

Modelos de internacionalización para las pymes colombianas

Internationalization Models for Colombian SMEs

JUAN FERNANDO BOTERO MESA*

FEDERICO ÁLVAREZ PAREJA**

MARIA ALEJANDRA GONZALEZ-PEREZ***

Recepción: Mayo 23 de 2012 Aceptación: Junio 11 de 2012

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas –en adelante las *pyme*– son actores fundamentales de la economía colombiana, tal como ocurre en otros países. El acelerado ritmo de la globalización impone retos para estas compañías a partir de las nuevas oportunidades y amenazas que se gestan en el actual entorno competitivo. Para el empresario *pyme*, comprender las teorías sobre los procesos de internacionalización –cómo se inician, cuáles son sus motivadores y qué modelos pueden ser los más adecuados para expandir sus operaciones en mercados internacionales–, son cuestionamientos claves que debe resolver con el ánimo de sobrevivir, crecer o aumentar la rentabilidad de la organización. La capacidad gerencial para acometer este proceso es uno de los factores de éxito más críticos para las *pyme* y, por ende, un foco crucial sobre el cual se debe dinamizar la profundización de estudios y la discusión.

Palabras clave

Pyme, internacionalización, gerencia, mercados externos, globalización, nacidas globales, exportación.

* Negociador Internacional (2000), Especialista en Mercadeo (2005) y Candidato MBA, Universidad EAFIT. Se ha desempeñado en cargos directivos en áreas relacionadas con el comercio internacional en empresas multinacionales y locales de consumo, industriales y de base innovadora; miembro de juntas directivas de empresas privadas y docente universitario. Correo electrónico: jbotero2@eafit.edu.co

** Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Javeriana (2005) y Candidato MBA, Universidad EAFIT. Correo electrónico: falvare4@eafit.edu.co

*** PhD Economics/Management. National University of Ireland, Galway. Profesora del departamento de Negocios Internacionales. Universidad EAFIT, Medellín-Colombia. Correo electrónico: mgonza40@eafit.edu.co.

Abstract

Small and Medium sized Enterprises (SME's) are fundamental actors in Colombian economy, as they are in other countries. Fast paced globalization imposes challenges to these companies in terms of the new opportunities and threats arising within the current competitive environment. For the SME entrepreneur, comprehending the theories on internationalization processes –how they take place, what their drivers are, and which models could be the fittest to expand his operations in international markets–, are key questions he must answer in order to survive, grow or increase the profitability of the organization. Management skills required to pursue such task are one of the most critical success factors for SME's, and therefore, they become a critical focus on which deeper studies and discussions shall be encouraged.

Key Words

SME, internationalization, management, foreign markets, globalization, born global, exports.

Introducción

La pyme colombiana, como en los demás países de América Latina, se encuentra hoy frente al enorme reto de superar las ineficiencias derivadas de su tamaño, en la mayoría de los casos recurriendo a esquemas de integración (Montoya, 2010). Para hacerlo, una alternativa es sumergirse en el océano comercial de la globalización, lo que implica sin duda adoptar alguno de los modelos clásicos o vanguardistas de internacionalización. Desde la simple exportación hasta modelos de inversión extranjera directa, las pyme que deseen incorporarse activamente en el mercado global deberán determinar cuál es el mejor camino hacia la internacionalización y de qué forma deberán adquirir las competencias administrativas necesarias para recorrerlo (Jiménez, 2007).

Difícilmente puede el empresario pyme colombiano tener acceso a un documento donde se ilustren todos los modelos de internacionalización básicos que se han desarrollado en el ámbito de los negocios internacionales para expandir sus operaciones en el exterior. Con este artículo se pretende saldar dicha deficiencia consultiva, aportándole alternativas al empresario sobre las cuales podrá reflexionar y elegir la que más le convenga según su modelo y estructura de negocio. Con este fin, el artículo se enfoca en proveer información resumida, simple y concreta, siempre con una guía de interpretación a partir de experiencias, hallazgos y documentos investigativos que la soportan.

Tal como ocurre en otras regiones del mundo donde las pyme ocupan un papel crítico en el desempeño económico y el impulso de las variables macroeconómicas, el desarrollo de un tejido fuerte de pyme internacionalmente competitivas se constituye en una excelente ruta hacia la prosperidad económica de un país. El mejor ejemplo es el caso de Cataluña, donde según datos del Anuario de la Pyme Catalana 2009 (PIMEC, 2009), el 99,9

% del sector empresarial estaba compuesto para finales de ese año por pyme, las cuales aportaron el 75 % de la ocupación de empleo y el 65,6 % del PIB de la región. El enorme dinamismo de las pyme en esta región está relacionado con su inserción dentro de una economía europea ampliada, encarando retos en el campo de I + D + i (Investigación, Desarrollo e innovación) (Tribó, 2006) y haciendo uso de diferentes herramientas de internacionalización.

Para exponer el proceso de internacionalización a partir de la visión de las pyme, empezaremos con una breve reseña histórica, destacando el inicio del proceso de apertura económica en Colombia y las circunstancias que este ha motivado hasta el presente, las cuales dictaminan en gran medida el ambiente competitivo que deben afrontar estas compañías en la actualidad. Profundizaremos en las principales dificultades y retos de las pyme en sus intenciones respecto al mercado internacional, haciendo una corta reflexión sobre la dinámica de las exportaciones de este grupo de empresas en Colombia en los últimos años, y terminando con un recorrido por los diferentes modelos de internacionalización, los cuales generalmente se pueden enmarcar en procesos iniciales de esfuerzos individuales de la empresa, hacia mecanismos más potentes de cooperación e integración con compañías extranjeras (Robledo, 2011).

Contextualización

El acelerado dinamismo de la globalización ha llevado a que prácticamente ninguna empresa quede por fuera del mega-juego de intercambio. Incluso los negocios de comercio al por menor más pequeños en países latinoamericanos hacen parte del canal de distribución de bienes importados de países asiáticos (Hernández, 2009). La movilidad de productos, a pesar de las restricciones que imponen los gobiernos para proteger sus sectores productivos internos, no logra frenar la velocidad con la que el comercio se gesta y se desarrolla en cada capa del tejido de la economía mundial, ejemplarizado por el concepto de “regionalismo abierto” desarrollado por la CEPAL (Morales, 1999).

Colombia no es ajena a esta situación: desde la apertura económica que se inició con timidez durante el gobierno de Virgilio Barco (1984-1990) (El Tiempo, 1997), intensificada y acelerada durante el gobierno de César Gaviria (1990-1994) (Garay, 2004), el motor productivo colombiano ha sufrido agudas transformaciones. En primer lugar, las grandes empresas que algún día actuaron dentro de un modelo proteccionista de sustitución de importaciones, se vieron expuestas a un sinnúmero de productos competidores directos y sustitutos, que las obligaron a experimentar significativas reestructuraciones, adquisiciones, fusiones y otros fenómenos similares, para adecuarse al entorno de libre competencia global al que fueron expuestas (Sarmiento, 1996).

Para las pyme el reto era diferente: en la mayoría de los casos se dio una metamorfosis de pequeña empresa productora a pequeño comercializador o distribuidor. Lo anterior,

sumado a la transformación y consolidación de la mediana empresa y a un fenómeno de *emprenderismo* e innovación en nuevos campos, que resultaría en el nacimiento y consolidación de sectores considerados de talla mundial, como servicios tercerizados a distancia (Business Process Outsourcing y Offshoring, BPO y O), software y servicios de tecnologías de información, turismo de salud, cosméticos y artículos de aseo, entre otros (Plata, 2008; y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia, 2009).

Las pyme, que nacieron en medio de la apertura, sabían que tenían que estar preparadas para desenvolverse en un terreno ampliado, más hostil y en constante evolución (Sarmiento, 1996).

El empresario colombiano deberá analizar cómo asumir su rol de competidor global. A continuación se presentan las herramientas de las cuales dispone y se señalan los hallazgos más importantes en la investigación relacionada con internacionalización de las pyme, con énfasis en las características de aquellas provenientes de países emergentes. El modelo de apertura forjado durante el gobierno de César Gaviria se concentró en explotar la capacidad no utilizada de la gran empresa industrial del país bajo un esquema de exportación marginal, a partir del cual surgieron entidades como Proexport y Bancoldex (Rocha y Olarreaga, 2000), entre otras, posiblemente desconociendo el enorme potencial que existe al afrontar procesos de internacionalización a través de otros modelos de entrada a nuevos mercados, al mismo tiempo que se ampliaban las posibilidades de la gran empresa y se dificultaba la participación activa de las pyme en procesos organizados y sustentables de internacionalización (Koenig, 2006).

Existen varias teorizaciones sobre las razones por las cuales una compañía decide emprender un proyecto de internacionalización, así como de las etapas que normalmente recorre en este camino. Algunos autores plantean que el proceso se desencadena a partir de condiciones propiciadas por una mezcla de factores que son propios de la empresa; otros argumentan que estos factores corresponden a la dinámica del sector industrial a la que pertenece; y, finalmente, otros más explican estos factores desde una perspectiva más amplia, señalando que están presentes en el entorno económico. Los primeros hacen referencia a situaciones de orden operativo y estratégico, tales como suministro de materias primas y equipos, uso de tecnología, supervivencia, crecimiento y rentabilidad; los segundos están relacionados con temas de oferta y demanda; y los últimos, ligados al mejoramiento de la eficiencia económica en general, a través de menores costos de servicios públicos, transporte o el desarrollo de bloques de integración comercial entre países (López Duarte y Ruiz Vega, 1996). Autores como Daniels, Radebaugh y Sullivan (2004) contextualizan el origen de los negocios internacionales de las compañías dentro de tres posibles objetivos: expandir ventas, adquirir recursos y/o minimizar el riesgo. Asimismo, se encuentran en la literatura motivaciones más simplistas, como la propuesta hecha por Litvak (1990), según la cual una empresa considera expandir sus negocios en el exterior solo cuando el mercado doméstico le resulta insuficiente. Keupp y Gassmann

(2009) hicieron estudios en 179 *papers* acerca de las teorías de la internacionalización de la empresa, concluyendo que la mayoría se enfocan en modelos incrementales –la teoría de la internacionalización–, inversión extranjera directa –paradigma ecléctico o modelo OLI de Dunning por sus siglas en inglés–, basado en las aspiraciones de la compañía respecto de las ventajas de la propiedad, localización e internalización (Dunning, 2001), la teoría de redes –network theory– y la visión basada en recursos.

Avellano Camarero y López Duarte (1995) desarrollaron una caracterización de las estrategias internacionales a partir de siete variables: tipos de productos, ciclo de vida, forma de competir, competencia internacional, sistema de producción, localización de las plantas y segmentación del mercado. Partiendo de la selección estratégica de qué mercados atender y con qué nivel de estandarización hacerlo, se determina un marco de gestión para cada variable con una postura firme y consistente en el tiempo. Esta caracterización se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Caracterización de las estrategias internacionales a partir de siete variables

| Características | Estrategia global | Estrategia regional | Estrategia internacional | Estrategia multilocal |
|-----------------------------|---|---|---|--|
| Tipo de productos | Universal o mundial | Universal dentro de la región | Modificado (producto núcleo) | Adaptado localmente |
| Ciclo de vida del producto | Global: todos los consumidores desean el producto más avanzado | | En cada nación el producto se encuentra en diferentes etapas de su ciclo de vida | |
| Forma de competir | Interdependiente entre los países | | Situación intermedia | Independiente en cada país |
| Competencia internacional | Obligatoria | | Discrecional | |
| Sistema de producción | <ul style="list-style-type: none"> • Rígido • Reducida gama de productos • Mercado masivo • Equipo especializado • Elevada inversión en capital fijo • Objetivo: eficiencia | | <ul style="list-style-type: none"> • Flexible • Extensa gama de productos • Mercado del producto final reducido • Equipo de uso general • Reducida inversión en capital fijo • Objetivos: calidad, innovación, plazos de entrega y flexibilidad | |
| Localización de las plantas | Localización mundial de plantas especializadas de diferentes actividades | Localización regional de plantas especializadas en diferentes actividades | No consolidada | Cada planta elabora un producto final para el mercado nacional |
| Segmentación del mercado | Segmentos mundiales | Segmentos regionales para el producto final | Segmentos pequeños para el producto final | Segmentos locales o nacionales |

Fuente: Avellano Camarero, L. y López Duarte, C. (1995, septiembre-octubre). Alternativas estratégicas para la internacionalización de un negocio. *Alta Dirección*, 30 (183), 49-58.

En cuanto a las pyme, existen argumentos que explican el fenómeno de internacionalización desde la óptica de la transición hacia la economía basada en servicios y el cambio en el rol de la ubicación, así como el desarrollo y la convergencia tecnológica (Nummela y Saarenketo, 2010: 2). Esta es, quizá, una de las visiones más recientes y vanguardistas respecto del espectro de negocios y el campo de acción de las pyme, que pueden llevarlas a conseguir crecimiento y rentabilidad a través del uso de herramientas tecnológicas y conocimiento.

Si bien en el caso colombiano la mayoría de las empresas han comenzado a exportar después de un ciclo de experiencia y crecimiento en su mercado doméstico, hoy las nuevas pyme buscan desde su inicio involucrarse con los mercados internacionales, con el objetivo fundamental de incrementar ventas y utilidades (Calle Fernández y Tamayo Bustamante, 2005). Este estilo podría identificarse con el polémico concepto de la pequeña y mediana empresa “nacida global”, en términos de la disposición de la pyme para insertarse en el mercado internacional desde el inicio de sus operaciones, tal como lo definen Oviatt y McDougall (1994: 49): “Aquellos negocios que desde su concepción buscan generar una ventaja competitiva significativa a partir del uso de recursos y la venta de productos/servicios en múltiples países”. Este fenómeno tendería a acelerarse en la medida en la que se gestan cambios en ciertas condiciones del ambiente externo, como los avances en el desarrollo de nuevas y más económicas tecnologías de la información, las facilidades de transporte y la movilidad de recursos (Chetty y Campbell-Hunt, 2004), así como una mayor y mejor preparación del equipo gerencial para acometer proyectos internacionales. Al analizar el desempeño exportador de estas compañías (Øystein, 2002), estudios adicionales alrededor de las pyme nacidas global encuentran poca capacidad explicativa de este concepto en las teorías tradicionales de internacionalización que se basan en procesos graduales. Una mirada optimista que refuerza la capacidad de las pyme para perseguir mercados externos sugiere que el tamaño y la edad de la organización no tendrían ninguna incidencia en su habilidad para penetrar el mundo de los negocios internacionales, y que tiene más peso la experiencia y la preparación de la gerencia en el cumplimiento exitoso de esta meta (Reuber y Fischer, 1997).

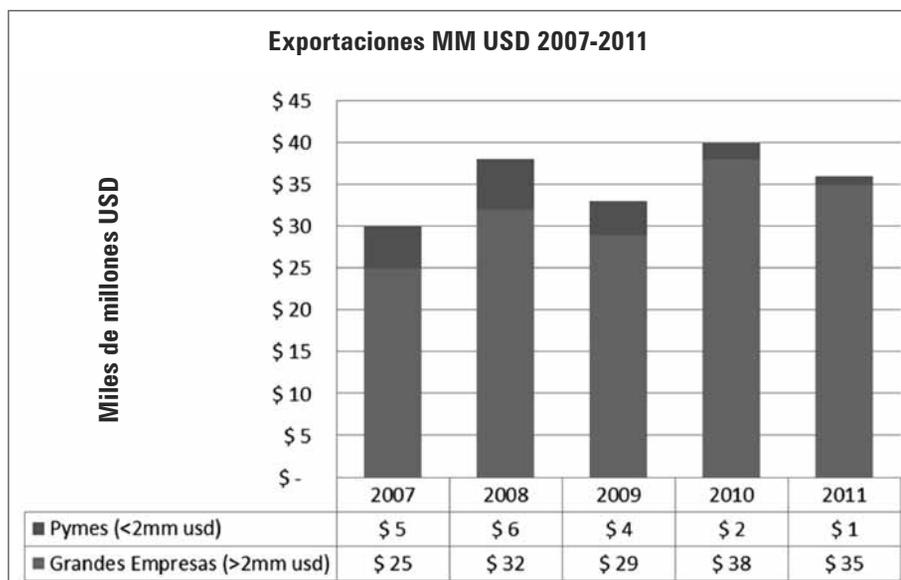
Dinámica de la pyme exportadora

Para comprender la evolución de la gestión exportadora de las pyme colombianas en el contexto nacional, se trabajó en un análisis de las cifras de exportaciones contenidas en las bases de datos de la Dian (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), en el sistema Muisca (Sistema de Gestión Aduanero). El objetivo era explorar diferentes hipótesis sobre el desempeño de las pyme bajo este modelo de internacionalización, y confrontar este modelo como el más adecuado para la internacionalización de este grupo de empresas.

Con el fin de hacer una aproximación a una clasificación de las pyme, se actuó bajo el supuesto que las pyme exportadoras pudiesen clasificarse como aquellas que

exportan menos de USD 2 millones anuales; las demás se agruparon dentro del rubro de *gran empresa*, sin incluir Ecopetrol. El anterior supuesto tiene sentido si se sigue la descripción de *pyme* que propone la Ley 905 de 2004, según la cual es aquella empresa con activos superiores a 501 SMMLV¹ e inferiores a 15.000 SMMLV, con un rango de 11 a 200 empleados, y se asume como premisa de análisis que el límite superior que una pyme estaría en capacidad de exportar sería igual o menor al 50 % del valor de sus activos, es decir, hasta USD 2 millones anuales. A partir de este análisis, en la Figura 1 se observa cómo las exportaciones de las pyme han venido cayendo desde 2007 hasta 2010, de USD 5 mil millones a 2 mil millones –y con una tendencia similar en lo corrido de 2011 hasta el mes de agosto, según datos oficiales de la Dian–, al paso que crecen las exportaciones de la gran empresa en el mismo lapso, de USD 22 mil millones a 28 mil millones (Dian. República de Colombia).

Figura 1. Exportaciones de las pyme y las grandes empresas en millones de USD, 2007-2011



Fuente: elaboración de los autores (2011) a partir de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian). República de Colombia. Gestión aduanera.

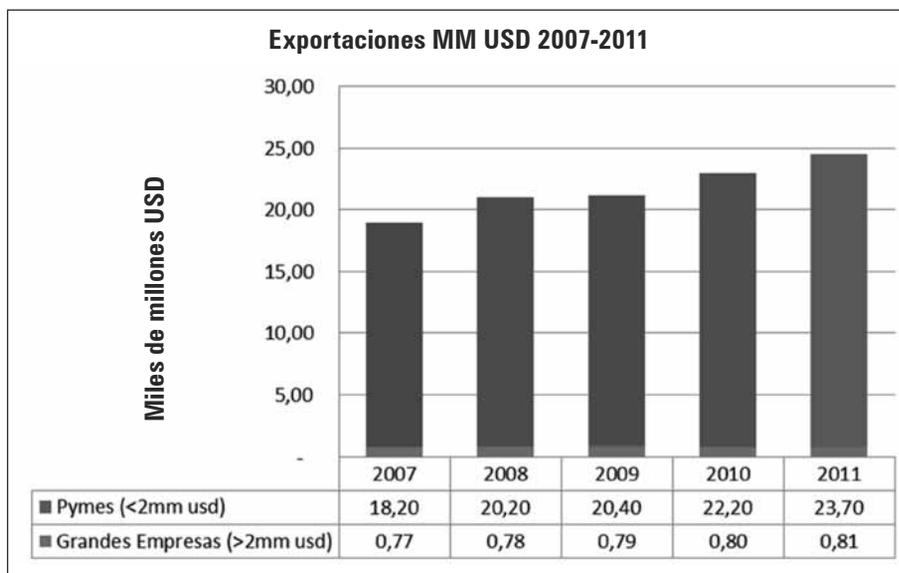
Recuperado de http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/consulta_de_arancel.html

Cuando se examina esta situación desde el punto de vista del número de establecimientos exportadores en el mismo período, en la Figura 2 observamos cómo la gran empresa permanece estable, con cerca de 810-820 empresas activas exportadoras,

¹ Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

mientras que la cantidad de pyme exportadoras aumenta progresivamente año tras año. Una caída continua en el monto exportado de las pyme, sumado a un fenómeno incremental en el número de pyme exportadoras, podría suponer, entre otras posibilidades, una pérdida de competitividad de las pyme en la balanza comercial del país y una evidencia de que el paradigma de la exportación, como única herramienta de inmersión en el comercio internacional, está cada vez más arraigado en la cultura empresarial colombiana. Lo anterior suscita una reflexión en torno a la capacidad de las pyme para afrontar fenómenos exógenos, en su mayoría políticos y macroeconómicos, para desarrollarse en un territorio global.

Figura 2. Establecimientos exportadores en millares, 2007-2011



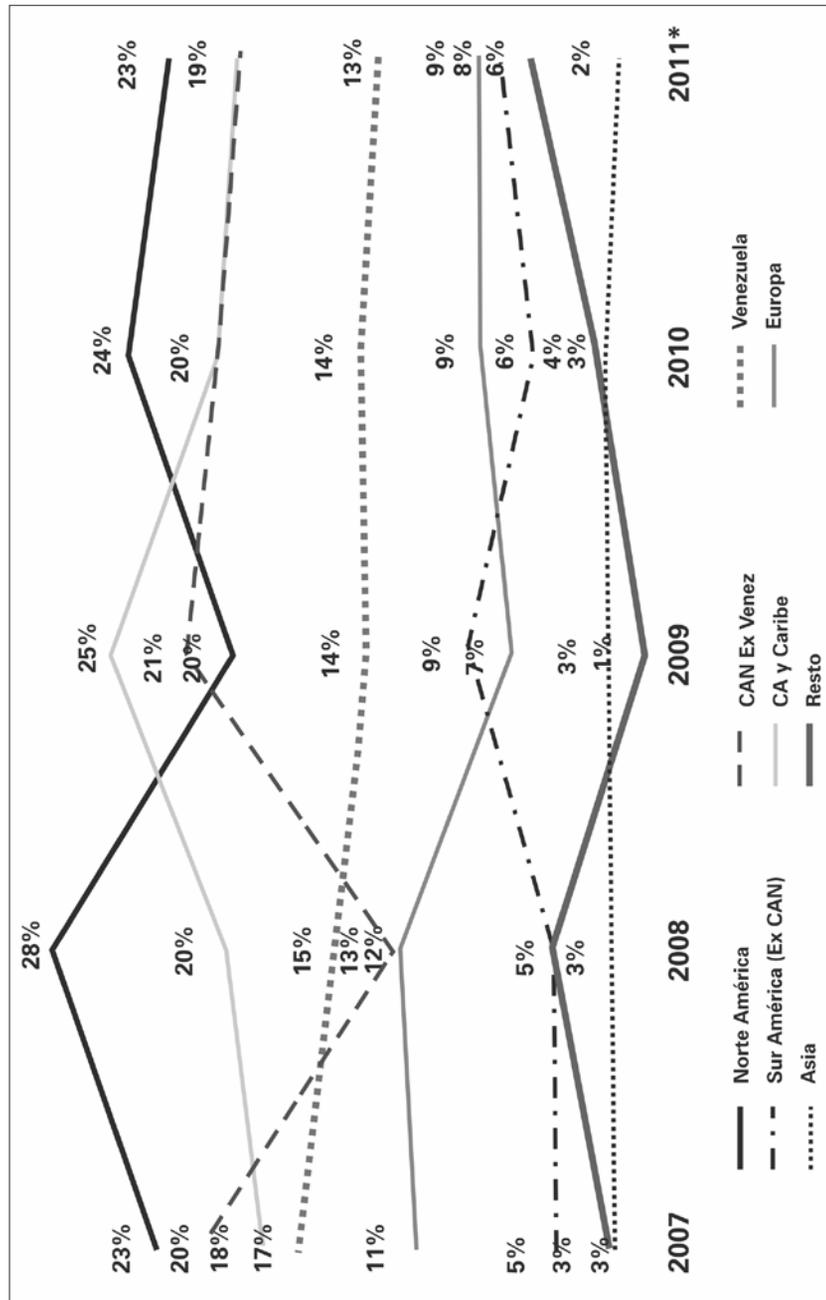
Fuente: elaboración de los autores (2011) a partir de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian). República de Colombia. Gestión aduanera.

Recuperado de http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/consulta_de_arancel.html.

Datos hasta agosto de 2011.

En cuanto a los destinos de exportación, en la Figura 3 no se evidencia una situación de relevo de mercados o de apertura de nuevos mercados, aunque sí se alcanza a apreciar un leve decrecimiento en la participación de mercados como Norteamérica, Venezuela, y Europa, compensado con un moderado crecimiento en la participación de exportaciones a Sur América (ex CAN), Centro América y el Caribe, que continúa relativamente estable en niveles cercanos al 20 %, y una pequeña ganancia en el resto. El enfoque está en aquellos mercados externos que supongan una menor distancia síquica y física (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Figura 3. Evolución anual de la participación porcentual de los mercados de exportación



Fuente: elaboración de los autores (2011) a partir de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian). República de Colombia. Gestión aduanera
 Recuperado de http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/consulta_de_arancel.html. Datos hasta mayo de 2011.

A partir de este análisis, se podría cuestionar la exportación como la única posibilidad de las pyme para crecer en la escena internacional, y se motiva la exploración de nuevas rutas estratégicas según el sector en el que participan y las condiciones que posee cada organización. Una posible causa que motiva a las pyme a exportar en una etapa temprana de internacionalización podría radicar en el desconocimiento que poseen sobre las alternativas de internacionalización que tiene a su alcance, los riesgos que cada una implica y las oportunidades que otorgan. Para muchos, la ruta hacia el mercado internacional pasa necesariamente por un proceso inicial de exportación; para la minoría, sin embargo, esta nunca fue una opción viable en el corto plazo, y decidieron adoptar diversos modelos para insertarse en el mercado global (Escolano, 2003). Algunas preguntas probables entre los pequeños y medianos empresarios a la hora de decidir salir al mercado externo son las siguientes: *¿por qué se internacionaliza la empresa?, ¿cuál es el proceso para llevarlo a cabo?, ¿cómo se internacionaliza?, ¿dónde puede localizar sus actividades en el exterior?*, entre otras (Leandro, 2009).

Cómo decidir si es el momento para internacionalizarse

El profesor Carl Arthur Solberg, de la BI Norwegian School of Management (1997), propone la aplicación de una matriz de congruencia –tabla 2– entre el grado de preparación de la empresa para asumir un reto de expansión en mercados externos y la capacidad de su sector o industria para desarrollarse globalmente.

En esta matriz se podrían identificar al menos tres escenarios a primera vista factibles para las pyme: las ventanas 1, 4 y 7. Se podría estudiar, por otro lado, una hipótesis según la cual, a través del fenómeno o la opción de cooperativismo entre pyme, se podrían abrir adicionalmente las ventanas 2 y 8.

Tabla 2. Las nueve ventanas estratégicas

| | | Globalización de la industria | | |
|--|-------------|---|---|---|
| | | Local | Parcialmente global | Global |
| Preparación para la internacionalización | Madura | 3. Entre en nuevos negocios | 6. Prepárese para globalizarse | 9. Fortalezca su posición global |
| | Adolescente | 2. Consolide sus mercados de exportación | 5. Considere la expansión operativa a mercados internacionales | 8. Busque alianzas globales |
| | Inmadura | 1. Quédese en casa | 4. Busque nichos en mercados internacionales | 7. Prepárese para ser adquirido |

Fuente: Solberg, C. A. (1997). A Framework for Strategy Development in Globalizing Markets. *Journal of International Marketing*, 5(1), 9-30.

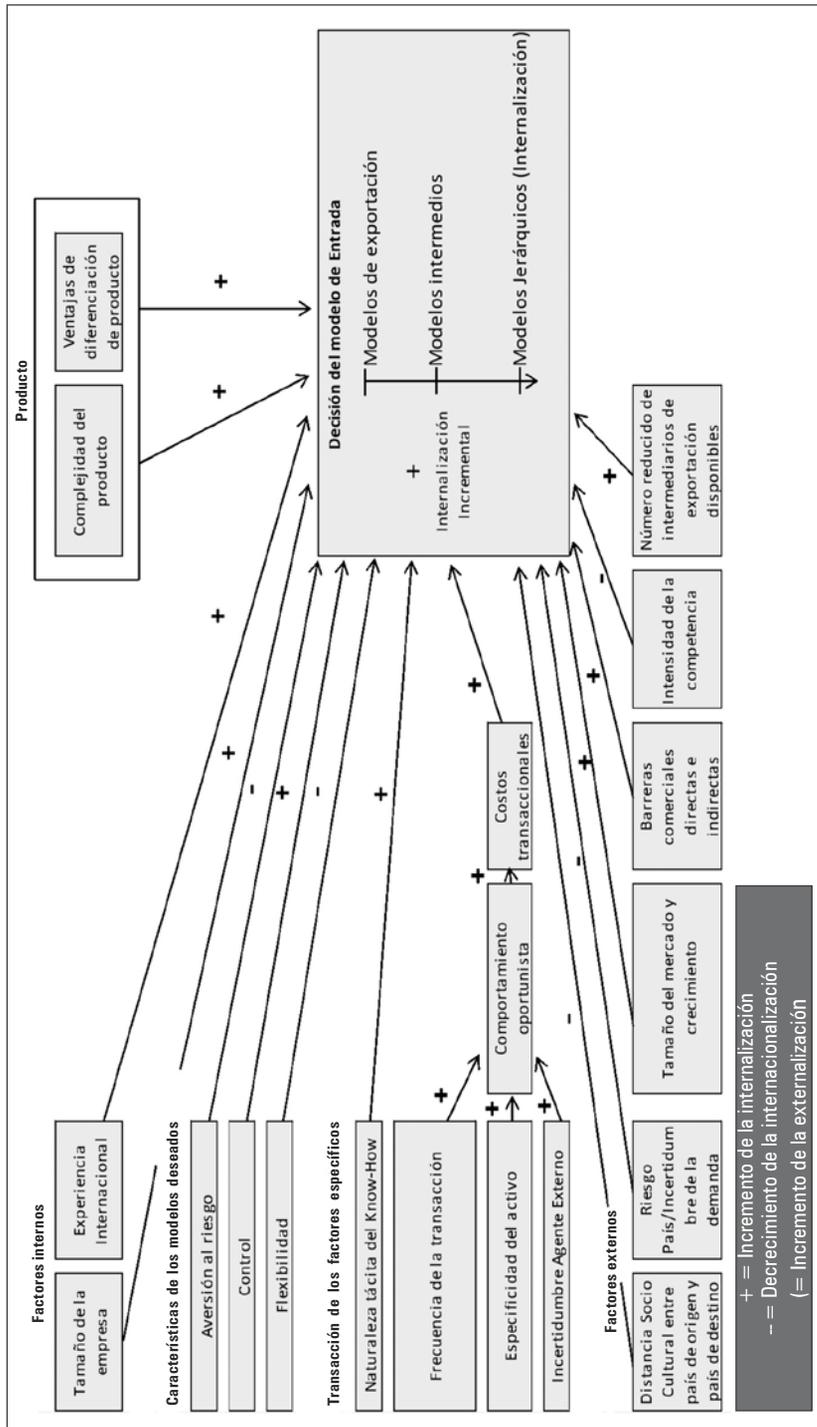
Siguiendo este mismo acercamiento, Hollensen (2001) establece cuáles son los factores que influenciarían una decisión de entrada a un mercado. Su propuesta, descrita en la figura 4, abarca principalmente cuatro factores: internos, características deseadas en el modelo de internacionalización, transaccionales específicos, y transaccionales externos, describiendo la capacidad de cada uno para aumentar o disminuir la internalización o la externalización de la empresa. Por *internalización* hace referencia a la capacidad de la empresa de asumir el proceso de internacionalización de forma independiente, por ejemplo, a través de adquisiciones; la *externalización* significa la necesidad de internacionalizarse a través de medios externos, como sería el caso de la exportación. En síntesis, Hollensen plantea que todos los factores propician un mayor grado de internalización, excepto por la aversión al riesgo, la flexibilidad que se quiera conservar en la organización, la distancia sociocultural entre el país de origen y el país de destino, el riesgo del país, la incertidumbre de la demanda y, por último, la intensidad de la competencia (ver Figura 4).

La profesora Piedad Cristina Martínez (2009), de la Universidad del Norte, en Barranquilla, logró una acertada aproximación a la caracterización de la pyme exportadora en Colombia, que concluye lo siguiente: el tamaño no influye en la internacionalización; la edad de la pyme exportadora en promedio se ubica en 18,5 años; y la experiencia promedio como exportadora en esta actividad es de 6 años. En cuanto a su cuerpo gerencial, el 87 % de los directivos son mayores de 36 años, lo cual supone que no habido aún un relevo generacional. El grupo etario de directivos entre los 25 y 35 años poseen un nivel más elevado de formación, destacándose que la mayoría tiene experiencia internacional, un factor clave para emprender el proceso exportador. Como parte esencial del proceso de expansión para darle sostenibilidad a la actividad exportadora, la dirección deberá concentrarse en la diversificación como rol fundamental.

Existen, sin embargo, casos en los cuales las pyme no cuentan con los recursos necesarios ni el know-how para adelantar una operación de exportación. Aquí, por lo general, deben externalizar el canal de distribución (Tesfom, Lutz, y Ghauri, 2004). En línea con el planteamiento anterior, Aulakh, Kotabe y Teegeen (2000) argumentan que se debe internalizar la cadena de distribución cuando se adopta una estrategia de diversificación de mercados.

Comprender los factores que pueden motivar un proceso de decisión del modelo de internacionalización es clave para acertar en el acometimiento de dicha iniciativa. La clasificación de los modelos de entrada se hace a partir del nivel de riesgo y compromiso que se asume en una operación internacional. La metodología de análisis que proponemos se basa en un ejercicio descriptivo de los modelos de internacionalización existentes, y extractos de las conclusiones más relevantes de investigaciones en torno a las experiencias de las pyme que encaran procesos de esta naturaleza.

Figura 4. Factores que influyen la entrada de una empresa al mercado



Fuente: Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach* (2.ª ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 236.

Los modelos de internacionalización que se expondrán aquí son los siguientes: exportación, contratos de manufactura (maquila), licenciamiento, franquicia, contrato de gerencia, empresa conjunta e inversión extranjera directa, esta última conformada por greenfield y fusiones y adquisiciones.

Al final se hará un acercamiento a los posibles esquemas cooperativos entre pyme, que facilitarían su posible acceso a nuevos modelos de internacionalización, exclusivos en la mayoría de los casos de la gran empresa.

Modelos de internacionalización

Exportación

Podríamos afirmar que la exportación es la forma más simple de internacionalizarse. En síntesis, la definición de exportación es vender productos en un país diferente del local. La exportación implica la fabricación de un producto en un país y su envío al extranjero por tierra, mar o aire, para que sea comercializado en otros países, teniendo en cuenta todos los trámites necesarios para traspasar las fronteras, nacionalización, cambio de monedas y las posibles diferencias de idiomas y leyes (Hollensen, 2001).

Dependiendo de la complejidad de la exportación, podemos catalogarla en indirecta o directa. En una exportación indirecta la empresa utiliza intermediarios para que ellos sean los que tengan el contacto con el cliente final, la empresa se concentra en la producción de los bienes y a un manejo comercial igual a como lo hace con los clientes locales, y le cede toda la exportación al intermediario; podemos afirmar que es como si la empresa no exportara. De otro lado, en una exportación directa la empresa se encarga del contacto directo con los clientes en el extranjero y de toda la logística y tramitología de la exportación (Secretaría de Economía. Estados Unidos Mexicanos, 2010).

Entendiendo que las pequeñas empresas no son un modelo a escala de las grandes organizaciones (Shuman y Seeger, 1986), hay que comprender cuál es el nivel de impacto de la exportación en empresas clasificadas como pyme. La diferencia más notable y auténtica entre las grandes y pequeñas compañías radica en el acceso a recursos y la experiencia de la dirección en procesos de internacionalización. Esta diferencia genera un enorme abismo en cuanto al nivel de riesgo que asumen las dos clases de empresas. Partiendo de esta conclusión, la lógica propondría que la pequeña empresa atravesara las diferentes etapas de un modelo de expansión gradual como el IP (Internationalisation Process) (Johanson y Vahlne, 1977; y Johanson y Vahlne, 1993), por ejemplo, según el cual la compañía inicia exportaciones controladas a pocos mercados, con el fin de aprender. El aprendizaje derivado de la interacción multinacional se convertirá, en la medida en la que crecen las operaciones, en una ventaja competitiva.

La propuesta de Leonidou (2004) puede ayudar a enriquecer el entendimiento de la exportación en la medida en que identifica claramente las principales barreras que expone este modelo para una pyme. En primer lugar, hace una clasificación de barreras externas y barreras internas, interpretando como externas la posible falta de comprensión del proceso internacional de ventas, la falta de apoyo gubernamental y los diferentes hábitos y actitudes por parte de los consumidores extranjeros. Las internas, más agudas, radican en la identificación, selección y contacto con mercados internacionales, las ineficiencias en la obtención y gestión de información relativa a mercados exteriores, la formación inadecuada del personal responsable de gestionar actividades internacionales, la falta de tiempo y dedicación productiva para atender mercados más amplios y la falta de recursos financieros, así como aspectos específicos de la gestión del marketing internacional – posible adaptación de productos, ajustes de precios, acceso a canales de distribución y promoción del producto–.

El empresario deberá tener en cuenta estas barreras para definir una estrategia de aprendizaje en el proceso, que aminore los riesgos y maximice la eficiencia de los recursos de que dispone.

Contrato de manufactura (maquila)

Un contrato de manufactura, o maquila, le permite a las empresas obtener centros de producción en otros países sin comprometerse a invertir en operaciones de manufactura o ventas (Hollensen, 2001). Podemos considerar que las principales razones por las que una empresa puede buscar esta forma de internacionalización son las siguientes:

- Los costos de manufactura son menores en el país del maquilador.
- Los costos de transporte para exportar son más elevados que los de tener producción local.
- Permite que las empresas se acerquen más a sus clientes internacionales, ya que hay mayor interacción con ellos y puede generar mejor servicio.
- Los aranceles del país al que se va a ingresar pueden ser elevados para prevenir el ingreso de productos importados, con el fin de proteger la industria local.

En los contratos de manufactura las empresas entregan la responsabilidad de la producción a un tercero, pero mantienen el control sobre el desarrollo, el mercadeo, la distribución, las ventas y el servicio de sus productos en mercados internacionales (Hollensen, 2001).

En la Tabla 3 se presenta un listado de algunas ventajas y desventajas del contrato de manufactura.

Tabla 3. Ventajas y desventajas del contrato de manufactura (maquila)

| Ventajas | Desventajas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Permite la entrada en los mercados extranjeros con bajo riesgo. • Se mantiene el control sobre la investigación y desarrollo, el mercadeo, las ventas y el servicio posventa. • Ayuda en la entrada a mercados protegidos por aranceles. • El producto adquiere imagen de ser hecho localmente, lo que puede impulsar las ventas, especialmente frente a los ojos del gobierno. • Se evitan riesgos causados por la variación en las tasas de cambio. • Los costos de manufactura son menores en el país del maquilador. • No hay riesgos de expropiación. • No es necesaria la inversión local. | <ul style="list-style-type: none"> • La transferencia del conocimiento del producto puede ser difícil. • El maquilador se puede convertir en un competidor una vez finalice el contrato. • Es necesario proveer al productor de un extenso entrenamiento técnico sobre el producto. • Los contratos de manufactura solo son posibles cuando se encuentra un productor confiable, tarea que no es sencilla. • El control sobre la calidad del producto es difícil de lograr o mantener. |

Fuente: Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach* (2.^a ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 284.

Las empresas buscan los contratos de manufactura para delegar en otros la fabricación y concentrarse en los procesos que les agregan valor a sus productos, como la investigación, el desarrollo y las ventas. Estudios como "Contract manufacturing: ¿Tiene futuro la empresa industrial?" (Arruñada y Vázquez, 2004), nos muestran que los contratos de manufactura llevan consigo una mayor especialización de procesos y requieren inversión en tecnología; por esta razón, consideramos que las pyme no poseen los recursos financieros ni el conocimiento necesario para ser competitivos frente a empresas de mayor envergadura. Otro factor en contra de las pyme es que las grandes empresas buscan ser más cuidadosas en el momento de subcontratar la fabricación de sus productos; casos como el de Nike, en donde se dañó la imagen de la empresa por condiciones laborales inadecuadas, nos muestran las consecuencias negativas de perder el control de los procesos externos.

Licenciamiento

El licenciamiento es otra forma en la que una empresa puede obtener centros de producción en otros países sin inversión de capital. En este modelo, el licenciador le otorga valor al licenciado con el fin de obtener desempeño o regalías de dicha licencia. La diferencia con los contratos de manufactura es que en el licenciamiento la empresa productora asume la responsabilidad de otros procesos como el mercadeo, las ventas y el servicio posventa (Hollensen, 2001).

El licenciador puede entregar el derecho para utilizar la patente de un producto o servicio, conocimiento relacionado con procesos productivos, asistencia técnica —que ocasionalmente está acompañada con materiales—, asistencia en mercadeo y/o la utilización de la marca. Algunas de las razones por las que una empresa decide convertirse en licenciador son las siguientes:

La empresa desea mantener una alta concentración en el desarrollo de nuevos productos, y por esto cede la producción y los procesos de ventas a terceros.

La empresa es muy pequeña y no tiene la suficiente experiencia en los procesos financieros o de mercadeo, necesaria para invertir en el extranjero.

El gobierno del país al que se quiere entrar tiene barreras o aranceles que impiden la inversión extranjera directa.

En la Tabla 4 se presentan algunas ventajas y desventajas del licenciamiento.

Tabla 4. Ventajas y desventajas del licenciamiento

| Ventajas | Desventajas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Incrementa los ingresos de productos ya existentes.• Ayuda a ingresar a países con economías cerradas.• Permite acercarse a los clientes de otros países.• Protege la propiedad intelectual de manera indirecta, especialmente en países donde no se protegen los productos extranjeros.• Los nuevos productos pueden ser explotados con facilidad, porque no se necesita una alta inversión de capital.• No hay riesgos de expropiación. | <ul style="list-style-type: none">• El licenciador cede mercados potenciales al licenciado por la duración del contrato.• El licenciado se puede convertir en un competidor una vez el contrato termina.• Falta de control sobre las operaciones del licenciado.• El licenciado puede no explotar el mercado al máximo y permitir la entrada de la competencia.• Las negociaciones con los licenciados y gobiernos locales pueden llegar a ser costosas.• El licenciado puede no ser tan competente como se esperaba en el momento de iniciar el contrato. |

Fuente: Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach* (2.^a ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 284.

Como complemento a lo anterior, es importante reconocer que la licencia, desde el punto de vista conceptual, implica la autorización expresa de una compañía para que otra utilice, perfeccione o comercialice su propiedad intelectual. La generación de propiedad intelectual involucra importantes inversiones en I + D + i y/o en construcción de marcas de alto valor.

Los procesos de innovación y desarrollo de tecnología imponen barreras a las pyme, principalmente relacionadas con la capacidad para definir las estrategias de protección internacional de la propiedad intelectual desarrollada, el valor o precio de la tecnología y el modelo de negociación de la misma. Como lo afirman Macdonald y Turpin (2008), la realidad de las pyme obliga muchas veces a sus gerentes a ocuparse de temas más prácticos, de corto plazo, con horizontes de tiempo limitados y frecuentemente inadecuados, lo que muchas veces conlleva a la frustración del cuerpo directivo en el proceso de innovación. Sin embargo, no es solo la frustración en términos de alcanzar los objetivos de innovación, sino las fuertes barreras de inversión que supone el registro internacional de patentes y el desconocimiento o carencia de acceso a las patentes existentes para determinar la viabilidad de la protección de su propiedad intelectual, así como el valor de su invención.

La construcción de marcas, si bien la literatura prueba que es más frecuente cuando está basada en el número de registros marcarios y de copyrights comparativamente con el registro de patentes, no implica un valor intrínseco del activo que pueda ser traducido en un valor negociable o comercializable. Al respecto, es evidente que si bien impone muchos más retos al empresario pyme, la generación de innovación materializada en patentes que puedan comercializarse a través de modelos de licenciamiento es mucho más capitalizable en un proceso de internacionalización.

Franquicias

La franquicia es un formato de negocio con posicionamiento de marca, que permite la explotación de un concepto desarrollado y probado en su viabilidad y documentado en manuales por un emprendedor denominado *franquiciante*, a través del otorgamiento de los derechos a otro emprendedor inversionista denominado *franquiciado*, cuya unión o alianza se estipula bajo las cláusulas de un contrato de franquicia. En esta variante de formato o modelo de internacionalización, el franquiciador se encarga del desarrollo y el mercadeo de los productos, mientras que el franquiciado asume la responsabilidad de su producción y venta (Hollensen, 2001).

En el paquete que el franquiciador le entrega al franquiciado, encontramos artículos como marca, derechos de autor, diseños, patentes, conocimiento del negocio y exclusividad geográfica; adicional a esto, vemos que en algunos casos se entrega asistencia en el manejo del negocio.

En la Tabla 5 se muestran algunas ventajas y desventajas de la franquicia.

Tabla 5. Ventajas y desventajas de la franquicia

| Ventajas | Desventajas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo de entrada para el licenciador, ya que el licenciado es el que invierte en adquirir el conocimiento y el equipo. • Facilita el desarrollo de nuevos mercados internacionales de forma más rápida. • La franquicia es la precursora para posible inversión extranjera directa en un mercado extranjero. • Hay mayor control sobre el franquiciado que en el licenciamiento, porque se controla el mercadeo de la marca y el producto. • Con la franquicia se pueden generar economías de escala al hacer mercadeo con clientes internacionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Problemas con la legislación local del país del franquiciado, que pueden incluir restricciones políticas en acuerdos de franquicias. • La búsqueda de franquiciados competentes puede ser larga y costosa. • El conocimiento que se le ofrece al franquiciado puede generar que este se convierta en un futuro competidor. • Riesgo de dañar la reputación de la compañía a nivel internacional si el desempeño de la franquicia no es el adecuado. • Altos costos para proteger la marca y el goodwill. • Falta de control sobre las operaciones del franquiciado. • Crear y mercadear una marca y/o paquete de productos que sean reconocidos internacionalmente es muy costoso. |

Fuente: Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach* (2.ª ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 285.

La franquicia es, sin lugar a dudas, una de las más versátiles alternativas de expansión para una compañía que desea crecer velozmente manteniendo niveles de inversión controlados y reducidos, conservando el control de sus operaciones de suministro (Erramilli, Agarwal y Dev, 2002). En Estados Unidos —el país de mayor desarrollo de la franquicia—, al final de la década de los años ochenta, esta fórmula de negocio representaba cerca del 34 % del comercio minorista (Díez de Castro y Galán González, 1989), mientras que en los últimos años se estima que supera el 40 % (Welsh, Alon y Falbe, 2006).

La teoría contractual, por su parte, establece que a un mayor número de establecimientos franquiciados, mayor integración se logrará en la cadena de suministro, disminuyendo los riesgos de retener activos e incentivar la inversión en estos. Cuanto mayor sea el número de establecimientos, más integrada estará la cadena para evitar

riesgos de retención sobre los activos específicos y estimular la inversión en los mismos (Rodríguez Rad y Navarro García, 2007). Según este enfoque, como resulta lógico, el franquiciador decidirá franquiciar una unidad si el costo de supervisión es menor que si dirige el establecimiento una persona de la empresa (Shane, 1996).

Los estudios han demostrado que para las compañías cuyo enfoque de negocio gira en torno a un bien intangible (servicio), les resulta más complejo controlar el desempeño del franquiciado, así como los resultados que este ha obtenido en la gestión del negocio (Shane, 1998). Por otro lado, en las compañías orientadas al producto, los sistemas y procesos están mecanizados y estandarizados, siendo más fácil controlar al franquiciado (Burton, Cross y Rhodes, 2000). De esta forma, dado que el momento de las regalías regularmente se fija como porcentaje de los ingresos por ventas brutas del franquiciado, mientras más agudo y eficaz sea el control de las operaciones por parte del franquiciador, las regalías podrán estar determinadas de una forma más eficiente. Por el contrario, en la medida en la que el control se hace más difícil y costoso, el franquiciador se verá obligado a establecer un monto fijo por unidad vendida como regalía; sin embargo, esto no es recomendable (Sashi y Karuppur, 2002).

Contrato de gerencia

El contrato de gerencia se enfoca en la exportación de servicios y no de productos. En este caso, una empresa internacional con experiencia en el manejo de cierto tipo de negocios le ofrece el servicio a una empresa local a cambio de honorarios. Un contrato de gerencia puede abarcar un gran número de funciones dentro de la empresa a la que se le presta el servicio; estas van desde la operación de una fábrica hasta el manejo del personal. Este método de internacionalización es usado con frecuencia en las cadenas hoteleras (Hollensen, 2001).

En la Tabla 6 se muestran algunas ventajas y desventajas del contrato de gerencia.

Tabla 6. Ventajas y desventajas del contrato de gerencia

| Ventajas | Desventajas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Es una buena alternativa cuando las exportaciones son riesgosas. • Permite que las empresas estén involucradas con otros mercados, para así poder explotar las oportunidades que surjan. • Las empresas que contratan los servicios obtienen conocimiento sobre mercados y negocios internacionales. • Facilita la expansión sin necesidad de invertir capital. | <ul style="list-style-type: none"> • El contratista corre el peligro de entrenar personal que se puede convertir en un futuro competidor. • Se requiere una alta demanda de personal clave, que no siempre está disponible, especialmente para las pyme. • Puede haber conflictos entre el contratante y el gobierno local sobre las políticas para ejecutar este tipo de contratos. • Poco control que limita el desarrollo de la empresa. |

Fuente: Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach* (2.^a ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 286.

En este modelo, la pyme debe ser vista, por obvias razones, como la empresa contratante de dichos servicios; sin embargo, podría serle de utilidad, no solo porque hay empresas con un significativo aprendizaje en procesos de internacionalización, sino porque no distrae los escasos recursos que posee en esta actividad. Casos similares se han vivido en Colombia con el programa gubernamental Expopyme (1998-2002), en la que la pequeña y mediana empresa contrataba un especialista para que elaborara y, en la mayoría de los casos, condujera el programa exportador de la compañía en una etapa temprana. El aspecto más importante para analizar en esta clase de contratos por parte de la pyme es su disposición a ceder propiedad de la operación. Regularmente los contratos de gerencia involucran una cesión de propiedad a la empresa que asume la gerencia de dicha operación. Sería recomendable que la pyme decida escindir la división internacional para no comprometer la propiedad sobre la sociedad como un todo.

Empresa conjunta (Joint Venture)

Esta modalidad, como su nombre lo indica, es una inversión conjunta entre dos o más empresas que aportan capital y/o activos con el fin de crear una nueva empresa. Lo más común es que una empresa local forme una sociedad con una internacional para tener operaciones en el país de la primera. En estos casos, las dos empresas comparten la propiedad y el control de la nueva empresa (Hollensen, 2001).

En la mayoría de los casos, las empresas locales aportan capital y conocimiento sobre el mercado, mientras que la empresa internacional aporta capital y tecnología. Este es un

método de entrada muy favorable para las empresas internacionales, ya que se reduce el capital necesario para ingresar, en especial si lo comparamos con el costo de instalar una empresa propia o adquirir una empresa local; por otro lado, es una forma de entrar a países donde la legislación no les permite a las empresas internacionales instalar empresas, a menos que existan sociedades con empresas locales.

En la Tabla 7 se muestran algunas ventajas y desventajas del Joint Venture.

Tabla 7. Ventajas y desventajas del Joint Venture

| Ventajas | Desventajas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Le brinda acceso al conocimiento de los mercados locales a las empresas extranjeras. • Se reduce el riesgo político y comercial. • Se comparten los recursos y el conocimiento, lo que se traduce en menos costo, especialmente si lo comparamos con iniciar una empresa de cero o adquirir una nueva. • Ayuda a que las empresas extranjeras no paguen aranceles y eviten barreras de ingreso. • Se comparte el riesgo de fracaso. | <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos de las partes pueden ser diferentes y crear conflictos. • Las contribuciones de las partes pueden no ser proporcionales. • Las partes pueden verse involucradas en acuerdos a largo plazo, de los que puede ser difícil retirarse. • La importancia de la nueva empresa puede cambiar con el paso del tiempo. • Las diferencias culturales pueden resultar en diferencias en la forma de administrar la nueva empresa. Se pierde flexibilidad y confidencialidad. |

Fuente: Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach* (2.^a ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 285.

Si bien existe una vasta literatura sobre el modelo de empresa conjunta, este ha sido realmente inexplorado en la mayoría de los casos o subestimado como camino de internacionalización. Cuando una pyme se expande en el exterior, se enfrenta a tres dificultades, algunas de ellas ya citadas: primero, ser extranjera, debido a su reducido conocimiento del nuevo mercado; segundo, ser nueva, es decir, tiene el enorme reto de reclutar el personal, articular la cadena productiva o de servicios; y tercero, su tamaño, que implica una mayor dificultad de obtener recursos vitales para la operación. A través de un Joint Venture, la pyme se apalanca en los recursos y fortalezas de su aliado en el mercado para superar estas complejidades.

Tal como lo demostró el estudio de Lu y Beamish (2006), el mayor riesgo para una pyme en un Joint Venture es la de asociarse con empresas mucho más grandes que ella en el país de destino. Las consecuencias están relacionadas con pérdida de poder en la

negociación y en el control de la nueva operación. Para reducir estos riesgos, la pyme deberá invitar otras empresas de igual o similar tamaño en el país de destino a formar parte de la nueva empresa. Lu y Beamish proponen, además, un análisis situacional que tenga en cuenta tres variables: la longevidad de la empresa conjunta, la rentabilidad y el desempeño. En este análisis concluyen las situaciones que debe asumir la pyme frente a sus objetivos en cada uno de estos frentes, especialmente en lo relacionado con la selección del aliado para emprender la nueva compañía.

Inversión extranjera directa

Según la definición del Fondo Monetario Internacional (1994), “La IED se da cuando un inversionista residente (inversionista directo) tiene como objetivo obtener una participación duradera en una empresa residente en otra economía o país (empresa de inversión directa)”.

En este orden de ideas, podemos dividir la IED en dos categorías: Greenfield, y Fusiones y Adquisiciones (F y A).

Greenfield

Greenfield es un tipo de IED en donde una empresa establece nuevas operaciones en un país extranjero. “Este tipo de inversión permite aprovechar en mayor grado las ventajas de propiedad e internacionalización, al asumir en su totalidad el proceso productivo, y al mismo tiempo aprovechar las ventajas de localización del país escogido” (Ramírez y Flórez, 2006).

Las razones por las que una empresa escoge este camino como estrategia de internacionalización son muy similares a las de otros métodos: el acceso a otros mercados, el aprovechamiento de las economías de escala y la diversificación del riesgo; sin embargo, las empresas se enfrentan con variables adicionales que lo pueden llevar a invertir en el exterior. Los altos costos logísticos para llevar el producto al extranjero y los aranceles que le restan competitividad al producto, para buscar mayor posicionamiento y control de la marca, además de reducir los costos de mano de obra, son algunas de las razones por las que una empresa puede invertir en el extranjero en lugar de exportar, por poner un ejemplo.

Con este marco de referencia podemos afirmar que, para una pyme, esta opción de IED no es la más adecuada: establecer una operación en el extranjero implica altos costos de investigación para conocer el mercado, inversión en infraestructura, sin mencionar los costos en los que debe incurrir para controlar la operación; a su vez, esta alta inversión de capital trae consigo el riesgo de asumir el 100 % de las pérdidas si no se es exitoso.

Fusiones y adquisiciones (F y A)

La adquisición de acciones o propiedad sobre otra compañía, así como la unión de dos compañías para crear una de mayor tamaño, sobresalen como unas de las herramientas de mayor alcance en la internacionalización de las pyme. Si bien continúa proponiendo un mayor riesgo al inversionista, el auge a nivel mundial de nuevas empresas ha propiciado el acceso de las pyme a este modelo de expansión. Dentro de las principales motivaciones de las pyme para perseguir este modelo, según Abellán Martínez (2004), están las siguientes:

1. Desarrollar sinergias entre las empresas involucradas: reducción de costos, aumento de ingresos por beneficios estratégicos o complementarios, crecimiento, poder de mercado, beneficios fiscales, mayor capacidad de apalancamiento financiero, menor costo del capital.
2. Disminuir la capacidad de presionar comportamientos riesgosos y negativos en el mercado.
3. Incrementar el poder de la empresa.

Tal como lo señala Zozaya González (2007) en torno a las posibles causas de éxito o fracaso de una F y A, el imperativo más importante es la correcta estructuración de la oportunidad, con lo cual se debe analizar en profundidad la posición competitiva del comprador y de la empresa objetivo, valorarla adecuadamente con la asesoría necesaria y brindarle agilidad a la negociación. Es clave identificar rápidamente las sinergias derivadas de la operación, los perfiles organizacionales y las culturas. En el mediano plazo, las condiciones de sostenibilidad y éxito dependerán del tamaño y el alcance global que se haya desarrollado, así como el grado de realismo del sector y la capacidad de superar los obstáculos del día a día en el proceso de integración.

Conclusiones

Las pyme, dentro de un ambiente globalizado y dinámico, deberán resolver su fórmula de crecimiento y expansión a nuevos mercados. Para hacerlo, tendrán que superar una serie de obstáculos o retos internos y externos que se los impiden. Entre estos se encuentran la escasa preparación de sus directivos en procesos de internacionalización, el limitado acceso a recursos y el desconocimiento del mercado global.

Para entrar en un proceso de internacionalización, aparte de sobreponerse a estas dificultades, las pyme deberán definir su modelo de entrada a nuevos mercados. Para esto disponen de una serie de alternativas que no se reducen únicamente a la exportación. Dependiendo del modelo de negocio, se puede optar por diversos esquemas de control y riesgo. No existe una receta de cómo debe una pyme adelantar procesos de esta naturaleza; sin embargo, luego de analizar los diferentes aspectos involucrados en cada modelo, es contundente una afirmación: *las pequeñas y medianas empresas deben buscar*

espacios de aprendizaje en los cuales la escala o el tamaño de las operaciones debe ser siempre controlada. El aprendizaje derivará en el desarrollo de ventajas competitivas desde el saber hacer, que les permitirán ampliar progresivamente la escala, asegurando una posición sostenible en los mercados foráneos.

Desconocer los diferentes modelos, sus posibilidades y riesgos resulta contraproducente para el empresario de la pyme, pues no dispondrá de los elementos suficientes para obrar estratégicamente en el camino hacia el crecimiento.

Referencias

Abellán Martínez, D. (2004). *Mergers and Acquisitions: A survey of motivations*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Arruñada, B. y Vázquez, X. (2004). Contract manufacturing: ¿Tiene futuro la empresa industrial?. *Universia Business Review*, (1), 64-69.

Aulakh, P., Kotabe, M. y Teegen, H. (2000, junio). Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. (A. o. Management, Ed.). *The Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.

Avellano Camarero, L. y López Duarte, C. (1995, septiembre-octubre). Alternativas estratégicas para la internacionalización de un negocio. *Alta Dirección*, 30 (183), 49-58.

Burton, F., Cross, A. y Rhodes, M. (2000). Foreign Market Servicing Strategies of UK Franchisors: An Empirical Enquiry from a Transactions Cost Perspective. *Management International Review*, 40, 373-400.

Calle Fernández, A. M. y Tamayo Bustamante, V. M. (2005, julio-diciembre). Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, 18(30), 137-164.

Chetty, S. y Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. y Sullivan, D. P. (2004). *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones* (10.^a ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Prentice Hall.

Díez de Castro, E. y Galán González, J. (1989). El franchising: España y la CEE. Consideraciones legales. (AEDEMO, Ed.). *Investigación y Marketing*, 30, 31-42.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian). República de Colombia. Gestión aduanera. Recuperado de http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/consulta_de_arancel.html

Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.

El Tiempo (1997, 21 de mayo). Legado de Virgilio Barco. *El Tiempo*. Bogotá.

Erramilli, M., Agarwal, S. y Dev, C. (2002). Choice between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 223-242.

Escolano, C. (2003). Internacionalización y pymes: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante. *Revista Asturiana de Economía*, (27), 169-195.

Fondo Monetario Internacional (1994). *Manual de Balanza de Pagos* (5.^a ed.). Washington, D. C.

Garay, L. J. (2004). *Colombia: estructura industrial e internacionalización, 1967-1996*. Bogotá: Biblioteca Virtual del Banco de la República.

Gassmann, O. y Keupp, M. M. (2009, 24 de marzo). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, (35), 600-633.

Hernández, S. (2009, 20 de enero). "Made in China", mucho más que productos baratos. *Agencia de Noticias Xinhua*. Recuperado de http://www.spanish.xinhuanet.com/spanish/2009-01/20/content_801761.htm

Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach* (2.^a ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall.

Jiménez, E. P. (2007). *Proceso de internacionalización de las pymes colombianas e incidencia del TLC con Estados Unidos*. (Tesis de maestría en Comercio y Finanzas Internacionales). Universidad de Barcelona, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Barcelona.

Johanson, J. y Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J. y Vahlne, J.-E. (1993). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.

Koenig, V. A. (2006). *Perfil de la pyme exportadora exitosa: el caso colombiano*. Bogotá: FUNDES.

Leandro, A. A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25.

Leonidou, L. (2004, julio). An Analysis of the Barriers Hinder Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.

Litvak, I. A. (1990). Instant International: Strategic Reality for Small High-Technology Firms in Canada. *Multinational Business*, 1-12.

López Duarte, C. y Ruiz Vega, A. V. (1996, noviembre-diciembre). Alternativas de penetración de los mercados exteriores. Aplicación al caso de la República de Cuba (II). *Alta Dirección*, 31(190), 91-99.

Lu, J. y Beamish, P. (2006). Partnering strategies and performance of SME's international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 461-486.

Macdonald, S. y Turpin, T. (2008). Intellectual Property Rights and SME's in South-East Asia: Innovation Policy and Innovation Practice. (W. S. Company, Ed.) *International Journal of Innovation and Technology Management*, 5(2), 233-246.

Martínez, P. C. (2009). Proceso del desarrollo exportador de la pyme colombiana. *Cuadernos de Gestión*, 9(1), 47-66.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia (2009, mayo). *Desarrollando sectores de clase mundial*. Bogotá: McKinsey y Company.

Plata, L. G. (2008, 18 de junio). The transformation of a country. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Recuperado de <http://www.ascoa.org/article.php?id=1111>

Montoya, A. (2010). Situación de competitividad de las pyme en Colombia: elementos actuales y restos. (U. N. Colombia, Ed.). *Agronomía Colombiana*, 28(3), 107-117.

Morales, J. C. (1999). La nueva integración latinoamericana: globalización, apertura y dinamismo comercial. *Revista de Estudios Internacionales*: Universidad de Chile, Instituto de Estudios Internacionales, Santiago de Chile.

Nummela, N. y Saarenketo, S. (2010). International Growth of SME's. En N. Nummela (Ed.), *International Growth of Small and Medium Enterprises*, p. 326. Nueva York: Routledge.

Oviatt, B. M. y McDougall Phillips, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 45-64.

Øystein, M. (2002). The Born Globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.

PIMEC, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya (2009). *Anuari de la pime catalana*. Barcelona: Boix y Asociados.

Secretaría de Economía. Estados Unidos Mexicanos (2010). Guía práctica para exportar. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/82/1/images/GuiaPracticaParaExportar.pdf>

Ramírez, C. y Flórez, L. (2006). Apuntes de inversión extranjera directa: definiciones, tipología y casos de aplicación colombianos. *Apuntes de Economía*, 8, 1-25.

Reuber, R. y Fischer, E. (1997). The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SME's. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.

Robledo, C. (2011, 9 de abril). Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones. *Revista Dinero*, Bogotá. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/internacionalizacion-empresas-colombianas-alla-exportaciones/117071>

Rocha, R. y Olarreaga, M. (2000). *Las exportaciones colombianas en la apertura*. (U. del Rosario, Ed.). Bogotá.

Rodríguez Rad, C. y Navarro García, A. (2007). Una investigación sobre el fracaso de los franquiciadores en España. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 2142-2156. Universidad de Sevilla, Sevilla.

Sarmiento, E. (1996). *Apertura y crecimiento económico: de la desilusión al nuevo Estado*. Bogotá: Tercer Mundo.

Sashi, C. y Karuppur, D. (2002). Franchising in global markets: towards a conceptual framework. *International Marketing Review*, 19(5), 499-524.

Shane, S. (1996). Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 216-234.

Shane, S. (1998). Making new franchise systems work. *Strategic Management Journal*, 19(7), 697-707.

Shuman, J. y Seeger, J. (1986). The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms. *American Journal of Small Business*, 7-18.

Solberg, C. A. (1997). A Framework for Strategy Development in Globalizing Markets. *Journal of International Marketing*, 5(1), 9-30.

Tesfom, G., Lutz, C. y Ghauri, P. (2004). Comparing export marketing channels: developed versus developing countries. *International Marketing Review*, 21, 409-422.

Tribó, M. S. (2006, 7-8 de septiembre). La Innovación y la Internacionalización de la pyme catalana. (Universitat Politècnica de Catalunya, Ed.). X Congreso de Ingeniería de la Organización, 10.

Welsh, D., Alon, I. y Falbe, C. (2006, enero). An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. (B. Publishing, Ed.). *Journal of Small Business Management*, 44(1), 130-149.

Zozaya González, N. (2007). *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Madrid: Dirección General de Política de la Pyme.