. 2, concentradas a su vez en más del 60 por ciento en el sector minero. Las exportaciones no tradicionales han registrado incrementos significativos, aunque no en la dinámica que se espera (ANIF. 2013).

Figura No. 2. Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales (acumulado en 12 meses a junio de 2013; US\$ millones)



Fuente: cálculos ANIF con base en DANE.

En el año 2014 la caída de las exportaciones tradicionales, debida en gran parte a la disminución de los precios de casi todos los commodities exportados por el país (carbón, café, ferroníquel y desde el último trimestre del 2014 el petróleo); esta reducción se ha compensado en algo con las ventas de bienes y servicios no tradicionales, pese a la difícil situación por la que atraviesan la industria y el agro.

El mayor dinamismo de las exportaciones tradicionales se observa al conocerse del DANE los resultados del primer semestre del 2013, cuando crecieron un 7% anual, bordeando los US\$18.440 millones en el acumulado de doce meses; esto es consecuencia del repunte de las exportaciones de ganado, el gran dinamismo

de las exportaciones de vehículos y autopartes, las mayores compras de México y Argentina y el sólido ritmo de las exportaciones de maquinaria y aparatos eléctricos (ANIF. 2013).

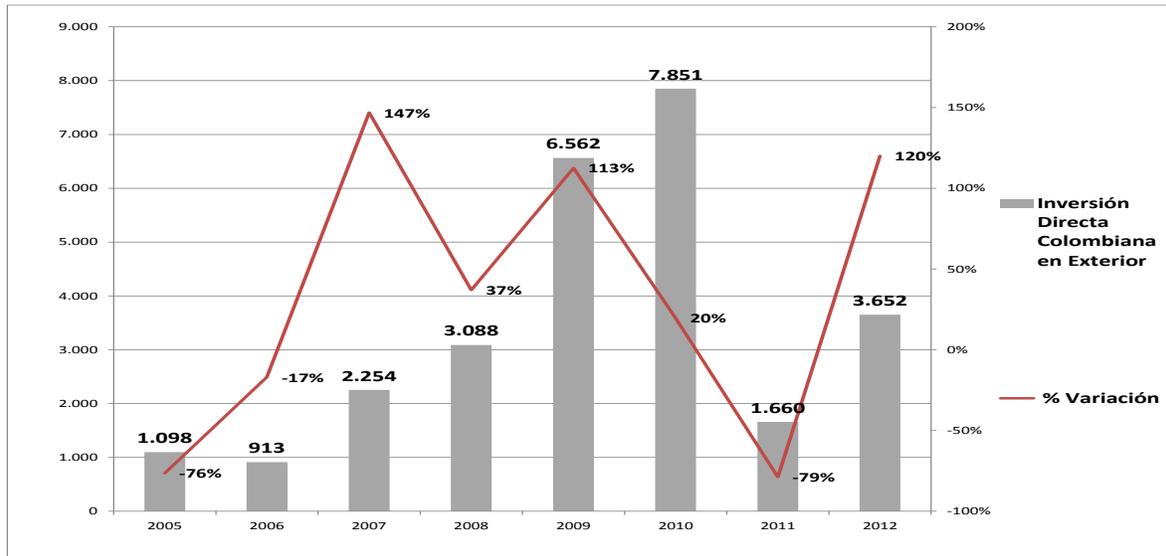
Para este reconocido centro de estudios económicos, la idea es balancear la canasta exportadora en un 50%-50%, para lo cual el país debe encaminar todos sus esfuerzos para aprovechar las oportunidades que los TLC vigentes ofrecen. Para ello es fundamental la labor de todos los empresarios y seguir avance en las políticas públicas por parte del gobierno (flexibilización laboral, infraestructura y educación técnica), lo cual elevaría la competitividad del aparato productivo nacional y ayudaría a disminuir las amenazas del excesivo crecimiento de las importaciones que también traen dichos tratados, en contra de la producción, el empleo e ingreso nacional.

De otra parte, el avance que muestra la economía estadounidense se convierte en un claro incentivo para impulsar las ventas a dicho mercado.

Este es uno de los grandes retos que recientemente ha anunciado el Gobierno Nacional, al presentar la ambiciosa política de estímulo a las exportaciones y al turismo y la serie de instrumentos establecidos, como el acceso a fuentes de financiación disponibles en Bancóldex, promoción de la innovación, apoyos del programa de aprovechamiento de los TLC. Iniciativas como la reestructuración de Proexpor en Procolombia busca que más pymes desarrollen la cultura exportadora, que los empresarios se den cuenta de los beneficios de exportar, que dispongan de créditos blandos a largo plazo con garantías estatales, y que consideren el comercio exterior como una decisión estratégica para el crecimiento de sus organizaciones.

Esto permitirá que más empresas se sumen a los procesos de internacionalización, que se refleja en el buen dinamismo de la inversión colombiana en el exterior, realizado por grandes empresas que por medio de adquisiciones y joint venture están apostando a un crecimiento no endógeno, tal como se aprecia en la Figura No. 3.

Figura No. 3. Inversión directa colombiana en el exterior



Fuente: cálculos y gráfica del autor, con base en DANE.

Puede observarse el gran dinamismo de la inversión colombiana en el extranjero, al crecer en el 48.62 por ciento en promedio anual, para el período observado 2006-2013, reflejo de la estrategia de internacionalización de las empresas del país.

### Teorías y conceptos de internacionalización

En la medida en que se han intensificado los flujos del comercio internacional desde mediados del siglo XX, también se han incrementado las investigaciones que pretenden estudiar el fenómeno de la internacionalización de operaciones, con el fin de determinar los diferentes factores que lo determinan, los procesos que han conducido al éxito de esta actividad, los distintos modelos de entrada seguidos y los impactos para las empresas que lo llevan a cabo (Johanson y Vahlne, 1977; McDougall et al., 1994; Zou y Stan, 1998; Zahra et al. 2000; Rialp et al., 2004; Zahra, 2005).

Simultáneamente, varias disciplinas han participado del estudio del fenómeno de la internacionalización, como son el marketing, la administración general, los negocios internacionales, la economía y el emprendimiento internacional (Katsikeas et al., 2000; Rialp et al., 2004). Katsikeas et al. (2000) presentan los resultados de 103 artículos empíricos, enfocados a estudiar los procesos de exportación, en los cuales se seleccionaron empresas bajo los siguientes criterios: pequeñas y medianas –PYMES, dedicadas sólo a la exportación, del sector manufacturero, con fabricación en un solo país; dichos artículos fueron publicados

en 33 revistas orientadas hacia los siguientes campos de conocimiento: marketing 16, administración general 7, negocios internacionales 5, economía 5.

Otro campo del conocimiento emergente, que se ha desarrollado aceleradamente, es el del emprendimiento, dirigido a estudiar la función empresarial y sus factores determinantes (Veciana, 1999; Guzmán y Cáceres, 2001; Pereira, 2002, Jiménez, 2003) y en particular su nueva vertiente, el estudio del emprendimiento internacional, el cual impacta positivamente en la creación de empresas internacionales o globales desde el principio, tal como se verá adelante (Zahra et al. 2000; Rialp et al., 2004; Rialp et al., 2005; Zahra, 2005). Se resalta que los determinantes de la función empresarial, según Veciana (1999), se clasifican en los enfoques económico, psicológico o la personalidad del emprendedor, el contexto socio-cultural y las instituciones, lo que explica la complejidad del fenómeno y los cuales le son comunes también al emprendimiento internacional.

Con respecto al significado de la internacionalización, establecen Welch y Loustarinen (1988) que aunque no hay una definición exacta, se entiende como el proceso de participar incrementalmente en operaciones internacionales, en ambos sentidos, exportaciones e importaciones.

Los objetivos de la estrategia empresarial de internacionalización de operaciones son entre otras, las siguientes: aprovechar experiencias previas y posicionamiento en los mercados locales; crecer; producir a mayores escalas para aumentar la productividad, mejorar la competitividad, aumentar la rentabilidad; diversificar el riesgo de actuar en un mercado único; atender el crecimiento de la demanda mundial, explotar las nuevas oportunidades que surgen de la liberación de las economías y de las cambiantes condiciones del entorno de los negocios (Johanson y Vhalne, 1977; Welch y Loustarinen, 1988; Hill et al., 1990; Zou y Stan, 1998; Katsikeas et al., 2000; Lu y Beamish, 2001).

Establecen Johanson y Vhalne (1977) que la clave del éxito de este proceso es la adquisición del conocimiento del mercado foráneo en el que se participará y además de resaltar las anteriores ventajas, consideran las siguientes desventajas del proceso de expansión geográfica, que son compartidas por Lu y Beamish (2001): obstáculos como las diferencias de lenguaje, culturales, políticas y económicas; las carencias de conocimientos del mercado, en recursos, capacidades y redes de contacto; asumir riesgos operacionales y de los recursos comprometidos.

En relación a las investigaciones, diversos y extensos estudios se han enfocado a la comprensión de los factores que determinan los resultados de las exportaciones

y operaciones internacionales. Zou y Stan (1998) analizaron los resultados de 50 artículos realizados entre 1987-1997, respecto a los determinantes del proceso de exportaciones y las medidas del desempeño de la actividad exportadora, entre las cuales los autores las agrupan en las siguientes categorías: ventas de exportación y su crecimiento, beneficios y márgenes, cuota de mercado, relativas al producto, experiencia y éxito del proceso.

Con respecto a los determinantes a las exportaciones, diferentes estudios han identificado factores internos y externos; de una parte, como factores internos se tienen el tamaño de la empresa; objetivos estratégicos; recursos asignados; investigación y desarrollo - I+D; actitudes y aptitudes de los administradores; recursos, capacidades y competencias de la firma, estrategias de marketing, selección y segmentación de mercados y operacionales, como las 4 p's -producto, precio, promoción y plaza. Del otro lado, como factores externos, se tienen entre otros, los demográficos, experiencia, actitud y cultura de la población; barreras o estímulos a la exportación, como acuerdos comerciales, políticas gubernamentales; condiciones macroeconómicas; aspectos sociales y políticos; desarrollos tecnológicos; características de la competencia y de los mercados domésticos (Leonidou y Katsikeas, 1996; Zou y Stan, 1998; Katsikeas et al.,2000).

En su trabajo Leonidou y Katsikeas (1996) establecen que los estudios revisados son excesivos y de perspectivas fragmentadas, faltando un modelo integrador; , por lo que presentan su modelo en el que los recursos destinados a la actividad exportadora, se incrementan gradualmente, adaptándolos en función de la fase de desarrollo del proceso de internacionalización en el que se encuentre la organización.

Rialp y Rialp (2001), en sus estudios sobre internacionalización de operaciones, presentan las siguientes corrientes de investigación teóricas y empíricas: la inversión directa extranjera -IDE, selección del modo de entrada al exterior, modelos de desarrollo -graduales por etapas o acelerados, y el enfoque de redes aplicado al ámbito internacional. Dado el objetivo del presente trabajo, el enfoque se concentrará en los dos modelos que han explicado el proceso de inserción de la actividad empresarial a distintos mercados internacionales, siendo el primero el de desarrollo tradicional e incremental y el segundo, el modelo acelerado que siguen las empresas de reciente creación al incursionar en los mercados internacionales; a continuación se presentan sus características.

## **El modelo de Uppsala o desarrollo gradual y tradicional de las operaciones internacionales**

Los profesores Johanson y Vahlne, de la Universidad de Uppsala en Suecia, estudiaron el proceso de internacionalización, seguido por empresas de varios sectores y de gran tamaño, ocurridos en los años setenta y establecen que las empresas que llevan muchos años de antigüedad y experiencia, se apoyan en los siguientes factores para internacionalizarse gradualmente: el éxito que han tenido previamente en el mercado local, alto volumen de ventas y economías de escala que facilitan el destinar excedentes de producción a mercados en el exterior; disponen de cuantiosos activos y de recurso humano capacitado y con experiencia en negocios internacionales; siguen estrategias de diferenciación, consistentes en investigación y desarrollo, innovación, marketing estratégico internacional, e intensiva publicidad para crear reputación de marca; amplio acceso a recursos financieros, para realizar inversiones extranjeras directas. Iguales consideraciones realizaron más tarde Welch y Loustarinen (1988) y Leonidou y Katsileas (1996).

Las empresas buscan mercados en el exterior, según la “*afinidad psicológica*”, lo que significa tener cercanía geográfica y similitudes en idioma, cultura, formas de hacer negocios, regulaciones y posibilidad de adquirir información de los mercados, para enfrentar mejor los obstáculos al proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977). El modelo de Uppsala o U-Model, asume que medida que se adquiere información y conocimiento del mercado, se toman decisiones que aumentan paulatinamente el compromiso con la internacionalización, de acuerdo a los resultados favorables en crecimiento y beneficios, operando bajo el principio de aversión al riesgo.

El proceso se realiza en forma gradual e incremental, por etapas y en secuencia, al iniciar con la exportación directa de productos, luego establecen canales de distribución y alianzas, más adelante abren subsidiarias bajo su control, al realizan inversión extranjera directa para producir en el país foráneo e internalizar sus operaciones. Las empresas que lo siguen exitosamente, se convierten en compañías multinacionales que cubren dos o más países y más adelante en empresas globales, al actuar en múltiples mercados foráneos.

Para Johanson y Vahlne (1977), el conocimiento del mercado juega un papel determinante en el proceso y puede adquirirse por aprendizaje formal o por experiencia. Con relación a los conocimientos generales del mercado externo, se tienen los relacionados con los precios, la oferta y la demanda presente y proyectada, características de los clientes, localización, entre otros; con respecto a conocimientos específicos del mercado, se consideran entre otros, el ambiente de

los negocios, regulación, normas de transferencias de capitales, estructura del sistema de mercado, características individuales de los consumidores, patrones culturales, (Johanson y Vhalne, 1977).

Los autores consideran que el conocimiento del mercado debe adquirirse por la experiencia, desarrollándose paulatinamente y en un proceso lento, pero el contratar ejecutivos con experiencia en el mercado específico y asesores expertos, puede facilitar su adquisición.

Es preciso recordar sin embargo, que el modelo de Uppsala se desarrolló en un contexto y momento histórico determinados, y como ya se ha explicado, el entorno de los negocios cambió significativamente desde finales de los años ochenta, al ganar espacio en el mundo la implementación del neoliberalismo económico. Por esta razón los autores del modelo de desarrollo gradual, consideraron años más tarde a su publicación, que éste requería de ajustes.

Debido al cambio de contexto, Oviatt y McDougall (1994) pusieron en duda el modelo Uppsala, argumentando además que las variables involucradas en las decisiones para optar por un determinado modelo de entrada, unido al incremento del aprendizaje tecnológico, las estrategias, el desempeño y la posición de cada firma, interactúan en un proceso complejo que hace que estas no puedan aplicarse indistintamente a todas las empresas que operan internacionalmente.

Por su parte, Hill et al. (2000) explican que las corporaciones multinacionales – MNC, realizan una compleja tarea y se encuentran con distintas formas de entrada a los mercados internacionales, al revisar diferentes factores que influyen en la respectiva decisión. Los autores presentan un “*modelo ecléctico*” de teoría, en el sentido de que no se puede aplicar un modelo de internacionalización específico para todo tipo de organizaciones y el cual incluye los siguientes factores: control de la operación en el exterior, compromiso de recursos, riesgo de apropiación; la forma como interactúan éstos, se describe a continuación:

- Control de la operación foránea: es bajo en el modelo de licencias o franquicias; alto en subsidiarias; en los joint ventures, el control se comparte, está en función del número de partes involucradas y la participación en la inversión de cada una.
- Compromiso de recursos: inversiones significativas en diversos recursos, activos tangibles e intangibles, que no pueden ser redistribuidos sin costos y generan inflexibilidad estratégica, al representar una barrera de salida para la MNC. Este compromiso es bajo para el modelo de licencias, sólo referido al costo del personal involucrado en realizar contratos y controlar el cumplimiento de las condiciones; es total en las subsidiarias; los joint ventures se ubican entre los dos

extremos, según el número de partes involucradas y la participación en la inversión de cada una.

- Riesgo de apropiación del conocimiento y diseminación de rentas. Los know-how tecnológico y del mercado, constituyen parte de las ventajas competitivas de la firma. El know-how se comparte con los socios estratégicos en el proceso, generándose un riesgo mayor en este sentido en las licencias, que en los joint ventures y mucho menor en la subsidiaria; sin embargo, no se puede desconocer para estas últimas que los empleados pueden llegar a ser los futuros competidores, en función de su espíritu emprendedor, conocimientos, experiencias y contactos.

El estudio de todos los factores que interactúan en el fenómeno, ofrecen importantes elementos para que a las empresas se les facilite la toma de decisiones satisfactorias - aunque no óptimas, de la elección de un modelo de entrada a mercados externos.

Numerosas firmas multinacionales en el mundo han desarrollado el proceso de internacionalización gradualmente, pertenecientes a diversos sectores, en especial ensambladoras de autos, alimentos y bebidas, productos de aseo, químicos, farmacéutico, telecomunicaciones, informáticas, entre otras. El modelo Uppsala ha sido optado también por grandes empresas de distintos sectores, en el caso colombiano, entre ellas y ubicadas en la región antioqueña, están Bancolombia, Cementos Argos, Interconexión Eléctrica S.A. –ISA, Grupo Sura, Empresas Públicas de Medellín y Nutresa (antes, Compañía Nacional de Chocolates), a las cuales hoy se les considera las “*multinacionales paisas*”<sup>2</sup> (Vélez, 2011).

Otras firmas que también han seguido el modelo Uppsala en el resto del país son Norma S.A.; Carvajal S.A., Almacenes Éxito, Cervecería Bavaria (las dos últimos fueron vendidas a la firma francesa Casino y al grupo cervecero mundial SabMiller, respectivamente).

### **Las empresas de nueva o reciente creación**

Otro modelo identificado para la internacionalización de la actividad empresarial, es el seguido por las nuevas empresas o de reciente creación; el fenómeno que ha recibido distintas etiquetas por parte de los investigadores, como las

---

<sup>2</sup> Los presidentes de las corporaciones colombianas ISA, Argos, EPM, Bancolombia y Nutresa, participaron en una conferencia titulada Las Multinacionales Paisas, porque todas ellas han incrementado fuertemente la inversión colombiana directa en el extranjero, con el fin de posicionarse en los mercados latinoamericanos e incluso en el de los Estados Unidos, como es el caso del grupo cementero Argos.

international new ventures- INVs -, global start-ups y las born-global firms (Oviatt y McDougall, 1994; Zahra, 2005). Las empresas nacidas globales siguen un proceso acelerado de internacionalización, contrario al presentado por el modelo tradicional de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977).

Desde la publicación en los años ochenta, en los principales diarios económicos del mundo, de casos de éxito de nuevas empresas internacionales, el estudio en el tema de se convirtió en parte importante de la creciente y extensiva literatura sobre emprendimiento internacional (Oviatt y McDougall, 1994).

Para McDougall et al.(1994), las nuevas empresas con visión internacional desde su inicio no son un fenómeno actual, en realidad siempre han existido, respondiendo a la generación de tecnologías innovadoras y al reconocimiento de oportunidades simultáneas en varios países; por ello, establecen los autores que la importancia de los nuevos negocios en la internacionalización se ha subvalorado, dada su corta edad de existencia y tamaño, centrándose el campo de estudio en las grandes firmas y en especial, en las multinacionales.

Ejemplos citados por Oviatt y McDougall (1994) de NEI desde el inicio, son la East India Company, 1600 y Ford 1903, como empresas centenarias en el mundo; en épocas más recientes, hay múltiples casos en la industria de la computación, como Lasa Industries, Inc. e IXI Limited, siendo esta última una empresa que se concibió desde su inicio para ser desarrollada, más en otros mercados, que en su propio país de origen.

Oviatt y McDougall (1994) definen una nueva empresa internacional como una organización de negocio, que desde su inicio, busca derivar significativas ventajas competitivas del uso de los recursos únicos (Barney, 1991) y la venta de productos en múltiples países.

La teoría de la visión basada en recursos -RBV proviene de la obra seminal “*A Resource-Based View of the Firm*”, Wernerfelt (1984), en la que se consideran como recursos estratégicos aquellos que son críticos o superiores a los de la competencia; dichos recursos deben cumplir con las propiedades de ser heterogéneos, valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir, criterios estrechamente relacionados con el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles, cuando se enfrentan a un entorno inestable y alta rivalidad competitiva, en los ámbitos local y global (Penrose, 1959; Barney, 1991; Peteraf, 1993) y complementados en su aspecto dinámico (Teece et al.,1997).

Señalan Oviatt y McDougall (1994) que el contexto predominante hasta los años 90 cambió abruptamente, por los siguientes factores: el neoliberalismo económico

que se impuso en el mundo; el acelerado ritmo de desarrollo tecnológico del internet, de las comunicaciones, de los medios de transporte; la formación del recurso humano en el área de negocios internacionales y la experiencia acumulada por muchos ejecutivos de empresas; la búsqueda incesante por parte de las empresas de la innovación, la competitividad y el aumento de las exportaciones; las políticas públicas que promueven las exportaciones y en general, el comercio internacional.

Otros factores adicionales estudiados por los autores, son la consolidación del espíritu emprendedor y las instituciones que promueven la función empresarial y el fortalecimiento de las empresas creadas; la homogenización de mercados y necesidades comunes de los consumidores a nivel mundial; el trabajo colaborativo y en redes, las estrategias de estructuración de acuerdos comerciales, como las alianzas estratégicas, joint ventures, otorgamiento de licencias, franquicias, adquisiciones, fusiones, los outsourcing o la tercerización de actividades; la disponibilidad de mercados globales de capitales que financian nuevas ideas con potencial de rentabilidad.

Oviatt y McDougall (1994) referencian diversos estudios que señalan como las pequeñas y medianas empresas -PYMEs, también se han enfocado a la internacionalización; así, de la investigación sobre operaciones de exportación realizada por Burrell y Almassy (1993), en la cual se encuestaron 303 firmas norteamericanas pertenecientes a la industria electrónica, resaltan los autores el peso que gana en forma significativa esta actividad, al pasar de representar el 47 por ciento sobre el total de ingresos, al 83 por ciento y al 81 por ciento, para los años 1987, 1992 y 1997, respectivamente; también los autores citan hallazgos del estudio de Brush (1992), en el cual se estableció que el 13 por ciento de las empresas encuestadas que desarrollaban operaciones internacionales, lo hacían desde su primer año de existencia.

Para Oviatt y McDougall (1994), las nuevas empresas internacionales -NEI, comparten algunos aspectos con la teoría de las empresas multinacionales; sin embargo, aunque se consideran de su tipo, no se adaptan totalmente al marco teórico desarrollado en el modelo de Uppsala. Las NEI, emprendidas por profesionales con formación y experiencia en negocios internacionales, actúan en ambientes volátiles, mercados no homogéneos y donde no es necesaria la experiencia local, condiciones diferentes a las presentadas para el modelo tradicional de internacionalización, de desarrollo gradual y por etapas.

Estas empresas desarrollan procesos más rápidos de internacionalización, nuevas formas de organización, coordinación de actividades de la cadena de valor y de

control, no requieren de invertir grandes recursos pero sí que éstos sean únicos y de imitación imperfecta, para crear ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991). Por estas razones, Lu y Beamish (2001) consideran que la internacionalización en general es un acto de emprendimiento y un tipo de estrategia, que se emplea para buscar nuevas oportunidades, que permiten el crecimiento de las empresas al situarse en nuevos y foráneos mercados; y en forma específica, el modelo de internacionalización acelerado seguido por NEI, se fundamenta en el emergente e interdisciplinario campo de estudio del emprendimiento (Veciana, 1999; Buzenitz, 2003; Jiménez y García, 2003).

El acelerado progreso de los conocimientos en estrategia, en el emergente campo del emprendimiento y de los negocios internacionales, prepara a profesionales con nueva visión y perspectivas, que sumado a experiencias previas en negocios internacionales, los potencia para incursionar en forma acelerada en los mercados externos, tanto para empresas existentes, como para las nuevas o de reciente creación (Oviatt y McDougall, 1994; Rialp et al., 2004; Rialp et al., 2005).

Otras fuerzas dinamizadoras de los emprendedores de firmas nacidas globales, que presentan diversos autores, son , entre otras las siguientes: tienen una visión desde el inicio de desarrollarse internacionalmente; cuentan con espíritu emprendedor; aprovechan las condiciones del entorno positivas para su actividad; se orientan a aprovechar las oportunidades que presentan los mercados globales, en el sector de tecnologías avanzadas, pero también en otros; disponen de conocimientos en negocios internacionales, tecnológicos, logística internacional y de mejores comunicaciones (Oviatt y McDougall, 1994; Rialp et al., 2004; Rialp et al., 2005).

De otra parte, los emprendedores de NEI trabajan en redes internas y externas lo que les facilita, que sin disponer de recursos propios y sin esperar a realizar desarrollos graduales y por etapas que toman tiempo, pueden acceder a recursos de otras empresas e inversionistas y aprovechar sus capacidades de reconocer oportunidades de negocios internacionales, de operación, marketing y de relaciones, lo que se refleja en un incremento constante de redes comerciales, alianzas y otros acuerdos de cooperación (Oviatt y McDougall, 1994, Rialp et al., 2004; Rialp et al., 2005).

Adicionalmente, los emprendedores toman ventaja de las instituciones y la intervención estatal manifiesta en políticas económicas, que impactan en las decisiones de crear empresa, de emprendimiento corporativo (inversión e investigación y desarrollo –I+D) y en los procesos de internacionalización de operaciones (Veciana, 1999; Gnyawala y Fogel, 1994; Verheul et al. 2003). Por

*"institución"* se entiende cualquier fuerza o factor ideado por el hombre para configurar y guiar la interacción y el comportamiento humanos (Veciana, 1999).

El desarrollo local, regional y de la economía de una región necesita de una actividad empresarial dinámica y competitiva; por ello, los organismos del estado y otras instituciones, destinan recursos al fomento y fortalecimiento de empresas, a la internacionalización e implementan distintos programas de apoyo (Johannisson *et al.*, 2007). Esto es acorde a la teoría de North (1993), que establece que *"las instituciones son las reglas de juego en una sociedad"*. También las instituciones no formales, que incluyen creencias, costumbres, actitudes, valores de las personas y componentes de la cultura de una sociedad, inciden en el emprendimiento y en la internacionalización.

Para Veciana (1999) *"la teoría institucional es, sin duda, la que proporciona un marco conceptual más consistente y apropiado para el estudio de la influencia de los factores del entorno en la función empresarial y la creación de empresas"*. Los siguientes factores hacen parte de las institucionales formales como medidas de apoyo a la creación de empresas, al emprendimiento corporativo y a la internacionalización: incentivos fiscales, trámites administrativos, regulaciones de diversos ámbitos gubernamentales, acuerdos comerciales, integración en bloques, programas no económicos de asistencia, subvenciones, financiación, avales, derechos de propiedad intelectual, las reglas de intercambio de organizaciones fijadas por los contratos (North, 1991; Veciana, 1996; Urbano, 2006).

En cuanto a los distintos tipos de organizaciones de NEI, Oviatt y McDougall (1994) las clasifican en los siguientes grupos, según los años de creación (pocos o muchos) y la coordinación de actividades de la cadena de valor (poca o mucha):

- Hacedores del mercado Internacional: a la vez éstos pueden ser multinacionales, grandes empresas o PYMEs, dedicadas a la importación y a la exportación, que integran diversos conocimientos en imperfecciones del mercado, negocios internacionales y logística, para aprovechar oportunidades de desarrollar nuevos mercados.

- Nuevas empresas centradas geográficamente -Geographically Focused Start-Up: ofrecen productos y servicios que se necesitan en una región particular del mundo, como son las nuevas economías del Este - Slovenia, Lituania, Bielorrusia entre otras, las cuales conformaban el bloque socialista; en igual sentido, las economías emergentes, como Turquía, Brasil, Perú y Colombia. La ventaja competitiva se logra por la coordinación de las múltiples actividades de la cadena de valor.

- Nuevas empresas globales - Global Start - Ups: responden a la globalización y actúan proactivamente para aprovechar oportunidades, adquirir recursos y vender bienes y servicios en cualquier lugar del mundo.

El modelo de Oviatt y McDougall (1994) explica cuatro elementos para desarrollar una nueva empresa internacional, siendo ellas las siguientes; la internalización de algunas actividades, las alternativas de estructuras de gobierno, las ventajas del uso de recursos locales y disponer de recursos únicos. Sin embargo, establecen los autores que para las NEI, las tres primeras pueden ser necesarias, pero sólo la cuarta puede ser suficiente, contar con recursos únicos; en estos se ubican, entre otros, la cultura organizacional para la internacionalización, habilidades de innovación, capacidades organizacionales, activos intangibles (como patentes, marcas, propiedad intelectual) y la gestión del conocimiento (Barney, 1991; Hamel y Prahalad, 1994).

Para establecer alternativas de estructuras de gobierno, se consideran el concepto de costos de transacción, el riesgo moral y de apropiación del conocimiento y de las rentas, por lo que deben diseñarse mecanismos de protección que limiten o generen imitación imperfecta, entre otras, patentes, propiedad intelectual, así como diseminar el conocimiento entre un mayor número de agentes, manteniendo la gestión y su control. Entre las estructuras alternativas, se tienen: los representantes comerciales, agentes, alianzas, acuerdos comerciales, licencias, franquicias o joint ventures.

Rialp et al. (2004), realizaron un estudio en el campo del emprendimiento internacional, revisando 38 artículos publicados en revistas internacionales de alto impacto, para el período 1993-2003. Los objetivos del mismo fueron: entender e interpretar las razones de la aparición de las empresas de temprana internacionalización; conocer comportamientos de dichas firmas, los riesgos asumidos y los factores determinantes de su internacionalización; establecer las contribuciones, limitaciones, los puntos de común acuerdo y las mayores discrepancias encontradas en las distintas investigaciones.

Concluyen los autores del análisis de los diferentes artículos, se presentan más acuerdos que desacuerdos; como desacuerdos en el estudio del emprendimiento internacional, se destacan dos. En primer lugar, en el argumento de que los modelos acelerados de internacionalización son más favorables al sector de alta tecnología y conocimientos avanzados, cuando estudios señalan que también se presentan desarrollos precoces en otros sectores; en segundo lugar, en el enfoque reduccionista que distintos autores han utilizado para estudiar la gran variedad de factores que se interrelacionan en el fenómeno de la internacionalización (Rialp et

*al.*, 2004) y que sustentan la falencia de estudios integradores y sistémicos del mismo.

Se observa de esta manera, que hay una estrecha relación entre estrategia, emprendimiento e internacionalización, siendo importante la interacción social e internacional de los emprendedores y su capacidad de adquirir y compartir recursos que no poseen, aprovechando alternativas formas de gobierno y de control (Oviatt y McDougall, 1994; Rial *et al.*, 2004; Rialp *et al.*, 2005).

A nivel internacional muchas firmas en el mundo han seguido este modelo, y adicional a los citados por Oviatt y McDougall (1994) en páginas anteriores. Se destacan en la actualidad las empresas de la web, como Google, Amazon, Facebook, entre otras. En el caso colombiano, un ejemplo es Procafecol S.A., empresa que ha seguido este proceso de internacionalización acelerado desde su inicio y de relevancia por participar en un sector de consumo tradicional, las tiendas de café de propiedad de los cafeteros colombianos, que con aportes de la Federación Nacional de Cafeteros y capital proveniente de inversionistas vinculados al sector cafetero, quienes suscribieron acciones preferenciales, en una operación realizada en la bolsa de valores de Colombia.

Desde su inicio, Procafecol se creó con una visión internacional, con un buen músculo financiero para esperar resultados de largo plazo, al explotar una de las marca más reconocidas en el mundo, Juan Valdez, ícono publicitario diseñado para promocionar el café colombiano, el más suave del mundo; entre el 2003, año de inicio de sus operaciones y el 2009, se abrieron más de 150 tiendas de café alrededor del mundo por medio de inversión directa extranjera colombiana; después de dicho año, se implementó un nuevo modelo y otras tiendas se han abierto bajo los modelos de alianzas y joint ventures, con firmas establecidas de los países locales (Crane, 2010).

Pero también empresas PYMEs han demostrado que no se requiere de grandes capitales para ser una NEI, como es el caso de la firma AFT -Aquafibratankes<sup>3</sup>, una pequeña organización creada en el año 2008 con recursos financieros que se accedieron en forma de crédito avalados por el Fondo Nacional de Garantías, al participar en el programa de apoyo a emprendedores que crean empresa, organizado por la entidad cooperativa Coomeva Financiera. Adicionalmente, la monitoría constante del mercado, le ha permitido identificar a importantes jugadores del sector, con los que está desarrollado alianzas con varios fines e incluso joint ventures, para acceder al mercado internacional.

---

<sup>3</sup> Caso de estudio. Trabajo de grado del MBA en la Universidad EAFIT y el autor, año 2013.

Tres años después de creada, AFT cuenta en Colombia con grandes clientes corporativos del sector petrolero, como Ecopetrol, Pacific Rubiales, Empresas Públicas de Medellín y otros en el sector de la construcción. Además, desde su primer año operaciones, la organización tuvo negocios de exportación, llegando en la actualidad con sus productos a varios países de Centroamérica, Nicaragua, Salvador y otros, donde se enfoca en el manejo de aguas residuales del sector de vivienda; para el año 2011, está realizando inversión directa extranjera, instalando una planta en Nicaragua desde donde atenderá directamente el mercado de ese país.

Este es un claro ejemplo de que las empresas de reciente creación o incluso emprendimientos enfocados en la internacionalización, pueden tener éxito cuando se aprovechan las condiciones favorables del entorno, los apoyos institucionales y se enfrentan con procesos estratégicos y de planeación financiera bien estructurados.

### **Consideraciones finales**

La internacionalización es un objetivo macroeconómico, dados los impactos en el crecimiento, la generación de empleo y al aumento de la competitividad de una nación, razón por la cual se implementan políticas estatales para apoyarla. A nivel microeconómico, la implementación de una estrategia empresarial de internacionalización de operaciones, tiene los siguientes objetivos: crecer, ganar participación en el mercado global, agregar valor a la compañía y riqueza a los accionistas.

Las extensas investigaciones del fenómeno de internacionalización, han facilitado la comprensión del fenómeno bajo enfoques reduccionistas y recientemente integradores y sistémicos, que pueden ser considerados por las empresas que incursionan en el proceso de internacionalización, por los responsables de diseñar políticas económicas y por los académicos que continúan confrontando los conocimientos que les han legado y desarrollan otros nuevos.

Tradicionalmente, el desarrollo de negocios internacionales siguió el modelo de Uppsala, de desarrollo incremental, gradual y de ajuste paulatino de los recursos, (Johanson y Vahlne, 1977), después de tenerse vasta experiencia y recursos en el mercado local; a diferencia, el modelo acelerado practicado por nuevas empresas que incursionan en el proceso de internacionalización, desde el inicio de sus operaciones, confronta el modelo de desarrollo gradual. Con el mayor auge del neoliberalismo, tanto las grandes empresas, como las PYMEs ya establecidas y también las nuevas o de reciente creación, pueden adquirir conocimientos y

aprovechar las propicias condiciones del entorno y otros factores que favorecen la internacionalización de operaciones.

El éxito de las nuevas empresas internacionales está en función de los siguientes factores: una firme visión internacional ; identificar negocios de rápido crecimiento mundial; formación y experiencias previas del recurso humano en los negocios internacionales; complementar la adquisición y gestión del conocimiento por medio de la contratación de ejecutivos locales, de asesores expertos y compra de información; flexibilidad estratégica y en la asignación de recursos; acceso a los mercados financieros y a inversionistas dispuestos a respaldar negocios viables; moverse en ambientes volátiles y distintos contextos culturales; trabajar en redes locales y externas; seleccionar entre formas alternativas de gobierno y de control ; implementación de adquisiciones, fusiones, tercerización de actividades, alianzas estratégicas y joint ventures (Oviatt y McDougall, 1994).

Puede entonces concluirse que en el siglo XXI, el U-Model o modelo de desarrollo internacional gradual y por etapas que exponían Johanson y Vahlne (1977), el cual predominó por varias décadas, fue válido en su momento, para el tipo de organizaciones que estudiaron y en el contexto existente de los negocios; sin embargo, éste no tiene aplicación para todo tipo de empresas y puede limitar el accionar de las PYMEs, de las empresas jóvenes e incluso de los nuevos emprendedores, que tengan visión internacional de negocios; las ventajas que tienen este tipo de empresas, en especial la flexibilidad estratégica y adaptación de recursos, les da ventajas competitivas sostenibles sobre las grandes empresas y las multinacionales.

Las organizaciones tienen la posibilidad de considerar lo mejor de los dos modelos analizados y aunque hay grandes diferencias entre ambos modelos, su aplicación no tiene que ser excluyente, sino que pueden llegar a complementarse; lo anterior es válido tanto para empresas de antigüedad, como para las de reciente creación e independiente de su tamaño.

El mayor acervo de conocimientos sobre la internacionalización, sirve a las empresas que incursionan en esta arena, para hacer un análisis integral de los múltiples factores que la determinan, adquirir conocimientos sobre los mercados externos, la regulación económica, trabajar en redes que integren empresa - universidad- estado, desarrollar recursos únicos y capacidades que permitan la flexibilidad estratégica. Igualmente, son importantes para los responsables de diseñar políticas económicas y para que los académicos confronten las teorías existentes y desarrollen otras en este campo disciplinar.

Tener en cuenta estos conceptos y contar adicionalmente con condiciones favorables del entorno, estabilidad macroeconómica, impulso a la actitud emprendedora, regulación e instituciones que impulsan el crecimiento de las exportaciones, los TLC firmados y la reciente devaluación del peso colombiano iniciada en el último trimestre del año 2014 (la revaluación del peso con respecto al dólar venía presentando en forma sostenida desde el año 2003 hasta dicho período, con algunos períodos de excepción); todo ello representa para las empresas colombianas, la posibilidad de aprovechar oportunidades y de mejorar significativamente en materia de competitividad e internacionalización, tanto para grandes, como para PYMEs.

Esto además debe considerarse como emergencia para el país, ante el desplome de los precios de los commodities y en especial del petróleo, el cual ha descendido a 45 dólares por galón en enero del 2015, lo que ya se refleja en un alto déficit comercial, de balanza corriente y de alto impacto negativo en las finanzas públicas del país, tal como lo advierten ANIF y Fedesarrollo en el Foro del sector minero energético, realizado el 11 de febrero del 2015.

Finalmente, al considerarse la internacionalización como un acto de emprendimiento, la relación entre estos fenómenos y la estrategia es cada vez más estrecha. La globalización, el desarrollo de las comunicaciones, los mercados homogéneos, la abundancia de recursos de capital y los apoyos institucionales, representan para los todos los emprendedores que trabajan en red, grandes oportunidades de negocios internacionales, independiente de si trabajan para una organización o si desarrollan negocios por su cuenta y riesgo.

## Bibliografía

- ANIF. (2013). Dinámica del Comercio Exterior en el primer semestre de 2013: Concentración exportadora y TLCs. *Comentario Económico del día*. Septiembre 2, 2013, 1-2.
- Busenitz, L; West III, G.; Shepherd, D; Nelson, T; Chandler, G; Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. *Journal of Management*, 29 (3), 285-308.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Cardona, M. Raúl Armando; Tojanci, Juan Pablo; Marquez, Diego Alberto. (2014). Aquafibrakank. S.A. Emprendimiento e internacionalización temprana de una compañía innovadora. Caso de estudio. Trabajo de Grado de MBA. Universidad EAFIT.
- Crane, C. (2010). Modelo de Franquicias para las tiendas Juan Valdez. Las tiendas Juan Valdez están en Chile, Estados Unidos, Ecuador y España. Extraído el 18 de junio del 2011. Disponible en: <http://cafedecolombia.com/congresocafetero/2008/presentaciones/Procafecol>
- DANE (2011). Cuentas Nacionales Consolidadas. Extraído el 18 de mayo del 2011. Disponible en: <http://www.dane.gov.co>.
- Fletcher, R. (2001). A Holistic Approach to Internationalisation. *International Business Review*, 10: 25-49.
- GEM Global Report (2014). The Global Entrepreneurship Monitor.
- GEM. (2015). Leveraging Entrepreneurial Ambition and Innovation:A Global Perspective on Entrepreneurship, Competitiveness and Development.
- Gómez, H. Departamento Nacional de Planeación- DNP Textos de planes de Gobierno anteriores. Extraído el 9 de junio del 2011. Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/PND/PlanesdeDesarrolloanteriores.aspx>.
- Gorbachev, M. (1987). Perestroika: New thinking for our country and the world. Ed. Harper & Row, Cambridge, Cambridgeshire and New York.
- Gnyawali, R.; Fogel, D. (1994). Environment for the Entrepreneurship: Key dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43-62.
- Guzmán, J.; Cáceres, F. (2001). Un modelo explicativo de la emergencia de empresarios. *Economía Industrial*, diciembre, No. 340, 151-162.
- Hamel, G; Prahalad, C. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*. 72 (4):112-128
- Hill, C.; Hwang, P.; Kim, W. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 11, February: 117-128.
- Jiménez, J.; García, P. (2003). Estado de la cuestión y perspectivas de la investigación en creación de empresas en España: una revisión de los artículos. Publicación de la Universidad de Castilla - La Mancha: 1-20.
- Johannisson, B.; Centeno, L; Caffarenaz, A; Cruz; Epurez, M; Hormiga, E; Kapelkoz, M; Murdockz, K; Nanka, D; Oleja, M; Sanchez, A; Sekkik, A; Stoianz, M; Totterman, H; Bisignano, A. (2007). Interstanding the industrial district: contrasting conceptual images as a road insight. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19: 527-554.

- Johanson, J.; Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitment. *Journal of International Business Studies* 8 (1), 23–32.
- Kalmanovitz, S. (1988). Industrialización a Medias Colombia. Cuadernos de Economía. Universidad Nacional de Colombia. Volumen IX- Número 12, 53-64.
- Katsikeas, C.; Leonidou, L.; Morgan, N. (2000). Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4): 493-511.
- Leonidou, L.; Katsikeas, C. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*.
- Lu, J; Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22: 565-586
- Marx, C. (1995). El Capital. Tomo I, Ed. Fondo de Cultura Económica, XIV impresión, México.
- McDougall, P.; Shane, S.; Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Ventures*. 469-487.
- Misas, G. (1992). Algunos elementos para la construcción de una estrategia de desarrollo industrial. En, Estrategia industrial e inserción internacional. Ed. L.J. Garay, Fescol, Bogotá.
- North, D. (1991): Institutions. *Journal Economics Perspectives*, 5: 97-112
- Ocampo, J. (2007)- Historia Económica de Colombia, Editorial Planeta, Bogotá.
- Oviatt, B.; McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25 (1994) (1), 45–64.
- Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the firm. Ed. Wiley, New York.
- Pereira, F. (2002). Propuesta de una aproximación sistémica y humanista al campo del espíritu emprendedor: Superando los límites de una concepción económico. Ponencia presentada a ASCOLFA, 1er. Encuentro de docencia e investigación de Administrativa. UPJ, Cali.
- Perez, C. (1996). La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. *Revista de Comercio Exterior*, Vol. 46, No. 5, Mayo, 1996, 347-363.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource – Base View. *Strategic Management Journal*, (3), 179-191.
- Rialp, A.; Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SMEs' internationalisation: Past, present and futures trends of research. En Catherine N. Axinn and Paul Matthysens (eds.), *Reassessing the internationalisation of the firm (Advances in International Marketing*, 11). Amsterdam; JAI/Elsevier Inc., 49-78.
- Rialp, A.; Rialp, J.; Knight, G. (2004). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*. Available online 9 September 2004.
- Rialp, A.; Rialp, J; Urbano, D.; Yancy, V. (2005). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship* No. 3, 133–171.
- Robinson, J.; Urrutia, M. (2007). Economía Colombiana del Siglo XX, un análisis cuantitativo. Ed. Fondo de Cultura, Bogotá.

- Smith, A. (1983). Investigaciones sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Ed. Orbis, Barcelona.
- Urrutia, M; Pontón, A. (2002). El crecimiento económico colombiano en el siglo XX. Grupo de Estudios del Crecimiento económico- GRECO. Ed. Banco de la República, Fondo de Cultura Económica, Bogotá.
- Veciana, J. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1999, Vol. 8, No. 3, 1-35
- Vélez, L. (2011, Mayo 17). Las Multinacionales Paisas. Entrevista presidentes y directivos de las compañías antioqueñas Nutresa, Bancolombia, Argos, Interconexión Eléctrica S.A. y Empresas Públicas de Medellín –EPM. Programa Lecciones Empresariales. Universidad EAFIT. Medellín. Colombia.
- Verheul, I.; Wennekers, S; Audretsch, D.; Thurik, R. (2003). An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and cultura. Audretsch, D.B. (ed). *SMEs in the Age of Globalización*. Edward Edgar Publishing. Cheltenham, 536-606.
- Welch, L.; Loustarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14 (2), 34-55.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-80.
- Zahra, S.; Ireland, R.; Hitt, M. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, No. 105, 1963 – 1998
- Zahra, S. (2005). A Theory of International New Ventures: A Decade of Research. *Journal of International Business Studies*, No. 36, 20–28.
- Zou, S.; Stan, S. (1998). The Determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15 (5), 333-356.