

HERRAMIENTA PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES Y MODOS DE ENTRADA: SEIS PREGUNTAS ESTRATÉGICAS

MARIANELA RODRÍGUEZ GAVIRIA

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**



**UNIVERSIDAD EAFIT
Medellín
2017**

HERRAMIENTA PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES Y MODOS DE ENTRADA: SEIS PREGUNTAS ESTRATÉGICAS

MARIANELA RODRÍGUEZ GAVIRIA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magíster en Administración

MARIA ANDREA DE VILLA, Ph.D.

Directora

mdevilla@eafit.edu.co

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**



UNIVERSIDAD EAFIT
Medellín
2017

A mi esposo Juan Pablo por todo su apoyo y compañía incondicional

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo y familia por la paciencia y el tiempo que me regalaron para culminar con éxito este trabajo de grado.

A mi asesora María Andrea De Villa por su entrega y buena disposición para enseñarme y guiarme en este apasionante camino de la investigación. De ella también es este gran logro.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.	1
1. INTERNACIONALIZACIÓN, SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES Y MODOS DE ENTRADA	¡Error! Marcador no definido.	
1.1 SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES.....	¡Error! Marcador no definido.	4
1.2 SELECCIÓN DE MODOS DE ENTRADA	¡Error! Marcador no definido.	5
1.2.1 Clasificación de modos de entrada	¡Error! Marcador no definido.	6
1.2.2 Modos de entrada: riesgo versus control		24
2. METODOLOGÍA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
2.1 ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
2.2 SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE ARTÍCULOS		28
3. PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES Y MODOS DE ENTRADA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
3.1 ENFOQUES TEÓRICOS DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES Y MODOS DE ENTRADA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
3.2.1 Enfoques teóricos de selección de mercados internacionales	¡Error! Marcador no definido.	31
3.2.2 Enfoques teóricos de selección de modos de entrada		40
3.2 PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS: FACTORES CLAVES Y VISIÓN DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES	¡E	
3.2.1 Visión tradicional	¡Error! Marcador no definido.	6
3.2.2 Visión complementaria	¡Error! Marcador no definido.	8
3.3 HERRAMIENTA PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES Y MODOS DE ENTRADA		60
3.3.1 Segmentos		61
3.3.2 Mercados	¡Error! Marcador no definido.	3
3.3.3 Modos de entrada	¡Error! Marcador no definido.	

3.4	CÓMO LAS MULTILATINAS HAN DADO RESPUESTA A ESTAS SEIS PREGUNTAS ESTRATÉGICAS.....	89
3.4.1	Desde la visión de los mercados como fuente de clientes potenciales	¡Error! Marcador no definido.1
3.4.2	Desde la visión de los mercados como fuente de ventajas por ubicación	¡Error! Marcador no definido.4
4.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	98
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.2	
6.	REFERENCIAS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.4

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro resumen con el resultado de la selección de artículos	30
Tabla 2. Cuadro resumen con el resultado de la selección de textos y artículos académicos recomendados por profesores expertos	30
Tabla 3. Principales diferencias entre los enfoques tradicionales (sistemático y no sistemático) y el enfoque de relación en la selección de mercados internacionales.....	377
Tabla 4. Cuadro comparativo entre los enfoques teóricos de modos de entrada	522
Tabla 5. La herramienta CAGE.....	744

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Modos de entrada: riesgo *versus* control ¡Error! Marcador no definido.5
- Figura 2. Modos de entrada y control *versus* riesgo percibido en el mercado internacional..... ¡Error! Marcador no definido.6
- Figura 3. La selección del socio internacional de intercambio: enfoque de relación ¡Error! Marcador no definido.7
- Figura 4. Clasificación para la comprensión y el desarrollo de la investigación sobre modos de entrada ¡Error! Marcador no definido.1
- Figura 5. Herramienta propuesta para abordar la selección de mercados internacionales y modos de entrada: seis preguntas estratégicas..... ¡Error! Marcador no definido.2
- Figura 6. Relación entre heterogeneidad e inmovilidad de recursos, valor, rareza, imperfecta imitabilidad y sustituibilidad, y ventaja competitividad sostenible..... ¡Error! Marcador no definido.6
- Figura 7. Listado de condiciones para que un recurso sea valioso..... ¡Error! Marcador no definido.7
- Figura 8. Matriz de Ansoff..... 69
- Figura 9. Modelo 5 fuerzas competitivas de Porter ¡Error! Marcador no definido.6
- Figura 10. Evaluación del portafolio..... ¡Error! Marcador no definido.7
- Figura 11. Ejemplo de la evaluación del portafolio..... 78
- Figura 12. Ejemplo matriz análisis portafolio: equilibrio, crecimiento y retorno 80
- Figura 13. Ejemplo matriz análisis portafolio: equilibrio, riesgo y retorno ¡Error! Marcador no definido.1
- Figura 14. Diamante de Porter..... ¡Error! Marcador no definido.4

Figura 15. Respuesta de las multilatinas a las tres preguntas estratégicas desde la visión de los mercados como fuente de clientes potenciales .. **¡Error! Marcador no definido.4**

Figura 16. Respuesta de las multilatinas a las tres preguntas estratégicas desde la visión de los mercados como fuente de ventajas por ubicación..... **¡Error! Marcador no definido.7**

RESUMEN

Esta investigación revisa la literatura existente sobre la selección de mercados internacionales y modos de entrada para comprender el proceso y los factores asociados a estas dos decisiones, e identificar conceptos, herramientas y modelos que apoyen a las empresas en los análisis que conllevan estas dos decisiones claves para la internacionalización. A partir de la revisión sistemática de revistas académicas, revistas empresariales y textos de mayor relevancia en la temática objeto de estudio, se evidencia que la literatura académica ha estado centrada en los enfoques teóricos asociados a la decisión de los modos de entrada. Además, se identifica en la literatura académica y empresarial la ausencia de una herramienta guía para abordar el proceso de análisis de selección de mercados internacionales y modos de entrada. En consecuencia, la presente investigación propone una herramienta guía para abordar estas dos decisiones a través de seis preguntas estratégicas, que se plantean desde una visión de los mercados internacionales como fuente de clientes potenciales y desde una visión de los mercados internacionales como fuente de ventajas por ubicación. La herramienta que se formula también explica cuáles son los conceptos, herramientas y modelos existentes en los campos de estrategia y de estrategia de internacionalización que son aplicables a los niveles de análisis sugeridos. Por último, se revela cómo las multilatinas han dado respuesta a cada una de las seis preguntas estratégicas de la herramienta. Se propone también, para futuras investigaciones, explorar cómo han dado respuesta a estas seis preguntas estratégicas otras empresas diferentes a las multilatinas; y se sugiere explorar la creación de otros conceptos, herramientas o modelos que permitan complementar y enriquecer los diferentes niveles de análisis sugeridos.

PALABRAS CLAVES

Selección de mercados internacionales, Modos de entrada, Estrategia de internacionalización.

ABSTRACT

This research reviews existing literature on the selection of international markets and entry modes to understand the process and the factors associated with these two decisions and to identify the concepts, tools, and models that companies use in their analysis of these two key decisions for internationalization. From a systematic review of academic journals, practitioner journals, and academic texts of great relevance to the theme of study, I evidence that the academic literature has focused on the theoretical approaches associated to the decision of the modes of entry. In addition, the

academic and practitioner literatures show an absence of a guiding tool to address the process of analysis involved in the selection of international markets and modes of entry. Consequently, this research proposes a guiding tool to address these two decisions, through six strategic questions that arise from a vision of international markets as a source of potential clients and from a vision of international markets as a source of advantages by location. The proposed tool also explains what concepts, tools, and models exist in the fields of strategy and international strategy, which are applicable to the suggested levels of analysis. Finally, I reveal how multilatinas have responded to each one of the six strategic questions of the guiding tool. For further research, I propose to explore how other companies have responded to these six strategic questions, and suggest to explore the creation of other concepts, tools or models that can complement and enrich the suggested different levels of analysis.

KEW WORDS

International market selection, Market entry modes, International strategy

INTRODUCCIÓN

El entorno global al que se enfrentan actualmente las organizaciones impone, para muchas de ellas, la necesidad de definir una estrategia de internacionalización sobre la cual orientar su marco de acción en torno a la conquista y el aprovechamiento de las oportunidades que conceden los mercados internacionales.

La definición de una estrategia de internacionalización incluye, en principio, la identificación de la *ventaja competitiva*; es decir, lo que la empresa hará distinto o mejor que el resto de sus competidores y los medios que utilizará para el logro de ese objetivo declarado (Collis & Rukstad, 2008). Además, una estrategia de internacionalización también implica decidir sobre dos elementos claves: la *selección de mercados internacionales* y la *selección de modos de entrada* (De Villa, 2016).

La *selección de mercados internacionales* se ocupa de la definición de los mercados en los cuales la empresa tendrá ventas u operaciones. Mientras que la *selección de modos de entrada* busca definir el mecanismo de ingreso al mercado internacional seleccionado. Según Frynas y Mellahi (2011), los modos de entrada a los mercados internacionales incluyen: exportaciones, licencias-franquicias, alianzas estratégicas, adquisiciones y operaciones propias.

Cabe decir que la selección de mercados internacionales y modos de entrada son dos decisiones que *no son independientes* y, por lo tanto, exigen analizarse de manera conjunta y complementaria. Normalmente, ambas decisiones ocurren en simultáneo o, en su defecto, la selección de modos de entrada es influenciada por la selección de mercados (De Villa, 2016). Esto se evidencia en un país como China donde, por ejemplo, la ley exige un socio local para las empresas extranjeras. Por tal razón, la selección de China como mercado internacional implicaría renunciar al modo de entrada de operaciones propias.

Esta investigación se enfoca en cómo abordar la selección de mercados internacionales y modos de entrada para obtener no solo el beneficio de acceder a nuevos clientes, sino también para explotar las potenciales ventajas que se pueden lograr al desplazar algunos procesos de la cadena de valor hacia otras ubicaciones.

La literatura académica y empresarial explica múltiples conceptos, herramientas y modelos para apoyar las decisiones de selección de mercados internacionales y modos de entrada. Entre los más relevantes se encuentran:

- Los conceptos de recursos y capacidades
- La Matriz de Ansoff
- La herramienta PESTEL
- La herramienta CAGE

- El modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter
- El análisis conjunto del portafolio de mercados
- El análisis de las actividades de la cadena de valor
- El modelo del diamante de Porter

Si bien, este listado de conceptos, herramientas y modelos existentes en los campos de estrategia y de estrategia de internacionalización, aplicables a la *selección de mercados internacionales* y *modos de entrada*, es amplio y variado, no se evidencia en la literatura una herramienta que guíe a las empresas en el proceso de cómo afrontar la toma de estas dos decisiones estratégicas. Por ende, surge la pregunta: ¿cómo pueden abordar las empresas el proceso de selección de sus mercados internacionales y modos de entrada?

De esta manera, y a partir de dicha pregunta, aparece uno de los principales objetivos de esta investigación: proponer una herramienta que oriente a las empresas sobre cómo afrontar estas dos decisiones claves para la definición de una estrategia de internacionalización; y que se subdivide en tres objetivos específicos que son: 1) Identificar los conceptos, herramientas y modelos existentes en la literatura académica y empresarial para apoyar el proceso de selección de los mercados internacionales y modos de entrada, 2) Diseñar una herramienta para guiar el proceso de decisión de selección de los mercados internacionales y modos de entrada y 3) Explicar cómo las multilatinas han dado respuesta a las seis preguntas estratégicas que ofrece la herramienta propuesta para la definición de sus mercados internacionales y modos de entrada.

En cumplimiento de los objetivos se siguió la siguiente metodología de investigación: 1) Para la revisión de la literatura se utilizaron fuentes secundarias de información, a partir de la técnica de consulta de artículos publicados en revistas académicas indexadas especializadas en el campo de los negocios internacionales y revistas empresariales reconocidas por brindar y discutir conceptos, herramientas y modelos aplicables a la administración en general, considerando incluidas allí las decisiones de selección de mercados internacionales y modos de entrada; además de textos académicos sobre estrategia y estrategia de internacionalización y 2) Para explicar cómo las empresas multilatinas han dado respuesta a las seis preguntas estratégicas de la herramienta propuesta, se revisaron fuentes secundarias de información como: las estadísticas de la revista *América Economía*, los resultados y conclusiones de estudios publicados en libros y artículos académicos y la documentación histórica recopilada por el Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT, con relación a testimonios reales de internacionalización develados por empresarios colombianos de amplia trayectoria en este campo.

De esta manera, hace parte del alcance de esta investigación la revisión de la literatura académica y empresarial existente en materia de estrategia, estrategia de internacionalización, selección de mercados internacionales y modos de entrada

que explica los conceptos, herramientas y modelos más relevantes y útiles para abordar estas dos decisiones estratégicas; sin restringirse al estudio de empresas de un sector, un país origen, tamaño, categoría o condición en particular, sino, por el contrario, abarcando a las empresas multinacionales en general. Como resultado se logra la propuesta de una herramienta guía para la selección de mercados internacionales y modos de entrada que espera apoyar a las empresas en el paso a paso incluido en el proceso de toma estas dos decisiones estratégicas. Por último, se revela cómo las multilatinas han dado respuesta a las seis preguntas estratégicas que sugiere la herramienta propuesta. Esto se hace con el objetivo de ejemplificar cómo las empresas latinoamericanas han abordado, en términos generales, su proceso de internacionalización.

Cabe señalar algunos limitantes que se identifican en esta investigación. Si bien la herramienta propuesta resulta ser aplicable a cualquier empresa, ya sea internacional o que este iniciando su internacionalización, las respuestas a las seis preguntas estratégicas son propias y particulares a cada una. Por consiguiente, las respuestas que han dado las multilatinas a las seis preguntas estratégicas son útiles para proveer un punto de referencia, pero se advierte que no son generalizables o ideales para todas las empresas.

Esta investigación constituye una contribución importante al campo de los negocios internacionales, puesto que se identifica una ausencia en la literatura académica y empresarial de una herramienta análoga a la aquí propuesta que sirva de guía en el proceso de selección de los mercados internacionales y modos de entrada; a pesar de que en la práctica los empresarios demandan una herramienta que los apoye en cómo abordar el proceso de análisis de estas dos decisiones estratégicas.

El presente documento consta de ocho capítulos. El primero presenta los conceptos que se relacionan con el objeto de la investigación, como son: internacionalización, selección de mercados internacionales y modos de entrada. El segundo continúa con la explicación de la metodología que se siguió para desarrollar la investigación. El tercero presenta los hallazgos, iniciando con una recopilación de los enfoques teóricos más relevantes de la literatura académica en torno a estas dos decisiones estratégicas para la internacionalización: la selección de los mercados y los modos de entrada; seguida de la explicación de las perspectivas de análisis, los factores y visiones incluidos en estas dos decisiones estratégicas y la definición de la herramienta desde seis preguntas estratégicas sugeridas; por último, se revela cómo las multilatinas han dado respuesta a las seis preguntas estratégicas que ofrece la herramienta. El cuarto capítulo consolida el análisis y la discusión de los resultados de la investigación y, finalmente, el quinto presenta las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.

1. INTERNACIONALIZACIÓN, SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES Y MODOS DE ENTRADA

Johanson y Vahlne (1977) describieron la “internacionalización” como un proceso dinámico que enfatiza la creciente participación de las empresas en operaciones internacionales. Beamish (1990), y Coviello y Munro (1997), en cambio, la definieron como el proceso por el cual las empresas establecen y realizan transacciones con otros países en el mercado global, conforme incrementan su conocimiento acerca de las influencias directas e indirectas que inciden en sus transacciones internacionales futuras.

Durante las últimas cuatro décadas, una serie de fenómenos implícitamente relacionados con este concepto, entre ellos: la creciente interdependencia entre países, el surgimiento de economías emergentes, la formación de bloques regionales, la apertura a las Inversiones Extranjeras Directas (IED) y la evolución en materia tecnológica en diferentes sectores, ha generado una evolución considerable y un mayor dinamismo en el escenario económico internacional, que amplía las oportunidades y los desafíos para las empresas que desean diversificarse y crecer internacionalmente (Javalgi, Deligonul, Dixit & Cavusgil, 2011, p. 378).

Muchas empresas enfrentan, entonces, la necesidad inminente de definir una estrategia de internacionalización sobre la cual soportar y orientar su marco de acción, en pro de la conquista y el aprovechamiento de esas múltiples oportunidades y desafíos que son concedidos por los mercados internacionales. La definición de una estrategia de internacionalización incluye dos decisiones claves para las empresas: la selección de mercados internacionales en los cuales realizar transacciones y la elección de la modalidad de transacción de intercambio internacional, es decir, del modo de entrada al mercado internacional seleccionado (Andersen & Buvik, 2002).

La selección de mercados internacionales y modos de entrada son decisiones que “no son independientes” ya que existe una influencia de la una sobre la otra y, por tanto, exigen ser analizadas de manera conjunta y complementaria. Normalmente, ambas decisiones ocurren en simultáneo, o en su defecto, la selección del modo de entrada es influenciada por la selección del mercado (De Villa, 2016).

1.1 SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

La selección de mercados internacionales tiene que ver con el análisis estratégico que, ineludiblemente, deben llevar a cabo las empresas en el proceso de internacionalización, a fin de establecer su escenario óptimo de actuación internacional, aquel de mínimo riesgo y máximo retorno para la empresa en el largo plazo. Cualquier multinacional que quiere expandirse internacionalmente está

obligada a decidir en cuál o cuáles mercados competir, en función del atractivo potencial de cada mercado y la extensión de la ventaja competitiva que posee en cada uno de ellos.

Si bien los factores que sustentan el atractivo del mercado y la posición competitiva son bien conocidos, entre ellos, por ejemplo: la demanda, el riesgo, la “distancia psíquica” y la estrategia global (Edwards & Buckley, 1998, p. 506), la incertidumbre, la experiencia, el conocimiento y la capacidad de la empresa, etc.; la complejidad de la selección radica en entender cómo las diferencias entre países juegan en la evaluación de estas dimensiones (Collis, 2014, p. 221). En consecuencia, no solo se incluye un estudio a nivel de cada mercado potencial independiente, sino además un análisis conjunto del portafolio de mercados objetivo, con el fin de considerar las implicaciones que tienen las características financieras y de riesgo en los mercados globales, así como la interrelación estratégica que existe entre ellos.

La selección de los mercados internacionales en la literatura ha sido interpretada comúnmente en términos de la elección del país o países mediante los que la multinacional tendrá acceso a clientes potenciales. En su modelo original, Johanson y Vahlne (2003, p. 91) especificaron claramente los mercados en términos geográficos y políticos, argumentando que “cada país está rodeado de vallas que corresponden a barreras económicas, institucionales y culturales para las empresas” (Schuster & Holtbrügge, 2012, p. 818). Países que, al parecer, están compuestos por clientes listos y dispuestos para ser expuestos a los esfuerzos de *marketing* de la empresa (Andersen & Buvik, 2002, p. 351). Sin embargo, como lo aclaran Andersen y Buvik (2002, p. 355), la identificación de clientes potenciales es un proceso adicional al del análisis de los mercados internacionales como país; estando ambos análisis estrechamente ligados con la selección del modo de entrada. Esto, puesto que un país puede ser finalmente atractivo o no de acuerdo con sus segmentos de clientes potenciales. Resulta entonces indispensable que la multinacional considere la evaluación de sus segmentos de clientes potenciales, adicional a la selección de sus mercados como país. Esta noción es de tal importancia que, por ejemplo, una prestigiosa empresa del sector de medicamentos genéricos al realizar un análisis para seleccionar sus mercados internacionales, basándose en condiciones de los países, concluyó que debía ingresar solo a mercados emergentes ya que estos presentaban incrementos en la demanda de medicamentos genéricos. Pero, al adicionar los segmentos de clientes potenciales, encontró la existencia de clientes potenciales en Japón, un país desarrollado, el cual había dejado anteriormente por fuera de su consideración al solo enfocarse en un análisis de los mercados internacionales como países.

1.2 SELECCIÓN DE MODOS DE ENTRADA

Según Root (1987), el modo de entrada es un arreglo organizacional que hace posible el ingreso de recursos de la empresa a un país extranjero (De Villa, Rajwani

& Lawton, 2015, p. 419). Mientras que para Sharma y Erramilli (2004), según lo señalan Canabal y White (2008, p. 268), es un:

acuerdo estructural que permite a una empresa implementar su estrategia de mercadeo de productos en un país anfitrión, ya sea llevando a cabo únicamente las operaciones de mercadeo o ambas operaciones, producción y mercadeo, por sí misma o en asociación con otras empresas.

Los investigadores sostienen que la elección del modo de entrada tiene gran impacto en las operaciones internacionales, considerándolo una “cuestión frontera” (Buckley & Casson, 1976; Wind & Perlmutter, 1977 y Chung & Enderwick, 2001), y una de las decisiones estratégicas más críticas y cruciales para las empresas multinacionales (Buckley & Casson, 1976 y Dunning, 1988) dada su enorme repercusión sobre el rendimiento y las determinaciones futuras de la empresa en los mercados internacionales. Debido a su relevancia, es un tema bastante analizado por los enfoques teóricos presentes en la literatura, con miras a comprender y explicar, cada vez de mejor manera, los múltiples factores subyacentes y los fenómenos asociados (Javalgi *et al.*, 2011, p. 378).

1.2.1 Clasificación de modos de entrada. En la literatura, los modos de entrada han sido relacionados con diversos grados de compromiso de recursos, riesgo, control y resultados de desempeño (Anderson & Gatignon, 1986). De Villa, Rajwani y Lawton (2015, p. 421) citan el modelo jerárquico de Kumar y Subramaniam (1997) para clasificar los modos de entrada en *equity-based* y *non-equity-based*. Los modos de entrada *equity-based* se dividen a su vez en operaciones de propiedad total (inversiones *greenfield*), adquisiciones y alianzas estratégicas; y los modos de entrada *non-equity-based* en exportaciones y acuerdos contractuales como son las licencias y franquicias (Pan & Tse, 2000).

1.2.1.1 Exportaciones. El modo de entrada de exportación se refiere a la transferencia física de bienes de una empresa a un mercado internacional, directa o indirectamente (con o sin intermediarios) y con el pago respectivo (De Villa *et al.*, 2015, p. 421); siendo un modo frecuentemente utilizado y uno de los más simples, por lo que suele ser adoptado, principalmente, por empresas pequeñas y medianas en su esfuerzo por entrar a los mercados internacionales. Con el ánimo de aprovechar las similitudes culturales y minimizar los costos de transporte, lo más frecuente es que las empresas inicien su proceso de internacionalización exportando a países cercanos.

Dentro de las razones por las que las empresas exportan se pueden destacar dos principalmente: estas requieren adquirir un conocimiento experiencial internacional, y necesitan ampliar sus ventas y lograr así economías de escala; todo ello, sin incurrir en un alto riesgo o un compromiso fuerte de recursos.

Al no exigir un elevado compromiso de recursos, las exportaciones son un modo menos costoso que otras alternativas, tales como los *joint ventures* (Morgan & Katsikeas, 1998), y el que sean menos riesgosas significa que la pérdida será menor en el caso de que la empresa decida retirarse del mercado internacional. Aunque la exportación representa en general un modo de entrada de bajo riesgo, enfrenta algunos riesgos tales como:

- Ante la presencia de inestabilidad política en el país de acogida la exportación podría ser interrumpida y, en consecuencia, generar retrasos e incumplimientos de pagos, bloqueos de transferencia o confiscación de la propiedad.
- Su afectación por la tasa cambio.
- Debido al efecto de la distancia física, o también llamada geográfica, se puede decir que, frecuentemente, la estrategia de exportación no permite a la empresa multinacional controlar totalmente sus operaciones en el extranjero (Frynas & Mellahi, 2011, pp. 164-165).

1.2.1.2 Acuerdos contractuales: licencias y franquicias. Los acuerdos contractuales se refieren a contratos entre una empresa y un agente para producir o vender bienes en mercados internacionales (De Villa *et al.*, 2015, p. 421), siendo este último quien asume los riesgos y ejecuta las inversiones requeridas. Dentro de estos acuerdos se encuentran las licencias y las franquicias internacionales.

- Licencias

La licencia internacional es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual la empresa origen concede a la empresa extranjera el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca comercial registrada u otros activos intangibles como *software*, información o *know-how* necesarios para vender un producto o servicio en un determinado territorio físico; a cambio de un pago fijo inicial, uno periódico (como puede ser una cantidad fija por cada unidad vendida o un porcentaje sobre las ventas totales o sobre el beneficio) o ambos. Por ejemplo, una empresa francesa de ropa puede conceder licencias de fabricación a empresas independientes en cada uno de los países donde se venden sus prendas, pero con el diseño y el control de calidad de la casa central francesa. O si una empresa de automóviles quiere vender en Latinoamérica puede optar por conceder una licencia a otra empresa latinoamericana para que los fabrique, autorizando a esa otra empresa a utilizar su marca y sistema productivo.

La concesión de licencias no significa duplicar el producto en varios países, puesto que, en la mayoría de los casos, los productos que entran en el extranjero requieren algún tipo de adaptación, como, por ejemplo, la traducción de las etiquetas e instrucciones, modificaciones para cumplir con las leyes y regulaciones locales y los respectivos ajustes que esto implica sobre los esquemas de mercado.

El beneficio de las licencias como modo de entrada es que permiten un rápido ingreso al mercado internacional, especialmente cuando una empresa carece de los conocimientos suficientes, el capital o el personal requerido para su entrada de forma rápida. La concesión de licencias también puede ser utilizada como un paso previo hacia un modo de entrada de mayor compromiso de recursos, tal como un *joint venture*, una adquisición o una operación de propiedad total (Frynas & Mellahi, 2011, p. 165).

Según Mottner y Johnson (2000, p. 171), varios riesgos están asociados con el uso de licencias internacionales, entre ellos:

- Opción subóptima: este riesgo está asociado con la posibilidad de que las licencias no sean la mejor opción y que puedan propiciar la selección del socio equivocado.
 - Riesgo de oportunismo: la posibilidad de que el licenciatario aproveche la oportunidad para apropiarse de la tecnología o el proceso que se le ha concedido con la licencia, y que lo interiorice.
 - Riesgos de calidad: están asociados con la posibilidad de que algunos licenciatarios no sean capaces de mantener la calidad del producto o servicio y, por lo tanto, pongan en peligro la reputación del licenciante, es decir, quien vende la licencia.
 - Riesgos de producción: relacionados con la posibilidad de que los licenciatarios –es decir, quienes compran las licencias– no produzcan de manera oportuna, o no produzcan el volumen necesario, o produzcan en exceso.
 - Los riesgos de pago: existen riesgos asociados a que los licenciatarios no puedan pagar o decidan no pagar las regalías.
 - Riesgo de cumplimiento contractual: este riesgo está asociado a que los licenciarios no logren hacer cumplir el contrato acordado. Esto suele ocurrir en economías emergentes donde es débil la infraestructura para la aplicación de la ley comercial.
 - Riesgo de control de la comercialización: está relacionado con la posibilidad de que algunos licenciarios puedan comercializar inadecuadamente la licencia del producto o el proceso, disminuyendo el gasto en actividades de mercadeo, utilizando canales inadecuados de distribución, entre otros (Frynas & Mellahi, 2011, pp. 165-168).
- Franquicias

En los últimos treinta años las franquicias se han utilizado cada vez más como método de expansión para los negocios (Eroglu, 1992), al punto que varias empresas multinacionales han desarrollado una red exitosa internacional de franquicias.

La franquicia internacional es “una estructura organizacional basada en un contrato para la entrada a nuevos mercados” (Teegen, 2000, p. 498). Este contrato implica que una empresa franquiciadora se compromete a transferir un concepto de negocio que ha desarrollado, con las correspondientes directrices operativas, a otras partes no domésticas en contraprestación a un pago. Teegen (2000) señala que:

Una vez el potencial franquiciador –o sea, quien vende la franquicia– ha establecido una reputación por su concepto de negocio, este explota la demanda como una mercancía “arrendable”. El franquiciador empaqueta el concepto de negocio, directrices operacionales y acceso a sus marcas comerciales, y ofrece este formato de negocio a las empresas que compran los derechos de explotar comercialmente el concepto y unos nombres comerciales por un período determinado de tiempo (normalmente entre cinco y quince años) en un territorio geográfico determinado. Típicamente, los contratos de franquicia requieren un pago por adelantado al franquiciador, además de pagos de regalías basados en ventas en el territorio estipulado.

Los franquiciadores son responsables de mejorar la mezcla de producto/servicio, supervisar la calidad y promover la marca en el país anfitrión. El sistema de red de franquicias implica cooperación mutua y el compromiso entre, a menudo distintas, y hasta cierto punto, empresas autónomas. Esta cooperación se basa no solo en ventajas mutuas, sino también en la reciprocidad. Por tanto, el éxito de esta cooperación mutua entre franquiciadores y franquiciados demanda un alto nivel de confianza, con el fin de aliviar el miedo al comportamiento oportunista y mejorar el rendimiento de la franquicia.

Cada vez es más común que las empresas multinacionales confíen la gestión de su red de franquicias en un país a franquiciadores *máster*; por lo general, originarios del país anfitrión. Estos franquiciadores *máster* reciben los derechos para desarrollar y gestionar la red de franquicias en un país o región en particular, con funciones que incluyen la selección de los franquiciados locales adecuados, el otorgamiento de la ayuda necesaria a los mismos y la recolección del pago de la franquicia.

Aunque la utilización de un franquiciador *máster* con conocimiento de los mercados locales y el conocimiento cultural tiene varias ventajas, también implica riesgos, tales como:

- El franquiciador *máster* puede no seguir las directrices del franquiciador.
- Los franquiciadores *máster* pueden no entender el concepto fundamental del franquiciador y, como resultado, pueden comunicar el concepto equivocado a los franquiciados.

- El efecto de que los franquiciadores sean los responsables de mejorar la calidad del producto, supervisar la calidad y promocionar la marca, puede aumentar el potencial para los franquiciados de “pasear gratis”, en la creencia de que los esfuerzos del franquiciador son suficientes para que la franquicia tenga éxito. Esto puede dar lugar a que los franquiciados intenten aumentar sus utilidades mediante la reducción de la calidad (por ejemplo, por personal insuficiente).
- La franquicia puede dañar la imagen del franquiciador y reputación en el país de acogida, porque los clientes no distinguen entre la franquicia y la compañía de propiedad total. Cabe anotar que, una mala experiencia en una franquicia puede dañar la reputación de toda la cadena o marca.

Debido a estos riesgos, varias empresas multinacionales no utilizan un sistema de franquicias (Frynas & Mellahi, 2011, pp. 168-169).

1.2.1.3 Alianzas estratégicas. Las alianzas estratégicas se forman, frecuentemente, entre una empresa extranjera y una local; lo que permite compartir riesgos y recursos con el fin de facilitar el aprendizaje y desarrollo de las capacidades (De Villa, 2016).

También permiten la transferencia de tareas de la empresa a una contraparte local, para que esta se pueda hacer cargo de gestionar las cuestiones culturales, las diferencias con los proveedores, los compradores y los gobiernos en su respectivo país (Hennart & Larimo, 1998 y Makino & Neupert, 2000). De ahí que sean consideradas un modo de entrada apropiado para que una multinacional pueda superar las barreras culturales y aprender de sus socios en el país anfitrión, acerca de cómo operar localmente (Beamish & Banks, 1987). Tal aprendizaje sirve a menudo como base para que ambos aliados puedan desarrollar el conocimiento que necesitan, sobre el mercado, la competencia, aspectos legales, sociales, culturales, etc., y poder operar independientemente en el futuro, con la ventaja adicional de que las alianzas, por lo general, conllevan una reducción de costos administrativos o de gestión (Tseng & Lee, 2010, p. 410).

Según De Villa (2016), una clave de éxito de las alianzas es que ambas empresas tengan claro que aportan y cómo son percibidas la una por la otra, buscando complementarse y no competir. Muchos de los fracasos de las alianzas pueden atribuirse a la falta de compatibilidad o conflictos por confianza, o a la inadecuada gestión de las culturas organizacionales que necesariamente ejercen influencia. De ocurrir, lo más común es que estos conflictos sean solucionados vía adquisiciones.

Múltiples investigaciones han demostrado que las empresas de mercados emergentes hacen alianzas con empresas de países desarrollados para obtener acceso a tecnología de punta e innovaciones; y que, por lo general, los retornos obtenidos son mayores cuando una de las empresas tiene mayor control sobre la

otra. Sin embargo, también se ha identificado que, en el caso específico de alianzas para colaboraciones en investigación, establecer diferencias de control puede llegar a ser un obstáculo (De Villa, 2016).

Un tipo de alianza es un *joint venture* o empresa conjunta, que se refiere a la unión de dos o más empresas para invertir en el desarrollo de una nueva empresa o negocio. En este caso particular, se da el intercambio de conocimientos o de recursos entre empresas que comparten la propiedad y el control (De Villa *et al.*, 2015, p. 421), además de los riesgos.

Es probable que la empresa opte por realizar un *joint venture* cuando el compromiso de recursos para ingresar al nuevo mercado es demasiado alto, el riesgo de perder conocimiento central u otros intangibles asociados a la ventaja competitiva es mínimo y, más importante aún, cuando los socios potenciales identificados resulten realmente apropiados. Al respecto, Hennart (1991) sostiene que este modo de entrada es eficiente cuando los mercados de bienes intermedios de ambos socios están fallando, por lo que resulta más costoso adquirir o replicar esos activos productores de bienes que obtener un derecho a su uso a través del establecimiento de un *joint venture* (Edwards & Buckley, 1998).

Estudios más recientes, como el de Hennart (2009), sugieren que los *joint ventures* son preferibles sobre las adquisiciones, siempre que la consolidación de los activos requeridos a través del mercado supondría para las empresas mayores costos de información, negociación y ejecución. En cambio, son preferibles a los *greenfield* cuando los activos que cada parte necesita son un subconjunto de los activos de las empresas, difícil de separar de los activos no necesarios (Hennart, 2009).

1.2.1.4 Fusiones y adquisiciones (M&A, son sus siglas en inglés). La fusión internacional es una transacción que combina dos empresas de diferentes países para establecer una nueva entidad jurídica. La adquisición internacional, en cambio, se refiere a la adquisición de los activos de una empresa local por parte de una empresa extranjera; luego, en una adquisición tanto la empresa local como la extranjera pueden continuar existiendo. Por su parte, Kogut y Singh (1988, p. 412) definieron las adquisiciones como una compra de acciones en una empresa ya existente, en una cantidad suficiente para otorgar control (Meyer & Estrin, 2001).

La adquisición utiliza, principalmente, los activos de una empresa local combinándolos con los recursos del inversionista; en particular, la capacidad de gestión. A diferencia del modo de entrada de propiedad total *greenfield* que utiliza los recursos del inversionista y los combina con los activos adquiridos en los mercados locales (Meyer & Estrin, 2001). Barkema y Vermeulen (1998) observaron que, para que las empresas prefieran la adquisición sobre el modo de entrada de propiedad total *greenfield*, el costo de construir una nueva operación, incluyendo la instalación de equipos, la contratación y formación de nueva mano de obra, deberá

exceder los gastos de adquisición y remodelación de las operaciones existentes (Frynas & Mellahi, 2011, p. 170).

Existen tres tipos de fusiones y adquisiciones (M&A):

- M&A Horizontal: comprende dos empresas compitiendo en la misma industria. Este tipo de M&A es más común en las industrias donde se requiere consolidación, como la del automóvil, petróleo y farmacéutica.
- M&A Vertical: implica una fusión entre empresas en la cadena de suministro; por ejemplo, un distribuidor o un proveedor que se fusiona con un fabricante.
- M&A Conglomerado: implica una fusión de dos empresas provenientes de dos industrias no relacionadas.

Los motivos que ocasionan las M&A pueden clasificarse en tres tipos (Hopkins, 1999, p. 212):

- Motivos estratégicos: tienen por objeto mejorar la posición estratégica general de la empresa multinacional. Incluyen la intención de crear sinergia para fortalecer el poder de mercado y para ganar velocidad de acceso a los mercados internacionales. Sinergia es la capacidad potencial de las dos empresas de ser más exitosas, como resultado de una fusión o una adquisición, de forma que, si la sinergia es alcanzada, el valor de la empresa combinada después de la fusión o adquisición debe ser más alto que el valor combinado de las dos empresas operando independientemente.
- Motivos económicos: que pueden incluir el deseo de lograr economías de escala por la unión de fuerzas productivas, reducción de costos por eliminación de recursos redundantes después de la M&A e ingreso a economías de alto crecimiento (González, Vasconcellos & Kish, 1998).
- Motivos personales: los cuales algunas veces guían a los tomadores de decisiones del negocio, empeñados en el favorecimiento de intereses personales como, por ejemplo, su paquete de recompensas, su seguridad laboral, entre otros; incluso cuando no hay ganancias económicas significativas derivadas de la M&A de la empresa.

Dentro de los riesgos principales asociados con la estrategia de fusiones y adquisiciones se encuentran:

- La diferencia de culturas corporativas y nacionales, estructuras, tecnología y procedimientos, pueden causar grandes problemas en la integración de la subsidiaria adquirida dentro del sistema de la empresa matriz. Esto puede resultar en una disminución en el rendimiento y, en algunos casos, en un fallo subsecuente de las subsidiarias adquiridas.

- Los administradores de la subsidiaria extranjera adquirida pueden no aceptar la empresa matriz, no permitiendo el grado de acoplamiento requerido entre ambos para la toma de decisiones (Frynas & Mellahi, 2011, pp. 170-171).

Por otra parte, las adquisiciones siguen siendo típicamente utilizadas por empresas de países emergentes para ingresar a países desarrollados. También las empresas de países desarrollados buscan, en muchos casos, acceder a recursos naturales limitados a través de las adquisiciones; pero pueden ser detenidas por los gobiernos. Además, en casos donde la distancia cultural con el mercado internacional es crítica, también son preferidas las adquisiciones con el fin de favorecer el aprendizaje. Mientras que en mercados con altos índices de corrupción se prefieren las alianzas, en pro de minimizar riesgos (De Villa, 2016).

Aunque las M&A proveen un acceso rápido y directo a una cuota del mercado internacional, así como a una reputación local, acceso a instalaciones de producción y distribución, organización de ventas familiarizada con sus clientes y personal directivo experimentado en el ambiente local, puede que estos no sean los modos de entrada apropiados para “comenzar el vuelo” en un mercado; más aún cuando el comienzo prefijado por la empresa fusionada o adquirida va en la dirección equivocada: el mercado puede no ser el que la empresa busca, la reputación local puede ser pobre, las instalaciones de producción pueden ser viejas o inapropiadas y la administración puede ser incapaz de enfrentar los cambios previstos por la matriz; sin contar con que el alto costo de la transacción introduce un riesgo adicional. Aparte de que las M&A pueden llegar a demandar negociaciones sumamente complejas (Edwards & Buckley, 1998, p. 509).

1.2.1.5 Operaciones de propiedad total (inversión *greenfield*). Un modo de entrada de operación total o *greenfield* implica la construcción de una nueva filial en un país extranjero, desde cero, para permitir la venta o producción en un mercado internacional. Normalmente, una inversión *greenfield* significa que la empresa matriz ha decidido clonar su estrategia y estructura en una operación extranjera, mediante la transferencia de su tecnología, cadena de suministro, estructura organizativa y cultura corporativa (Hennart & Park, 1993).

En general, las inversiones *greenfield* son preferidas cuando las destrezas específicas técnicas y organizativas definen la capacidad de una empresa para competir. Así, empresas con ventajas competitivas fuertes o estrechamente ligadas a la organización –es decir, no separables de su fuerza laboral– tienden a preferir las inversiones *greenfield* sobre otros modos de entrada, para lograr transferir esas ventajas a los mercados internacionales (Hennart & Park, 1993), con la opción de contratar locales de la competencia o consultores, cuando requieren tener acceso al conocimiento local. Al contrario, empresas con ventajas competitivas débiles o fácilmente separables de la organización consideran que el *joint venture* podría ser un modo más adecuado para la entrada al mercado internacional seleccionado (Frynas & Mellahi, 2011, pp. 169-170).

La inversión *greenfield* es un modo de entrada de alto costo y riesgo si se compara, por ejemplo, con la exportación o los acuerdos contractuales; pero tiene la ventaja de que permite tener el máximo control y el mayor potencial de obtener ganancias superiores. De ahí que sea un modo de entrada conveniente para empresas dueñas de importantes tecnologías o donde el uso de recursos físicos es crítico (De Villa, 2016).

Además de los riesgos asociados con otros modos de entrada, como la inestabilidad política en el país, el modo de entrada *greenfield* tiene riesgos específicos como:

- El riesgo de no ser capaz de construir relaciones con clientes, proveedores y funcionarios del gobierno en el nuevo país.
- El riesgo de no poder contratar gerentes y empleados familiarizados con las condiciones del mercado local.
- El riesgo de ser visto como una empresa extranjera por los actores locales.

Las investigaciones demuestran que si el riesgo país es alto las empresas prefieren las alianzas en lugar de las inversiones *greenfield* para mitigar el riesgo (Frynas & Mellahi, 2011, p. 170).

1.2.2 Modos de entrada: riesgo versus control. Cada uno de los modos de entrada tiene ventajas y desventajas. Por lo tanto, las multinacionales tienen que hacer *trade-offs* cuando seleccionan un modo de entrada como el más adecuado para su ingreso a un determinado mercado internacional.

El control –deseo de influir en las decisiones, sistemas y operaciones (Anderson & Gatignon, 1986)–, el compromiso de recursos –dedicación de activos a usos específicos que quedan ya fijos o son difíciles de reasignar sin asumir un costo considerable (Sanchez & Pla, 2006, p. 218)– y el riesgo, son los factores importantes en la selección del modo de entrada. Estos factores a menudo van de la mano. Para obtener el control, la multinacional debe comprometer recursos y asumir la responsabilidad e inversión de tiempo que exige la gestión de sus operaciones extranjeras. En otras palabras, cuanto mayor sea el nivel de control y el compromiso de recursos, también mayor será el riesgo de perder recursos valiosos si falla el mercado internacional, y viceversa, tal y como lo ilustra la figura 1.

Un modo de entrada, como el de propiedad total, crea costos irrecuperables, estableciendo un vínculo físico y personal en el mercado internacional que permanece, incluso si las condiciones originales del mercado que atrajeron a la empresa dejan de ser (Buckley & Casson, 1981). En las M&A y los *joint ventures*, en cambio, según lo señalan Woodcock, Beamish y Makino (1994), el compromiso de recursos es compartido entre las empresas, permitiendo el acceso “controlado” a alguno de sus recursos internos (Edwards & Buckley, 1998, pp. 506-508).



Figura 1. Modos de entrada: riesgo *versus* control

Fuente: De Villa (2016).

Por lo tanto, para seleccionar el modo de entrada apropiado a un mercado internacional, las multinacionales tienen que responder dos preguntas: ¿qué nivel de control sobre la operación desean? y ¿qué nivel de compromiso de recursos están dispuestos a asumir?

Para los mercados internacionales en los que el riesgo es bajo, las empresas frecuentemente utilizan modos de entrada que implican un alto nivel de compromiso de recursos, tales como propiedad total y alianzas (Brouthers, 1995). En los mercados donde la percepción de riesgo es demasiado alta, las empresas podrían dejar de creer que tienen control sobre el riesgo. En este caso, podrían abandonar su deseo de controlar y adoptar un modo de bajo compromiso de recursos compartiendo el riesgo con otras empresas, a través, por ejemplo, de un *joint venture* o una franquicia, o ceder la gestión del riesgo a otra empresa –con una concesión de licencias o un socio de franquicia que podría estar mejor calificado para gestionar los riesgos– (Frynas & Mellahi, 2011, pp. 171-172). Esta relación adicional es ilustrada en la figura 2.

Según Frynas y Mellahi (2011, pp. 171-172), investigaciones recientes demuestran que una empresa multinacional puede, por ejemplo, estar más dispuesta a asumir riesgos mayores al expandirse internacionalmente a través de inversión extranjera si tiene una experiencia previa considerable de operaciones internacionales (Dikova & Van Witteloostuijn, 2007), motivos de búsqueda de mercado (Paul & Wooster, 2008), ventajas competitivas significativas frente a sus competidores (Brown, Dev & Zhou, 2003), o si adopta una estrategia global –en lugar de una internacional– (Cui & Jiang, 2009).



Figura 2. Modos de entrada y control *versus* riesgo percibido en el mercado internacional

Fuente: traducido de Frynas y Mellahi (2011, p. 172).

Por último, debido a que la selección de mercados internacionales y modos de entrada constituyen dos decisiones estratégicas para las empresas en su proceso de internacionalización, esta investigación se enfoca en comprender el proceso y los factores asociados a estas dos decisiones y en identificar conceptos, herramientas y modelos que apoyen a las empresas en los análisis que conllevan estas dos decisiones. Para lograr estos objetivos se siguió la metodología descrita a continuación.

2. METODOLOGÍA

Esta es una investigación cualitativa y descriptiva; cualitativa debido a que está basada en datos cualitativos resultantes de las descripciones, observaciones y conclusiones expresadas por diferentes autores y personas expertas en la temática de estudio, y descriptiva porque explica los conceptos, herramientas y modelos que existen para la selección de mercados internacionales y modos de entrada; además de proponer una herramienta guía para abordar estas dos decisiones estratégicas.

Para la obtención de datos se hizo uso, principalmente, de fuentes secundarias de información, a partir de un método de revisión sistemática de la literatura existente sobre la selección de mercados internacionales y modos de entrada, con enfoque en la identificación de conceptos, herramientas y modelos que resultaran aplicables y al ejercicio de planificación estratégica que conllevan estas dos decisiones. El método elegido para esta revisión sistemática siguió las pautas propuestas por Tranfield, Denyer y Smart (2003), en aras de reducir el sesgo, mejorar la objetividad e identificar brechas en la literatura. La aplicación de este proceso sistemático en la revisión de la literatura sobre la selección de mercados internacionales y modos de entrada permitió identificar la ausencia de una herramienta que apoye estas dos decisiones de selección, mientras se construyó una visión crítica a través de la síntesis teórica para comprender cómo las multinacionales pueden abordar el análisis de los mercados internacionales y modos de entrada.

La búsqueda de la literatura inició con la identificación de artículos en revistas especializadas, definidas como de interés para la temática de investigación, a través de una base de datos de suma relevancia y completitud en términos de publicaciones académicas y empresariales de negocios, como es EBSCOhost. Esta búsqueda se priorizó mediante la revisión de artículos teóricos y empíricos que hubiesen sido publicados después de 1985 en alguna de las cuatro revistas académicas indexadas de mayor reconocimiento y prestigio a nivel internacional en negocios internacionales, como son: *Internacional Business Review* (IBR), *Management International Review* (MIR), *Journal of World Business* (JWB) y *Journal of International Business Studies* (JIBS); y las dos revistas empresariales de mayor reconocimiento en la definición y discusión de conceptos, herramientas y modelos de aplicabilidad práctica para las empresas, como son: *Harvard Business Review* (HBR) y *MIT Sloan Management Review*.

Como complemento a esta búsqueda inicial, se procedió con la consulta de textos académicos categorizados como relevantes en el estudio de las temáticas de estrategia y estrategia de internacionalización, acorde con la recomendación de profesores expertos en la temática de los negocios internacionales. Esta búsqueda permitió afianzar algunos conceptos teóricos importantes asociados con la temática objeto de investigación y apoyar el diagnóstico en cuanto a los conceptos,

herramientas y modelos del campo de la estrategia y estrategia de internacionalización, que aplican y resultan útiles dentro del proceso de decisión de selección de mercados internacionales y modos de entrada.

Para la obtención de los datos de tendencia e insumo para la construcción de las conclusiones acerca de cómo las multilatinas han dado respuesta a las seis preguntas planteadas por la herramienta propuesta, se aplicó un método de revisión sistemática a partir de estadísticas publicadas por una revista de amplio reconocimiento y trayectoria en la materia, como es *América Economía*, y hallazgos de estudios publicados en fuentes secundarias recomendadas como libros, artículos académicos y relatos testimoniales de empresarios.

2.1 ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA

En un primer paso, la estrategia de búsqueda de información se ocupó de identificar la literatura académica y empresarial relacionada con la selección de mercados internacionales y modos de entrada. Inicialmente, se procedió con la búsqueda de los artículos a través de la base de datos EBSCOhost, en cada una de las revistas académicas y empresariales definidas, a partir de la configuración del *search string* “market and entry and mode*” como palabra clave, y un filtro de fecha para la selección de todos los artículos que hubiesen sido publicados después de 1985 y que tuvieran en su título o resumen las palabras claves definidas. Posteriormente, se amplió la búsqueda, específicamente para el caso de las revistas empresariales, debido a que fueron muy pocos los resultados obtenidos en la búsqueda con el *search string* inicial “market and entry and mode*”, por tanto, se definió un nuevo *search string* como “Market & (International* or foreign)” que permitió la obtención de algunos registros de interés adicionales. En resumen, la búsqueda con el *search string* inicial “market and entry and mode*” produjo un total de 1.047 artículos, de los cuales 213 provienen de la búsqueda en las revistas académicas y 834 de las revistas empresariales. Mientras que la búsqueda con el nuevo *search string* “Market & (International* or foreign)” adicionó 685 artículos al total encontrado en el caso de las revistas empresariales en estudio. Cabe anotar que los asteriscos (*) al final de las palabras incluidas en los *search string* de la búsqueda funcionaron como una estrategia de optimización de consultas, que permitió capturar esas palabras con diferentes posibles finales. Por último, esta búsqueda se complementó con la consulta, a través de recursos físicos y virtuales, de los textos guía recomendados.

Como segundo paso, la estrategia de búsqueda se centró en la recopilación de los datos de tendencia asociados con los procesos de internacionalización de las empresas multilatinas. Primero, se accedió a los resultados del último Foro de Multilatinas publicados por la revista *América Economía* 2016, encontrando datos estadísticos relevantes en torno a cómo estas empresas han abordado su decisión de selección de los mercados internacionales. Luego, con el ánimo de complementar esta recopilación de datos, se consultaron algunas fuentes secundarias, en atención a la recomendación de profesores expertos en la temática

de los negocios internacionales. Esta segunda etapa de la búsqueda de datos se centró en dos fuentes principales de información: el libro *The new emerging market multinationals: Four strategies for disrupting markets and building brands* (Chattopadhyay, Batra & Ozsomer, 2012), con una síntesis relevante de cómo las multilatinas han hecho su selección desde el factor clave de análisis de los segmentos, y los artículos académicos “Targeting one’s own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies” (Gonzalez & Velez, 2014), “Multilatinas” (Cuervo-Cazurra, 2010) y “Multilatinas and the internationalization of Latin American firms” (Aguilera, Ciravegna, Cuervo-Cazurra & Gonzalez-Perez, 2017), los cuales aportan información característica relevante frente a cómo las multilatinas han efectuado su entrada en los mercados internacionales. Por último, se accedió a fuentes documentales del Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT, para recopilar algunos datos testimoniales de empresarios con amplia experiencia en materia de internacionalización, logrando obtener conclusiones relevantes respecto a cómo las empresas multilatinas que representan han afrontado las dos decisiones estratégicas de selección de mercados internacionales y modos de entrada para impulsar su proceso de internacionalización.

2.2 SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE ARTÍCULOS

Para la selección de los artículos clave se inició con la revisión del título y el resumen de cada artículo, del total de 1.047 artículos obtenidos en la búsqueda con el primer *search string* “market and entry and mode*”, continuando con los 635 artículos resultantes de la búsqueda con el *search string* “Market & (International* or foreign)”, todo ello con el fin de determinar si un artículo podría potencialmente informar el fenómeno de investigación. Para cada artículo seleccionado, mediante la revisión de su título y resumen, se siguió luego un análisis completo del contenido y un ejercicio de evaluación de la calidad del mismo. El análisis de contenido se centró primero en verificar, para cada uno de los artículos, si este estudiaba el proceso de decisión que tiene lugar para la selección de los mercados internacionales o los modos de entrada; en segundo lugar, en evaluar si el análisis presentado se restringía a empresas de un sector, de un país, de un tamaño o de una característica particular que limitara las conclusiones del estudio y, finalmente, en analizar si el artículo definía conceptos, herramientas o modelos que resultaran aplicables a las dos decisiones estratégicas en estudio. En total, se identificaron 30 artículos de interés, constituyendo el núcleo de la revisión sistemática realizada. De estos artículos, el 53 % son de *Internacional Business Review* (IBR), el 7 % de *Journal of World Business* (JWB) y el 40 % de *Journal of International Business Studies*. Sorprendentemente, en las demás fuentes analizadas, entre ellas en las revistas empresariales *Harvard Business Review* (HBR) y *MIT Sloan Management Review*, no fueron identificados artículos de interés.

Tabla 1. Cuadro resumen con el resultado de la selección de artículos

Referencias totales de artículos	Artículos seleccionados por título y resumen	Artículos descartados por título y resumen	Artículos seleccionados por análisis de contenido del texto completo y calidad	Artículos descartados por análisis de contenido del texto completo y calidad
1.732	57	1.675	30	27

Fuente: elaboración propia.

En resumen, estos treinta artículos constituyeron el núcleo de esta revisión. En la lista de referencias bibliográficas estos principales artículos de interés, que son núcleo de esta revisión de artículos, se diferencian con un asterisco (*).

No obstante, como se indicó anteriormente, en el análisis fueron incluidas otras referencias adicionales con el fin de ampliar los conceptos, mejorar la discusión y obtener los datos de tendencia requeridos para cumplir a cabalidad con los objetivos de la investigación. La tabla 2 presenta un resumen de esas fuentes adicionales utilizadas para la investigación.

Tabla 2. Cuadro resumen con el resultado de la selección de textos y artículos académicos recomendados por profesores expertos

Referencias totales recomendadas	Textos académicos	Artículos académicos	Revista web
9	3	5	1

Fuente: elaboración propia.

En la lista de referencias bibliográficas estas referencias recomendadas se señalan con un doble asterisco (**).

Si bien estos 39 artículos constituyeron el núcleo de esta revisión, también fueron analizadas algunas contribuciones adicionales citadas en esos artículos centrales, las cuales eran necesarias para comprender plenamente el objeto de estudio y hacer justicia a las discusiones que se estaban tratando. Estas referencias adicionales consultadas se anotan igualmente en el listado de referencias bibliográficas.

3. PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES Y MODOS DE ENTRADA

Los resultados de la investigación nos permiten evidenciar una amplia multiplicidad y diversidad de enfoques teóricos presentes en la literatura, en torno a la selección de los modos de entrada a los mercados internacionales, además de algunos pocos relacionados con la selección de los mercados internacionales. Se inicia entonces con una breve descripción de los enfoques teóricos identificados en la literatura, en pro de aportar a la comprensión de las relaciones entre las variables y los fenómenos determinantes para estas dos decisiones.

Posteriormente, se sigue con una explicación de las perspectivas de análisis desde las que se pueden abordar estas decisiones estratégicas de la internacionalización: una primera, la visión tradicional, que se lee en la literatura y evidencia empírica existente, y una segunda, la visión complementaria, como una nueva perspectiva propuesta en la que se incorporan elementos adicionales y secuencias diferentes de análisis en aras de responder a las dinámicas y exigencias del escenario global que enmarca actualmente a las multinacionales. Luego, basados precisamente en esa propuesta de visión complementaria de los mercados internacionales, se continúa con la definición de una herramienta guía propuesta que muestra esa secuencia de preguntas estratégicas que debe resolver la multinacional como parte de su decisión de entrada a los mercados internacionales, junto con algunos de los conceptos, modelos y herramientas de análisis de estrategia y estrategia internacional que resultan aplicables a cada uno de los niveles y dimensiones de análisis sugeridos por la herramienta.

Finalmente, con el ánimo de ilustrar el “uso” de la herramienta, se presenta una descripción de los principales hallazgos derivados de la revisión de la literatura y relatos de evidencia empírica, acerca de cómo las multilatinas han dado respuesta a esas seis preguntas estratégicas planteadas por la herramienta.

3.1 ENFOQUES TEÓRICOS DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES Y MODOS DE ENTRADA

3.1.1 Enfoques teóricos de selección de mercados internacionales. La revisión de la literatura muestra una gran variedad de estudios asociados con la selección del modo de entrada, pero muy pocos en torno a la selección de los mercados. De donde se ratifica la conclusión de Andersen y Buvik (2002, p. 348) de que la cuestión de dónde y con quién debe realizarse la transacción ha atraído menos atención por parte de los investigadores. Sin embargo, cabe precisar que algunos de los enfoques teóricos de selección del modo de entrada pueden hacerse extensivos y aplicarse a la selección de mercados internacionales, gracias a la interrelación existente entre ambas decisiones.

Edwards y Buckley (1998) confirman que varios de estos enfoques analizan la decisión basados en la evaluación del riesgo, la estrategia global, los factores de demanda y la “distancia psíquica”.

El *riesgo* es relevante, primero, porque el ingreso en mercados internacionales implica, por lo general, un alto compromiso de recursos, los cuales ante un cambio en las condiciones originales que hicieron atractivo el mercado pueden llegar a convertirse en costos irrecuperables para la empresa; y segundo, por la existencia, entre otros, de riesgos como el de estabilidad política y el riesgo país, que tienen implicaciones sobre la viabilidad de la inversión. Otra vertiente de la literatura hace hincapié en la *estrategia global* como una variable importante para la selección del mercado, anotando que la empresa define la ubicación del mercado producto del análisis del papel de su nueva filial dentro de la red interdependiente de filiales a las que pertenece. Por otra parte, en términos de los *factores de demanda*, se hace obvio que los mercados más atractivos para las empresas son aquellos con mayor potencial de mercado, por su tamaño o crecimiento, aunque cabe precisar que los gobiernos pueden influenciar al respecto alterando las condiciones de demanda dentro de sus jurisdicciones a través de impuestos, regulación de la industria o el suministro de infraestructura (Boddewyn & Brewer, 1994). En cambio, desde el concepto de “distancia síquica”, estudiado por el modelo Uppsala, según se explica a continuación, las empresas comienzan seleccionando mercados familiares para buscar así la minimización de los costos y la incertidumbre (Edwards & Buckley, 1998, p. 506).

La “distancia psíquica” ha tenido una amplia aceptación y relevancia dentro de la literatura de selección de los mercados internacionales y sus respectivos modos de entrada (Edwards & Buckley, 1998, p. 507). Erramilli (1991, p. 479), por ejemplo, afirma que para la investigación empírica el único factor determinante en esta decisión es la similitud de los mercados; así cuando

la empresa tiene poca confianza en su capacidad para estimar o predecir los costos, la demanda, la competencia o las condiciones ambientales en los distintos mercados puede minimizar la incertidumbre en sus decisiones de selección eligiendo los mercados acerca de los que tiene la mejor información (Davidson, 1982, p. 118).

Aunque tal preferencia por los mercados similares pareciera estar condicionada por la experiencia internacional de las empresas (Johanson & Vahlne, 1977), como determinante del nivel de incertidumbre que esta asume en la entrada a un mercado (Erramilli, 1991, p. 479). En tanto, Edwards y Buckley (1998, p. 507) desde otra perspectiva de análisis, afirman que es el potencial del mercado el factor explicativo más importante para la selección de los mercados internacionales.

Cabe precisar que algunos de los estudios presentes en la literatura de la selección de mercados internacionales trascienden la revisión de los factores y la naturaleza

de la decisión, para enfocarse en el análisis del proceso de toma de decisión en sí mismo. Especialmente el de Andersen y Buvik (2002) arroja información relevante para el objeto de este estudio, con la descripción de dos enfoques tradicionales que han guiado este proceso de selección en los mercados internacionales como sinónimos de la elección de un país: 1) El *enfoque sistemático*, que consiste en un proceso de toma de decisiones formalizado que incluye diversos métodos estadísticos para analizar el potencial de los mercados objetivo y 2) El *enfoque no sistemático*, donde se sugiere el uso de reglas básicas tales como la minimización de la “distancia psíquica” percibida (Papadopolous & Denis, 1988). También discuten un enfoque alternativo denominado *enfoque de relación*, donde el país ya no es la unidad de análisis, sino el cliente extranjero; y, por último, proponen un nuevo modelo como resultado de la combinación de estos tres enfoques anteriores (Andersen & Buvik, 2002, p. 348).

3.1.1.1 Enfoque sistemático. Este enfoque explica la naturaleza y el contenido del proceso de toma de decisiones que tiene lugar durante la selección de mercados internacionales. La selección de mercados internacionales se estructura y formaliza una vez el tomador de decisiones ejecuta las siguientes actividades:

- Definición del problema: esto implica estructurar, definir y aislar el problema de la selección de mercados internacionales de otros temas; por ejemplo, la decisión del modo de entrada.
- Identificación de los criterios de elección: con los que se evaluarán las alternativas. Siendo tipos de criterios sugeridos: los indicadores específicos de cada país, como las características macroeconómicas, políticas y culturales (Bradley, 1995; Douglas & Craig, 1983 y Root, 1994), y los indicadores específicos del mercado, como el tamaño del mercado o los canales de distribución y los costos de operar en el mercado (Davidson, 1980; Douglas, Craig & Keegan, 1982 y Young, Hamill, Wheeler, & Davies, 1989).
- Ponderación de los criterios: mediante la asignación de diferentes valores o peso a los criterios, en equivalencia con la importancia que tengan para los objetivos de la empresa.
- Generación de alternativas: a partir de la identificación de posibles países o portafolios de mercados-país. Dos estrategias se podrían utilizar para ello: 1) Una búsqueda extensa, generando una lista completa de todas las alternativas (países y portafolios) y 2) Una búsqueda óptima, generando alternativas hasta que el costo de la búsqueda supere el valor de la información adicionada (un proceso de selección). Este proceso de selección exige un conocimiento ex ante (perfecto o imperfecto) sobre costos y consecuencias.

- Calificación de cada alternativa con cada criterio: supone la evaluación por parte del tomador de decisiones de las posibles consecuencias de seleccionar cada una de las alternativas con cada uno de los criterios identificados. Debido a la naturaleza a largo plazo de la selección de mercados internacionales, el tomador de decisiones debe tener información (perfecta o imperfecta) sobre eventos futuros, lo que es, por lo general, una exigencia sumamente difícil (March, 1987).
- Cálculo de la decisión óptima: mediante la utilización de un modelo de decisión compensatoria o uno de decisión no compensatoria, donde los primeros requieren información completa sobre las alternativas, mientras que los segundos permiten tomar decisiones basadas en información parcial (véase Payne, 1976). Los modelos de decisión compensatoria (lineal o no lineal), como es el caso del método de estimación del mercado descrito por Papadopolous y Denis (1988), presuponen la capacidad de hacer el intercambio entre diferentes criterios, por ejemplo, equilibrar una baja estabilidad política con la alta demanda de productos. Mientras que los modelos de decisión no compensatoria pueden ser de índole conjuntivo, disyuntivo o de eliminación por aspectos. Un modelo conjuntivo equivale, por ejemplo, al método de agrupación de mercados (Papadopolous & Denis, 1988), donde el decisor clasifica a los países en grupos aceptables y no aceptables. Un modelo no compensatorio disyuntivo puede implicar que el tomador de decisiones considere solo aquellos países que exceden los niveles especificados sobre la estabilidad política y la demanda de productos, independientemente de su posición en otras dimensiones. Y un modelo de eliminación por aspectos equivale a un proceso de selección como el que tiene lugar durante la generación de alternativas.

El enfoque sistemático tiene muchos puntos de semejanza con un proceso racional de toma de decisiones, prescribiendo cómo se deben tomar las decisiones en lugar de cómo se toman las decisiones en la realidad (Bazerman, 1986). Si bien la metodología propuesta es fácil de comprender y adoptar (Cuyvers, De Pelsmacker, Rayp & Roozen, 1995 y Kumar, Stam & Joachimstahler, 1994), no analiza los vínculos entre los objetivos de la empresa y los criterios utilizados (Andersen & Buvik, 2002, pp. 348-349).

3.1.1.2 Enfoque no sistemático. Según Andersen y Buvik (2002), el enfoque sistemático es por naturaleza normativo, mientras que el propósito del enfoque no sistemático parece ser descriptivo, al pretender describir cómo las empresas se comportan realmente al seleccionar un mercado internacional. Varios estudios han concluido que las empresas generalmente no adoptan un enfoque sistemático (Cavusgil, 1985; Cavusgil & Godiwalla, 1982; Kobrin, 1979 y Kobrin Basek, Blank & LaPalombara, 1980), al parecer debido a la capacidad limitada de procesamiento de información de los tomadores de decisiones (Andersen & Buvik, 2002, p. 350).

Algunos investigadores argumentan que las empresas entran en nuevos mercados con una “distancia psíquica” sucesivamente mayor (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975 y Johanson & Vahlne, 1990). El concepto de “distancia psíquica” se ha definido como los factores que impiden o perturban el flujo de información entre las empresas y el mercado, incluyendo factores tales como diferencias en el lenguaje, la cultura, los sistemas políticos, el nivel de educación o el nivel de desarrollo industrial (Johanson & Vahlne, 1977, p. 24).

Basarse en la “distancia psíquica” podría resultar, a menudo, en la focalización de un mercado limitado a los vecinos inmediatos de la empresa, ya que la proximidad geográfica es probable que implique más conocimiento sobre el mercado internacional y mayor facilidad en la obtención de información (Papadopolous & Denis, 1988). Se cree que, en particular, las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en una fase temprana de su proceso de internacionalización tienen más probabilidades de basarse en la “distancia psíquica” que las empresas más grandes con experiencia internacional (Douglas *et al.*, 1982; Johanson & Vahlne, 1990 y Papadopolous, 1987). Se prevé que las empresas comiencen su internacionalización moviéndose a los mercados que puedan entender más fácilmente, entrando en mercados más lejanos solamente en una etapa posterior (Benito & Gripsrud, 1992). Este modelo incremental, que describe el procedimiento de selección de los mercados internacionales, se deriva del modelo Uppsala de internacionalización (Andersen, 1993 y Johanson & Vahlne, 1977, 1990), que según se explica más adelante aplica también a la decisión de selección de modos de entrada.

Del análisis de estos dos enfoques tradicionales, el sistemático y no sistemático, se obtienen varias conclusiones. Primero, ambos analizan la selección de mercados internacionales desde una perspectiva de mercadeo de transacciones discretas, donde la empresa como unidad focal selecciona un país conformado por clientes “sin rostro”, los cuales están ahí “afuera”, listos para ser expuestos a los esfuerzos de mercadeo de la empresa. Sin embargo, es probable que la identificación y selección de clientes implique un nuevo proceso de decisión después de que el país haya sido seleccionado (Bradley, 1995).

Segundo, ambos consideran la selección de mercados independiente de otras decisiones relativas a la internacionalización de la empresa, basados en declaraciones de *ceteris paribus* (O’Farrel & Wood, 1994 y Welch & Luostarinen, 1988), pese a que es sabido de antemano que la selección de mercados guarda estrecha relación, entre otras, con la decisión del modo de entrada (Douglas *et al.*, 1982), así no se tenga claridad acerca de cuál es la naturaleza de tal relación (Andersen, 1997).

Tercero y último, a menudo el proceso de selección de mercados internacionales ha estado centrado únicamente en explicar cómo el vendedor selecciona el mercado internacional, pese a que varios estudios empíricos han revelado que la selección

de los mercados internacionales se basa frecuentemente en pedidos no solicitados (Bilkey, 1978), donde el cliente/comprador puede desempeñar un papel activo en el establecimiento de una transacción de cambio. Acorde con esta perspectiva, la investigación sobre cómo las empresas proveedoras/vendedoras seleccionan un mercado internacional parece ser insuficiente para explicar cómo se establece una relación con un cliente/comprador en el exterior (Andersen & Buvik, 2002, pp. 350-351).

3.1.1.3 Enfoque de relación. Un tercer enfoque para estudiar la selección de mercados internacionales se centra en la relación comercial como nivel de análisis (Andersen & Buvik, 2002). Andersen y Buvik (2002), basados en la semejanza que existe con el proceso de desarrollo de una relación comercial explicado por Dwyer, Schurr y Oh (1987), proponen un modelo de tres etapas para describir el proceso de decisión que tiene lugar para la identificación y selección de los socios internacionales de intercambio:

- Conocimiento: en esta primera etapa se asume que el vendedor o comprador debe buscar un número de socios de intercambio internacional viables.
- Exploración: esta etapa se refiere a la fase de búsqueda y ensayo del intercambio relacional (Dwyer *et al.*, 1987). Según Scanzoni (1979), la empresa buscará un conjunto de socios potenciales que se perciban como atractivos. La voluntad de negociar de los posibles socios de intercambio representa una señal de que tan atractiva es percibida la empresa (véase Dwyer *et al.*, 1987). Si ambas partes perciben que los beneficios de una relación futura exceden los costos de tal relación, es probable que haya más comunicación y negociación para llegar a un acuerdo (Ring & Van de Ven, 1994). De esta manera, la fase de exploración busca eliminar la divergencia de metas y alinear los incentivos ex ante, a través de una forma de iniciación cultural o proceso de socialización (Heide, 1994, p. 76). Tales esfuerzos en esta etapa pueden reducir la incertidumbre percibida o aumentar la confianza y, a su vez, el compromiso de la relación (Morgan & Hunt, 1994). Finalmente, aunque no existe una línea de retroalimentación en el modelo, se asume que, si ninguno de los candidatos potenciales resulta satisfactorio después de esta etapa de exploración, se puede iniciar otro proceso de búsqueda.
- Selección: la visión de la relación adopta un enfoque cooperativo hacia la interacción entre empresas que se centra en la calidad de la relación (Dorsch, Swanson & Kelley, 1998 y Madhok A , 1995). Si la empresa tiene que seleccionar entre dos o más socios potenciales de intercambio, la percepción de compatibilidad de objetivos, confianza y desempeño (Harvey & Lusch, 1995) de los diferentes candidatos puede ser un indicador importante (Andersen & Buvik, 2002, pp. 353-355).



Figura 3. La selección del socio internacional de intercambio: enfoque de relación

Fuente: traducción de Andersen y Buvik (2002, p. 353).

En la tabla 3 se presenta un resumen de algunas de las principales características de los enfoques tradicionales, sistemático y no sistemático, en comparación con el enfoque relacional.

Tabla 3. Principales diferencias entre los enfoques tradicionales (sistemático y no sistemático) y el enfoque de relación en la selección de mercados internacionales

Enfoque	Sistemático	No sistemático	De relación
Decisión problema	Selección de país	Selección de país	Selección socio de intercambio
Nivel de análisis	La empresa vendedora	La empresa vendedora	La díada
Propósito	Normativo	Descriptivo	Descriptivo principalmente
Modelo de toma de decisión	Racional	Incrementalismo discontinuo	Racionalidad limitada
Paradigma de mercado	Transacción discreta	Transacción discreta	Mercadeo de relación
Horizonte de tiempo	No especificado	No especificado	Largo plazo

Conexiones a otras decisiones problema	Selección de mercados internacionales tratado como una decisión aislada	Selección de mercados internacional tratado como función de la internacionalización de la empresa	No especificado
Búsqueda de información	Extensiva	Poco/ninguno	Limitado
Tipo de información	Indicadores país/mercado	“Distancia psíquica” (percibida)	Percepción de los objetivos de comparabilidad, confianza y desempeño
Fuentes de información	Datos secundarios	Conocimiento experiencial	Redes de relaciones comerciales

Fuente: traducción de Andersen y Buvik (2002, p. 351).

3.1.1.4 Un modelo conceptual: enfoque sistemático, no sistemático o de relación. Los enfoques tradicionales de selección de mercados internacionales (es decir, el enfoque sistemático o no sistemático) y el enfoque de relación, tal como lo señalan Andersen y Buvik (2002), se han conceptualizado como dicotomías. Se puede decir que las empresas pueden utilizar un enfoque más o menos sistemático, o que las empresas tienden a centrarse tanto en los países potenciales como en los clientes. De igual forma, algunas empresas pueden, como primer paso, seleccionar un país de acuerdo con uno o ambos enfoques tradicionales y luego seguir un proceso de desarrollo de relaciones. Sin embargo, lo racional de esa dicotomía es simplificar y aclarar las circunstancias en las que es más probable que se utilice un enfoque de relación, en lugar de los enfoques tradicionales durante esa primera fase de internacionalización de la empresa.

El modelo conceptual propuesto por Andersen y Buvik (2002) intenta explicar esos factores que influyen en la utilización de los enfoques tradicionales o de relación en el proceso de selección de mercados internacionales.

El *tipo de clientes* es uno de los factores que influencia el uso de un enfoque u otro a lo largo de la selección de un mercado internacional. Así, cuando se trata de empresas que venden en mercados industriales e institucionales (Berry, Shostack & Upah, 1983 y Gronroos, 1990), es común que usen un enfoque de relación (Kalwani & Narayandas, 1995) para facilitar la creación de la confianza y cooperación mutua demandada por la transacción (Hallen, Johanson & Seyed-Mohamed, 1991), con el fin de garantizar la adecuada adaptación de sus productos y servicios a las necesidades de sus empresas compradoras. De otro lado, las empresas que venden en mercados de consumo son más propensas a centrarse en el potencial del mercado a nivel de país (Andersen & Buvik, 2002).

Otro factor identificado es el de la *inversión específica e incertidumbre conductual*. Cuando las inversiones específicas y la incertidumbre conductual son bajas se entiende que la empresa podría cambiar de un cliente o de un país a otro sin incurrir en elevados costos de transacción, es decir, no tiene mayor expectativa de interacción continua con los clientes. En tales circunstancias, es probable que la empresa utilice uno de los enfoques tradicionales (probablemente un enfoque sistemático) para seleccionar el país al que va dirigido. Diferente a cuando las inversiones específicas y la incertidumbre conductual son ambas elevadas, donde es probable que la empresa elija un modo jerárquico de gobernanza o una gobernanza unilateral para ejercer control (Heide, 1994). Como el compromiso conlleva vulnerabilidad, en este caso es factible que las partes se sumerjan en un extenso proceso de búsqueda para identificar y seleccionar un socio de confianza (Heide & John, 1992); así, un enfoque de relación podría ser mucho más aplicable (Andersen & Buvik, 2002, pp. 355-356).

Por último, Andersen y Buvik (2002) señalan el factor de la *incertidumbre ambiental*, entendiéndola como “cambios imprevistos en las circunstancias que rodean un intercambio” (Noordewier, John & Nevin, 1990, p. 82). La alta incertidumbre ambiental impone los problemas de escribir contratos a priori comprensivos, lo que a su vez crea problemas de adaptación (Williamson, 1975). Los estudios de negocios internacionales se han centrado en aspectos como la complejidad del entorno externo, el riesgo país y la familiaridad de la ubicación (Aulakh & Kotabe, 1997 y Klein, Frazier & Roth, 1990), en calidad de indicadores de la incertidumbre ambiental.

Ahora bien, aunque la empresa debe evitar la integración y, más bien, desplazar el riesgo a personas externas en caso de alta incertidumbre ambiental (Williamson, 1975), es de esperarse que la empresa perciba la necesidad de un socio local que pueda interpretar y reaccionar sobre señales culturales y políticas. Además, dicho socio también puede informar a la empresa sobre el mercado local cambiante, las condiciones competitivas y el desarrollo tecnológico. Para asegurar que el socio local proporcione información proactivamente útil para la empresa, es probable que se lleve a cabo una búsqueda exhaustiva que incluya también las actitudes, valores y confiabilidad de ese posible socio local. En consecuencia, en los países donde la incertidumbre ambiental es percibida como alta, es más probable que las empresas utilicen un enfoque de relación a lo largo de ese proceso de decisión, en lugar de uno de los enfoques tradicionales (Andersen & Buvik, 2002, pp. 357-358).

3.1.2 Enfoques teóricos de selección de modos de entrada. Los modos de entrada son el tercer concepto más investigado en el campo de la gestión internacional, después de la inversión extranjera directa y la internacionalización (Canabal & White, 2008, p. 267). De esta manera, gran parte de las teorías existentes en la literatura están enfocadas en explicar y sustentar la selección de los modos de entrada, dejando por fuera la decisión de selección de mercados, pese a que muchas de esas teorías resultan ser extensivas y aplicables a esta otra decisión.

De Villa, Rajwani y Lawton (2015, p. 420), con base en las reseñas de Andersen (1997), Brouthers y Hennart (2007) y Canabal y White (2008), consiguen integrar la literatura existente sobre los *antecedentes*; o sea, las restricciones endógenas (condiciones internas) de la organización que limitan las decisiones del modo de entrada en el mercado internacional, y los *moderadores*, es decir, los desafíos ambientales o del entorno (condiciones externas) que influyen igualmente sobre la decisión de los modos de entrada. Seis son las escuelas de pensamiento que enmarcan los enfoques principales de investigación para las decisiones del modo de entrada al mercado internacional (véase figura 4): 1) El modelo Uppsala, 2) Costos de transacción, 3) Opciones reales, 4) El paradigma ecléctico, 5) Las redes industriales y 6) El enfoque institucional (De Villa *et al.*, 2015, p. 420). El modelo Uppsala, el de costos de transacción y el paradigma ecléctico (OLI) son clasificados como enfoques “tradicionales”, predominantes entre los años 1970 y 1980; y el de opciones reales, el institucional y el de redes, enfoques “no tradicionales” o “emergentes”, introducidos en el campo de la investigación de los modos de entrada, después de 1990 (Surdu & Mellahi, 2016, p. 1171).

Como resultado de su análisis, De Villa, Rajwani y Lawton (2015, p. 420) muestran que el conocimiento experiencial, la incertidumbre endógena, las capacidades organizacionales o las ventajas específicas de la empresa (FSA), el *know-how* y el tamaño son *antecedentes* de la decisión de selección del modo de entrada a los mercados internacionales; mientras que el costo, la incertidumbre exógena, las características del mercado o las ventajas específicas de cada país, el riesgo, la cultura, la competencia, la eficacia institucional, las redes y el entorno político son *moderadores* de esta decisión (De Villa *et al.*, 2015, p. 420).

Pese a que las multinacionales demandan una teoría unificadora que explique los diferentes factores y relaciones que influyen en las decisiones de selección de los modos de entrada a los mercados internacionales, ninguna teoría ha alcanzado aún esta posición consensual (Ripollés, Blesa & Monferrer, 2012, p. 650). La selección del modo de entrada resulta ser una decisión demasiado compleja y amplia como para ser acomodada en un solo modelo o perspectiva (Coviello & Jones, 2004, p. 497); y aunque los modelos tradicionales siguen siendo válidos hasta cierto nivel, como modelos complementarios, necesitan ser ampliados con nuevas ideas (Laanti, Gabrielsson & Gabrielsson, 2007, p. 3). Según lo concluyen Hennart y Slangen

(2015), se hacen necesarios más estudios para ampliar la comprensión de la decisión del modo de entrada a los mercados internacionales.

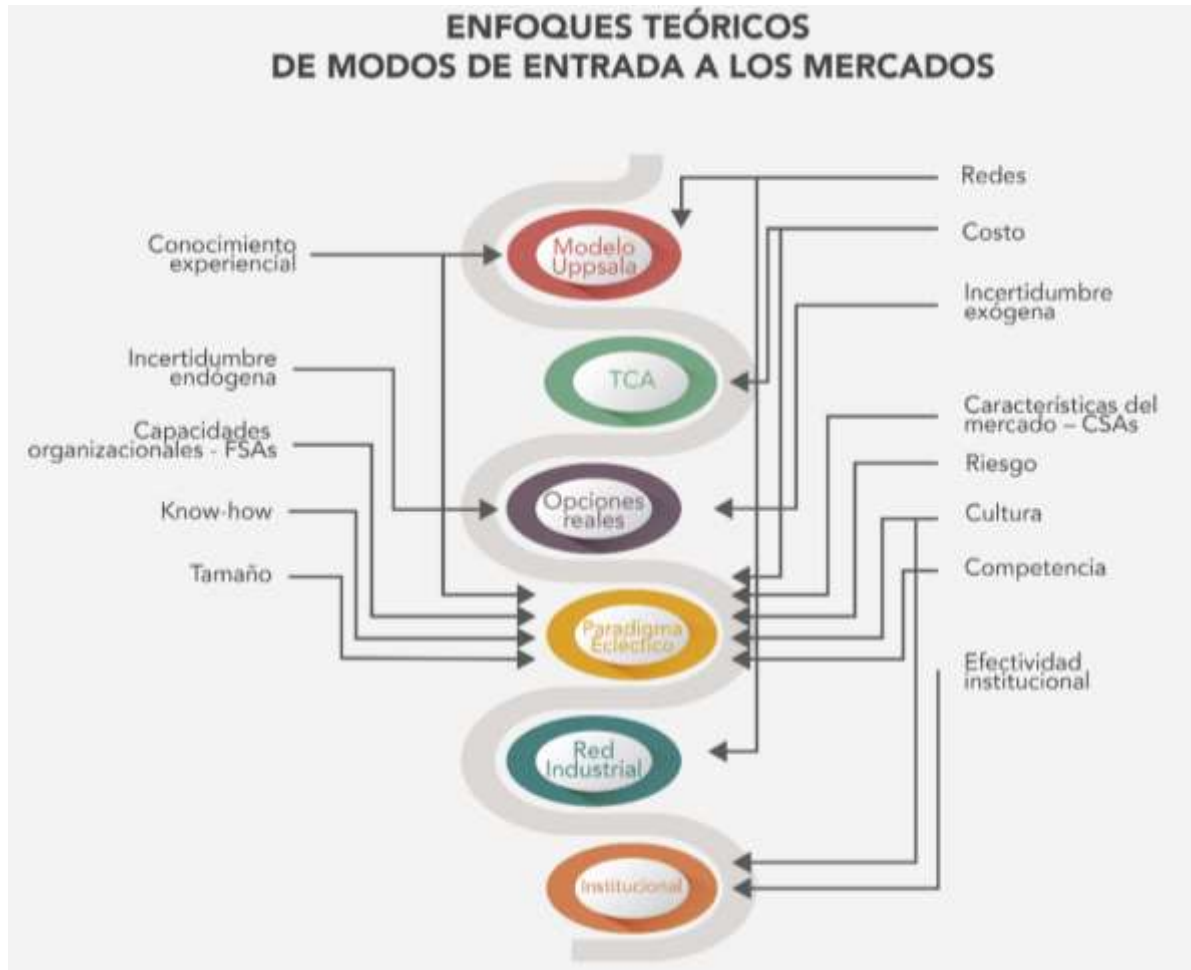


Figura 4. Clasificación para la comprensión y el desarrollo de la investigación sobre modos de entrada

Fuente: traducción de De Villa *et al.* (2015, p. 421).

3.1.2.1 Enfoque del modelo Uppsala. Este modelo constituye la primera escuela de pensamiento que abordó el proceso de internacionalización de las empresas (Surdu & Mellahi, 2016, p. 1172).

Según De Villa, Rajwani y Lawton (2015, p. 422), este enfoque explica que las empresas adoptan una orientación gradual en relación con los esfuerzos que realizan para vender en los mercados internacionales (Johanson & Vahlne, 1977, 1990 y Johanson & Wiedersheim, 1975); comenzando con la entrada en mercados con una “distancia psíquica” menor y, por ende, menos riesgosa; es decir, entran a

aquellos mercados con los que tienen menores barreras que impidan el flujo de información entre la empresa y el mercado, como la cultura, el lenguaje, los sistemas políticos, el nivel de educación o el nivel de desarrollo industrial (Johanson & Vahlne, 1977), para luego pasar gradualmente a países de acogida más disímiles (De Villa *et al.*, 2015, p. 422).

Bajo esta perspectiva, Edwards y Buckley (1998, p. 505) afirman que cada entrada a un mercado internacional implica, para las empresas, un proceso de internacionalización por etapas. Según De Villa, Rajwani y Lawton (2015, pp. 421-422) este proceso inicia con la exportación irregular (Cavusgil, 1984; Johanson & Vahlne, 1990 y Johanson & Wiedersheim, 1975) y es seguido de la creación de filiales locales o alianzas para terminar con el establecimiento de operaciones de propiedad total (Luostarinen, 1980). El progreso, a través de esas etapas, es impulsado por la necesidad de acumulación experiencial de conocimiento que le permita a la empresa reducir la incertidumbre que enfrentará en sus esfuerzos futuros de internacionalización (Johanson & Vahlne, 2009). Este enfoque protege contra el riesgo de fracaso al aumentar su compromiso de recursos en el extranjero durante un cierto período de tiempo (Rhee & Cheng, 2002).

Las empresas acumulan conocimiento a través de la exposición en los mercados internacionales, en función de la intensidad y de la diversidad de su exposición. Teece (1998), afirma que ese conocimiento tiene dimensiones explícitas y tácitas (Javalgi *et al.*, 2011, p. 382), pudiendo ser de índole institucional –conocimiento de las instituciones extranjeras y las normas y reglamentos vigentes–, empresarial –conocimiento de los clientes, sus necesidades y su proceso de toma de decisiones– y de la internacionalización –recursos internos de las empresas para la internacionalización– (Sharma & Blomstermo, 2003, p. 741).

Como lo anotan De Villa, Rajwani y Lawton (2015, p. 422), la característica principal del modelo Uppsala es que plantea la decisión de selección “modos de entrada” como un proceso dependiente del tiempo, función del conocimiento experiencial previo sobre el mercado específico o el modo secuencial previo de decisiones de selección de entradas que se han desarrollado en el tiempo. Por consiguiente, a medida que la empresa adquiere más experiencia puede cambiar a modos de más alto compromiso, como los modos *equity-based*, entre los que se encuentran las operaciones de propiedad total (inversiones *greenfield*), adquisiciones y alianzas estratégicas.

Sin embargo, la dependencia exclusiva de una variable –conocimiento experiencial– puede ser insuficiente para explicar una decisión compleja, como es la selección del modo de entrada (De Villa *et al.*, 2015, p. 422), y es precisamente este uno de los aspectos más juzgado del modelo Uppsala. Asimismo, este enfoque ha sido criticado porque no explica completamente los cambios en los modos de entrada, o la desinversión (Edwards & Buckley, 1998, p. 505); además que, como lo referencian De Villa, Rajwani y Lawton (2015, p. 422), es de naturaleza altamente

determinista, puesto que indica que todas las empresas deben seguir unas fases sugeridas en el camino de la internacionalización y que no existe la posibilidad de hacer retroceder el proceso de internacionalización o de disminuir los compromisos internacionales, pese a que la investigación empírica demuestra otra realidad. Turnbull (1987), por ejemplo, concluye que incluso las grandes empresas multinacionales con experiencia y compromiso internacional sustancial utilizan una variedad de modos de entrada en el mercado que hacen que no necesariamente se sigan etapas incrementales. Mientras que Swoboda, Elsner y Olejnik (2015, p. 507) afirman que las multinacionales tienden a usar modos de entrada preferidos; es decir, aquellos que han utilizado con más frecuencia en el pasado. De manera tal que no siempre ocurre que el proceso de internacionalización empiece por exportar, o llegue a su etapa final mediante la instalación de operaciones de propiedad total en mercados internacionales; por ejemplo, se observa que algunas multinacionales de alta tecnología hacen su entrada inicial en el mercado internacional a través de licencias (Root, 1987).

Estas críticas consiguieron que Johanson y Vahlne (1990) y Sharma y Johanson (1987) plantearan una excepción a su enfoque original, argumentando que no se aplicaba a la industria de servicios. Asimismo, sugirieron que el modelo no era aplicable en tres casos: en primer lugar, a las multinacionales que tienen recursos sustanciales y que pueden hacer importantes pasos de internacionalización; en segundo lugar, cuando las condiciones del mercado son estables y el conocimiento relevante del mercado puede obtenerse de otras maneras que no sea a través de la experiencia; y tercero, cuando las empresas multinacionales cuentan con una considerable experiencia adquirida en mercados con condiciones similares, que permiten generalizar esta experiencia en otros mercados.

Recientemente, quizás buscando responder a estas críticas, el modelo Uppsala fue ampliado por Johanson y Vahlne (2009) para explorar la importancia de la creación de confianza y creación de conocimiento en las redes locales (Forsgren, 2016). En su modelo revisado, el desafío clave de la expansión internacional no está en que el mercado internacional esté lejano en términos de “distancia psíquica” con el país de origen, sino en la dificultad que haya para entrar en las redes locales de ese nuevo mercado. A través de esta reciente extensión de su modelo, Johanson y Vahlne (2009) han realizado la contribución indiscutible del modelo Uppsala, presentando no solo el conocimiento experiencial como un antecedente influyente, sino también las redes como un moderador importante para las decisiones del modo de entrada en el mercado (De Villa *et al.*, 2015, p. 422).

3.1.2.2 Enfoque de análisis de costos de transacción (TCA). Basado en el trabajo de Williamson (1975), que citan De Villa Rajwani y Lawton (2015, p. 422), otro enfoque aparece para examinar las decisiones de modo de entrada a los mercados internacionales, como es el análisis de costos de transacción (TCA); el cual ha sido adoptado por muchos estudiosos de negocios internacionales debido a su enfoque racional (Anderson & Coughlan, 1987; Gatignon & Anderson, 1988 y Klein, Frazier & Roth, 1990) y ha sido utilizado para evaluar si se debe establecer o no una instalación de producción de propiedad total en un mercado internacional (Erramilli & Rao, 1993).

Este enfoque plantea que la selección de modos de entrada es una decisión económica racional que consiste en encontrar el modo de entrada más rentable para la empresa ajustada al riesgo de inversión (Zhao, Luo & Suh, 2004), como resultado de un análisis de minimización de costos de la transacción, que toma en consideración los costos de las actividades en el extranjero, la frecuencia del intercambio económico, la especificidad de los activos y la incertidumbre que rodea el intercambio de recursos entre el comprador y el vendedor (De Villa *et al.*, 2015, p. 422). Por lo tanto, TCA implica estructuras organizativas que minimicen costos y eliminen las ineficiencias asociadas con la entrada y la operación en un mercado internacional (Canabal & White, 2008, p. 269).

Surdu y Mellahi (2016, p. 1175) confirman que el enfoque TCA fue ampliamente estudiado en los años ochenta y noventa, pero ya para la década del 2000 se empezó a agotar. De Villa Rajwani y Lawton (2015, p. 422) lo confirman, al indicar que la mayoría de los estudios sobre las decisiones del modo de entrada dan muestra de que el enfoque inicial del TCA ha sido abandonado, y que se le han adicionado otros factores o expectativas de resultado además de la minimización de los costos de transacción, como por ejemplo, extender el poder de mercado (Teece, 1981), riesgos contractuales o de cooperación (Oxley, 1997 y Oxley & Sampson, 2004), y mayor control o integración (Hill, Hwang & Kim, 1990 y Kobrin, 1988). Cabe decir que la inclusión de estos nuevos factores y expectativas de resultado ha generado conclusiones divergentes, que alteran significativamente los resultados inicialmente obtenidos mediante el análisis de costos de transacción (Madhok, 1997).

Algunas preocupaciones sobre el enfoque TCA se relacionan con el hecho de que es un enfoque centrado exclusivamente en el punto de vista del vendedor de la transacción, y en decidir un modo de entrada en el mercado sobre una única variable que es la eficiencia de costo. Precisamente, esta última preocupación favoreció la inclusión de nuevos factores en el TCA. Por otra parte, TCA tiene una limitación adicional, con la dificultad de calcular previamente todos los costos de una transacción en la etapa de análisis antes de que estos costos hayan sido efectivamente incurridos. Sin embargo, a pesar de tales limitaciones, este enfoque ha sido ampliamente practicado por las multinacionales en apoyo a su decisión de entrada a los mercados internacionales, contribuyendo con la literatura de entrada

al mercado al enfatizar la relevancia del costo como moderador de las decisiones de modo de entrada (De Villa *et al.*, 2015, p. 422).

3.1.2.3 Enfoque de opciones reales. El concepto de opciones reales se basa en opciones financieras (Myers, 1977), entendida la opción real como el derecho – no la obligación– de emprender ciertas acciones comerciales, tales como diferir, abandonar o expandir una inversión. Su aplicación en la estrategia internacional ha sido motivada, principalmente, por el interés de evaluar las incertidumbres endógenas y exógenas, no solo como fuentes de amenazas, sino también como fuentes de oportunidades para las empresas multinacionales (Li, 2007). De esta manera, las opciones reales contribuyen a las decisiones de modos de entrada analizando los riesgos y las oportunidades (Chi & McGuire, 1996 y Tong & Reur, 2007); algo diferente al enfoque TCA que asocia la incertidumbre con los costos de transacción y las pérdidas potenciales que se deben minimizar (Anderson & Gatignon, 1986), y el enfoque del modelo Uppsala que lo relaciona con la falta de conocimiento experiencial (De Villa *et al.*, 2015, p. 422).

De acuerdo con este enfoque, las empresas, para beneficiarse de la incertidumbre, deben crear opciones reales que les permitan mantener la flexibilidad de ajustar sus decisiones en respuesta a nuevas oportunidades o desafíos (Kogut & Kulatilaka, 1994). De ahí que los modos de entrada en el mercado se entiendan como decisiones no estáticas, en cuya evaluación se incluye no solo el valor actual neto (VPN) de los beneficios futuros, sino también el valor que las opciones traen a la empresa, y que equivale al valor acumulado del ajuste de los modos de entrada en respuesta a la nueva información (De Villa *et al.*, 2015, p. 423).

El enfoque de opciones reales, según lo resaltan Javalgi, Deligonul, Dixit y Cavusgil (2011, p. 378), ha contribuido al desarrollo de teorías en la toma de decisiones de las multinacionales bajo incertidumbre (Buckley & Casson, 1998), con aplicación en áreas como la elección dinámica del modo de entrada en el mercado, las ventajas de usar *joint ventures* para entrar en un mercado internacional y el momento óptimo de las decisiones de inversión (Li, 2007 y Buckley & Casson, 2009). Según Surdu y Mellahi (2016, p. 1177), aunque el número de estudios en relación con este enfoque de las opciones reales no es representativo en la literatura, sí se puede evidenciar que, desde la década del 2000, ha recibido una atención significativa por parte de los investigadores, en virtud de que ha permitido conceptualizar el proceso de toma de decisiones bajo incertidumbre y entender el valor del crecimiento y de los riesgos derivados de la participación en los mercados internacionales (Reuer & Leiblein, 2000 y Tong, Reuer & Peng, 2008). Sin embargo, hace falta profundizar aún más en el estudio para poder comprender cómo las empresas manejan estas opciones en sus decisiones de entrada a los mercados (Surdu & Mellahi, 2016, p. 1178).

Particularmente, en el análisis de las alianzas (incluidos los *join ventures*) frente a los diferentes modos de entrada en el mercado, las opciones reales han sido ampliamente utilizadas. De Villa, Rajwani y Lawton (2015, p. 423) anotan que los

investigadores han analizado las alianzas como opciones reales, debido a que disminuyen la exposición al riesgo de la multinacional, proporcionándole acceso a los conocimientos y permitiéndole evitar pérdidas cuando vende su capital a su socio o disuelve la alianza, en situaciones donde la incertidumbre resulta desfavorable y opta por abandonar (Buckley & Casson, 1998; Chi & McGuire, 1996 y Cuypers & Martin, 2007). Por consiguiente, desde una perspectiva de opciones reales, las alianzas brindan una mejor combinación de características que otros modos de entrada, en situaciones donde tanto la opción de crecer como la opción de abandonar son importantes.

Del comparativo que hacen De Villa, Rajwani y Lawton (2015, p. 423), entre los modos de entrada de propiedad total (*greenfield*) y de exportación desde la óptica de opciones reales, se concluye que en el modo *greenfield* se obtiene más información sobre los mercados de acogida que en el modo de exportación (Buckley & Casson, 1998). Ahora bien, dado que la propiedad de los activos está implicada con la propiedad de la información, se demuestra que, si la volatilidad causa que el mercado crezca de manera inesperada, entonces el inversionista del *greenfield* reconocería oportunidades y respondería rápidamente. De otro lado, el inversionista del *greenfield* enfrenta costos de expansión más bajos que el exportador que decide cambiar a producción extranjera. Por consiguiente, ante el crecimiento del mercado el valor de la opción de crecer en una inversión de propiedad total es más alto que el de una inversión de exportación. No obstante, frente a una caída del mercado la inversión *greenfield* enfrenta más restricciones que una inversión de exportación, puesto que ha dedicado inversiones más irreversibles; de ahí que la inversión de propiedad total proporcione un menor valor para la opción de abandonar que una inversión de tipo exportación.

3.1.2.4 Enfoque paradigma ecléctico (OLI). El enfoque de paradigma ecléctico de Dunning (1988), comúnmente conocido como el paradigma OLI (Owner-ship, Location e Internalization), se fundamenta en que los factores específicos del país y del sector (industria) deben ser determinados para lograr una eficaz elección del modo de entrada al mercado internacional. De esta manera, las empresas eligen el modo de entrada más apropiado en un mercado internacional luego de evaluar sus ventajas con relación a tres factores que conforman el marco OLI: propiedad (O), ubicación (L) e internalización (I) (Dunning, 1988). Las ventajas de propiedad son las ventajas competitivas específicas de la empresa (visión basada en los recursos), que deben ser únicas y sostenibles (por ejemplo, la experiencia internacional de una empresa o la capacidad de diferenciar un producto o servicio). Las ventajas de ubicación son las ventajas específicas del país/mercado. Y, por último, las ventajas de la internalización se asocian con los beneficios que obtiene la empresa (visión de costos de transacción), al elegir un modo de entrada de alto compromiso (modos *equity-based*) en lugar de internacionalizarse mediante modos de exportación o acuerdos contractuales (modos *non-equity-based*) (Laufs & Schwens, 2014, p. 1118).

De Villa, Rajwani y Lawton (2015, p. 423) anotan que las ventajas de propiedad y localización de Dunning (1988), ubicadas en el centro del paradigma ecléctico, se relacionan con el marco conceptual FSA/CSA propuesto por Rugman en 1981. Las ventajas de propiedad, al igual que las ventajas específicas de la empresa (FSAs - Firm Specific Advantages) descritas por Rugman (1981), son capacidades organizacionales que habilitan una ventaja competitiva en la multinacional; con base en las habilidades en el desarrollo de productos, la distribución o *marketing*. Por otro lado, las ventajas de localización, análogas a las ventajas específicas del país (CSA – Country Specific Advantages) de las que habla Rugman, pueden estar basadas en recursos naturales, mano de obra o factores culturales asociados. Acorde con este marco FSA/CSA (Rugman, 1981), se recomienda que las empresas se expandan primero en países con CSA similares, para que aprendan y desarrollen sus FCA para expandirse a mercados más lejanos. En esta etapa posterior de expansión, la falta de familiaridad de estos entornos se compensará con la capacidad de la multinacional para recombinar sus FSA con los CSA de esos nuevos mercados anfitriones (Rugman, Verbeke & Nguyen, 2011). En relación, Hennart (2009) explica además que las recombinaciones de FSA y CSA de mercado anfitrión demuestran que en muchos casos la frontera entre CSA y FSA es borrosa. Hennart (2009) afirma que si algunos de los CSA que motivan la internacionalización no son accesibles libremente, pero su acceso es controlado por los actores nacionales, entonces el desafío para las transnacionales es desarrollar (a través de las FSA) relaciones con poderosos actores locales que abran el acceso a los requeridos CSA.

Alineado con estos planteamientos de Dunning (1988), Rugman (1981) y Hennart (2009), en favor del incremento de competitividad a través del desarrollo y explotación de las capacidades o las FSA de la empresa, se encuentra Madhok (1997). Para este autor el resultado esperado de la internacionalización de una empresa multinacional no solo es el aumento de beneficios, sino también la mejora o el desarrollo del conjunto complejo de capacidades que se necesitan para competir con éxito en el exigente mercado global actual, con ventajas competitivas sólidas y sostenibles. En consecuencia, la selección de los mercados internacionales en los que operará una multinacional se convierte en una herramienta de decisión fundamental, que permite dotar a la empresa de la base de conocimientos y ventajas competitivas (FSA) clave que necesita para generar retornos en el mercado global; dejando de ser una decisión limitada exclusivamente a un análisis de costos (enfoque TCA) (De Villa *et al.*, 2015, p. 423).

Las diferentes opciones de modos de entrada a un mercado internacional se convierten entonces en alternativas para la empresa de adquisición de conocimientos. Por ejemplo, mientras las inversiones en subsidiarias de propiedad total representan rutinas propias que se perpetúan, los *joint ventures* se vuelven atractivos, particularmente en aquellos casos donde el desarrollo de los conocimientos técnicos que son requeridos a nivel local sea muy lento, demandante o costoso, y la interacción con otra empresa local ofrezca la posibilidad de

intercambiar conocimientos con mayor eficacia (Kogut, 1988 y De Villa *et al.*, 2015, pp. 423-424). Como lo afirma Madhok (1998, p. 261), los modos de entrada colaborativos cobran relevancia para complementar y reforzar la base de conocimientos y capacidades de la empresa (Kogut, 1988 y Mody, 1993), dejando de ser solo una alternativa de rentabilidad para convertirse en una alternativa de adquisición y despliegue de conocimientos (Hamel, 1991).

De otro lado, Hill, Hwang y Kim (1990), Kim y Hwang (1992) y Woodcock, Beamish, y Makino (1994) argumentan que otras variables estratégicas, tales como factores de control de la organización y de requerimientos de recursos, deben incluirse dentro del paradigma ecléctico, con el propósito de extender su alcance en el análisis de la decisión de selección del modo de entrada en el mercado (De Villa *et al.*, 2015, p. 424). Como parte de esta perspectiva, múltiples trabajos conexos han sido desarrollados, convirtiendo el paradigma ecléctico en un enfoque multiteórico que se basa en la teoría del comercio internacional, la teoría de recursos y la teoría de los costos de transacción. Sin embargo, estos estudios posteriores que siguieron al paradigma ecléctico, particularmente frente al enfoque del TCA, parecen ser teóricamente más complejos y débiles para explicar los resultados empíricos.

Otra de las debilidades del paradigma ecléctico es que presenta la ventaja de localización como una variable que influye exclusivamente en la decisión de selección del modo de entrada en el mercado, cuando también se considera que puede influir en la decisión de selección de mercado (Douglas *et al.*, 1982). Por lo tanto, la mayoría de los estudios han asumido que la multinacional puede aprovechar todas las posibilidades del modo de entrada en cualquier mercado. Sin embargo, esta suposición de que la decisión de selección del mercado es independiente de la decisión de selección del modo de entrada a un mercado ha sido cuestionada, debido a que, por ejemplo, una multinacional puede encontrar potencial de mercado y bajos costos de producción en un mercado específico, y enfrentar políticas gubernamentales que restrinjan sus modos de entrada disponibles para ese mercado específico.

Independientemente de esas limitaciones o debilidades, De Villa, Rajwani y Lawton (2015, pp. 423-424) concluyen que el poder del paradigma ecléctico radica en la variedad de antecedentes (conocimientos experienciales, las capacidades de organización/FSA, *know-how* y tamaño) y moderadores (costo, características del mercado/CSA, riesgo, cultura y competencia) que ha podido evaluar. De ahí que la mayoría de las empresas multinacionales no decidan seguir el costo como único factor determinante para la elección del modo de entrada y prefieran este enfoque (De Villa *et al.*, 2015, p. 424).

3.1.2.5 Enfoque de red industrial. El enfoque de costos de transacción y el paradigma ecléctico se basan en la suposición de que la empresa multinacional es autónoma en el desarrollo de su programa de internacionalización (De Villa *et al.*, 2015, p. 424). No obstante, Johanson y Mattsson (1986) creen que esta suposición subyacente no tiene en cuenta múltiples características de las multinacionales y el entorno de mercado, que son relevantes para los sistemas industriales e influyen en la decisión de selección del modo de entrada en el mercado. Siguiendo esta línea de pensamiento, Johanson y Vahlne (2009) proponen la inclusión de las redes como un importante moderador de la elección del modo de entrada (Forsgren, 2016).

Turnbull y Ellwood (1986) descubrieron el sistema industrial como una red de empresas dedicadas a la producción, distribución y uso de bienes y servicios, a través de las cuales se establecen, desarrollan, mantienen, influyen y afectan las relaciones empresariales duraderas. Cada empresa de la red tiene relaciones con clientes, distribuidores, proveedores, e incluso con competidores. De acuerdo con esta definición del sistema industrial, se identifican cuatro grupos de variables dentro del proceso de interacción que ocurre dentro de las redes, influyendo en el análisis de las decisiones de selección del modo de entrada en el mercado: los elementos y procesos de la interacción, las características de las partes implicadas (compradores/proveedores), el entorno que rodea la interacción y el entorno dentro del cual tiene lugar la interacción.

La interpretación de este sistema industrial, por parte de la multinacional en proceso de internacionalización, influirá tanto en su selección de mercado como en las decisiones de selección del modo de entrada en el mercado (Cunningham, 1986). Por consiguiente, el enfoque de la red industrial sostiene que una multinacional debe considerar y evaluar no solo a los clientes potenciales disponibles en el mercado exterior a los que apunta, sino también a la red ambiental global de este mercado, a sus relaciones y al potencial efecto en la estrategia de la multinacional (De Villa *et al.*, 2015, p. 424).

En relación con este enfoque, Tseng y Lee (2010, pp. 408-409) traen al ámbito de los modos de entrada el concepto de capacidad de vinculación, para describir la capacidad que tienen las empresas de desarrollar y obtener de otras empresas de su red industrial, tales como proveedores y distribuidores en mercados internacionales, una fuente significativa de aprendizaje sobre diferentes mercados (Johanson & Mattsson, 1988). Además de las relaciones comerciales, otras formas de redes, que incluyen las conexiones personales e institucionales, proporcionan un tipo alternativo de recursos que dan forma a la estrategia de la empresa (Teece, 2007) e influyen finalmente en su desempeño (Peng & Luo, 2000). Dado que la capacidad de vinculación del mercado permite comprender rápidamente un nuevo mercado y conectarse con él, es importante revisar qué modo de entrada es más eficaz para proteger las operaciones extranjeras de la incertidumbre ambiental del mercado de acogida (Tseng & Lee, 2010, pp. 408-409).

Para Surdu y Mellahi (2016, p. 1177), la creciente de trabajos académicos sobre este enfoque es el resultado de cuatro factores principales. El más importante, la investigación sobre las decisiones de pequeñas y medianas empresas (Ojala, 2009; Sharma & Blomstermo, 2003 y Maekelburger, Schwens & Kabst, 2012); debido a que particularmente las pequeñas empresas reconocen las oportunidades internacionales a través de vínculos de red que actúan como un puente hacia los mercados internacionales (Crick & Spence, 2005). El segundo, la extensa investigación que defiende el argumento de que los costes y las limitaciones asociadas con la entrada a los mercados internacionales, principalmente a través de alianzas internacionales, podría superarse o reducirse a través de la incorporación en las redes asociadas (Lu & Beamish, 2001). El tercero, los estudios más recientes que debaten el papel de la utilización de vínculos de red para superar la incertidumbre asociada con la entrada en contextos de mercados emergentes “no tradicionales” (Li & Zhou, 2008). Y el cuarto y último, la motivación de las empresas de mercados emergentes por el uso de las redes de empresas para adquirir los escasos recursos que se hacen necesarios para la entrada al mercado internacional, como el conocimiento y el capital financiero (Elango & Pattnaik, 2007).

Los académicos plantean que las redes industriales se centran en los vínculos relacionales, permitiendo a las empresas navegar más eficientemente los entornos institucionales de los mercados de origen y de acogida. Por lo tanto, se desvía el foco de la investigación de la entrada a los mercados internacionales; desde la empresa, sus recursos y el contexto institucional, hacia el tipo y la fuerza de las relaciones entre la empresa y los otros actores y organizaciones implicados (Surdu & Mellahi, 2016, p. 1177).

Otras críticas a este enfoque argumentan que no se debería asumir la existencia de las redes en los mercados internacionales, así como su efecto positivo en la decisión de la multinacional de entrar al mercado. Además, si bien las redes pueden acelerar la entrada al mercado, también se ha encontrado que reducen el emprendimiento necesario para construir un nicho sostenible. Esto implica que, bajo ciertas condiciones de mercado, las relaciones de red industrial pueden tener limitaciones (Beverland, 2009). En relación con esto, recomiendan la evaluación del impacto de las redes industriales, en las decisiones de modo de entrada, que podrían arrojar indicios interesantes, e incluso sorprendentes, sobre sus efectos negativos y positivos (De Villa *et al.*, 2015, p. 424).

3.1.2.6 Enfoque institucional. El enfoque institucional, como una extensión del paradigma ecléctico, se centra en la dimensión institucional de las decisiones de selección del modo de entrada al mercado (Brouthers, Brouthers & Werner, 2008 y De Villa *et al.*, 2015, p. 424), reconociendo la existencia de un entorno institucional que influencia el comportamiento organizacional y obliga a la empresa a seguir las reglas institucionales para ganar legitimidad (Perks & Hughes, 2008, p. 312). Una empresa que ingresa en un mercado internacional se esfuerza por su legitimidad y aceptación, acorde con las condiciones y expectativas del país anfitrión (Laufs & Schwens, 2014, p. 1118), optando por imitar las acciones de las empresas locales de dicho país o las de la competencia en ese mismo mercado, con el fin de legitimar sus operaciones y presencia en el mercado (Canabal & White, 2008, p. 268).

Los diversos entornos institucionales de los países presentan limitaciones formales e informales sobre el comportamiento organizacional (Henisz & Swaminathan, 2008 y Scott, 1995). Las restricciones institucionales formales incluyen leyes y reglas, a menudo específicas de un país, que proveen un entorno estable para los negocios y afectan la capacidad de la multinacional para promulgar y hacer cumplir los contratos; mientras que las limitaciones institucionales informales incluyen valores y normas culturales que influyen en las acciones de los empleados, gerentes y consumidores en un país específico (North, 1990). Dado que no hay dos países idénticos, los recursos que crean una ventaja competitiva en un país, en particular en el país de origen de una empresa multinacional, pueden no crear una ventaja (o incluso una desventaja) en otro país, debido a las diferencias en los entornos institucionales (Oliver, 1997 y Peng, 2001).

El entorno institucional constituye un determinante crucial en las decisiones de selección del modo de entrada en el mercado, ya que las instituciones no solo regulan o facilitan el entorno empresarial, sino que también pueden afectar el riesgo percibido por los inversores extranjeros (Brouthers, 2002). Incluso, el entorno institucional de un país anfitrión es tan determinante que influye no solo en el modo de selección, sino además en la composición de la equidad (De Villa *et al.*, 2015, p. 424).

Aunque a partir de la década del 2000 se comenzó a usar significativamente el enfoque institucional (Surdu & Mellahi, 2016, p. 1177), cada vez atrae más el interés de académicos y gerentes, debido a que las empresas han identificado que la eficacia institucional de sus mercados externos no solo modifica, sino que afecta significativamente los resultados de desempeño. Este incremento en la popularidad y apoyo empírico que ha recibido el enfoque, además de que ha llevado a una reevaluación del concepto de distancia entre países (véase Berry, Guillén & Zhou, 2010), también ha desafiado algunos supuestos básicos de los modelos de economía de la organización.

Los investigadores han enfatizado en el estudio de algunos aspectos relevantes que se asocian con las decisiones de modos de entrada a mercados

internacionales, entre ellos: la proposición de que la calidad de las instituciones, en contraposición a las preocupaciones transaccionales, son fuertes moderadores de la decisión; en la preferencia de modos de entrada cooperativos ante entornos institucionales de acogida altamente restrictivos; lo atractivo de los entornos institucionales homólogos a los de origen, para el caso de empresas de mercados emergentes –no poseedoras de ventajas específicas asociadas a multinacionales desarrolladas–; así como la mínima probabilidad de disuasión por riesgos políticos que se puede generar en multinacionales provenientes de países con entornos institucionales débiles (Surdu & Mellahi, 2016, p. 1177).

Puesto que la perspectiva institucional no contradice la perspectiva económica, Palmer, Jennings y Zhou (1993) afirman que el enfoque institucional supone implícitamente que las organizaciones seleccionan entre alternativas basadas en la eficiencia, mientras que adoptan formas que son consideradas legítimas por otras instituciones. Por lo tanto, el enfoque institucional resulta ser más un complemento que un competidor para los demás enfoques existentes (Huang & Sternquist, 2007, p. 624).

Tabla 4. Cuadro comparativo entre los enfoques teóricos de modos de entrada

Enfoque	Antecedentes teóricos	Tema(s) principal(es)	Factor(es)	Criterio de decisión	Limitación(es)
Modelo Uppsala	Teoría basada en recursos	Enfoque incremental de compromiso de recursos y riesgo	Conocimiento experiencial y redes	Renuncias (<i>trade-offs</i>) entre crecimiento y riesgo	Su consideración de que el proceso de internacionalización es una secuencia lineal de conocimiento es insuficiente
Enfoque de Análisis de Costos de Transacción (TCA)	Teoría de costos de transacción	Sigue una racionalidad de eficiencia de costo	Costo	Minimización de costos de transacción	Su enfoque en la dificultad existente desde el punto de vista del vendedor para calcular todos los costos de transacción con precisión es insuficiente
Opciones reales	Teoría de opciones financieras	Sostiene que los modos de entrada implican un valor diferente	Incertidumbre endógena y exógena	Valor de la opción	El uso de la teoría de opciones reales en la estrategia internacional es bastante reciente
Paradigma ecléctico	Teoría de comercio internacional, teoría basada en recursos y teoría de costos de transacción	Es un enfoque multiteórico	Costo, tamaño, conocimiento experiencial, capacidades organizacionales/FSA, <i>know-how</i> , riesgo,	Renuncias (<i>trade-offs</i>) entre rentabilidad, riesgo,	La oportunidad de incluir otros factores de análisis para las decisiones de selección de modos de entrada plantea cuestionamientos en estas explicaciones e

			cultura, competencia, características de mercado/CSA	control y recursos	interrelaciones de factores
Enfoque de redes industriales	Teoría de redes	Argumenta que las redes industriales influyen en los modos de entrada en el mercado	Redes	Renuncias (<i>trade-offs</i>) entre redes locales y extranjeras	Las redes industriales aceleran la entrada en los mercados, aunque también se ha encontrado que pueden amortiguar el emprendimiento
Institucional	Teoría de la economía institucional	Sostiene que la eficiencia institucional facilita los resultados de desempeño	Eficiencia institucional y cultura	Renuncias (<i>trade-offs</i>) entre instituciones y recursos	Dos países no ofrecen el mismo entorno institucional

Fuente: traducción de De Villa *et al.* (2015, p. 425).

3.1.2.7 Enfoques multiteóricos. Curiosamente, a pesar de la gran competencia que existe entre los diversos enfoques que enmarcan la investigación de modos de entrada, los estudiosos acentúan el carácter complementario entre tales enfoques. Siguiendo esta línea de argumentación, Surdu y Mellahi (2016, p. 1178) presentan ciertos enfoques multiteóricos identificados en la literatura, particularmente para las decisiones de modos de entrada al mercado, del tipo *equity-based*, algunos de los cuales se vinculan con teorías basadas en recursos (RBT).

Las RBT son aquellas que demuestran que las empresas compiten principalmente en capacidades, y que las decisiones de entrada a los mercados internacionales son decisiones estratégicas que sirven como mecanismos para la creación y transformación de recursos y capacidades críticas de las empresas (Barkema, Shenkar, Vermeulen & Bell, 1997 y Morosini, Shane & Singh, 1998). En relación con lo anterior, varios autores se pronuncian argumentando que los recursos únicos como I+D y capacidades dinámicas de mercadeo (Luo, 2000), facilitan la implementación de estrategias por parte de las empresas en entornos internacionales diversos, a fin de lograr las ventajas competitivas que las diferencien en un futuro. Barkema y Drogendijk (2007) afirman que solo las empresas exitosas que entienden cómo equilibrar la explotación del conocimiento a corto plazo, mediante la entrada en el nuevo mercado internacional, pueden garantizar su crecimiento a futuro (Surdu & Mellahi, 2016, p. 1175).

Entre los enfoques multiteóricos que Surdu y Mellahi (2016, p. 1178) destacan, se encuentran los siguientes: la combinación del enfoque de análisis de costos de transacción (TCE) con las teorías basadas en recursos (RBT); la combinación entre el enfoque de análisis de costos de transacción (TCE) y el enfoque institucional; y la combinación del enfoque institucional con las teorías basadas en recursos (RBT).

- Combinación de TCA con RBT

Este nuevo enfoque, que presentan Surdu y Mellahi (2016, p. 1178), surge como respuesta a esa concepción generalizada de que el TCE es un modelo estático y que no tiene en cuenta las características dinámicas de los recursos de las empresas. Los estudiosos defienden que la combinación de las teorías del TCA y RBT permite abordar aspectos asociados con la entrada a los mercados internacionales, que uno u otro enfoque individualmente no abordaría. Chang y Rosenzweig (2001), Li, Eden, Hitt e Ireland (2008) y Martin y Salomon (2003), por ejemplo, plantean que los gerentes frecuentemente toman sus decisiones de entrada a los mercados internacionales basándose tanto en consideraciones inseparables de riesgos y control (TCA) como en capacidades de las empresas (RBT), conscientes de que las capacidades de la empresa (como el conocimiento y la experiencia) pueden llegar a influenciar los costos percibidos en el mercado de acogida y, por ende, afectar la motivación de la empresa para participar en tales mercados.

Del análisis de los elementos que componen este enfoque se puede concluir que, los costos de transacción explican los mecanismos de control y las estructuras jerárquicas que reducen los costos de aventurarse en el extranjero, mientras que la teoría de RBT describe la entrada de las empresas en los mercados internacionales como una herramienta para la adquisición de valor. Múltiples investigaciones confirman que, factores contingentes (como los institucionales, es decir, los entornos del país de origen y del país de acogida) pueden intervenir en los modos de entrada, aumentando los costos de transacción iniciales; sin embargo, estos pueden ser mitigados (Brouthers *et al.*, 2008 y Henisz, 2003).

Un artículo reciente de Teece (2014) refuerza la idea de que la combinación del TCA y el RBT tiene el potencial de ayudar a entender mejor cómo las ventajas iniciales de las empresas se erosionan con el tiempo, así como cuándo y cómo las organizaciones deben cambiar para seguir siendo competitivas en el mercado. Implícitamente, está también la idea de que las entradas en los mercados emergentes deben ser vistas no solo en términos de los costos de la inversión inicial, sino también en lo que respecta a cómo pueden ser aprovechadas para el rendimiento futuro y la adquisición de experiencia en el mercado (Surdu & Mellahi, 2016, p. 1178).

Adicionalmente, Surdu y Mellahi (2016, p. 1178) destacan que este enfoque combinado permite, a su vez, obtener una mayor comprensión de los diferentes

desafíos y beneficios asociados con los diferentes modos de entrada. De forma que las decisiones de los modos de entrada a los mercados internacionales son reconceptualizadas como decisiones asociadas con la capacidad, y no únicamente en la minimización de riesgos, como lo propone TCA, donde se incluyen consideraciones de valor creado a través de la generación de nuevas capacidades para la empresa (véase Martin & Salomon, 2003). Luego, las empresas pueden elegir estrategias de modo de entrada que reduzcan el riesgo, mediante el equilibrio de control sobre sus activos críticos y la consecución de nuevos recursos con los socios locales (Meyer & Estrin, 2001 y Schilling & Steensma, 2002).

- Combinación de TCA con el enfoque institucional

Conforme lo explican Surdu y Mellahi (2016, p. 1179), algunos investigadores sugieren que los mercados de acogida que tienen vacíos institucionales tienden a intervenir las percepciones de los gerentes sobre los costos de transacción y los riesgos empresariales, influyendo así en las decisiones de entrada a los mercados internacionales (Isobe, Makino & Montgomery, 2000; Meyer, 2001 y Meyer & Peng, 2005). Isobe, Makino y Montgomery (2000) sostienen que la decisión de entrada en un mercado internacional depende cada vez más de la capacidad de las empresas para innovar y explotar las ventajas tecnológicas, la capacidad de identificar las idiosincrasias institucionales en el mercado anfitrión y la de asegurar relaciones fuertes con las comunidades locales, todas ellas fuente de ventaja competitiva y una motivación importante para la entrada temprana en el mercado (véase también Henisz, 2003). De ahí que el potencial de rentabilidad de las empresas deba incrementarse, a medida que estas adquieran la capacidad para gestionar los entornos institucionales.

Acorde con esto, la adición de factores a la perspectiva del TCA, como la distancia institucional, otorga un mayor poder explicativo al enfoque, especialmente cuando se habla de la entrada en un contexto de mercado no desarrollado, caracterizado por inmadurez institucional (Luo, 2005; Meyer, Estrin, Bhaumik & Peng, 2009 y Yiu & Makino, 2002).

Otras variables institucionales pueden ser igualmente incluidas, tales como restricciones legales a la propiedad extranjera, riesgo de inversión (Brouthers, 2002), intervención del gobierno anfitrión (Henisz, 2003) y corrupción (Rodríguez, Uhlenbruck & Eden, 2005), a fin de capturar cómo las idiosincrasias institucionales crean imperfecciones del mercado que determinan el valor y el potencial para expandir las ventajas específicas de las empresas. Así por ejemplo, los estudios de modos de entrada que se basan únicamente en TCA enfatizan en que las empresas que ingresan en mercados emergentes optarían por entradas de propiedad total para evitar riesgos de disipación del conocimiento, mientras que los proponentes de la teoría institucional señalan que el poder coercitivo de las instituciones anfitrionas estimula la conducta para evitar la incertidumbre y aumentar la probabilidad de los *join-ventures* sobre otras estrategias de entrada (Surdu & Mellahi, 2016, p. 1179).

- Combinación de las teorías RBT y el enfoque institucional

Para Surdu y Mellahi (2016, pp. 1179-1180), la integración entre las teorías RBT y el enfoque institucional se justifica en que, una de las principales deficiencias de la teoría RBT es que no tiene en cuenta los factores institucionales que afectan la entrada a los mercados internacionales y el desempeño respectivo. Por ende, el reto ha consistido en desarrollar modelos que evalúen la interacción simultánea entre los factores macro institucionales y de nivel de empresa – RBT; y en este intento, examinar la influencia moderadora de los factores institucionales sobre la relación entre los recursos y las capacidades de la empresa y el desempeño de la entrada al mercado internacional (Brouthers *et al.*, 2008).

Un número pequeño, pero cada vez mayor de estudios, está combinando la teoría RBT y el enfoque institucional, para probar cómo las contingencias que surgen influyen en el potencial de las empresas para obtener con éxito nuevos recursos y capacidades, desde las instituciones de un mercado anfitrión subdesarrollado (Brouthers *et al.*, 2008). Particularmente, estas investigaciones proporcionan información importante acerca del proceso de decisión de entrada a los mercados internacionales, especialmente para el caso de empresas de mercados emergentes en las que se evidencia que el efecto del entorno institucional del país de origen en sus decisiones de entrada depende de los recursos y capacidades de la empresa para identificar y adoptar ventajas potenciales institucionales (Surdu & Mellahi, 2016, pp. 1179-1180).

3.2 PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS: FACTORES CLAVES Y VISIÓN DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Desde el planteamiento de Collis (2014, pp. 49-54), la internacionalización constituye una oportunidad para que las empresas puedan explotar sus ventajas competitivas (FSA) en los mercados internacionales, mejorar estas a través del aprovechamiento de ventajas específicas propias de los países extranjeros (CSA) o crear nuevas ventajas competitivas producto del alcance y la coordinación global de sus operaciones en una huella geográfica cada vez mayor. Sustentados en esta diversidad de razones impulsoras de la expansión internacional de las empresas, resulta posible caracterizar dos perspectivas de análisis para abordar las dos decisiones estratégicas de selección de mercados internacionales y modos de entrada: la primera perspectiva, una visión tradicional, y la segunda, una visión complementaria. Esta última, se evidencia como una propuesta de análisis mucho más afín a las dinámicas y exigencias del escenario global que enmarca actualmente a las multinacionales.

3.2.1 Visión tradicional

La literatura indica que una estrategia de internacionalización incluye dos decisiones claves: la selección de mercados y de modos de entrada. Conforme lo explican los

enfoques teóricos estudiados, las decisiones de selección de mercados internacionales y modos de entrada obedecen, comúnmente, a factores como el riesgo, la estrategia global, la distancia y los factores de demanda, el estado de la competencia, los recursos, las capacidades organizacionales y la experiencia de la empresa; además de las ventajas competitivas del país, entre otros.

De su lado Edwards y Buckley (1998, p. 507), dan relevancia a *los factores de demanda del mercado*, indicando que son las variables explicativas más importantes en estas decisiones, en calidad de indicadores del atractivo potencial del mercado y, por ende, del volumen de clientes esperado por la multinacional en términos de tamaño y crecimiento. Planteamiento que ratifican Chattopadhyay, Batra y Ozsomer (2012) cuando definen la selección del país (mercado) en función de los siguientes dos factores, el primero de ellos directamente asociado con los factores de demanda: el tamaño de la oportunidad, en el que incluye el tamaño del mercado y la centralidad de la región, y la capacidad de la empresa de beneficiarse de esa oportunidad.

La significancia dada a los factores de demanda como moderadores naturales de la decisión de entrada a los mercados internacionales, en adición a la argumentación hecha por Collis (2014, p. 50) y en alusión al enfoque de paradigma ecléctico, de que la empresa posee ventajas competitivas específicas (FSA) que decide explotar para crecer en los mercados internacionales, demuestra una visión común que ha sido tradicionalmente generalizada en las multinacionales, donde el propósito de entrada a los mercados internacionales está centrado y, prácticamente, limitado, a la obtención y acceso de nuevos clientes potenciales para los productos y servicios de la empresa.

Una visión que es también apreciable en varios de los enfoques teóricos, desde cada una de sus perspectivas particulares de análisis. Por ejemplo, en el modelo Uppsala, con el reconocimiento de ese rol clave que ejerce el conocimiento de los clientes en la entrada a los mercados internacionales; en el enfoque de paradigma ecléctico, con la definición precisamente de las ventajas competitivas específicas de la empresa (FSA) como herramientas de conquista de nuevos clientes en los mercados internacionales; en el enfoque de redes, al indicar que la potencialidad de clientes trasciende a un mercado potencial específico para abarcar la red global de la multinacional; y en el enfoque institucional, a través de su planteamiento de que el conocimiento institucional de un mercado específico crea ventaja competitiva en la conquista y sostenimiento de clientes en ese nuevo mercado.

Por otra parte, la selección del mercado internacional en la literatura ha sido comúnmente interpretada como la elección de un país, al punto que ambos términos han sido tratados prácticamente como sinónimos, por ejemplo, en la definición del concepto de “distancia psíquica” o de entorno institucional. Sin embargo, como lo aclaran Schuster y Holtbrügge (2012, p. 818), esta definición obvia un hecho

ineludible, y es que las diferencias económicas, institucionales y culturales son frecuentes también dentro del mismo país.

Desde esta visión tradicional de análisis, la decisión de entrada al mercado internacional comienza con la discusión de a cuál país o países entrar (Chattopadhyay *et al.*, 2012), bajo el supuesto de que esos países están compuestos por clientes “sin rostro” que de alguna manera están “ahí fuera” sin requerir ser identificados o seleccionados, listos para ser expuestos a los esfuerzos de *marketing* de la empresa; a pesar de que lo más seguro es que la identificación y selección de esos clientes implicará un proceso de decisión adicional (Andersen & Buvik, 2002, p. 351).

Sin embargo, el acceso a clientes potenciales no debería ser la única mirada desde la cual evaluar las decisiones de entrada a los mercados internacionales, otros escenarios alternativos de análisis deberían ser igualmente examinados en pro de considerar las demás razones que apalancan la expansión internacional de las empresas.

3.2.2 Visión complementaria

Con el ánimo de dar respuesta a esos dos limitantes identificados en la visión tradicional de los mercados internacionales, como fuente de clientes potenciales, se propone una nueva visión de análisis complementaria. El primer limitante tiene que ver con aquel supuesto de que los clientes, a través de los mercados, son homogéneos, cuando en realidad no lo son (Perks & Hughes, 2008, p. 313); y el segundo, con la idea de que la expansión internacional de la multinacional está exclusivamente motivada por el acceso a clientes potenciales, cuando en realidad otra justificación es factible; según Collis (2014, p. 51), la de mejorar sus ventajas competitivas a través de la explotación de ventajas específicas propias de ese país (CSA), o en otras palabras, buscando capitalizar los beneficios que esa nueva ubicación le ofrece como potencial destino para sus actividades de valor.

En respuesta a ese *primer limitante* señalado, la visión complementaria propone entonces la inclusión de un factor de análisis previo a la selección del país o países objetivo, que corresponde al segmento de clientes a atender, con el fin de que le sirva a la multinacional para evaluar si su estrategia internacional es lo suficientemente granular o segmentada sobre dónde competir. Por consiguiente, tres son los factores claves de análisis que deberán ser tomados en cuenta por la multinacional para su decisión de entrada a los mercados internacionales: el segmento (o nicho de clientes), el mercado (o país o zona geográfica) y el modo de entrada.

Según lo plantean Chattopadhyay, Batra y Ozsomer (2012), la selección del segmento de clientes a atender debe ser la primera decisión estratégica que debe resolverse, ya que todas las demás son consecuencia de esta. En palabras de

Andersen y Buvik (2002, p. 355), la identificación y selección de los potenciales clientes implica un proceso de decisión adicional a la elección del mercado como país; estando ambas decisiones estrechamente ligadas con la del modo de entrada. Como un país puede ser finalmente atractivo o no, de acuerdo con las características de sus segmentos de clientes, resulta indispensable que la multinacional evalúe primero los segmentos de clientes y luego el país. A manera de ejemplo, Chattopadhyay, Batra y Ozsomer (2012) anotan que Japón, sin ser un mercado emergente (siendo los mercados emergentes comúnmente atractivos para los medicamentos genéricos de laboratorios de marca), resulta ser atractivo para este tipo de medicamentos debido a que tiene un segmento de mercado creciente que los está buscando.

Vinculado a este análisis de los segmentos de clientes, cobra relevancia también el enfoque de relación citado por los autores Andersen y Buvik (2002, p. 348), que toma la relación comercial con el cliente como unidad de análisis; y donde se declara factible, incluso, que la entrada al mercado internacional pueda ser el resultado de iniciativas de interacción tomadas por un cliente-comprador de otro país (Bradley, 1995), contrario a la asunción tradicional, de que es solo la multinacional en calidad de vendedor quien juega un papel activo en el establecimiento de la transacción de intercambio (Andersen & Buvik, 2002, p. 351).

Del estudio de los enfoques teóricos se puede decir que solo unos pocos indicios aparecen en torno al análisis de este factor del segmento de clientes en la decisión de entrada a los mercados internacionales. Los más relevantes, por ejemplo, el modelo de Johanson y Vahlne (1977, 1990, 2003, 2009), con su definición de conocimiento experiencial general, como aquel conocimiento que trascendiendo las fronteras de un mercado específico puede servir para que la multinacional establezca actividades y atienda segmentos de clientes similares en países diferentes (Schuster & Holtbrügge, 2012, p. 818); y el enfoque de redes, que con el establecimiento de redes industriales globales favorece, implícitamente, la atención de segmentos de clientes de interés, incluso si están ubicados geográficamente en países diferentes.

Para Chattopadhyay, Batra y Ozsomer (2012), una vez la multinacional ha seleccionado sus segmentos de clientes de interés, deberá proceder con la selección de sus mercados, o sea, de los países en los que entrará con sus marcas. Siendo esta decisión del país, función de los factores de demanda que determinan el llamado tamaño de la oportunidad y la capacidad de la empresa para aprovechar tal oportunidad. De ahí que la pregunta a ser respondida por la multinacional a través de su elección sea la siguiente: ¿cuáles países tienen una concentración relativamente alta de los segmentos de consumidores objetivo seleccionados?

Ahora bien, aunque esta lógica de primero análisis de segmentos de clientes y luego países ya ha sido adoptada por las grandes multinacionales, cabe decir que todavía muchas empresas de los países emergentes, entre ellas gran parte de las

multilatinas, siguen estando aún centradas en el análisis de países previo al de segmentos (Chattopadhyay *et al.*, 2012).

De otro lado, para responder al *segundo limitante* referido en la visión tradicional respecto a la motivación de entrada a los mercados internacionales, la visión complementaria alternativa de análisis propone una mirada más amplia de los mercados, acorde con el planteamiento que hace Collis (2014) basado en el enfoque de paradigma ecléctico, de que las multinacionales también pueden optar por entrar en los mercados internacionales con el fin de aprovechar las ventajas específicas desarrolladas por los países CSA (p. 51), como resultado del crecimiento de las cadenas de valor globales dentro de múltiples industrias (p. 35). De esta forma, los mercados, además de ser fuente de clientes potenciales, se reconocen como fuente de ventajas competitivas por ubicación, producto de la localización de las actividades de la cadena de valor de la multinacional en países o regiones donde se pueden ejecutar, de manera más eficiente y efectiva, impactando favorablemente la estrategia de la multinacional.

Así, de la intersección entre esa visión ampliada de los mercados –como fuente de clientes potenciales y de ventajas competitivas por ubicación de las actividades de valor–, con cada uno de los tres factores claves de análisis identificados –segmentos, mercados (país o región) y modos de entrada–; surge el insumo fundamental para la construcción de una herramienta guía para la selección de mercados internacionales y modos de entrada que se propone como resultado de esta investigación.

3.3 HERRAMIENTA PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES Y MODOS DE ENTRADA

Collis (2014, p. 43) reconoce que, aunque la estrategia internacional es un campo discreto, los conceptos, modelos y herramientas desarrollados para el análisis de competencia doméstica también aplican en la esfera internacional. De la revisión de la literatura se evidencia la aplicabilidad de algunos de ellos en etapas puntuales y niveles específicos de análisis, dentro del ejercicio de análisis para las decisiones de selección de mercados internacionales y los modos de entrada, por ejemplo: los conceptos de recursos y capacidades, la matriz Ansoff, las herramientas PESTEL y CAGE, el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter y el análisis de la cadena de valor, entre otros.

Sin embargo, la gran conclusión es que la literatura no presenta una herramienta guía que consolide y organice todos estos conceptos, modelos y herramientas identificados, en pro de definir una hoja de ruta que dicte los pasos a seguir por la multinacional, en esa difícil tarea de seleccionar mercados internacionales y modos de entrada; más aún cuando se asume una perspectiva de análisis como la visión complementaria propuesta, que incluye variables adicionales en la toma de estas decisiones.

Desde esta visión complementaria de análisis, la selección de los mercados internacionales y modos de entrada no se limita a la visión de los mercados como fuente de clientes potenciales, por el contrario, se amplía para abarcar igualmente las ventajas posibles generadas producto de la definición de ubicaciones más óptimas para localizar las actividades de la cadena de valor de la multinacional. Además, un nuevo factor clave de análisis es incluido, los segmentos de clientes, como complemento de estudio.

Precisamente, de la combinación entre esas dos visiones de los mercados internacionales y esos tres factores claves de análisis, a los que hace referencia la visión complementaria de análisis, se infieren y deducen cuáles son los principales interrogantes estratégicos que deberá resolver una multinacional como parte de sus decisiones de selección de mercados y modos de entrada, para la definición o actualización de su estrategia de internacionalización. Seis preguntas son definidas como parte central de la herramienta guía propuesta (véase figura 5), que presenta un orden sugerido para resolverlas y un mapeo de los conceptos, modelos y las herramientas existentes que aplican y son útiles para abordar cada nivel de análisis.

Cabe anotar que estas preguntas estratégicas están relacionadas entre sí, e influyen la una en la otra. Además, lo más práctico es abordarlas en el orden que se explica a continuación.

3.3.1 Segmentos. Basados en el planteamiento de Chattopadhyay, Batra y Ozsomer (2012), son las características de los segmentos de clientes las que determinan el atractivo o no de un mercado-país. La selección del segmento de clientes a atender debe ser la primera decisión estratégica que se debe resolver por una multinacional en proceso de expansión internacional.

Considerando este primer factor de selección de los segmentos, desde la visión de los mercados como fuente de clientes potenciales, surge la primera pregunta estratégica (P1) para la multinacional: ¿cuáles segmentos de clientes atender?

En cambio, si se analiza este mismo factor desde la visión de los mercados como fuente de ventajas por ubicación, aparece la segunda pregunta estratégica (P2) objeto de respuesta: ¿para atender estos segmentos, cuales ventajas debo explotar a través de las actividades de mi cadena de valor?

3.3.1.1 P1: ¿Cuáles segmentos de clientes atender? Esta primera pregunta estratégica busca propiciar, en la multinacional, el análisis y la definición del nicho o segmento(s) de mercado que se va a atender; en otras palabras, del grupo de clientes que pretenden conquistar a través de la oferta de productos o servicios que llevará a ese mercado internacional objetivo.

Nichos o segmentos de interés para la multinacional podrán ser, entre otros, por ejemplo: el nicho de precios bajos, el nicho de productos desatendidos, el nicho de

categorías en alto crecimiento, el nicho de consumidores que aceptan marcas nuevas, el nicho de los distribuidores, etcétera.



Figura 5. Herramienta propuesta para abordar la selección de mercados internacionales y modos de entrada: seis preguntas estratégicas

Fuente: elaboración propia con base en De Villa y Rodríguez (2017).

3.3.1.2 P2: ¿Para atender estos segmentos, cuáles ventajas debo explotar a través de las actividades de mi cadena de valor? La segunda pregunta estratégica está centrada en que la multinacional evalúe y decida cuáles son esas ventajas competitivas que se deben explotar como resultado de la internacionalización de las actividades de su cadena de valor, entendiendo esto como la opción que toma la multinacional para elegir ubicaciones más óptimas en el extranjero, para las actividades implicadas en la elaboración de los productos o la prestación de los servicios ofertados a los clientes de su(s) segmento(s) objetivo.

Dentro de las ventajas competitivas que la multinacional puede optar por explotar, se encuentran, por ejemplo: las de costos, recursos naturales, innovación, ubicación geográfica, acuerdos, transporte, entre otras.

3.3.2 Mercados. Este segundo factor clave de análisis, en el cual se vincula el concepto de mercado como sinónimo del país (huella geográfica), constituye una de las variables tradicionalmente protagonista de la decisión de entrada de las multinacionales en el ámbito internacional.

Cada multinacional que quiere expandirse geográficamente, bien sea motivada por la atención de esos segmentos de clientes de su interés o por la internacionalización de sus actividades de valor en favor de la explotación de sus ventajas competitivas, está obligada a decidir en cual país o países competir.

Lógicamente, esta decisión de dónde competir se traduce en la elección del mercado que proporciona el mejor retorno a largo plazo para la multinacional, no solo en términos económicos, sino también a nivel de conocimientos y ventajas competitivas claves para su participación en el mercado global (De Villa *et al.*, 2015, p. 423). Para determinar dónde ocurrirá esto, la empresa debe comprender sus mercados potenciales en términos del atractivo del mercado y la extensión de la ventaja competitiva que posee y que puede desarrollar en cada uno de ellos. Si bien los factores que sustentan el atractivo del mercado y la posición competitiva son bien conocidos, la complejidad en este caso está en entender cómo las diferencias entre países juegan en la evaluación de esas dos dimensiones (Collis, 2014, p. 221).

Cabe señalar, que este análisis normalmente comienza con un examen rápido de un gran número de países sobre un número limitado de variables claves, como el tamaño del mercado y el riesgo país en pro de descartar rápidamente muchas geografías, y para poder, finalmente, concentrarse en un examen más completo de un conjunto estrecho de países que sean realmente candidatos plausibles para la entrada de la multinacional.

Por lo tanto, no solo se incluye un análisis a nivel de cada mercado independiente desde las diferentes variables determinantes en la decisión, sino un análisis conjunto del portafolio de mercados objetivo, que permita considerar las implicaciones que tienen las características financieras y de riesgo en los mercados

globales, así como la interrelación estratégica que existe entre ellos. Luego, la elección de competir en un país (o pocos) frente a hacerlo en muchos países, según lo afirma Collis (2014, p. 217), implica una renuncia estratégica entre simplicidad de gestión y economías de escala.

Surgen entonces la tercera y cuarta pregunta a ser respondidas por la multinacional, para abordar el análisis de este factor de los mercados desde las dos visiones propuestas, como fuente de clientes potenciales y como fuente de ventajas por ubicación, respectivamente: ¿en cuáles mercados voy a atender a esos clientes? y ¿en cuáles mercados voy a ubicar las actividades de mi cadena de valor para explotar las ventajas necesarias para atender a estos clientes? Se explican a continuación.

3.3.2.1 P3: ¿En cuáles mercados voy a atender a esos clientes? Esta tercera pregunta hace referencia a la selección del país o grupo de países en los que la multinacional enfocará sus esfuerzos de internacionalización, tales como: mercados emergentes o desarrollados, mercados similares o diferentes, o mercados de América Latina, Norteamérica u otros continentes; aquellos que le permitirán a la multinacional tener acceso al segmento de clientes que ha seleccionado.

La selección de mercados internacionales se puede entender en términos de tres niveles de análisis: a nivel interno o de empresa, a nivel del macroentorno o país y a nivel de industria o sector competitivo; de manera que, para abordarlos, la multinacional dispone de una amplia variedad de conceptos, herramientas y modelos que presenta la literatura, algunas de las cuales caben destacar a continuación, dada su relevancia y aporte particular en el ámbito de la estrategia y la estrategia de internacionalización.

- **Análisis a nivel de la empresa**

En función de la selección de los mercados internacionales en los que la multinacional atenderá sus segmentos de clientes objetivo, el análisis a nivel interno de la empresa sirve para valorar las capacidades propias que tiene la empresa y que le permitirán generar ventajas competitivas sustentables en los mercados internacionales; así como encontrar la conjugación óptima de productos-mercados sobre la que planea jugar internacionalmente.

Perks y Hughes (2008) afirman que las decisiones de entrada a los mercados internacionales deben ser analizadas desde los factores internos de la empresa, debido a que los conocimientos, recursos y capacidades son también impulsores de la entrada en los mercados internacionales. El adecuado desarrollo y organización de la empresa, a nivel interno, le permite combatir los desafíos ambientales y aprovechar las oportunidades en la conquista de sus segmentos de interés. Además, como lo afirman Zahra y Garvis (2000), no se puede asumir, sin constatarlo

con el debido análisis, que la multinacional siempre tendrá holgura suficiente de recursos y capacidades o una oferta de productos contemporánea deseable por el mercado (Perks & Hughes, 2008, p. 313).

Como instrumentos de ayuda a nivel de análisis para la selección de los mercados internacionales, la literatura destaca la utilidad y aplicabilidad de algunos conceptos, modelos y herramientas del campo de la estrategia y la estrategia internacional. A manera de convención se establece que a lo largo del texto se identificarán los conceptos con la letra (C), las herramientas con la letra (H) y los modelos con la letra (M).

Para el caso particular del análisis a nivel de empresa, se identifica la aplicabilidad de los conceptos (C) de recursos y capacidades y de la herramienta (H) denominada matriz Ansoff, los cuales se describen a continuación.

C – Los conceptos de recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades sitúa su origen en la publicación del artículo “A resource-based view of the firm” de Wernerfelt (1984), que dio a continuación nombre a esta corriente del pensamiento. Sin embargo, la literatura posterior mostró diversos trabajos de otros autores, dentro de los que cabe resaltar el artículo “Firm resources and sustained competitive advantage” de Barney (1991), como un valioso aporte al estudio de este enfoque, que explica los motivos por los cuales las empresas, que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados.

Los recursos son el conjunto de activos que una empresa posee o acumula internamente, los cuales pueden ser clasificados en activos tangibles, es decir, instalaciones y equipos, los edificios y otros elementos físicos; y activos intangibles, como aquellos que incluyen la propiedad intelectual, como el dominio de una tecnología, las percepciones de los clientes, las marcas, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el empleo de habilidades personales, etcétera (Collis, 2014, p. 48). Las capacidades, habilidades o competencias organizativas son las destrezas que le permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. De forma que los recursos considerados aisladamente solo permiten desarrollar determinadas actividades en una empresa, pero aumentan su utilidad si son combinados y gestionados adecuadamente generando capacidades (Grant, 1996).

El enfoque de recursos y capacidades está sustentado en tres ideas básicas: 1) Las empresas son diferentes entre sí debido a los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como a las diferentes características de los mismos (*heterogeneidad*); además, dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (*imperfecta*

movilidad) (Barney, 1991, p. 101); 2) Cuanto más dinámico es el entorno más sentido tiene que la empresa base su estrategia en los recursos y capacidades internos que posee, en lugar de hacerlo sobre consideraciones externas (Grant, 1996, p. 153); y 3) El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno como de la combinación de los recursos de los que dispone.

Para Barney (1991), el análisis de los recursos que posee la empresa o a los que puede acceder, incluido en el concepto de recursos tanto los activos como las capacidades, permite identificar el potencial de la misma para establecer ventajas competitivas sustentables. Entendidas las ventajas competitivas como aquellas que crean valor y que no pueden ser implementadas por otros actuales o potenciales competidores; y las ventajas competitivas sostenibles como las que continúan existiendo incluso después de que han cesado los esfuerzos de los competidores por duplicarlas.

Las empresas pueden, entonces, entender sus fuentes de ventaja competitiva sostenible a través del análisis de recursos (y capacidades), siempre y cuando validen que estos cumplen con un listado de cuatro atributos indispensables (Barney, 1991, p. 112): 1) Ser valiosos, en el sentido de explotar oportunidades y neutralizar amenazas; 2) Rareza; es decir, que no es común entre los competidores actuales y potenciales; 3) Imperfectamente imitable y 4) Insustituibles, que no pueden tener recursos estratégicamente valiosos que los puedan reemplazar.



Figura 6. Relación entre heterogeneidad e inmovilidad de recursos, valor, rareza, imperfecta imitabilidad y sustituibilidad, y ventaja competitividad sostenible

Fuente: traducción de Barney (1991, p. 112).

Por su parte, Collis y Montgomery (1995) proponen un nuevo listado a partir de los tres atributos que, según ellos, deben cumplir los recursos para ser catalogados

como valiosos y, por ende, como fuente de competitividad sustentable para la empresa: demanda, escasez y apropiabilidad. La figura 7 muestra la lista de preguntas de verificación asociadas a cada uno de estos atributos (Collis, 2014, p. 48). Conforme lo explica Collis (2014), aunque ambos listados hacen aparentemente referencia a atributos distintos, coinciden en la definición de un recurso valioso como uno que es (a) mejor para proporcionar algo que los clientes valoran, (b) difícil de imitar, adquirir independientemente, o sustituir con una alternativa, y (c) invertido dentro de la organización en lugar de un individuo, para que la empresa pueda extraer los alquileres que acumula.



Figura 7. Listado de condiciones para que un recurso sea valioso

Fuente: Traducción de Collis (2014, p. 48).

La idea básica detrás de este enfoque es que la empresa llegue a ser pensada como un conjunto de tecnologías, habilidades y conocimientos que se generan y amplían con el tiempo; es decir, una combinación única y heterogénea de recursos y capacidades (Grant, 1996, p. 155) que le concede una posición preferente en el mercado para competir. Aunque el reto de los gerentes no se limita a identificar los recursos y capacidades de la empresa, sino a descubrir cómo se pasa de las

habilidades y recursos individuales a las capacidades colectivas, para asumir actividades cada vez más complejas (Grant, 1996, p. 168).

Cabe decir que este concepto de los recursos y capacidades de la empresa cobra real importancia en el ámbito de la competencia internacional debido a que las multinacionales, más allá de contar con ventajas competitivas, poseen un conjunto valioso de recursos que pueden apalancar y mejorar a través de su actividad en los nuevos mercados. Esa reserva de recursos es, precisamente, la que sustenta su creación de valor sostenible en el tiempo.

Sin embargo, como lo señala Collis (Collis, 2014, p. 233), en el proceso de selección de un mercado internacional no solo es importante la medición de variables en cada mercado, sino también la evaluación de la “capacidad de ganar” que tiene la empresa en cada mercado potencial, siendo determinantes los recursos y las capacidades de la empresa.

H – La matriz de Ansoff

La entrada a los mercados internacionales implica la adaptación de los productos o servicios a las necesidades de los segmentos de clientes que ha decidido atender. Como lo expresan Perks y Hughes (2008), la sofisticación de los clientes en los mercados internacionales complica este proceso de adaptación, haciendo imperativo que la multinacional desarrolle criterios para evaluar y elegir esa combinación ideal de oferta de productos o servicios que aplica a cada mercado internacional y la estrategia óptima de crecimiento para mantenerse en la cima de cada uno de ellos.

Como herramienta de apoyo a esta decisión, la literatura presenta la matriz de Ansoff, propuesta por Igor Ansoff (1957, p. 114) en su artículo “Strategies for diversification”. Ansoff define que todo negocio se encuentra compuesto por dos elementos básicos: el *producto*, entendido como un resultado de las acciones de una empresa, y el *mercado*, como el conjunto total de consumidores; generando así, en conjunto, una estructura producto-mercado. En este escenario, introduce el concepto de *misión*, indicando que desde la perspectiva tradicional de producto una misión corresponde al trabajo para el que ha sido diseñado el producto. No obstante, este concepto de misión trasciende las barreras del producto para ubicarse en el mercado, puntualmente en el consumidor, de forma que la misión describe el conjunto de alternativas del mercado requeridas por el consumidor. Por último, la estrategia *producto-mercado* es la suma de una línea de producto más su correspondiente conjunto de misiones.

Con base en estos conceptos, Ansoff (1957, p. 114). propone la *matriz producto-mercado*, para representar el vínculo común que tienen los productos y los mercados a los que la empresa atiende, facilitando el seguimiento de la dirección

en que se mueve la empresa respecto a su posición actual *producto-mercado* y la definición de la estrategia *producto-mercado* óptima para la empresa.

Representando en los cuadrantes de la *matriz producto-mercado* los cuatro diferentes tipos de estrategia que pueden ser implementados por una empresa, para garantizar su crecimiento en los mercados existentes o los nuevos mercados:

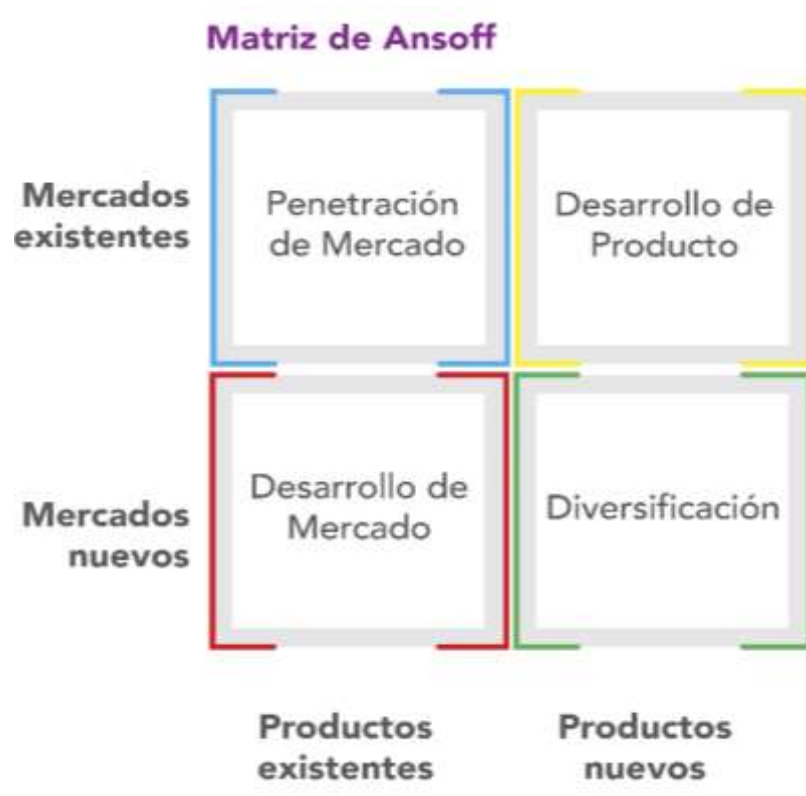


Figura 8. Matriz de Ansoff

Fuente: De Villa (2016).

- Penetración en el mercado: en esta estrategia, aunque la empresa ya posee una importante participación en el mercado, los esfuerzos se centran en incrementar las ventas; para ello se busca aumentar el volumen de pedidos en los consumidores presentes o conseguir nuevos consumidores para el mismo producto.
- Desarrollo de mercado: implica cubrir nuevos mercados con los productos o servicios existentes. Así, las compañías intentan adaptar sus productos actuales a nuevas misiones introduciendo innovaciones a las características de los productos, de tal suerte que se acoplen.

- Desarrollo de producto: se origina a la inversa de la anterior, parte del mercado original o ya existente y a partir de allí desarrolla líneas de producto. Esto significa retener la misión actual y desarrollar un conjunto de productos que posean nuevas y diferentes características a fin de mejorar el desempeño de esa misión.
- Diversificación: esta es tal vez la apuesta más interesante que plantea la matriz, ya que significa no solo emprender nuevas líneas de producto, sino también identificar nuevas misiones. Para las compañías representa la introducción en un espacio de negocios desconocido, con el riesgo elevado que esto conlleva, así como también una oportunidad importante para el logro de altos márgenes de utilidad derivado del grado de innovación del producto (Ansoff, 1957, p. 114).

Para el caso particular de la competencia internacional, cabe anotar que la definición de la estrategia óptima mercado-producto se hace compleja, más aún cuando la multinacional tiene una mayor presencia internacional o la heterogeneidad de los mercados en los que participa se incrementa.

- **Análisis a nivel del macroentorno**

Para lograr esa comprensión del atractivo de los mercados potenciales que albergan esos clientes extranjeros de interés, y poder reunir finalmente los criterios que la multinacional requiere para su elección, esta deberá llevar a cabo un análisis del macroentorno que potencialmente la rodeará, con miras a entender los factores específicos y característicos de cada uno de los países donde planea entrar; así como el impacto que esos factores le pueden generar acorde con sus antecedentes y patrimonio como empresa.

De la revisión de la literatura cabe destacar dos herramientas principales que sirven a este nivel de análisis: PESTEL, ampliamente reconocida y aplicada en el campo de la estrategia, y la herramienta CAGE, de alcance y aplicación específica a esa temática de expansión internacional.

H – La herramienta PESTEL

La herramienta PESTEL (1986), denominada así por su acrónimo en inglés, Political Economic Social Technological Environmental Legal, constituye la herramienta más importante para la caracterización del macroentorno que rodea la multinacional; en aras de determinar si un mercado potencial es atractivo y las dificultades o ventajas que se pueden avizorar ante la entrada de la multinacional en este.

Esta herramienta propone la medición y el análisis de las variables más relevantes del macroentorno, por cada una de sus dimensiones:

- La dimensión política: referida a la estabilidad gubernamental y las políticas de administraciones públicas. Los factores políticos incluyen variables como la estabilidad del gobierno, el riesgo de invasión militar, las regulaciones de comercio y tarifas, los tratados de libre comercio, los cambios gubernamentales, la protección de la propiedad intelectual, entre otras.
- La dimensión económica: asociadas a la situación macroeconómica. Suele considerar variables como parte del análisis, tales como: tipo de sistema económico, intervención del gobierno en el mercado libre, ventajas comparativas del país anfitrión, tipos de cambio y estabilidad de la moneda del país anfitrión, eficiencia de los mercados financieros, calidad de la infraestructura, nivel de habilidad de la mano de obra, costos laborales, etapa del ciclo económico (por ejemplo, prosperidad, recesión, recuperación), tasa de crecimiento, ingresos discrecionales, tasa de desempleo, tasa de inflación, tasas de interés, etcétera.
- La dimensión sociocultural: constituida por creencias, valores, actitudes, nivel cultural y educativo, formas de vida, tendencias, etcétera. Los factores socioculturales que se vinculan son, por ejemplo: la demografía, la distribución de la renta, la movilidad social, los cambios en el estilo de vida, las actitudes hacia el trabajo y el ocio, los roles de género, el espíritu emprendedor, el consumismo, el nivel de educación, etcétera.
- La dimensión tecnológica: correspondiente al marco científico-tecnológico vigente, entre los que se encuentran factores tecnológicos como: el gasto público en investigación, la atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico, descubrimientos y desarrollos recientes, rapidez de la transferencia tecnológica y tasa de obsolescencia, impacto tecnológico en la oferta de productos, impacto sobre la estructura de costos, impacto sobre la cadena de valor, etcétera.
- La dimensión ecológica: relacionada con factores ecológicos como las leyes de protección medioambiental, residuos y consumo de energía, actitud ecológica, regulación sobre procesos de producción, etcétera.
- La dimensión legal: que define las reglas del juego que caracterizan el marco legal del país donde se desenvuelve la empresa. Incluye, entre otras, variables como marco jurídico para la ejecución de contratos, regulación de precios, impuestos: tasas e incentivos, leyes antimonopolio, legislación salarial: salario mínimo y horas extras, semana laboral, beneficios obligatorios para empleados y regulaciones de seguridad industrial.

La intención de todas estas variables, y hay que reconocer que la lista de las medidas potencialmente relevantes es enorme, es identificar aquellas que predicen el crecimiento potencial del país en el largo plazo y que capturan factores que no son de mercado y que podrían dejar pérdidas financieras, estratégicas o incluso de personal si la empresa opta por competir en ese país. Definitivamente, ninguna lista

puede ser exhaustiva y cada empresa debe reunir los datos más relevantes y accesibles, o recurrir a analistas externos (Collis, 2014, p. 224).

En síntesis, la herramienta PESTEL sirve para que la multinacional aumente su conocimiento de las condiciones específicas del país o países que lo rodearán y, con ello, su capacidad de respuesta ante cambios futuros, buscando minimizar los riesgos derivados de la entrada en los mercados internacionales.

H – La herramienta CAGE

La herramienta de análisis CAGE, nombrada así por su acrónimo en inglés Cultural distance Administrative and political distance Geographic distance y Economic distance, fue propuesta por Ghemawat (2001) en su artículo “Distance still matters”, con el fin de ayudar a los gerentes a identificar y evaluar el impacto de la distancia sobre el atractivo del país al que se quiere entrar.

Según Ghemawat (2001), la selección de los objetivos adecuados para la expansión global rentable de una empresa implica el análisis del impacto que puede tener la distancia en este proceso; no solo desde la dimensión geográfica de la distancia, sino también desde otras tres dimensiones: cultural, administrativa y política, y económica. Puesto que, entre más difieren los dos países en estas dimensiones más arriesgado es el mercado internacional objetivo; y cuanto más similares son, mayor es el potencial que se espera.

La empresa debe, antes de decidir si expandirse o no a un país extranjero en particular, evaluar el impacto potencial que puede generarle la distancia, desde las cuatro dimensiones básicas de distancia que presenta la herramienta, buscando identificar oportunidades de inversión global altamente prometedoras. Aunque dos consideraciones importantes deben ser tenidas en cuenta para el análisis: primera, los tipos de distancia influyen en los negocios de diferentes maneras, y segunda, cada una de estas dimensiones de distancia abarca diversos factores, algunos de los cuales son fácilmente evidenciables y otros bastante sutiles.

Las cuatro dimensiones de distancia que deben ser evaluadas por la multinacional, según Ghemawat (2001), son las que se listan a continuación:

- La distancia cultura: los atributos culturales de un país determinan cómo las personas interactúan entre sí y con las empresas e instituciones. Las diferencias en las creencias religiosas, la raza, las normas sociales y el lenguaje son todas capaces de crear distancia entre dos países; de hecho, pueden tener un enorme impacto negativo en el comercio.
- La distancia administrativa y política: las asociaciones históricas y políticas compartidas por los países afectan considerablemente el comercio entre ellos. Los países también pueden crear distancias administrativas y políticas





a través de medidas unilaterales; de hecho, las políticas de los distintos gobiernos, el del país de origen o el de país objetivo, plantean los obstáculos y barreras más comunes a la competencia transfronteriza. Asimismo, la débil infraestructura institucional de un país objetivo puede ayudar a frenar la actividad económica transfronteriza.

- La distancia geográfica: en general, cuanto más lejos esté la empresa de un país, más difícil será llevar a cabo negocios en ese país. Pero la distancia geográfica no es simplemente una cuestión de qué tan lejos está el país en kilómetros, otros atributos que deben ser considerados son el tamaño físico del país, las distancias medias dentro de los países a las fronteras, el acceso a los cursos de agua y el océano y la topografía, además de atributos geográficos como las infraestructuras de transporte, comunicaciones del país y las redes de información.
- La distancia económica: la riqueza o el ingreso de los consumidores es el atributo económico más importante que crea distancia entre los países y tiene un marcado efecto sobre los niveles de comercio y los tipos de socios con los que un país negocia. Para Ghemawat (2001), la investigación presenta algunas conclusiones importantes que cabe destacar en torno a esta dimensión: a) Los países ricos participan en una actividad económica relativamente más transfronteriza en relación con su tamaño económico, frente a otros homólogos más pobres, mientras que los países pobres también comercian más con los países ricos que con otros pobres; b) Las empresas dependientes de economías de experiencia, escala y estandarización se centran en países con perfiles económicos similares para replicar fácilmente su modelo de negocio y explotar así su ventaja competitiva, a diferencia de aquellas cuyos componentes principales de costos, que varían de país a país, prefieren dirigirse a países con perfiles económicos diferentes para la inversión o el comercio; y por último c) Las grandes disparidades en las cadenas de suministro y los canales de distribución representan también una barrera significativa para las empresas, independientemente del negocio.

La tabla 5 muestra un resumen de la herramienta CAGE. En la parte superior la tabla enumera los atributos claves que subyacen a las cuatro dimensiones de la distancia, mientras que en la parte inferior muestra cómo estos afectan a los diferentes productos e industrias.

En la práctica, esta herramienta resulta ser de gran ayuda y utilidad para las multinacionales, frente al desafío que tienen de evaluar el impacto de la distancia – en todas sus dimensiones– sobre su industria y su empresa; y definir finalmente cómo operar para aumentar o reducir esa distancia con sus mercados internacionales objetivo.

Tabla 5. La herramienta CAGE

	Distancia cultural	Distancia administrativa	Distancia geográfica	Distancia económica
Atributos que crean distancia	 <p>Diferentes idiomas</p> <p>Diferentes etnias; ausencia de conectividad étnica o redes sociales</p> <p>Diferentes religiones</p> <p>Diferentes normas sociales</p>	 <p>Ausencia de lazos coloniales</p> <p>Ausencia de compartición monetaria o asociación política</p> <p>Hostilidad política</p> <p>Políticas gubernamentales</p> <p>Debilidad institucional</p>	 <p>Lejanía física</p> <p>Falta de una frontera común</p> <p>Falta de accesibilidad al mar o a los ríos.</p> <p>Tamaño del país</p> <p>Transporte o enlaces de comunicación débiles</p> <p>Diferencias climáticas</p>	 <p>Diferencias en los ingresos de los consumidores</p> <p>Diferencias en costos y calidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● recursos naturales ● recursos financieros ● recursos humanos ● infraestructura ● insumos intermediados ● información de conocimiento
Industrias o productos afectados por la distancia	<p>Productos que tienen alto contenido lingüístico (TV)</p> <p>Los productos que afectan la identidad cultural o nacional de los consumidores (alimentos)</p> <p>Características de producto que varían en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● tamaño (automóviles) ● normas (electrodomésticos) ● embalaje <p>Productos que llevan asociaciones de calidad específicas (vinos)</p>	<p>Participación del gobierno es alta en las industrias que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● productores de productos básicos (electricidad) ● productores de otros "derechos" (medicamentos) ● grandes empleadores (agricultura) ● grandes proveedores del gobierno (transporte masivo) ● campeones nacionales (aeroespacial) ● vitales para la seguridad nacional (telecomunicaciones) ● explotadores de recursos naturales (petróleo, minería) ● sujetos a altos costos hundidos (infraestructura) 	<p>Productos que tienen una relación de valor a peso o volumen baja (cemento)</p> <p>Productos que son frágiles o perecederos (Vidrio, fruta)</p> <p>Altamente dependientes de las comunicaciones y la conectividad (servicios financieros)</p> <p>Con alta supervisión local y requerimientos operacionales (muchos servicios)</p>	<p>Naturaleza de la demanda variable con el nivel de ingresos (automóviles)</p> <p>Economías de estandarización o escala son importantes (teléfonos móviles)</p> <p>Trabajo y otros factores de diferenciación de costos son evidentes (vestidos)</p> <p>Distribución o sistemas de negocio son diferentes (seguros)</p> <p>Empresas que necesitan responder con agilidad (electrodomésticos)</p>

Fuente: traducción de Ghemawat (2001, p. 5).

- **Análisis a nivel de la industria**

El siguiente nivel de análisis que la multinacional deberá realizar para evaluar el atractivo de sus mercados internacionales potenciales, en calidad de proveedores de clientes de su interés, consiste en determinar el tamaño y el atractivo estructural de la industria específica en cada país, al ser estas variables las que influyen la rentabilidad esperada a largo plazo del negocio y fijan la expectativa base para el rendimiento de la empresa en ese país.

La oportunidad de mercado deberá ser evaluada por la multinacional con precisión, en función del tamaño y crecimiento futuro de cada mercado, procurando tomar en cuenta las variaciones que la diferencia entre países puede derivar sobre la demanda para el segmento particular que la empresa atiende (Collis, 2014, p. 227). Si bien, es fácil que las empresas sean seducidas por el tamaño de una oportunidad de mercado, no siempre la rentabilidad se correlaciona con el tamaño del mercado. De ahí que se haga necesario incluir, como parte de este análisis, aquellas variables determinantes del atractivo estructural de la industria en cada país potencial, de forma separada, dada la variación que presentan entre los países. El hecho de que una industria sea rentable en un país no implica que necesariamente genere retornos superiores a la media en otro país (Collis, 2014, p. 230).

Algunos de los modelos y herramientas identificados en la literatura, que resultan aplicables a este nivel de análisis de la industria, son el modelo (M) de las 5 fuerzas de Porter y la herramienta (H) de análisis conjunto del portafolio de mercados, las cuales se detallan a continuación.

M – El modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Este modelo fue propuesto por Porter, por primera vez, en su artículo “How competitive forces shape strategy” (1979), y más recientemente en un segundo artículo titulado “The five competitive forces that shape strategy” (2008), con el propósito de ayudar a la empresa a entender la estructura de su industria y establecer la estrategia competitiva óptima con la que alcanzará la posición más rentable en el mercado objetivo, y menos vulnerable a los ataques de la competencia (Porter, 2008, p. 78).

Porter (1979, p. 137) clasifica las fuerzas que delimitan el grado de competencia de un sector industrial en cinco categorías: 1) Poder de negociación de los proveedores, 2) Poder de negociación de los clientes, 3) Amenazas por nuevos entrantes en el sector 4) Amenazas por productos o servicios sustitutos y 5) Rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.

La combinación de estas fuerzas determina la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial; mientras que la fuerza o fuerzas más poderosas

son las que gobiernan y resulta crucial neutralizar desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.



Figura 9. Modelo 5 fuerzas competitivas de Porter

Fuente: traducción de Collis (2014, p. 229).

Por lo tanto, una empresa con una posición fuerte en el mercado, en un sector industrial en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza, obtendrá rendimientos bajos si se enfrenta a un sustituto superior de más bajo costo. Mientras que si no existen sustitutos y está bloqueado el ingreso, la intensa rivalidad entre los competidores limitará los rendimientos potenciales (Porter, 1979, p. 137).

Según Collis (2014, p. 229), el modelo de fuerzas competitivas constituye el marco para el análisis del atractivo de la industria; lo anterior con base en la premisa de que todas las industrias no son creadas iguales, ya que algunas son más rentables que otras y muestran una rentabilidad promedio superior a la industria en el largo plazo. En consecuencia, el fundamento del análisis estructural de la industria es una visión ampliada de la competencia en una industria, que va más allá de los rivales directos para incluir el conjunto de jugadores que limitan o luchan por una parte del valor creado—clientes y proveedores que buscan extraer valor, y sustitutos y barreras de entrada que limitan la creación de valor—.

Muchos estrategas consideran, incluso, que el marco incluye una sexta fuerza, la cual denominan complementos —opuesta a los sustitutos—, que aumentan la demanda o el valor del producto en sí mismo (Collis, 2014, p. 229).

H – El análisis conjunto del portafolio de mercados

Esta herramienta de análisis, a la que hace alusión Collis (2014), constituye una ayuda frente a la decisión que afrontan las multinacionales para gestionar la asignación de sus recursos en un portafolio de países y negocios actuales.

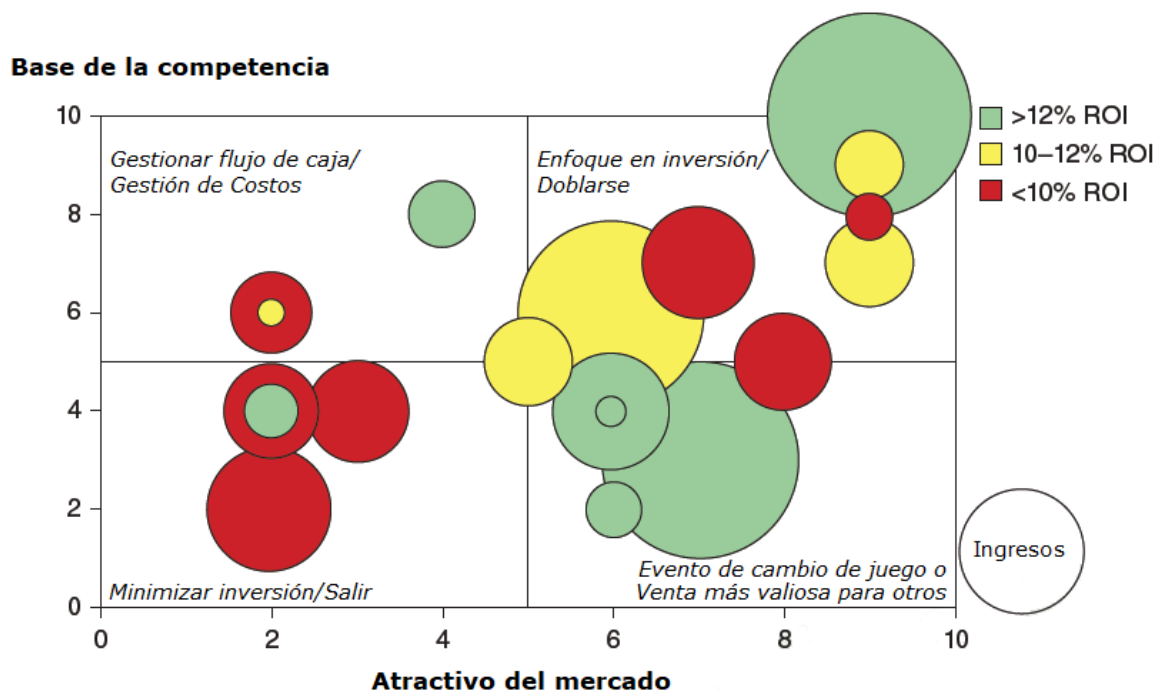


Figura 10. Evaluación del portafolio

Fuente: Collis (2014, p. 235).

Mediante una representación gráfica –en forma de burbujas– de la magnitud de las ventas o activos en los diferentes países potenciales (o tamaño del mercado potencial cuando se consideran las nuevas entradas), una matriz revela un comparativo del atractivo relativo a los diferentes países (véase figura 10). Cabe decir que, aunque es simple, esta matriz tiene el poder de clasificar, a través de un complicado conjunto de variables, y proponer recomendaciones directas (Collis, 2014, p. 234).

Acorde con el ejemplo dado por Collis (2014, p. 234), en el portafolio exhibido en la figura 11 la recomendación sería invertir en las dos grandes empresas de la derecha, retirándose de las pequeñas empresas de la extrema izquierda y minimizando las inversiones en los grandes negocios en la parte superior de la matriz –incluso si esta tiene una posición de mercado fuerte, la estructura desfavorable de la industria resultará probablemente en la destrucción del valor del accionista–. Si bien esta matriz presentada nunca ha pretendido ser definitiva y única, es claro que proporciona una prescripción útil por defecto para la asignación de recursos entre países.

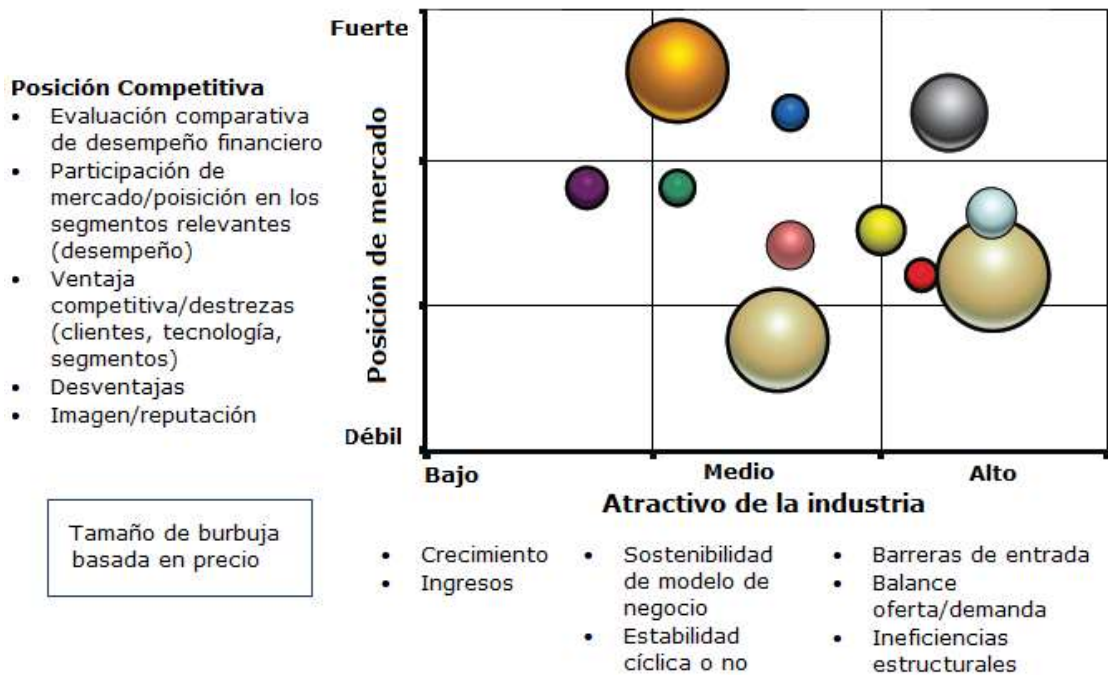


Figura 11. Ejemplo de la evaluación del portafolio

Fuente: Collis (2014, p. 235).

Esta herramienta, a diferencia de las demás descritas a lo largo de este trabajo, va más allá del análisis del atractivo independiente de cada país para considerar las

relaciones estratégicas entre los mercados (Collis, 2014, p. 236), que pueden ser económicas, como aceptar rendimientos más bajos en un gran mercado con el fin de explotar las economías de escala y reducir los costos generales; o pueden ser competitivas, como enfrentar interacciones en múltiples mercados con el mismo competidor. Para, finalmente lograr, a través de esta decisión, un equilibrio en el portafolio de mercados de la multinacional.

Conforme lo revela Collis (2014, p. 236), es común que las multinacionales busquen un equilibrio geográfico entre crecimiento y rentabilidad, debido a que los mercados de capital recompensan a las empresas que pueden crecer, conforme ganan por encima de su costo de capital. Si bien, puede ser difícil que cada país produzca un alto rendimiento de la renta variable y un alto crecimiento, muchas multinacionales alcanzan esta combinación a través de la diversificación de su portafolio. Algunos países, posiblemente mercados maduros donde la empresa tiene una fuerte posición competitiva, generarán ganancias, pero con un menor crecimiento. Otros, en cambio, posiblemente países en desarrollo, requerirán inversiones sustanciales para crecer rápidamente, aunque proveen retornos limitados. Por si solos, ninguno de ellos proporciona el desempeño que es atractivo para los mercados de capitales. Juntos, con cada país jugando un papel diferente, el portafolio ofrece crecimiento y retorno (Collis, 2014, p. 236).

Un ejemplo de la matriz que Collis (2014, p. 237) refiere para este análisis de portafolio de mercados, en busca de un equilibrio de crecimiento y retorno, se presenta en la figura 12. La implicación de esta matriz del ejemplo es que se debe invertir en el negocio de Iberia debido a su alto crecimiento, siempre y cuando este pueda ser equilibrado por la inversión en el Benelux, ya que los altos retornos en este último compensarán la inversión y los menores márgenes asumidos para el crecimiento del negocio ibérico.

Este análisis se puede llevar a cabo buscando alcanzar un equilibrio en términos de otras métricas financieras, vinculadas con el objetivo estratégico de operación de la multinacional, tales como: flujo total de caja interno, ROI objetivo o una meta de cuota de mercado. Para lo cual, los gerentes deberán estar familiarizados con reasignar el rol de un país o filial en el portafolio, junto con la respectiva prioridad de inversión de capital (Collis, 2014, pp. 236-237).

Adicionalmente, la multinacional deberá evaluar el riesgo global de su portafolio geográfico. Collis (2014, p. 237) explica que un portafolio conformado por negocios que tienen un desempeño financiero correlacionado negativamente crea más valor que uno en el cual el desempeño del país está correlacionado. Esto quiere decir que si, por ejemplo, Perú es un país de alto riesgo y volátil, pero que el desempeño está correlacionado negativamente con Japón (y la multinacional tiene una gran operación japonesa), entonces Perú tiene un valor en el portafolio por encima de su potencial independiente.

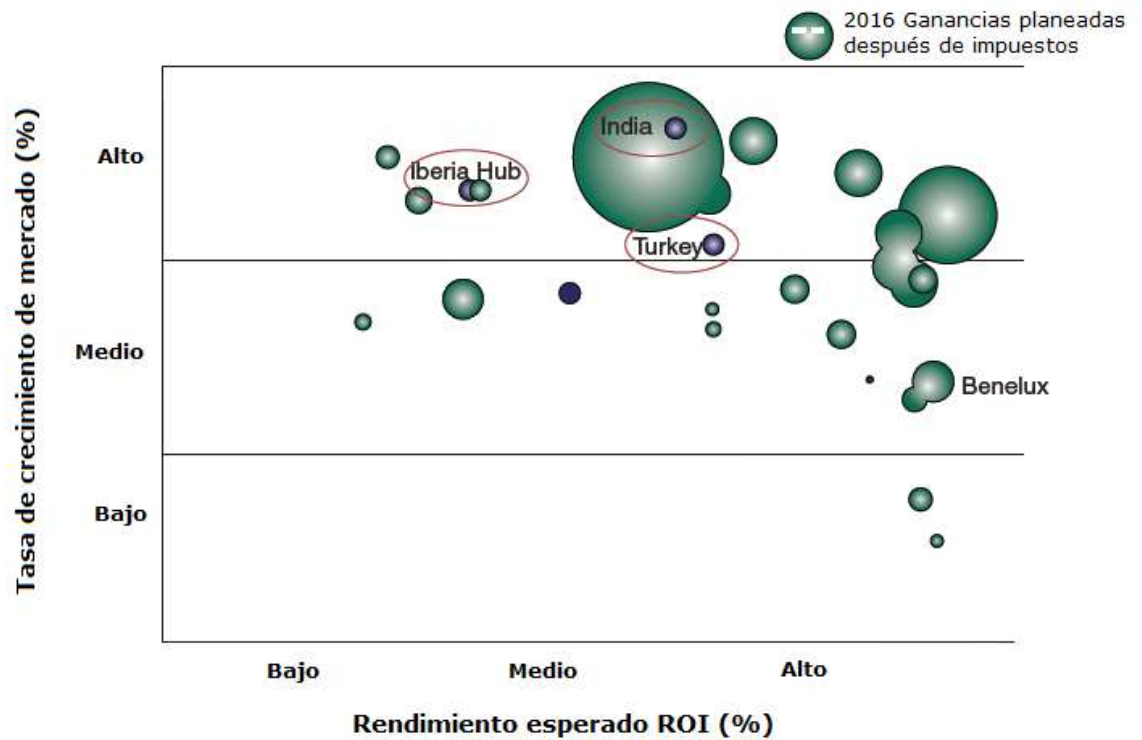


Figura 12. Ejemplo matriz análisis portafolio: equilibrio crecimiento y retorno

Fuente: traducción de Collis (2014, p. 237).

La figura 13 muestra la matriz con la que Collis (2014, p. 238) explica el análisis de portafolio de países como herramienta para el logro de un equilibrio entre riesgo y retorno. La intención particular de esta matriz del ejemplo es minimizar la inversión en Argentina, comprometerse con el Reino Unido e investigar el potencial de al menos dos países adicionales, Alemania y Francia. China y la India son los grandes interrogantes para el portafolio –ambos mercados atractivos, pero cada uno con un grado de riesgo—. Entonces, la respuesta es que se debe elegir uno de esos mercados de alto riesgo/alto rendimiento para lograr el equilibrio de riesgo deseado para el portafolio.

Un resultado de ese deseo de alcanzar la diversificación con respecto al riesgo, el crecimiento y el retorno, es que las multinacionales suelen buscar un portafolio equilibrado entre regiones (Collis, 2014, p. 238).

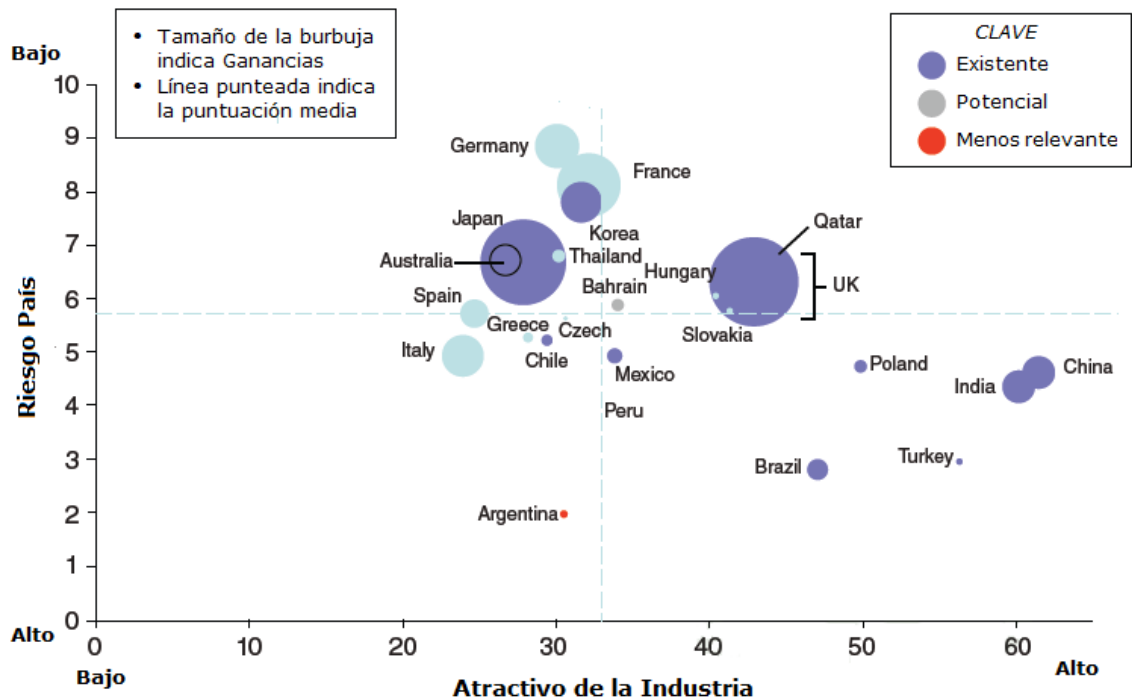


Figura 13. Ejemplo matriz análisis portafolio: equilibrio riesgo y retorno

Fuente: traducción de Collis (2014, p. 238).

3.3.2.2 P4: ¿En cuáles mercados voy a ubicar las actividades de mi cadena de valor para explotar las ventajas necesarias para atender estos clientes? Esta cuarta pregunta surge para la multinacional, en función de ese análisis de la elección del país o países de su interés, ahora motivado en la segunda razón que según Collis (2014, p. 50) apalanca la internacionalización, como es la de explotar las ventajas competitivas de la empresa a través de la ubicación de cada actividad de valor en el país o región en donde se pueda ejecutar de la manera más eficiente y efectiva (producto de las ventajas propias de cada ubicación).

La multinacional podrá elegir, por ejemplo, ubicar sus actividades en países emergentes para explotar una ventaja de costos, o ubicar sus actividades en países desarrollados para explotar una ventaja de innovación, o ubicar sus actividades en países emergentes de América Latina para explicar una ventaja de recursos naturales; o por cualquier otra combinación factible.

Dos niveles adicionales de análisis se incluyen en pro de dar respuesta esta cuarta pregunta: uno a nivel interno de la empresa, para la identificación de esas actividades de valor que conviene trasladar a los nuevos mercados internacionales, y otro a nivel de la industria, que le permitan caracterizar y dinamizar esos elementos

gestores de ventajas competitivas a nivel internacional. Para estos dos niveles de análisis la literatura presenta una herramienta y un modelo aplicables, respectivamente, los cuales se explican a continuación.

- **Análisis a nivel de la empresa**

H – El análisis de las actividades de la cadena de valor

Este análisis, planteado por Porter (1985) en su libro *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, constituye una herramienta útil para que las empresas puedan identificar esas actividades generadoras de valor con el propósito de gestionarlas y poder obtener así una mayor ventaja competitiva.

Porter (1985) plantea que las actividades que realiza la empresa se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, conformado por: a) Cadena de valor de los proveedores, b) Cadena de valor de otras unidades del negocio, c) Cadena de valor de los canales de distribución y d) Cadena de valor de los clientes. Donde: *el valor* es la suma de los beneficios que percibe el cliente menos los costos igualmente percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio; y *la cadena de valor* es, esencialmente, una forma de análisis de la actividad empresarial, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, para identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

La cadena de valor genérica que define Porter (1985) está constituida por tres elementos básicos:

- Las *actividades primarias*: que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de posventa.
- Las *actividades de soporte a las actividades primarias*: como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico y las de apoyo empresarial –tales como: finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general, entre otras–.
- *El margen*: que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Si bien el análisis de la cadena de valor permite la identificación de esas actividades generadoras de valor, el aprovechamiento de esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollarlas, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores.

De Villa (2016) resume este análisis, para la decisión particular de elegir los mercados internacionales que albergarán las actividades de valor de la multinacional, en términos de cuatro pasos fundamentales:

- Selección de actividades (sugeridas quince actividades o menos).
 - Evaluación de la posibilidad de movilidad de tales actividades a otros mercados.
 - Identificación de actividades a ser realizadas internamente y las actividades susceptibles de tercerizar (*outsourcing*).
 - Ubicación óptima de las actividades, haciendo uso por ejemplo de informes de competitividad global, criterios propios de la empresa como viabilidad, deseo y riesgos, costos o configuración geográfica.
- **Análisis a nivel de la industria**

M – El modelo del diamante de Porter

Este modelo de análisis de la competitividad fue definido por Porter (1990) en su texto *The competitive advantage of nations*, con el fin de relacionar los indicadores a nivel micro que influyen decisivamente para que un país, una región, una comunidad o incluso una empresa sean realmente competitivos.

El diamante que propone Porter (1990) es un sistema mutuamente autorreforzante, en el que el papel de sus componentes no puede contemplarse por separado, debido a que todos se encuentran interrelacionados entre sí y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. Este diamante, como representación del marco en el que se gestan las ventajas competitivas, consta de cuatro elementos determinantes:

- Las *condiciones de los factores*: se refieren al entorno en el que intervienen los factores productivos de la empresa; por ejemplo, la dotación de recursos, la mano de obra, la infraestructura especializada o la base científica que sustenta la idea comercial, además de la eficacia, la capacidad de respuesta y las relaciones que establezca cada empresa con su medio.
- Las *condiciones de la demanda*: que se asocian con los requerimientos de los clientes y su influencia indirecta en la generación de ventajas competitivas por parte de la empresa, como mecanismo de satisfacción de esos clientes.
- La *estrategia, estructura y rivalidad de la empresa*: según la cual, el enfrentamiento de la empresa con competidores en el mismo espectro comercial también desencadena la creación de nuevas ventajas competitivas; por ejemplo, mejoras en la calidad de los productos o incremento del rendimiento y la productividad.
- Los *sectores conexos y de apoyo*: que tienen que ver con la competencia que puede existir a nivel interno de la empresa, entre sus miembros, por alcanzar ciertas metas o márgenes de producción (Porter, 1990).



Figura 14. Diamante de Porter

Fuente: traducción de Porter (1990).

Estos cuatro elementos tienen una interacción dinámica, movida principalmente por la competencia interna como promotora de la innovación constante y la concentración o proximidad geográfica como aceleradora de la interacción. Las características de estos elementos son las que determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una empresa tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito en los mercados. Ahora bien, aunque las ventajas en todos los elementos del diamante son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito, gozar de condiciones favorables en cada elemento no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria de un mercado en particular.

El diamante es un entorno fértil para la creación de empresas competitivas, pues favorece la agrupación en un clúster de empresas globalmente competitivas y genera un efecto en cascada hacia las industrias relacionadas, ya sea vertical u horizontalmente, con tendencia a concentrarse geográficamente, lo que hace que

el nivel de la competencia se incrementa conforme los flujos de información se agilizan y la dinámica del sistema se acelera.

Adicional a esos cuatro elementos indicados, Porter (1990) relaciona otros dos que ejercen un rol indirecto y que de alguna manera influyen en la creación de la ventaja competitiva; estos son: 1) La dirección o el gobierno, al ser responsable del modelo de gestión de los recursos, y 2) Los fenómenos fortuitos, especialmente aquellos capaces de generar discontinuidades con efectos súbitos y asimétricos, por ejemplo, al anular ventajas competitivas de los rivales en un mercado y relanzar las propias de la empresa, o viceversa. Por consiguiente, ambos deberán ser igualmente valorados y analizados por la empresa como parte de su ejercicio de análisis estratégico (Porter, 1990).

Las multinacionales tienen la necesidad de desarrollar ventajas competitivas propias, basadas en las características de su país de origen, para explotarlas a nivel global (De Villa, 2016). Precisamente, y con este propósito, el diamante de Porter (1990) es utilidad, al permitir identificar los elementos generadores de esas ventajas competitivas y la manera de acelerar su interacción en pro de aumentar las probabilidades de éxito internacional.

3.3.3 Modos de entrada. La decisión del modo de entrada constituye el tercer factor clave de análisis propuesto por la herramienta, siendo una decisión estratégica adicional a la de selección de los mercados y clientes potenciales en el extranjero, pero que está íntimamente relacionada con estas dos.

Esto quiere decir que la multinacional debe definir cómo entrará en esos mercados internacionales, si lo hará a través de exportaciones, acuerdos contractuales (licencias o franquicias), alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones u operación propia. En función de la relación esperada entre las variables de riesgo, control, compromiso de recursos y tiempo invertido (véase numeral 1.1.2.), u otra(s) variable(s) que pueda(n) ejercer influencia sobre su elección y que sea oportuno evaluar.

Acorde con los enfoques teóricos referidos, múltiples son las variables determinantes en esta decisión, entre ellas, algunas relacionadas con restricciones endógenas de la empresa; por ejemplo, el conocimiento experiencial, la incertidumbre endógena, las capacidades organizacionales o las ventajas específicas de la empresa (FSA), el *know-how* y el tamaño; y otras con condiciones del entorno como el costo, la incertidumbre exógena, las características del mercado o las ventajas específicas de cada país, el riesgo, la cultura, la competencia, la eficacia institucional, las redes y el entorno político (De Villa *et al.*, 2015, p. 420).

Adicionalmente, cabe decir que la selección de modos de entrada no es una decisión estática sino dinámica (De Villa *et al.*, 2015, p. 423). Así, por ejemplo, las exportaciones, licencias, franquicias y alianzas, al ser modos de entrada de bajo

riesgo, son efectivos para el desarrollo inicial de mercados, siendo las alianzas las más utilizadas en países de alta incertidumbre (Surdu & Mellahi, 2016, p. 1179). Mientras que las empresas en etapas avanzadas de internacionalización prefieren las adquisiciones y operaciones propias, siendo las más utilizadas cuando los derechos de propiedad intelectual no están muy protegidos con un número de empresas en la misma industria creciendo rápidamente (De Villa, 2016).

Por lo tanto, un análisis multivariable debe ser configurado para elegir ese modo más apropiado y prometedor de entrada a los mercados internacionales. Aunque la evidencia teórica demuestra que no existe una teoría unificadora explicativa de los diferentes factores y relaciones que influyen en esta decisión (Ripollés, Blesa & Monferrer, 2012, p. 650), la multinacional deberá enfrentar su determinación a partir de un análisis complementario de los diferentes enfoques teóricos existentes –en aras de minimizar las limitaciones y restricciones presentes en cada uno de ellos–, y en lo posible, en los aportes de su propia experiencia internacional.

Para el análisis de este tercer factor declarado, desde las dos visiones de mercados propuestas: como fuente de clientes potenciales y de ventajas por ubicación, la herramienta propone la quinta y sexta pregunta a ser respondidas por la multinacional para su entrada en los mercados internacionales, siendo estas respectivamente: ¿cuáles modos de entrada voy a utilizar para atender a estos clientes en los mercados seleccionados? y ¿cuáles modos de entrada voy a utilizar para lograr ubicar las actividades de mi cadena de valor que necesitan explotar las ventajas por ubicación de otro país?

3.3.3.1 P5: ¿Cuáles modos de entrada voy a utilizar para atender a estos clientes en los mercados seleccionados? Desde la visión particular de los mercados propuesta en esta quinta pregunta, el análisis debe propender por la elección de ese modo de entrada al mercado internacional que permite satisfacer, de la mejor manera, las necesidades de aquellos segmentos de clientes seleccionados por la multinacional como de su interés.

Luego, cobra relevancia la evaluación de las variables internas de la empresa señaladas (De Villa *et al.*, 2015, p. 420): el *conocimiento experiencial*, en particular aquel de índole empresarial asociado con los clientes (Sharma & Blomstermo, 2003, p. 741), la *incertidumbre* (endógena), dado que podría llegar a afectar la disposición de recursos y esquemas asociados a la atención de esos nuevos clientes extranjeros, las *capacidades organizacionales* (FSA) como herramientas de posicionamiento competitivo en el mercado, el *know-how* que es requerido para el logro de las estrategias diferenciadores ante los clientes, y el *tamaño*, como limitante de la escala de operación y coordinación implicada en la atención de clientes en mercados que incluso pueden ser distantes del doméstico.

Así como de las variables del entorno (De Villa *et al.*, 2015, p. 420) que inciden en esa decisión, siendo algunas: las *características del mercado*, dadas sus

implicaciones en el volumen y las particularidades de los clientes a atender, así como en los tipos de productos o servicios a ofertar en ese mercado específico; el *costo*, siendo decisivo para los retornos esperados producto de la expansión internacional; la *incertidumbre* (exógena), relacionada con el nivel de control que aspira la multinacional y que podría llegar a tener incidencia sobre decisiones estratégicas y comerciales futuras, la distancia cultural que lo aleja de esos nuevos clientes en el extranjero; la *eficacia institucional*, que impone restricciones y barreras de acceso a la multinacional, y la *competencia*, que hay que enfrentar para ganar clientes.

Finalmente, y en aras de afrontar satisfactoriamente la complejidad de este análisis, la multinacional deberá desarrollar criterios y herramientas propias de decisión, fundamentadas en su estrategia y experiencia internacional y en la evidencia empírico-teórica existente frente a la decisión.

3.3.3.2 P6: ¿Cuáles modos de entrada voy a utilizar para lograr ubicar las actividades de mi cadena de valor que necesitan explotar las ventajas por ubicación de otro país? La respuesta a esta sexta y última pregunta que propone la herramienta implica, igualmente, el análisis de esas múltiples variables que, según se ha estudiado, son determinantes para la decisión en torno a este tercer factor clave; sin embargo, en este caso particular la motivación es encontrar esos modos de entrada óptimos que permitan la explotación de ventajas competitivas en nuevos mercados (países), producto de la efectiva y eficiente ubicación de las actividades de la cadena de valor de la multinacional.

En este escenario de análisis que se configura cobran relevancia variables como por ejemplo, las *ventajas específicas del país* (CSA), que sustentan la explotación autónoma o a través de actores locales de ventajas competitivas a partir de la reubicación de actividades de la cadena de valor en los nuevos países; el *costo*, como determinante del beneficio real que resulta con la reubicación de esas actividades; la *distancia* entre los países, y que puede llegar a afectar el desempeño de la nueva cadena de valor configurada; los *recursos, capacidades y experiencia* de la empresa, como determinantes para la eficiente gestión de cadenas de valor globales; las *características del mercado*, que pueden llegar a afectar la provisión de los insumos requeridos por los procesos productivos instalados en esos nuevos países; la *eficacia institucional*, que puede incidir sobre el relacionamiento de la multinacional con esos nuevos actores de su cadena de valor, y las *redes industriales* (siempre que existan en esos nuevos países potenciales) sobre las que la multinacional apalanca la expansión de su cadena de valor.

Al igual que para la pregunta anterior, como una decisión que dependerá de la relación esperada por la multinacional entre riesgo, control, compromiso de recursos e inversión de tiempo; y para la que se hace imperativo que la multinacional desarrolle criterios y herramientas de decisión.

Resumiendo, la herramienta que se propone consolida ese listado guía y secuencia óptima de preguntas estratégicas que deben ser respondidas por cualquier multinacional, como parte de su análisis de entrada a los mercados internacionales, desde esos tres factores claves de análisis: segmentos, mercados y modos de entrada, y desde las dos visiones (o motivaciones) que puede tener la empresa sobre esos mercados: como fuente de clientes potenciales o de ventajas por ubicación. Además, que incluye conceptos, herramientas y modelos relevantes, que resultan aplicables a la decisión de selección de los mercados internacionales (como sinónimo de país), desde las dos visiones posibles de análisis señaladas.

Conscientes de la aplicabilidad de la herramienta propuesta a cualquier empresa en proceso de internacionalización, y lo valioso que resulta aportar una referencia de análisis para ayudar a empresas multilatinas a abordar de la mejor manera posible sus procesos de selección de mercados internacionales y modos de entrada, desde la visión que tienen de estos mercados, se consideró propicio incluir, dentro del objeto de la presente investigación, la ilustración de un ejemplo de “uso” de la herramienta, mediante la recopilación y el estudio de la evidencia confirmatoria existente en cuanto a cómo las multilatinas más importantes están afrontando sus decisiones de entrada a los mercados internacionales, y las respuestas que estas empresas han dado a cada una de esas preguntas estratégicas definidas por la herramienta. El resumen de los principales hallazgos encontrados es presentado a continuación.

3.4 CÓMO LAS MULTILATINAS HAN DADO RESPUESTA A ESTAS SEIS PREGUNTAS ESTRATÉGICAS

Esta investigación, además de proponer una herramienta guía para la selección de mercados internacionales y modos de entrada, describe cómo las multilatinas han dado respuesta a sus seis preguntas estratégicas con el propósito de ilustrar el “uso” de la herramienta. La definición precisa de multilatina es una empresa con origen en economías del continente americano que fueron colonizadas por España, Portugal o Francia, y que tienen operaciones de valor añadido fuera de su país de origen. Las multilatinas no son un fenómeno reciente; lo que sí es actual es la importancia y los niveles significativos que han adquirido (Cuervo-Cazurra, 2010, p. 16). Si bien han existido multilatinas desde finales del siglo XIX, la mayoría de ellas no establecieron operaciones en el extranjero hasta hace relativamente poco. Muchas de estas empresas han exportado desde hace tiempo, beneficiándose del acceso a los recursos naturales, la mano de obra barata y la proximidad al mercado de Estados Unidos (Cuervo-Cazurra, 2010, p. 23).

El proceso de reformas pro-mercado de finales de los años ochenta y principios de los noventa, conocido también con el término Consenso de Washington (Lora, 2001 y Williamson, 1990), no solo estabilizó macroeconómicamente a los países latinoamericanos, sino que también le permitió a las empresas mejorar sus

capacidades competitivas y convertirse en multilatinas (Cuervo-Cazurra, 2010, p. 17).

Las reformas pro-mercado implicaron una reducción de la regulación, la liberalización de la entrada de empresas y de precios y la privatización de empresas estatales (Kuczynski & Williamson, 2003). Esto trajo un aumento significativo en el nivel de competencia, lo cual forzó a las empresas latinoamericanas a reestructurarse, redefiniendo las líneas de negocio, reduciendo los niveles de deuda y mejorando las capacidades competitivas mediante la compra de tecnología y las alianzas con empresas extranjeras (Cuervo-Cazurra, 2002; Dominguez & Brenes, 1997; Kotabe, Aulakh, Santillán-Salgado, Teegen, Coutinho de Arruda & Greene, 2000 y Toulan, 2002). La mejora en los niveles de competitividad, como resultado de la reestructuración, no solo les permitió a las empresas enfrentarse a la entrada de multinacionales extranjeras, sino que, en algunos casos, les ayudó a alcanzar niveles de competitividad internacional, haciendo que se convirtieran en multilatinas (Cuervo-Cazurra, 2010, p. 24).

González y Vélez (2014, p. 532) afirman que las multilatinas experimentaron un rápido proceso de internacionalización producto del crecimiento económico generado entre 2003 y mediados de la década de 2010, con la apertura de las relaciones económicas intrarregionales, impulsado por el establecimiento de acuerdos comerciales entre países de la región y del Caribe, la adopción de políticas y la implementación de prácticas para la liberalización del mercado de capitales y la inversión, la inserción en las cadenas de valor globales y el estímulo a las exportaciones –principalmente basadas en recursos naturales– y la promoción de la privatización (Contreras & Carrillo, 2012 y Williamson *et al.*, 2013).

En muy poco tiempo, América Latina pasó de ser una región caracterizada por economías cerradas y altamente inestables, regidas principalmente por regímenes no democráticos, a ser en su mayoría estable, más abierta a la inversión y al comercio y, por último, pero no menos importante, democrática; llegando a ocupar un puesto relevante dentro de las economías emergentes, aunque en menor medida que China o la India (Ciravegna, 2012 y Lansberg-Rodriguez, 2014). Sin embargo, como lo citan Aguilera, Ciravegna, Cuervo-Cazurra & Gonzalez-Perez (2017, p. 449), entre 2014-2016, debido a la caída de los precios de las materias primas, las contribuciones de las economías emergentes para el crecimiento económico mundial se redujeron drásticamente, haciendo que los mercados emergentes –especialmente los productos basados en recursos de América Latina con su ventaja comparativa en recursos naturales– estuvieran menos de moda que en la década anterior (Brenes *et al.*, 2016).

Conscientes de este auge de internacionalización en la región, de la gran diversidad de contextos institucionales que la caracterizan y de la limitada investigación que existe en torno a las empresas multilatinas (Aguilera *et al.*, 2017, p. 447), se estimó pertinente incluir, dentro del alcance de la presente investigación, el estudio y

análisis acerca de cómo las multilatinas están emprendiendo sus procesos de selección de mercados internacionales y los modos de entrada asociados, buscando aportar con ello al éxito de futuros procesos de expansión internacional que, probablemente, tendrán lugar para empresas colombianas o de la región.

Según la herramienta propuesta son seis las preguntas estratégicas que deberán ser respondidas por la multinacional de manera ordenada. Si bien, muchas multinacionales de países desarrollados enfrentan hoy sus decisiones de selección de mercados internacionales y modos de entrada desde esa visión complementaria de análisis plasmada en la herramienta, eligiendo primero sus segmentos de clientes y luego sus mercados y, finalmente (o en simultánea), los modos de entrada asociados a esos mercados; también es claro que para las multilatinas y muchas otras multinacionales de mercados emergentes esta perspectiva no está aún generalizada, de manera que estas empresas siguen todavía eligiendo primero países que segmentos (Chattopadhyay *et al.*, 2012), y algunas, incluso, están centradas en una visión de los mercados internacionales limitada exclusivamente a la obtención de clientes potenciales.

Pese a esto, la revisión de la literatura arroja indicios importantes que explican cómo las multilatinas alineadas con la visión complementaria de análisis, que esboza la herramienta, han dado respuesta a cada una de las preguntas allí planteadas. Los principales hallazgos y conclusiones obtenidos de la revisión efectuada son presentados a continuación, en función de las dos visiones posibles de análisis.

Aunque cabe advertir lo expresado por varios estudios (Aulakh, Kotabe & Teegen, 2000; Brenes, Ciravegna & Woodside, 2016; Brenes, Ciravegna & Marcotte, 2016 y Cuervo-Cazurra, 2007, 2008, 2016): las multilatinas adoptan una diversidad de estrategias al entrar en nuevos mercados que hace difícil generalizar sobre su comportamiento; por consiguiente, se requiere una mayor investigación al respecto (Aguilera *et al.*, 2017, p. 457).

3.4.1 Desde la visión de los mercados como fuente de clientes potenciales

Las multilatinas han ascendido a una posición importante dentro de ese complejo de empresas multinacionales de los mercados emergentes. En su estudio, Chattopadhyay, Batra y Ozsomer (2012) concluyen que las multinacionales de mercados emergentes, y dentro de esa categoría las multilatinas, seleccionan sus segmentos de clientes destino en el extranjero, basados en dos criterios fundamentales. El primero, tiene que ver con consolidar una base cohesionada de consumidores similares a los que atiende en sus mercados domésticos, con el fin de explotar el conocimiento que posee sobre ese segmento particular de clientes, construir economías de escala, aprovechar las capacidades y cartera de productos existentes, y crear, finalmente, un ciclo virtuoso de aprendizaje de todos sus mercados que le permita generar sinergias entre ellos. En tanto, el segundo se

asocia con atender segmentos de consumidores claramente nuevos en mercados desarrollados (Chattopadhyay *et al.*, 2012).

Se interpreta entonces que la respuesta que las multinacionales de mercados emergentes han dado a esa primera pregunta estratégica que define la herramienta: ¿cuáles segmentos de clientes atender?, se caracteriza por la preferencia de segmentos de clientes en los mercados emergentes y en los mercados desarrollados. En el caso de los mercados emergentes, con nichos de consumidores similares a los que atienden en el mercado local, especialmente segmentos con diáspora étnica potencialmente grande que se adapten a la actual cartera de productos y servicios de la multinacional; segmentos sensibles a los precios –incluidos clientes B2B–, que puedan ser cautivados por su ventaja de bajos costos; y segmentos de consumidores interesados en marcas funcionales y realistas. En el caso de los mercados desarrollados, con nichos de consumidores disímiles a los de sus mercados domésticos, que resultan de tres segmentos principales: segmentos de nicho, donde se refugian de las grandes multinacionales conforme adquieren aprendizaje y desarrollan capacidades; segmentos de categorías de alto crecimiento, con productos “disruptivamente nuevos”, y segmentos de clientes que acepten mejor las nuevas marcas (Chattopadhyay *et al.*, 2012).

En relación con la segunda pregunta estratégica: ¿en cuales mercados voy a atender esos clientes?, la conclusión es que las multilatinas, por naturaleza, han estado enfocadas en la conquista de mercados de la región, mostrando incluso preferencia por patrones de micro-región; por ejemplo, las empresas de los países del Cono Sur, como Chile, Brasil y Argentina, tienden a expandirse en los mismos mercados evitando a México y América Central (Aguilera *et al.*, p. 457). Según las estadísticas recopiladas en la última versión del foro de multilatinas (“Ranking multilatinas”, 2016), el 64,5% de los asistentes manifestó su interés en el mercado de la región, considerándolo de importancia para el futuro de su empresa. Aunque también cabe decir que hay evidencia de algunos casos exitosos de internacionalización fuera de América Latina (Aguilera *et al.*, 2017, p. 454).

Conforme lo advierten González y Vélez (2014, p. 535), las multilatinas tienen ventajas naturales cuando operan dentro de la región: baja “distancia psíquica”, geográfica e institucional, poder adquisitivo similar de los consumidores, niveles comparables de desarrollo económico y social, historia colonial compartida y, por lo tanto, similitud cultural significativa, definen características compartidas de sus mercados. Luego, serán estas ventajas las que seguirán apalancando ese proceso de internacionalización de las multilatinas en la región, pese al complicado paisaje económico que enfrentan y que deja repercusiones significativas en sus finanzas. Según el *ranking* publicado por la revista *América Economía* en 2016, las cien multilatinas más importantes de la región presentaron, en promedio, una caída cercana al 18,8% en su facturación respecto al año inmediatamente anterior (“Ranking multilatinas”, 2016).

Como resultado del estudio realizado por González y Vélez (2014, p. 540) sobre una muestra de treinta empresas multilatinas colombianas de diferentes sectores, se evidencia que más del 60 % de estas empresas están enfocadas en sus mercados naturales, es decir, en los mercados de la región: Suramérica, Centroamérica y el Caribe, considerándolos un trampolín para la globalización de sus operaciones. Luego, se concluye que las empresas colombianas siguen el patrón de internacionalización de las otras multilatinas.

Además, González y Vélez (2014) enfatizan en el hecho de que las multilatinas, pese a su rápido crecimiento durante los últimos años, con mayor auge desde 2003, muestran una historia limitada a una larga tradición exportadora –principalmente de productos basados en recursos naturales que eran escasos o inexistentes en otros lugares–; donde solo desde hace muy poco tiempo han empezado a añadir valor a sus operaciones en el extranjero a partir de la adopción de nuevos modos de entrada. Esto invita al análisis de la respuesta que las multilatinas han dado a esa tercera pregunta (¿cuáles modos de entrada voy a utilizar para atender estos clientes en los mercados seleccionados?). González y Vélez (2014) indican que las multilatinas, generalmente, optan por estrategias de internacionalización incremental, con el fin de fortalecer sus ventajas de localización y desarrollar el conocimiento experiencial necesario para operar en entornos más complejos y de condiciones competitivas exigentes; siendo también común su internacionalización a través de adquisiciones (Aybar & Ficici, 2009), ya que es un modo de expansión que ofrece oportunidades de creación de valor para las empresas, en aras de satisfacer las necesidades de sus clientes a pesar de las dificultades y riesgos posteriores que representa (González & Vélez, 2014, p. 536).

Para el caso particular de las multilatinas colombianas, González y Vélez (2014, p. 540) afirman que la exportación es el modo de entrada preferido por estas empresas, al punto que más del 80 % lo eligen, especialmente las PYMES; en tanto las fusiones y las adquisiciones constituyen el modo de internacionalización más adoptado por las multilatinas colombianas grandes para lograr su consolidación en los mercados internacionales.

La figura 15 resume los aspectos más relevantes de las respuestas que, según se explicó, las multilatinas han dado a esas tres preguntas estratégicas que propone la herramienta desde la visión de los mercados internacionales como fuentes de clientes potenciales.



Figura 15. Respuesta de las multilatinas a las tres preguntas estratégicas desde la visión de los mercados como fuente de clientes potenciales

Fuente: elaboración propia con base en De Villa y Rodríguez (2017).

3.4.2 Desde la visión de los mercados como fuente de ventajas por ubicación

Respecto a esta visión complementaria de los mercados internacionales, la herramienta plantea la cuarta pregunta estratégica que deberá responder la multinacional, asociada con ese factor clave de segmentos que se incluyó como

parte del análisis; esta es: ¿para atender estos segmentos, cuales ventajas debo explotar a través de las actividades de mi cadena de valor? Según Chattopadhyay, Batra y Ozsomer (2012), la respuesta que las multinacionales de los mercados emergentes han dado a esta pregunta, y dentro de ellas las multilaterales, se podrían resumir en ventajas competitivas enfocadas en innovación, precios bajos, recursos naturales, flexibilidad, adaptación, ubicación geográfica, acuerdos y transporte. Las cuales explica dentro de su planteamiento de las cuatro estrategias que las multinacionales de los mercados emergentes deben desarrollar para atender esos segmentos de clientes seleccionados por estas empresas, acorde con lo explicado en el numeral anterior.

Para la atención de los consumidores de mercados emergentes similares a los del mercado doméstico, son dos las estrategias implementadas por las multinacionales de mercados emergentes: una estrategia de liderazgo en costos, dentro de la que caben las optimizaciones a nivel de la cadena de valor y una estrategia de apalancamiento en conocimiento, asociada con la explotación de las capacidades, conocimientos, recursos, tecnologías, ubicación geográfica, transporte, procesos productivos, economías de escala, etc., que posee la multinacional y que le otorgan ventajas competitivas en ese segmento de clientes. Mientras que, para la atención de sus consumidores de mercados desarrollados diferentes a los del mercado doméstico, las dos estrategias que las multinacionales implementan son las siguientes: una estrategia de personalización de clientes, que tiene que ver con flexibilizar y adaptar la cadena de valor en pro de fabricar versiones personalizadas de los productos ajustadas a las necesidades de los nuevos clientes, en pequeños volúmenes y con alta calidad y beneficio; y una estrategia de construcción de marcas globales, enfocada en el desarrollo de innovación disruptiva, escalable y sustentable para la generación de productos de valor diferenciado y real para el cliente, o adquisiciones para la inclusión en la cadena de suministro de tecnologías, marcas y canales de distribución que promuevan la producción a gran escala y bajo costo (Chattopadhyay *et al.*, 2012).

En cuanto a la quinta pregunta estratégica: ¿en cuales mercados voy a ubicar las actividades de mi cadena de valor para explotar las ventajas necesarias para atender estos clientes?, la conclusión que se obtiene del análisis de los testimonios reales develados por empresarios colombianos, con amplia experiencia en procesos de internacionalización, es que las multilaterales han privilegiado la elección de los mercados de China, Costa Rica –para atender Nicaragua– y Francia, con el fin de ubicar actividades de su cadena de valor y explotar así sus ventajas competitivas.

Mientras que frente a la sexta y última pregunta que presenta la herramienta, ¿cuáles modos de entrada voy a utilizar para lograr ubicar las actividades de mi cadena de valor que necesitan explotar las ventajas por ubicación de otro país?, lo que se concluye de la revisión bibliográfica efectuada es que las multilaterales,

comúnmente, han optado por las alianzas, las adquisiciones y las operaciones propias.

En su estudio, Aguilera, Ciravegna, Cuervo-Cazurra y Gonzalez-Perez (2017) señalan que algunas multilatinas han formado alianzas con multinacionales de economías avanzadas para adquirir credibilidad y la búsqueda de sinergias industriales. Otras, en cambio, adquieren o se fusionan con competidores regionales para adquirir escala y una fácil entrada en el mercado. Como resultado de esto, algunas multilatinas se han convertido en corporaciones multinacionales verdaderamente globales, normalmente a través de fusiones y adquisiciones con grupos radicados fuera de la región (Aguilera *et al.*, 2017, p. 457).

De los testimonios reales develados por empresarios colombianos, la conclusión es que algunas multilatinas con alta capacidad de inversión, ventajas competitivas fuertes –derivadas por ejemplo de conocimientos especializados o innovación tecnológica– o incapaces de encontrar un socio óptimo con quien aliarse para la entrada a un mercado internacional específico, deciden optar por la operación propia como mecanismo de entrada a ese mercado. Pese al riesgo y compromiso de recursos que este modo implica, tiene beneficios a nivel del mayor control y potencial de ganancias que proyecta para la empresa.

Por último, conforme lo señala Cuervo-Cazurra (2010) cabe decir que, aunque las multilatinas han mejorado sus capacidades competitivas significativamente, necesitan continuar enriqueciendo estas capacidades para poder enfrentar no solo a las multinacionales de países desarrollados, sino también a las multinacionales de otros países en desarrollo que disfrutan de ventajas comparativas similares (Cuervo-Cazurra, 2008). En este proceso resulta de vital importancia la capacidad directiva y la visión de los empresarios en la transformación y multinacionalización de las multilatinas (Cuervo-Cazurra, 2010).

La figura 16 resume los aspectos más relevantes de las respuestas que las multilatinas han dado a esas tres preguntas estratégicas y que fueron propuestas por la herramienta desde la visión de los mercados internacionales, como fuentes de ventajas por ubicación.



Figura 16. Respuesta de las multilatinas a las tres preguntas estratégicas desde la visión de los mercados como fuente de ventajas por ubicación

Fuente: elaboración propia con base en De Villa y Rodríguez (2017).

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de esta investigación ha sido profundizar en el estudio de dos decisiones claves en la internacionalización, la selección de los mercados internacionales y los modos de entrada, en aras de identificar los enfoques teóricos que las discuten, así como las herramientas existentes aplicables a sus procesos de análisis.

Conforme lo señala la literatura, estas dos decisiones están estrechamente interrelacionadas entre sí, pese a que no se conoce estrictamente la naturaleza de tal relación (Andersen & Buvik, 2002, p. 351); siendo influenciadas por múltiples variables, algunas procedentes de condiciones internas de la empresa y otras de agentes externos como la industria y el macroentorno que caracteriza a los mercados internacionales potenciales.

La literatura muestra diversos enfoques teóricos que han sido desarrollados por expertos en el campo de los negocios internacionales, con miras a entender y explicar, cada vez de una mejor manera, esas múltiples variables subyacentes y fenómenos relacionados. Sin embargo, cabe decir que la mayoría de estos enfoques presentan exclusivamente la decisión de selección de modos de entrada, y no la selección de mercados, tal cual lo concluyen Andersen y Buvik (2002, p. 348) al señalar que la cuestión de dónde y con quién debe realizarse la transacción ha atraído menos la atención por parte de los investigadores. Aun cuando se puede interpretar que las relaciones sustentadas por algunos de los enfoques de selección de los modos de entrada resultan aplicables y extensivas a la decisión de selección de mercados.

Específicamente en relación con la selección de mercados internacionales, se identificaron solo los enfoques teóricos a los que hacen referencia Andersen y Buvik (2002): sistemático, no sistemático y de relación; y el modelo conceptual propio planteado por ellos en función de los otros tres. Este nuevo modelo conceptual propuesto (Andersen & Buvik, 2002), así como el enfoque de relación que incorpora, constituye el insumo fundamental para la inclusión de los segmentos de clientes como un factor clave adicional de análisis, que sumado a la visión de los mercados como fuentes de clientes potenciales da lugar a esa llamada visión complementaria que sustenta la herramienta propuesta mediante la presente investigación –en su definición de las seis preguntas estratégicas a resolver y el orden sugerido en que debe hacerse–.

Pese a la falta de diversidad de enfoques teóricos de selección de mercados internacionales, la literatura evidencia varios estudios que abordan esta decisión, principalmente desde la caracterización de la relación existente entre variables determinantes como lo son: la demanda, el riesgo, la “distancia psíquica” y la estrategia global (Edwards & Buckley, 1998, p. 506), la incertidumbre, la experiencia, conocimiento y capacidad de la empresa, etc. (De Villa, 2016), y la comprensión de las dimensiones que la componen: el atractivo del mercado y la

posición competitiva, así como del impacto que tienen sobre estas las diferencias entre países (Collis, 2014, p. 221). De ahí que la selección de los mercados requiera no solo un análisis a nivel de cada mercado, sino además un análisis conjunto entre países potenciales a nivel de un portafolio de mercados, esto con el fin de considerar las relaciones estratégicas existentes entre los mercados –bien sea económicas o competitivas– para lograr una gestión estratégica de ese portafolio.

En relación con la selección de los modos de entrada, como una de las decisiones más críticas y cruciales que enfrentan las multinacionales y de mayor repercusión sobre sus decisiones y rendimiento futuro en los mercados internacionales (Javalgi *et al.*, 2011, p. 378), se evidencian múltiples enfoques teóricos que intentan explicar la relación existente entre las variables y los fenómenos implicados. En calidad de variables determinantes en esta elección, De Villa, Rajwani y Lawton (2015, p. 420) destacan algunas asociadas con restricciones endógenas de la organización como el conocimiento experiencial, la incertidumbre endógena, las capacidades organizacionales o las ventajas específicas de la empresa (FSA), el *know-how* y el tamaño, y otras derivadas de desafíos del entorno como: el costo, la incertidumbre exógena, las características del mercado o las ventajas específicas de cada país, el riesgo, la cultura, la competencia, la eficacia institucional, las redes y el entorno político.

De la comparación de esos enfoques teóricos identificados para los modos de entrada se obtienen varios hallazgos importantes que cabe resaltar. En principio, la significancia y utilidad de sus planteamientos para la comprensión de las relaciones y variables determinantes en el proceso de decisión de modos de entrada. Además de lo considerable de las limitaciones que presentan cada uno de ellos, y que los imposibilitan para hacer por sí solos una caracterización definitiva y unificada de cómo la multinacional debe realizar su elección.

La decisión del modo de entrada, al parecer, ha sido en muchos casos condicionada al análisis de factores como la distancia y los costos de la transacción; sin embargo, enfoques como el paradigma ecléctico ofrecen una visión más integral al incorporar una gran variedad de antecedentes y moderadores de la decisión, además de otras dimensiones de análisis de los mercados internacionales como generadores de conocimientos y ventajas competitivas claves para el desempeño global de la multinacional (De Villa *et al.*, 2015, p. 423). Sin embargo, pareciera que estas nuevas interrelaciones sugeridas tampoco han logrado ser completamente demostradas. Asimismo, otros enfoques muestran ser complementarios al abordar la evaluación de los factores del entorno, como los institucionales y políticos, las redes industriales y la incertidumbre, que también son importantes para esta decisión.

En conclusión, la selección del modo de entrada resulta ser una decisión demasiado compleja y amplia como para ser acomodada en un solo modelo o teoría (Coviello & Jones, 2004, p. 497); y aunque los enfoques teóricos tradicionales siguen siendo

válidos hasta cierto punto, como modelos complementarios, requieren ser ampliados con nuevas ideas (Ripollés *et al.*, 2012, p. 650).

La revisión de la literatura muestra que gran parte de la investigación académica, en materia de selección de mercados internacionales y modos de entrada, ha estado centrada en proveer evidencia empírica para sustentar los planteamientos que subyacen en los enfoques teóricos existentes, a partir de los resultados de estudios cualitativos y cuantitativos que han sido realizados sobre grupos específicos de multinacionales, generalmente con características comunes a nivel de país origen, sector industrial, tamaño, etc. Por otra parte, otros artículos y textos académicos se enfocan en aportar sugerencias y conclusiones relevantes acerca de las perspectivas, factores, visiones y niveles de análisis que caracterizan estas dos decisiones de la internacionalización, así como la aplicabilidad de modelos y herramientas de los campos de la estrategia o de la estrategia de internacionalización a los niveles de análisis identificados.

Sin embargo, no se identificó en la literatura revisada –acorde con la metodología de investigación: ni en las revistas académicas, ni en las empresariales, ni en los textos guías de relevancia en la temática– una herramienta única que consolidara y organizara todos esos conceptos, herramientas y modelos que se mostraron aplicables a este análisis que enmarca la entrada a los mercados internacionales. Ahora bien, considerando que la metodología de investigación incluyó las fuentes bibliográficas de mayor relevancia y aporte en la temática objeto de estudio, a nivel académico y empresarial, se infiere entonces que en efecto no existe una herramienta guía que ofrezca el direccionamiento a las multinacionales sobre cómo abordar sus procesos de selección de sus mercados internacionales y modos de entrada.

La herramienta propuesta por esta investigación, como se indicó anteriormente, encuentra sustento en la visión complementaria de análisis, desde la cual algunas multinacionales han abordado etapas avanzadas de internacionalización (Chattopadhyay *et al.*, 2012) –e incluso algunas multilatinas (González & Vélez, 2014)– y sus decisiones de entrada a los mercados internacionales. El análisis de los segmentos clientes, previo al de los mercados-país, se define como un factor de análisis adicional imprescindible, puesto que son las características de los segmentos de clientes las que determinan el atractivo o no de un mercado-país potencial (Chattopadhyay *et al.*, 2012). Adicionalmente, el crecimiento de las cadenas de valor globales dentro de múltiples industrias obliga a que los mercados sean analizados en función no solo de los clientes potenciales que proveen, sino también de las ventajas competitivas que la empresa puede explotar en ellos, gracias a las ventajas específicas que esos países le ofrecen a sus actividades de valor (Collis, 2014, p. 51)

Esta herramienta consta de seis preguntas estratégicas que deben ser respondidas por cualquier multinacional, como parte de su decisión de entrada a los mercados

internacionales, dados los tres factores claves de análisis: segmentos de clientes, mercados y modos de entrada, y las dos posibles visiones de análisis para los mercados internacionales: como fuente de clientes potenciales y de ventajas por ubicación. Si bien la herramienta no entrega una “receta única” del análisis a realizar, puesto que el grado de complejidad de las decisiones ni siquiera permite avizorar la posibilidad de una teoría única capaz de estandarizar el proceso de toma de decisiones implicado; se puede decir que sí aporta un valioso listado de las preguntas que la multinacional deberá resolver y del orden en que deberá hacerlo, así como algunos de los conceptos, modelos y herramientas que pueden utilizarse para abordar cada nivel de análisis. Cabe anotar que estas preguntas no son independientes, al contrario, todas están relacionadas entre sí e influyen la una sobre la otra, de manera tal que lo más práctico es abordarlas en el orden sugerido.

Al analizar cómo han dado respuesta las multilatinas a las seis preguntas estratégicas que propone la herramienta, cabe destacar, por ejemplo, la orientación que tienen las multilatinas por los mercados de la región tras la búsqueda de nuevos clientes, por lo general a través de estrategias de internacionalización incremental y adquisiciones. Además de la orientación de las multilatinas para entrar en los mercados internacionales con el fin de explotar ventajas competitivas de innovación, precios bajos, recursos naturales, ubicación geográfica-acuerdos y transportes, prefiriendo en este caso países como China, Costa Rica –para atender Nicaragua– y Francia, a través de modos de entrada como alianzas, adquisiciones y operaciones propias.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este estudio tuvo tres objetivos principales. En primer lugar, el examen de los conceptos, modelos y herramientas existentes en la literatura para apoyar la selección de mercados internacionales y modos de entrada. En segundo lugar, el diseño de una herramienta para el proceso de decisión de selección de mercados internacionales y modos de entrada. Y, en tercer lugar, la documentación de los resultados de la revisión de estudios de tendencia acerca de procesos de internacionalización de empresas multilatinas, con el fin de entender cómo esas empresas han dado respuesta a las seis preguntas estratégicas que ofrece la herramienta propuesta.

La revisión de la literatura de selección de mercados internacionales y modos de entrada muestra la prevalencia de estudios teóricos que aportan conclusiones relevantes para la comprensión de las relaciones entre las variables y los fenómenos determinantes en estas decisiones, siendo más analizada la decisión del modo de entrada en los enfoques teóricos existentes que la selección de mercados. Asimismo, se demuestra la aplicabilidad de algunos conceptos, herramientas y modelos relevantes en los campos de la estrategia y la estrategia de internacionalización, particularmente al análisis de selección de los mercados internacionales. Aunque no se evidencia una herramienta guía para afrontar ese complejo proceso de decisión que afrontan las multinacionales como parte de su expansión internacional.

Se propone entonces una herramienta para guiar la selección de mercados internacionales y modos de entrada, sustentada en una perspectiva de análisis que anticipa la decisión de los segmentos de clientes de interés, a la elección del mercado y los modos de entrada, y considera una visión adicional de análisis frente a los mercados internacionales que va más allá de la búsqueda de clientes potenciales, con el fin de incluir dentro del análisis esa otra motivación de internacionalización como es la de encontrar ubicaciones más efectivas y eficientes en los mercados-países internacionales para las actividades de valor en pro de la explotación de ventajas competitivas de la empresa en otras ubicaciones.

Desde las dimensiones de análisis que propone la herramienta, seis son las preguntas estratégicas para resolver por la multinacional como parte de su decisión de entrada a los mercados internacionales, desde los tres factores de análisis: segmentos de clientes, mercados y modos de entrada, y las dos visiones de análisis de los mercados: como fuente de clientes y de ventajas por ubicaciones. Luego, son varios los niveles de análisis que tienen lugar, específicamente en el caso de la selección de los mercados. Primero: desde esa visión de clientes potenciales: uno a nivel de empresa, para el análisis de los recursos y capacidades organizacionales y la definición de la estrategia *producto-mercado* óptima; otro a nivel del macroentorno, para el análisis de las variables del entorno más relevantes y de las dimensiones de distancia frente al nuevo mercado y, finalmente, uno a nivel de la

industria, para la caracterización del entorno competitivo que enfrentará la multinacional y la búsqueda de un equilibrio en términos de portafolios globales de mercados. En segundo lugar, desde esa visión igualmente importante de obtener ventajas por ubicación, son dos los niveles de análisis que se implican: uno a nivel de empresa, para el análisis y determinación de las actividades de la cadena de valor que serán objeto de internacionalización, y otro a nivel de industria, para identificar los elementos gestores de las ventajas competitivas.

La definición de la herramienta, como principal entregable de esta investigación, constituye un gran aporte teórico a la literatura de los negocios internacionales, debido a que incorpora esa perspectiva integral de análisis que cobra cada vez más relevancia dentro de la dinámica de producción global que se impone en el escenario actual de competencia internacional. Mediante la definición de una guía práctica de análisis útil para el direccionamiento de las decisiones estratégicas, que ineludiblemente la multinacional debe tomar, o en otras palabras las preguntas que debe resolver, como parte de su estrategia de expansión hacia los mercados internacionales.

El estudio de los datos de tendencia, respecto a las multilatinas, arroja evidencia confirmatoria de que algunas de estas empresas están afrontando sus decisiones de entrada a los mercados internacionales desde las perspectivas y dimensiones de análisis sugeridas por esta investigación. Además, permitió consolidar una buena síntesis de las respuestas que estas empresas han dado a cada una de esas preguntas estratégicas definidas, lo cual se espera pueda servir de insumo y referencia de análisis para que otras multilatinas aborden sus procesos de internacionalización.

Como limitantes de la investigación cabe señalar que las respuestas a las seis preguntas estratégicas propuestas son propias y particulares de cada empresa; luego, las respuestas son útiles para proveer un punto de referencia, pero no son generalizables o ideales para todas las empresas. Por lo tanto, resulta indispensable que cada empresa defina cómo implementar su análisis.

Se sugiere, para futuras investigaciones, explorar cómo han dado respuesta a estas seis preguntas estratégicas otras empresas diferentes a las multilatinas; también explorar la creación o el uso de otros conceptos, herramientas o modelos que permitan complementar y enriquecer los diferentes niveles de análisis sugeridos.

6. REFERENCIAS

- **Aguilera, R. V., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A. & Gonzalez-Perez, M. A. (2017). Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*, 52, 447-460.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37(2), 27-42.
- *Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative. *International Business Review*, (11), 347-363.
- Anderson, E. & Coughlan, A. T. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, 51(1), 71-82.
- *Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Models of foreign entry: A transaction cost analysis propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35, 113-124.
- Aulakh, P. S. & Kotabe, M. (1997). Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 147-175.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M. & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43, 342-361.
- Aybar, B. & Ficici, A. (2009). Cross-Border acquisitions and firm value: An analysis of emerging-market multinationals. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1317-1338.
- Barkema, H. G. & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38(1), 1132-1148.
- Barkema, H. G. & Vermeulen, F. (1998). International expansion through strat up or acquisition: a learning perspective. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- Barkema, H. G., Shenkar, O., Vermeulen, F. & Bell, J. H. (1997). Working abroad, working with others: how firms learn to operate international joint ventures. *Academy of Management Journal*, 40(2), 426-442.
- **Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Bazerman, M. H. (1986). *Judgement in managerial decision making*. New York: Wiley & Sons.
- Beamish, P. (1990). The internationalization process of smaller Ontario firms: A research agenda. Toronto: Ontario Centre for International Business Research Programme.
- Beamish, P. & Banks, J. (1987). Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 18(2), 1-16.
- Benito, G. & Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investment discrete rational location choices or a cultural learning process. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461-476.
- Berry, H., Guillén, M. F. & Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1460-1480.
- Berry, L., Shostack, G. & Upah, D. (1983). *Emerging perspectives on service marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Beverland, M. (2009). Boundary conditions to business relationships in China: The case of selling wine in China. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(1), 27-34.
- Boddewyn, J. & Brewer, T. (1994). International business political behaviour: New theoretical direction. *Academy of Management Review*, 19(2), 119-143.
- Bradley, F. (1995). *International marketing strategy*. New York: Prentice-Hall.
- Brenes, E. R., Camacho, A. R., Ciravegna, L. & Pichardo, C. A. (2016). Strategy and innovation in emerging economies after the end of the commodity boom- Insights from Latin America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4363-4367.
- Brenes, E. R., Ciravegna, L. & Marcotte, P. (2016). Assessing agri-business firms' performances: Organizational and marketing business models of high/low sales and ROE outcomes. *Journal of Business Research*, 69(9), 3415-3426.
- Brenes, E. R., Ciravegna, L. & Woodside, A. (2016). Constructing useful models of firms' heterogeneities in implemented strategies and performance outcomes. *Industrial Marketing Management*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.001>
- Brouthers, K. D. (1995). The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry. *Management International Review*, 35(1), 7-28.

- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
- Brouthers, K. D. & Hennart, J. F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395-425.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. & Werner, S. (2008). Resource-based advantages in an international context. *Journal of Management*, 34(2), 189-217.
- *Brown, J., Dev, C. & Zhou, Z. (2003). Broadening the foreign market entry mode decision: separating ownership and control. *Journal of International Business Studies*, 34(5), 473-488.
- *Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P. & Casson, M. (1981). The optimal timing of a foreign direct investment. *The Economic Journal*, 91, 75-87.
- Buckley, P. & Casson, M. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, 3(29), 539-561.
- *Buckley, P. & Casson, M. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563-1580.
- *Canabal, A. & White, G. O. (2008). Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, (17), 267-284.
- Cavusgil, S. T. (1984). Differences among exporting firms based on the degree of internationalisation. *Journal of Business Science Research*, 12, 195-208.
- Cavusgil, S. T. (1985). Guidelines for export market research. *Business Horizons*, 28(6), 27-33.
- Cavusgil, S. T. & Godiwalla, Y. M. (1982). Decision-making for international marketing: A comparative review. *Management Decision*, 20(4), 47-54.
- Chang, S.-J. & Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22(8), 747-776.
- **Chattopadhyay, A., Batra, R. & Ozsomer, A. (2012). *The new emerging market multinationals: Four strategies for disrupting markets and building brands*. New York: Mc Graw-Hill.
- Chi, T. & McGuire, D. J. (1996). Collaborative ventures and value of learning: Integrating the transaction cost and strategic option perspectives on the choice of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 285-307.

- Chung, H. & Enderwick, P. (2001). An investigation of market entry strategy selection: Export vs. foreign direct investment modes: A home-host country scenario. *Asia Pacific Journal of Management*, 18(4), 443-460.
- Ciravegna, L. (2012). *Promoting silicon valleys in Latin America: Lessons from Costa Rica*. New York: Routledge.
- **Collis, D. (2014). *International strategy: Context, concepts and implications*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Collis, D. & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Collis, D. & Rukstad, M. (2008). ¿Puede decir cuál es su estrategia? *Harvard Business Review*, 86(4), 1-9.
- Contreras, O. & Carrillo, J. (2012). Local entrepreneurship within global value chains: a case study in the mexican automotive industry. *World Development*, 40(5), 1013-1023.
- Coviello, N. & Jones, M. V. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 485-508.
- Coviello, N. & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *Internacional Business Review*, 6(4), 361-386.
- Crick, D. & Spence, M. (2005). The internationalisation of "high performing" UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14(2), 167-185.
- Cuervo-Cazurra, A. (2002). Transforming the firm through the co-evolution of resources and scope. En B. Chakravarthy, G. Mueller-Stewens, P. Lorange & C. Lechner. *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field* (págs. 18-45). London: Blackwell.
- Cuervo-Cazurra, A. (2007). Sequence of value-added activities in the internationalization of developing country MNEs. *Journal of International Management*, 13(3), 258-277.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of International Management*, 14(2), 138-154.
- **Cuervo-Cazurra, A. (2010). Multilatinas. *Universia Business Review*, (1), 14-33.
- Cuervo-Cazurra, A. (2016). Multilatinas as a source of new theoretical insights: The learning and escape drivers of international expansion. *Journal of Business Research*, 69(6), 1963-1972.
- Cui, L. & Jiang, F. (2009). FDI entry mode choice of Chinese firms: A strategic behavior perspective. *Journal of World Business*, 44(4), 434-444.

- Cunningham, M. T. (1986). The british approach to Europe. En P. W. Turnbull & J. P. Valla. *Strategies for international industrial marketing* (págs. 165-203). London: Croom Helm.
- Cuypers, I. R. & Martin, X. (2007). Joint ventures and real options: An integrated perspective. *Advances in Strategic Management*, 24, 103-144.
- Cuyvers, L., De Pelsmacker, P., Rayp, G. & Roozen, I. T. (1995). A decision support model for the planning and assessment of export promotion activities by government export promotion institutions — the Belgian case. *International Journal of Research in Marketing*, 12, 173-186.
- Davidson, W. H. (1980). The location of foreign investment activity. *Journal of International Business Studies*, 11, 9-23.
- Davidson, W. H. (1982). *Global strategic management*. New York: John Wiley and Sons.
- De Villa, M. A. (2016). Memorias seminario estrategia de internacionalización (págs. 1-59). Medellín: Universidad EAFIT.
- *De Villa, M. A., Rajwani, T. & Lawton, T. (2015). Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. *International Business Review*, (24), 419-429.
- De Villa, M. A. & Rodríguez, M. (2017). Presentación. Medellín: Universidad EAFIT [texto inédito].
- *Dikova, D. & Van Witteloostuijn, A. (2007). Foreign direct investment mode choice: Entry and establishment modes in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 38(6), 1013-1033.
- Dominguez, L. V. & Brenes, E. R. (1997). The internationalization of Latin American enterprises and market liberalization in the Americas: A vital linkage. *Journal of Business Research*, 38, 3-16.
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R. & Kelley, S. W. (1998). The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Academy of Marketing Science*, 26(2), 128-142.
- Douglas, S. P. & Craig, C. S. (1983). *International marketing research*. Englewood Cliffs: Prentice-Halls.
- Douglas, S. P., Craig, C. S. & Keegan, W. J. (1982). Approaches for assessing international marketing opportunities for small and medium-sized companies. *Columbia Journal of World Business*, 17(3), 26-32.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1-31.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11-27.

- *Edwards, R. W. & Buckley, P. J. (1998). Choice of location and mode: The case of Australian investors in the UK. *International Business Review*, (7), 503-520.
- Elango, B. & Pattnaik, C. (2007). Building capabilities through international operations through networks: A study of Indian firms. *Journal of International Business Studies*, 38(1), 541-555.
- Eroglu, S. (1992). The internationalization process of franchise systems: A conceptual model. *International Marketing Review*, 9(2), 19-30.
- Erramilli, M. K. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479-501.
- Erramilli, M. K. & Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry mode choice: A modified transaction cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38.
- *Fahey, L. & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West: s. e.
- *Forsgren, M. (2016). A note on the revisited Uppsala internationalization process model - the implications of business networks and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 47(9), 1135-1144.
- **Frynas, J. G. & Mellahi, K. (2011). *Global Strategic Management*. New York: Oxford University Press.
- Gatignon, H. & Anderson, E. (1988). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2), 305-336.
- **Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- **González, M. A. & Vélez, J. F. (2014). Targeting one's own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies. *European Business Review*, 26(6), 531-551.
- González, P., Vasconcellos, G. & Kish, R. (1998). Cross-border mergers and acquisitions: The undervaluation hypothesis. *Quarterly Review of Economy Finance*, 38(1), 25-45.
- Grant, R. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Massachusetts: Lexington Books.
- Hallen, L., Johanson, J. & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, 55, 29-37.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.

- Harvey, M. G. & Lusch, R. F. (1995). A systematic assessment of potential international strategic alliance partners. *International Business Review*, 4(2), 195-212.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58, 71-85.
- Heide, J. B. & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56, 32-44.
- Henisz, W. J. (2003). The power of the Buckley and Casson thesis: The ability to manage institutional idiosyncrasies. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 173-184.
- Henisz, W. J. & Swaminathan, A. (2008). Institutions and international business. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 537-539.
- Hennart, J. (1991). The transaction cost theory of joint-ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the US. *Management Science*, 37(4), 1054-1070.
- *Hennart, J. (2009). Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of International Business Studies*, (40), 1432-1454.
- Hennart, J. & Larimo, J. (1998). The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: Does national origin affect ownership decisions. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 494-515.
- Hennart, J. & Park, Y. (1993). Greenfield vs acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States. *Management Science*, 39(9), 1054-1070.
- Hennart, J. & Slangen, A. H. (2015). Yes, we really do need more entry mode studies! A commentary on Shaver. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 114-122.
- Hill, C. W., Hwang, P. & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11, 117-128.
- Hopkins, H. (1999). Cross-border mergers and acquisitions: Global regional perspectives. *Journal of International Management*, 5, 207-239.
- *Huang, Y. & Sternquist, B. (2007). Retailers' foreign market entry decisions: An institutional perspective. *International Business Review*, (16), 613-629.
- Isobe, T., Makino, S. & Montgomery, D. B. (2000). Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: The case of Japanese international joint ventures in China. *Academy of Management Journal*, 43(3), 468-484.
- *Javalgi, R., Deligonul, S., Dixit, A. & Cavusgil, S. T. (2011). International market reentry: A review and research framework. *International Business Review*, (20), 377-393.

- Johanson, J. & Mattsson, L. (1986). International marketing and internationalization processes – A network approach. En P. W. Turnbull & S. J. Paliwoda. *Research in international marketing* (págs. 234-265). London: Croom Helm.
- Johanson, J. & Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems – A network approach. En P. J. Buckley & P. N. Ghauri. *The internationalization of the firm: A reader* (págs. 303-321). London: Academic Press.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 28-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- *Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim, F. (1975). The internationalization of the firm – four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Kalwani, M. U. & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer–supplier relationships: Do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing Research*, 59, 1-16.
- Kim, W. C. & Hwang, P. (1992). Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29-53.
- Klein, S., Frazier, G. & Roth, V. J. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, 27(2), 196-208.
- Kobrin, S. J. (1979). Political risk: A review and reconsideration. *Journal of International Business Studies*, 10(1), 67-80.
- Kobrin, S. J., Basek, J., Blank, S. & LaPalombara, J. (1980). The assessment and evaluation of noneconomic environments by american firms: A preliminary report. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 32-47.
- Kobrin, S. J. (1988). Trends in ownership of American manufacturing subsidiaries in developing countries: An inter-industry analysis. En F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.). *Cooperative strategies in international business* (págs. 129-142). Lexington: Lexington Books.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.

- Kogut, B. & Kulatilaka, N. (1994). Operating flexibility, global manufacturing and the option value of a multinational network. *Management Science*, 40(1), 123-139.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kotabe, M., Aulakh, P. S., Santillán-Salgado, R. J., Teegen, H., Coutinho de Arruda, M. C. & Greene, W. (2000). Strategic alliances in emerging Latin America: A view from brazilian, chilean, and mexican companies. *Journal of World Business*, 35, 114-132.
- Kuczynski, P. P. & Williamson, J. (2003). *After the Washington consensus. Restarting growth and reform in Latin America*. Washington: Institute for International Economics.
- *Kumar, V. & Subramaniam, V. (1997). A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of World Business*, 32(1), 53-72.
- Kumar, V., Stam, A. & Joachimstahler, E. A. (1994). An interactive multicriteria approach to identifying potential foreign markets. *Journal of International Marketing*, 2(1), 29-52.
- Laanti, R., Gabrielsson, M. & Gabrielsson, P. (2007). The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1104-1117.
- Lansberg-Rodriguez, D. (2014). Latin America swaps its populists for apparatchiks. *Financial Times*. Recuperado de <http://www.ft.com/cms/s/0/ad493276-2799-11e4-ae44-00144feabdc0.html#axzz3kohCzQxu>
- *Laufs, K. & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, (23), 1109-1126.
- Li, D. A., Eden, L., Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2008). Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. *Academy of Management Journal*, 51(2), 315-334.
- Li, J. (2007). Real options theory and international strategy: A critical view. *Advances in Strategic Management*, 24, 67-101.
- Li, J. & Zhou, K. Z. (2008). Do managerial ties in China always produce value? Competition, uncertainty, and domestic vs. foreign firms. *Strategic Management Journal*, 29(4), 383-400.
- Lora, E. (2001). *Structural reforms in Latin America: What has been reformed and how to measure it*. Washington: Inter-American Development Bank.
- Lu, J. W. & Beamish, P. W. (2001). The internationalisation and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586.

- *Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-379.
- Luo, Y. (2005). Transactional characteristics, institutional environment and joint venture contracts. *Journal of International Business Studies*, 36(2), 209-230.
- Luostarinen, R. (1980). *Internationalization of the firm. Acta Academica Series, A:30*. Helsinki: The Helsinki School of Economics.
- Madhok, A. (1995). Opportunism and trust in joint venture relationships: An exploratory study and model. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 57-74.
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18(1), 39-61.
- *Madhok, A. (1998). The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode. *International Business Review*, (7), 259-290.
- Maekelburger, B., Schwens, C. & Kabst, R. (2012). Asset specificity and foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: The moderating influence of knowledge safeguards and institutional safeguards. *Journal of International Business Studies*, 43(5), 458-476.
- Makino, S. & Neupert, K. (2000). National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 705-713.
- March, J. G. (1987). Ambiguity and accounting: The elusive link between information and decisionmaking. *Accounting, Organization and Society*, 12, 153-168.
- Martin, X. R. & Salomon, R. (2003). Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 356-373.
- Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 357-367.
- Meyer, K. E. & Peng, M. W. (2005). Probing theoretically into central and eastern Europe: transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 600-621.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K. & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61-80.
- *Meyer, K. E. & Estrin, S. (2001). Brownfield entry in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 3(32), 575-584.
- Mody, A. (1993). Learning through alliances. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20, 151-170.

- Morgan, R. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 12, 20-38.
- Morgan, R. & Katsikeas, C. (1998). Exporting problems of industrial manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 27(2), 161-176.
- Morosini, P., Shane, S. & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137-158.
- Mottner, S. & Johnson, J. P. (2000). Motivations and risks in international licensing: A review and implications for licensing to transitional and emerging economies. *Journal of World Business*, 35(2), 171-181.
- Myers, S. C. (1977). Determinants of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5(2), 147-175.
- Noordewier, T. G., John, G. & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer – vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54, 80-93.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- O'Farrel, P. N. & Wood, P. A. (1994). International market selection by business service firms: Key conceptual and methodological issues. *International Business Review*, 3(3), 243-261.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(1), 50-59.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Oxley, J. E. (1997). Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach. *The Journal of Law, Economics and Organization*, 13(2), 387-409.
- Oxley, J. E. & Sampson, R. C. (2004). The scope and governance of international R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 723-749.
- Palmer, D. A., Jennings, P. D. & Zhou, X. (1993). The adoption of the multidivisional form by US corporations: Institutional, political, and economic accounts. *Administrative Science Quarterly*, 38(2-1), 100-131.
- Pan, Y. & Tse, D. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554.
- Papadopolous, N. (1987). Approaches to international market selection for small- and medium-sized enterprises. In S. D. Reid & P. J. Rosson (Eds.). *Managing export entry and expansion*. New York: Praeger.

- Papadopolous, N. & Denis, J.-E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5, 38-51.
- Paul, D. & Wooster, R. (2008). Strategic investments by US firms in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 249-266.
- Payne, J. W. (1976). Task complexity and contingent processing in decision-making: An information search and protocol analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 366-387.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Peng, M. W. & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501.
- Perks, K. J. & Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 7(3), 310-330.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: MacMillan.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- **Ranking multilatinas (2016). Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-empresas-latinoamericanas-que-lideran-la-globalizacion-vea-el-rankin>
- Reuer, J. J. & Leiblein, M. J. (2000). Downside risk implications of multinationality and international joint ventures. *Academy of Management Journal*, 43(2), 203-214.
- Rhee, J. H. & Cheng, J. L. (2002). Foreign market uncertainty and incremental market expansion: The moderating effect of firm, industry, and host country factors. *Management International Review*, 42(4), 419-439.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1994). Development processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 493-498.
- *Ripollés, M., Blesa, A. & Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *Internacional Business Review*, (21), 648-666.

- Rodriguez, P., Uhlenbruck, K. & Eden, L. (2005). Government corruption and the entry strategies of multinationals. *Academy of Management Review*, 30(2), 383-396.
- Root, F. D. (1987). *Entry strategies for international markets*. Lexington: Lexington Books [también se revisó la versión de 1994].
- Rugman, A. M. (1981). *Inside the multinationals: The economics of internal markets*. New York: Columbia University .
- Rugman, A. M., Verbeke, A. & Nguyen, Q. T. (2011). Fifty years of international business theory and beyond. *Management International Review*, 51(6), 755-786.
- *Sanchez, E. & Pla, J. (2006). A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: An empirical analysis in the service sector. *International Business Review*, (15), 215-232.
- Scanzoni, J. (1979). Social exchange and behavioral interdependence. En R. L. Burgess & T. L. Huston. *Social exchange in developing relationships*. New York: Academic Press.
- Schilling, M. A. & Steensma, H. K. (2002). Disentangling the theories of firm boundaries: a path model and empirical test. *Organization Science*, 13(4), 387-401.
- Schuster, T. & Holtbrügge, D. (2012). Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective. *International Business Review*, 21, 817-830.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Sharma, D. D. & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *Internationa Business Review*, (12), 739-753.
- Sharma, D. D. & Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, 4(4), 20-29.
- Sharma, V. & Erramilli, M. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12, 1-18.
- *Surdu, I. & Mellahi, K. (2016). Theoretical foundations of equity based foreign market entry decisions: A review of the literature and recommendations for future research. *International Business Review*, (25), 1169-1184.
- *Swoboda, B., Elsner, S. & Olejnik, E. (2015). How do past mode choices influence subsequent entry? A study on the boundary conditions of preferred entry modes of retail firms. *Internacional Business Review*, (24), 506-517.
- Teece, D. J. (1981). The multinational enterprise: Market failure and market power considerations. *Sloan Management Review*, 22(3), 3-17.

- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.
- Teegen, H. (2000). Examining strategic and economic development implications of globalising through franchising. *International Business Review*, 9(4), 497-521.
- Tong, T. W. & Reur, J. J. (2007). Real options in multinational corporations: Organizational challenges and risk implications. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 215-230.
- Tong, T. W., Reuer, J. J. & Peng, M. W. (2008). International joint ventures and the value of growth options. *Academy of Management Journal*, 51(5), 1014-1029.
- Toulan, O. (2002). The impact of market liberalization on vertical scope: The case of Argentina. *Strategic Management Journal*, 23, 551-560.
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- *Tseng, C.-H. & Lee, R. P. (2010). Host environmental uncertainty and equity-based entry mode dilemma: The role of market linking capability. *International Business Review*, (19), 407-418.
- Turnbull, P. W. & Ellwood, S. (1986). Internationalization in the information technology industry. En P. W. Turnbull & S. J. Paliwoda. *Research in international marketing* (págs. 342-347). London: Croom Helm.
- Turnbull, P. W. (1987). A challenge to the stages theory of the internationalization process. En S. Reid & P. Rosson (Eds.). *Managing export entry and expansion* (pp. 21-40). New York: Praeger.
- Welch, L. S. & Luostarinen, 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*, 2(5), 171-180.
- Williamson, J. (1990). *Latin American adjustment: How much has happened?* Washington: Institute for International Economics.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

- Williamson, P., Ramamurti, R., Fleury, A. & Leme, M. (2013). *The competitive advantage of emerging markets multinationals*. New York: Cambridge University Press.
- Wind, Y. & Perlmutter, H. (1977). On the identification of frontier issues in international marketing. *Columbia Journal of World Business*, 12, 131-139.
- Woodcock, C., Beamish, P. & Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*, 2, 253-273.
- Yiu, D. & Makino, S. (2002). The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: an institutional perspective. *Organization Science*, 13(6), 667-683.
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. & Davies, J. R. (1989). *International market entry and development: Strategies and management*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Zahra, S. A. & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.
- *Zhao, H., Luo, Y. & Suh, T. (2004). Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 524-544.