

## Reflexiones sobre el proceso de internacionalización empresarial

**Schwarz Díaz, Max<sup>1</sup>**

### **Resumen**

El artículo presenta una reflexión crítica sobre la complejidad del proceso de internacionalización empresarial mostrando la naturaleza compleja de factores que componen el proceso de internacionalización, sus fases de reconocimiento y las capacidades esperadas del proceso de inserción internacional por el que pasan normalmente las empresas que experimentan el proceso en un contexto de operación global. Se resalta la naturaleza del reto presentado y las maneras cómo las empresas responden a este proceso generando un importante capital intelectual que se convierte en un activo para la compañía.

**Palabras clave:** Internacionalización, globalización, capital intelectual, inserción internacional, crecimiento empresarial.

### **Introducción**

La internacionalización empresarial es el proceso por el cual una organización se hace parte de la globalización de la cadena de suministro a la que pertenece su modelo de negocio proyectando sus actividades a un contexto de intercambio comercial, intelectual, financiero y operacional en los nuevos países donde se opera. El concepto de internacionalización aparece por primera vez en los trabajos de Kindleberger (1969) como parte de la teorización sobre la gran empresa y su crecimiento proyectado, convirtiéndose en un tema que ha sido analizado por diversos investigadores en un contexto actual de cambios de paradigma en la manera de hacer negocios.

Existen múltiples factores que estimulan a las empresas a seguir por la ruta de la internacionalización desde oportunidades comerciales de inserción en nuevos mercados, oportunidades de diferenciación en costos, tecnología o recursos, el aprovechamiento de ventajas competitivas, la necesidad de diversificar el riesgo entre distintos mercados, exigencias de los stakeholders, la necesidad de extender la marca, el producto, el servicio o

---

<sup>1</sup> Docente de la Universidad de Lima: [mschwarz@ulima.edu.pe](mailto:mschwarz@ulima.edu.pe)

la cultura a nuevos mercados o la búsqueda de oportunidades para sustentar el crecimiento de la compañía entre otras múltiples razones estratégicas que conducen a las empresas a iniciar la experiencia de la internacionalización.

El proceso de internacionalización de las compañías es un problema complejo que depende de múltiples factores de contexto interno y externo vinculados al modelo de negocio y a las capacidades de los involucrados en la transformación organizacional de la empresa de cara a un contexto internacional que han sido estudiados desde diversos enfoques en la literatura por investigadores como Canals (1994); Zeng et al. (2008); Chetty & Stangl (2010); Ma & Yang (2012); Kuivalainen et al (2012); Wu, Xiao-bo & Hao-jun (2012); Jensen & Petersen (2014); Bose (2016); Prange & Bruyaka (2016) y Braga et al (2017) entre los más recientes. La complejidad del proceso radica en la necesidad de desarrollar nuevas capacidades en el entorno colaborativo, operacional, financiero y relacional de las compañías que intentan desarrollar la experiencia de volverse internacionales.

### **Fases del proceso de internacionalización**

El proceso de internacionalización en las empresas pasa por un conjunto de fases diferenciadas que las empresas experimentan y deben aprender a reconocer de manera que luego de una comprensión completa puedan planificarlas previamente de manera apropiada procurando las mayores ventajas estratégicas para la compañía.

Las principales fases del proceso de internacionalización empresarial son las siguientes:

Fase 1: Identificación de la oportunidad de internacionalizarse o globalizarse

Fase 2: Análisis de riesgos y estudio de capacidades internas y externas

Fase 3: Empoderamiento del conductor y líder del proceso

Fase 4: Preparación del equipo humano para el proceso

Fase 5: Inserción Legal-Regulatoria

Fase 6: Inserción Logística

Fase 7: Inserción Operacional

Fase 8: Medición y evaluación de la experiencia de inserción en el nuevo contexto

Fase 9: Mejora del proceso y la experiencia



### Capacidades esperadas de la inserción internacional

En forma complementaria, el proceso de internacionalización requiere el desarrollo de nuevas capacidades empresariales, profesionales y personales a lograrse entre los directivos y colaboradores de la organización incorporando cambios en la manera de pensar, relacionarse y operar para acceder de manera efectiva a los nuevos mercados internacionales meta. Las principales capacidades a desarrollarse han sido teorizadas por Stremtan, Mihalache & Pioras (2009), Huang & Hsieh (2013), Pellegrino, J. M., & Mcnaughton, R. B. (2015) y Prange & Bruyaka (2016) coincidiendo principalmente en las siguientes:

1. La adecuación del producto o servicio al nuevo mercado
2. La adecuación de las operaciones y la logística para la producción o servucción internacional
3. La adecuación de la administración para gerenciar en un entorno internacional
4. La adecuación financiera para afrontar el proceso de inserción y operación internacional
5. La adecuación legal, regulatoria, tributaria, laboral y contable al nuevo entorno internacional
6. La sinergia requerida entre las distintas áreas funcionales y departamentos de la empresa
7. La sincronización estratégica de los planes y programas empresariales
8. La adecuación del directorio y la gerencia al nuevo contexto internacional

## Conclusiones

Como puede apreciarse, el análisis de la complejidad del proceso muestra que para lograr un efectivo camino de internacionalización y concretar la adquisición de esta demanda de nuevas capacidades se requiere de liderazgo y la conformación de un equipo clave de colaboradores que esté dispuesto a asumir el reto de internacionalizar la compañía para lo cual tendrá que asumir muchas veces sacrificios personales y familiares especialmente duros en las primeras etapas del proceso con importantes recompensas al finalizar el mismo. En el camino surgirán, sin duda, aspectos de aprendizaje comercial, financiero, laboral, tributario, institucional y regulatorio que serán parte del nuevo capital intelectual de la compañía que se internacionaliza generando una marca sólida en un contexto mundial totalmente nuevo y transfiriendo en el tiempo una cultura empresarial que agrega valor y enriquece los mercados con una mayor competitividad global. Es un reto que no todas las empresas han tenido la capacidad de lograr principalmente por no entender desde una etapa temprana la naturaleza y complejidad del proceso al que se enfrentan en este nuevo desarrollo de contexto para el modelo de negocio.

## Referencias

- Braga, V., Correia, A., Braga, A., & Lemos, S. (2017). The innovation and internationalization processes of family businesses. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 231-247.
- Bose, T. K. (2016). Critical success factors of SME internationalization. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 87-109.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chetty, S. K., & Stangl, L. M. (2010). Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing*, 44(11), 1725-1743. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/03090561011079855>
- Huang, H. Y., & Hsieh, M. H. (2013). The accelerated internationalization of born global firms: A knowledge transformation process view. *Journal of Asia Business Studies*, 7(3), 244-261. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JABS-03-2013-0015>
- Jensen, P. D. Ø., & Petersen, B. (2014). Value creation logics and internationalization of service firms. *International Marketing Review*, 31(6), 557-575.
- Kindleberger, C.P. (1969) *The Theory of Direct Investment*. In: Kindleberger, C., Ed., *American Business Abroad*, Yale University Press, New Haven.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International*

*Marketing Review*, 29(5), 448-465.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02651331211260331>

- Ma, Z., & Yang, Z. (2012). Risk of marginalization in the process of internationalization. *Nankai Business Review International*, 3(1), 52-64. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/20408741211201917>
- Pellegrino, J. M., & Mcnaughton, R. B. (2015). The co-evolution of learning and internationalization strategy in international new ventures. *Management International Review*, 55(4), 457-483. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11575-015-0246-7>
- Prange, C., & Bruyaka, O. (2016). Better at home, abroad, or both? how Chinese firms use ambidextrous internationalization strategies to drive innovation. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 306-339.
- Stremtan, F., Mihalache, S., & Pioras, V. (2009). On the internationalization of the firms - from theory to practice. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 11(2), 1025-1033.
- Wu, D., Xiao-bo, W., & Hao-jun, Z. (2012). International expansion and firm performance in emerging market: Evidence from china. *Chinese Management Studies*, 6(3), 509-528. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17506141211259168>
- Zeng, S. X., Xie, X. M., Tam, C. M., & Wan, T. W. (2008). Competitive priorities of manufacturing firms for internationalization: An empirical research. *Measuring Business Excellence*, 12(3), 44-55. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13683040810900395>