

**TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN Y DE LOS NEGOCIOS  
INTERNACIONALES: UNA VISIÓN DESDE LA ORGANIZACIÓN<sup>1</sup>**

INTERNALISATION THEORY AND INTERNATIONAL BUSINESS: A VIEW FROM  
THE ORGANIZATION

**Gina Paola Fonseca Cifuentes<sup>2</sup>**

Para citar este artículo: Fonseca, G. (2013). “Teoría de la internalización y de los negocios internacionales: una visión desde la organización”. Revista Inquietud Empresarial. Vol. XIII(1), p.p. 49-62

Fecha de recepción: 22 de febrero de 2013

Fecha de Aceptación: 2 de abril de 2013

---

1. Artículo de Reflexión como resultado de investigaciones realizadas en el marco de la Maestría en Administración Económica y Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira.

2. Administradora de Empresas y Especialista en Finanzas de la UPTC, candidata a Magister en Administración Económica y Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira. Docente Ocasional de Tiempo Completo de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC. gfonseca123@gmail.com

**RESUMEN**

Este artículo pretende realizar un acercamiento al marco que ciñe la internacionalización en los negocios, donde posteriormente se hace énfasis al tipo de organización en el mercado internacional. Para ello se hace alusión a los primeros avances en la teoría, pasando de una manera sucinta a la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones, consecutivamente se evidencian las FSA (Firm Specific Advantage) y las CSA (Country Specific Advantage) en contraposición al paradigma ecléctico de Dunning y la acotación de otros modelos relacionados. Finalmente se hace una explicación de los modos de incursión organizacional en el ámbito internacional, entre otros producción en masa, producción desagregada y por proyectos.

**PALABRAS CLAVE**

Organización, competitividad, negocios internacionales, innovación.

**ABSTRACT**

This article aims to make an approach to frame that encircles the internationalization in business, where subsequently it emphasizes the type of organization in the international market. This alludes to the first advances in theory, from a concise way of knowledge management within organizations; successively the FSA (Firm Specific Advantage) and CSA (Country Specific Advantage) are evidenced as opposed to Dunning's eclectic paradigm and the dimension of related models. Finally there is an explanation of the modes of organizational foray internationally, including mass production, disaggregated and production projects.

**KEY WORDS**

Organization, competitiveness, international business, innovation.

**INTRODUCCIÓN**

El proceso de Globalización y Apertura de los mercados mundiales ha traído consigo un nuevo paradigma bajo el argumento de la competitividad en el sector empresarial, a través de la inclusión de condiciones propicias para la penetración en nuevos mercados donde se hace necesaria la implementación de un alto grado de innovación y el uso de tecnologías.

Bajo este contexto, el concepto competitividad denota particularidades muy apetecidas por empresas, sectores industriales y países que desean ser diferenciadores en el mundo. Esta situación hizo necesario el avance desde las ventajas comparativas hacia las ventajas competitivas, que se crean y difunden con la implementación de la innovación, el cambio tecnológico y el mejoramiento de la productividad, en términos de nuevos métodos de producción hacia un enfoque más flexible.

Bertalanffy (Ramírez, 2002) afirma que en la ciencia moderna hay una especialización creciente de los conocimientos, una inmensa cantidad de datos, complejidad de técnicas, y estructuras teóricas en cada campo. El estudio organizacional hace pertinente y necesaria la especialización en cada una de esas áreas funcionales.

Por ello desde su acepción misma, la empresa se concibe como un sistema integrado, una interrelación continua en la que cada uno de los componentes al

unirse desarrolla condiciones diferentes a las del estado de aislamiento, así que la concatenación de actividades y funciones de las áreas de cada unidad empresarial (mercadeo, producción, recursos humanos, administración y finanzas), conllevan al desarrollo de la operación diaria organizacional (Ramírez, 2002).

En este sentido el constructo administrativo moderno concatena esfuerzos por la evolución de la teoría organizacional, es así que la consolidación de un ser y estar empresarial han sentado sólidas bases de aprendizaje y conocimiento, consecuencia de las repercusiones en materia económica, social, política y cultural del devenir corporativo a nivel mundial.

El nuevo panorama que condicionó a la economía trajo consigo una necesaria y apremiante reorientación y adaptación de las empresas a través de la creación de ventajas competitivas para contrarrestar los efectos del nuevo esquema. En esta búsqueda continua, la investigación académica posicionó al pensamiento estratégico como una magnificencia en la construcción sistemática de competitividad y productividad en la aldea global, el término ventaja competitiva resalta a la estrategia como eje administrativo a todo nivel organizacional.

En este contexto la visión estratégica empresarial moderna ha propendido por un enfoque hacia los negocios internacionales como propulsores de desarrollo y crecimiento de las economías nacionales, en especial de aquellas que emergen de su estado en “vía de desarrollo”. El siguiente documento pretende realizar un acercamiento al marco que ciñe la internalización en los negocios internacionales, donde posteriormente se hace énfasis al tipo de organización como eje central en la toma de decisiones en el proceso de entrada al mercado internacional.

### **Teoría de Internalización y negocios internacionales: Una Contextualización**

El nuevo paradigma económico se ha constituido en la consolidación de un marco referencial que enfatice en la teoría de la internalización y su influencia en el constructo de los negocios internacionales, entendiendo que en el campo de la gestión estratégica existe una aparente ausencia del pensamiento teórico de la internalización.

Las primeras declaraciones relativas a la conceptualización de la teoría de la internalización fueron expuestas por Buckley y Casson (1976), (en Rugman y Verbeke 2008, p.157) quienes demuestran que la empresa multinacional organiza actividades internamente, de tal manera que es capaz de desarrollar y explotar ventajas específicas de la empresa (Firm Specific Advantages) en el conocimiento y otros tipos de productos intermedios. Dichas FSA se encaminan a la obtención de conocimiento tecnológico como modo de entrada, mientras que en cuanto al modo de salida, prima la concesión de licencias. De esta manera sus acercamientos conceptuales permitieron demostrar que las imperfecciones del mercado (tanto de bienes y factores) se enfocan de forma significativa a la internalización de empresas multinacionales.

De otro lado Hymer (1960, publicado 1976), contrario a las dominantes explicaciones de economistas sobre la Inversión Extranjera Directa cuyos argumentos la mantenían como una marcada decisión de inversión sobre el diferencial de tasas de interés entre países, la reconoció como una verdadera decisión de carácter estratégico más que como una decisión de mercados financieros.

Dunning (1981) (en Rugman y Verbeke 2008, p 158) por su parte combinó este pensamiento en su “paradigma ecléctico” en el que captura las ventajas de las diferencias de localización entre países y regiones, mientras que la internalización y apropiación de ventajas reflejan a nivel de empresa las decisiones estratégicas y los resultados de las mismas.

Se puede entender que la teoría de la internalización permite a través de una perspectiva institucional confrontar un análisis comparativo con el fin de entender la conducta de las empresas multinacionales. La red entre la matriz, sus filiales o subsidiarias, proporcionan un modo de aplicación de la teoría de la internalización con el propósito de ejecutar la evaluación de costos y beneficios intra o interfronterizos.

La evolución hacia una administración más integradora en gestión de conocimiento, ha implantado estilos de dirección integrador que posibilitan la unificación de los niveles de conocimiento (alta dirección) y acción de la organización (base operativa de la organización), al mismo tiempo que engloba los diferentes modos de conversión de conocimiento: modos de procesos impulsados desde la alta dirección (combinación e interiorización), y modos prevalecientes en procesos impulsados desde la base organizativa (exteriorización y socialización) (Nonaka y Takeuchi, 1995).

En el campo de la teoría internacional, Vernon (1966) encontró que las estructuras organizacionales de las empresas multinacionales en EE.UU se hallaban altamente centralizadas y por ende los procesos de I+D se encontraban concentrados en el país de origen de la empresa, que posteriormente se transferían a la filiales en Canadá y Europa Occidental y finalmente al resto del mundo. De igual manera las investigaciones propuestas por Rugman (1981) encontraron similitudes. Dicha situación permitió afirmar que un factor en el país de origen prevalecía por encima de factores empresariales (Rugman y Verbeke, 2008)

Las empresas más grandes del mundo parecen experimentar dificultades en la obtención de beneficios de la agregación y reducción de los costes, ellas se han adaptado a través de las regiones, en comparación con lo que ocurre en su región. Rugman y Verbeke (2008), afirman que es probable que algunas actividades iniciales se pueden llevar a cabo en cualquier parte del mundo beneficiándose de la disponibilidad general de las ventajas de cada país versus ventajas específicas de la ubicación (LSA), sujetas a las condiciones de que la producción resultante se puede integrar de manera eficiente a la internacionalización de la cadena de suministro de las empresas multinacionales, con actividades posteriores que a menudo se concentran en la región (Ghemawat, 2007).

La ampliación del análisis de las ventajas específicas de la empresa vs la ventajas específicas del país desarrollado por Rugman (1981) permitió sentar la bases conceptuales a este respecto (figura 1), sin embargo es claro anotar que Hymer (1960, publicado 1976) fundamentó el concepto de ventajas específicas de la empresa FSA.; denotando que una empresa con ventajas sobre otras empresas en la producción de un producto particular, también puede resultar rentable para emprender la producción en un país extranjero, en este caso la firma también podría alquilar o vender su habilidad.(en Hymer, 1976, p.26)

En la figura 1 en el eje vertical se encuentran elementos de carácter nacional. Estos involucran la manifestación de factores que si bien son de producción también pueden presentar condicionamientos de la demanda, y pueden del mismo modo concernir con el proceso de desarrollo de conocimiento, con características institucionales o sociales que propendan hacia la expansión al exterior (Rugman y Verbeke, 2008)

El resultado de la matriz, permite una clasificación variada para diferentes propósitos, entre ellos numerosos enfoques para el diagnóstico de actividades en los negocios internacionales.

En la celda 1 de la matriz se encuentra lo referente a la perspectiva común de la economía internacional, en la que por un lado se percibe una debilidad de las ventajas específicas de la empresa, frente a fuertes ventajas concretas del país por ejemplo en acuerdos de salvaguardia, condiciones de costos o factores, proteccionismo, políticas gubernamentales entre otras. Un caso explicable en este sentido es la mayor inversión extranjera directa en China impulsada básicamente por el menor costo de la mano de obra (Rugman y Verbeke 2008, p.162).

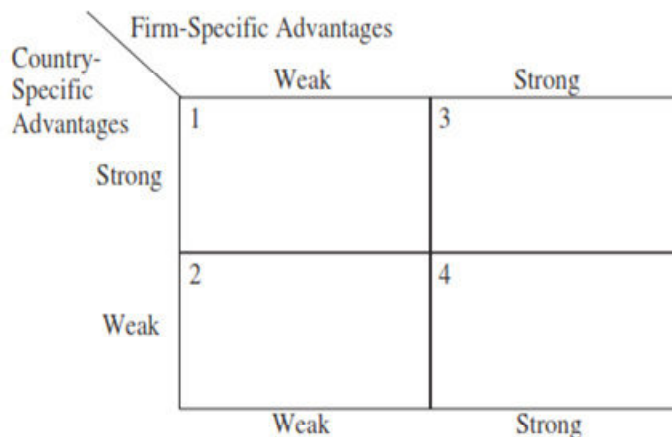


Fig. 1. The Firm and Country Matrix. Source: Rugman (1981), Chapter 8.

Por su parte en la celda 4 se considera una situación inversa, cuyo fundamento está centrado en los recursos. Mientras que las ventajas concretas del país son irrelevantes, las ventajas específicas de la empresa son competentes para el mayor éxito empresarial. Entre estas ventajas se tiene el conocimiento tecnológico patentado, las ventajas de marca y una variedad de capacidades.

En la celda 3 se encuentra fortaleza tanto en las ventajas específicas del país como en las ventajas específicas de la empresa. Es así que las empresas con este tipo de características prefieren una localización que les permita explotar o desarrollar aún más sus ventajas empresariales. Rugman y Verbeke (2008) afirman que:

El principal reto para los estudiosos de la estrategia de negocio internacional es identificar y analizar los diferentes patrones de la recombinación de los recursos en la celda 3, donde las ventajas específicas de las empresas existentes se fusionan con las ventajas específicas de los países, dando lugar a nuevas ventajas específicas de la firma o aumentando estas ventajas, proporcionando a la organización capacidad dinámica empresarial.

La figura 1 puede contrastarse con el modelo OLI de Dunning (1981), en relación a su paradigma ecléctico en el cuál diferencia entre factores de localización (L), factores de internalización (I) y los factores de propiedad (O). (Rugman y Verbeke)

La variable de ubicación (L) mantiene una relación positiva con el eje vertical de la figura. 1. Las ventajas específicas del país pueden cotejarse como ventajas específicas locales como aparece en el paradigma ecléctico para dar una mayor contextualización.

Por su parte en el eje horizontal se encuentran las capacidades únicas de las empresas en relación al paradigma ecléctico (O) e (I), los cuáles se superponen a la gestión de las ventajas específicas locales dentro de la empresa multinacional. Aunque Dunning no se encuentra muy de acuerdo con el acoplamiento de su paradigma a este modelo, como consecuencia en parte a que la amplitud del mismo, va más allá de la teoría de la internalización.

El primer modelo de la teoría de la internalización desarrollado por Rugman (1981) fue basado en la economía y por lo tanto la eficiencia impulsada. Después Buckley y Casson (1976), demostraron que la inversión extranjera directa tiene lugar cuando sus beneficios son mayores que sus costos.

Rugman (1981) establece en el capítulo 2 de su libro un modelo en la elección del modo óptimo de entrada tanto de exportación, inversión extranjera directa, y licencias, añadiendo dentro de las imperfecciones del mercado las regulaciones por parte del gobierno con barreras arancelarias y no arancelarias, ocasionando la segmentación de los mercados nacionales. Dichas imperfecciones pueden ocasionar ineficiencia en los mercados, esto llevó a Rugman a argumentar que la internalización en la práctica, como una base en la eficiencia del enfoque adoptado por las empresas, puede ayudar a compensar los costos económicos ocultos de protección y las normas discriminatorias.

Los postulados de Buckley y Casson (1976) y Rugman (1981), son una base teórica inicial cimentada tanto en el desarrollo como en la eficiencia económica de las ventajas específicas de la empresa para imponerse sobre las barreras naturales y no naturales del mercado. Sin embargo la fundamentación de la nueva teoría de la internalización en investigaciones como las realizadas por Rugman y Verbeke (1992, 2003) quienes exponen la necesidad de un modelo que adopte la organización interna, capacidades de red y adicionalmente centren su atención en ventajas específicas de la empresa con el propósito de fortalecer la estructura de I+D. En este sentido su búsqueda propende por verificar una combinación óptima de ventajas específicas empresariales localizadas y ventajas específicas deslocalizadas.

Levitt (1983), Yip (2002) y otros autores establecen que las ventajas específicas de

la empresa son actividades que se superan en el exterior ocasionando economías de escala generadas por las operaciones internacionales. Sin embargo, los avances recientes de la teoría de la internalización expresan que la deslocalización de las ventajas específicas de la empresa pueden ocasionar dificultades en su transferencia al exterior. En este espectro se hace necesario no solo considerar ventajas de carácter cultural e institucional, es relevante el estudio de la rentabilidad y por ende del costo, siendo importante entender que la incursión transfronteriza implica una reducción de este último pero no su desaparición. El desafío estratégico de hoy, como lo discute Rugman y Verbeke (2003), para una empresa multinacional es lograr el equilibrio correcto entre las ventajas específicas localizadas y deslocalizadas de la empresa. (en Rugman y Verbeke 2008, p.167)

Rugman y Verbeke (2004, 2007) basado en su análisis que la gran mayoría de empresas más grandes del mundo operan de manera regional más que global, intentaron desarrollar una solución regional para sustituir a la inoperante solución transnacional. Sugirieron que la multinacional debe adaptar su estructura organizacional y el enfoque de la gobernabilidad en función de sus puntos fuertes y debilidades, en lugar de tratar de imponer una integración normativa a través de la socialización a todas las filiales siendo las principales unidades de análisis. La realidad es que la mayoría de las grandes empresas multinacionales exhiben debilidades reales al operar fuera de su región de origen por lo que deben adaptar su estrategia y organización para adecuarse a su papel específico en cada región. Por su parte Kogut y Zander (1993) explicaron que la generación de empresas multinacionales radica en que se convierten en un mecanismo de gestión que propende por la creación y transferencia de conocimiento a través de las fronteras. De este modo son tres los elementos que fundamentan esta explicación: la empresa concibe y transfiere conocimiento, posteriormente la transferencia de conocimiento puede ocasionar conocimiento en el futuro y finalmente el contexto en el que emerge el conocimiento se consolida como una plataforma importante tal es el caso del carácter social.

Esto se hace evidente en especial en casos en los que se supone que la tecnología para ser transferida actúa como una plataforma para la expansión futura y por lo tanto puede provocar grandes beneficios para la empresa multinacional. Aquí, los mecanismos de transferencia alternativos a la transferencia interna, deben ser considerados. (Rugman y Verbeke, 2008)

De otro lado, Malhotra y Hinings (2010) en el modelo de Uppsala (U model), como lo indican Johanson y Vahlne (1977), proponen que la internacionalización de una empresa, es un proceso incremental de compromiso en un país huésped. Ellos afirman que la adquisición gradual, la integración y el uso del conocimiento acerca del contexto del país huésped reducen la incertidumbre del mercado, resultando en un patrón de compromiso incremental de éste. El proceso incremental permite a las empresas aprender de la experiencia que ellas adquieren a través de las operaciones diarias y el conocimiento experimentado reduciendo la incertidumbre, percibiendo una expansión subsecuente en el país huésped.

Sin embargo en Malhotra y Hinings (2010) varios académicos han notado que las estrategias de internacionalización de las empresas de manufactura pueden diferir

de las de empresas de servicios debido a las características únicas de estas últimas y los diferentes retos estratégicos (e.g. Aung y Heeler, 2001; Barkema y Droegendijk, 2007, Capar y Kobate, 2003, Eriksson et al., 1997; Erramilli y Rao, 1993; Goerzen y Makino, 2007; Habib y Victor, 1991).

Perspectiva organizacional internacional: producción en masa, producción desagregada y proyectos

Es importante entender que las empresas en la actualidad siguen diferentes métodos de internacionalización, tal es así que la exploración en este campo ha trascendido a los diferentes sectores de la economía, empresas que siguen diferentes patrones de tecnología, producción y desde luego diferentes portafolios de inversión, no sin antes dejar claro que su evolución en el campo internacional también depende del sector en el cuál se encuentran insertas. Dicha situación hace interesante reconocer el tipo de organizaciones que entran en el mercado internacional y concatenar de esta manera su manera de entrada al mercado global.

Dentro de este proceso de internacionalización del modelo organizacional Malhotra, Hinings (2010), consideran necesaria la inclusión de cuatro elementos críticos: el mercado desde el ámbito del cliente; mantenimiento, permanencia continua y crecimiento en el mercado exterior; modos de funcionamiento y presencia física; y finalmente la evolución de los recursos a través de las formas modales y la responsabilidad institucional de progreso en el país huésped; que difieren de acuerdo con los tipos empresariales adoptados.

Bowen, Siehl, and Schneider (1989) por su parte definen tres características de la estructura empresarial estas son: estandarización contra personalización, intensidad de capital contra intensidad de trabajo; y grado alto o bajo de participación de los clientes. Estas definen el supply chain de las tipologías organizacionales específicas, en aspectos relevantes dentro de la infraestructura empresarial (producción, activos, centralidad del cliente en la generación de producto/servicio y finalmente la entrega), permitiendo diferentes combinaciones.

Combinaciones que dan lugar a tres clases de organizaciones: la organización de producción en masa, la organización de producción desagregada y la organización que centra su accionar en proyectos.

Malhotra, Hinings (2010) consideran que las empresas productoras estandarizadas utilizan la salida de la actividad masiva de la producción. Ejemplos son el gran lote de producción, como en la fabricación de empresas de automóviles y los tradicionales procesos continuos en las plantas químicas (Woodward, 1965) y las fábricas de servicios tales como líneas aéreas, transporte por carretera, banca, almacenes automatizados y ventas por catálogo (Schmenner, 1986).

Empresas enfocadas hacia los proyectos, promueven productos personalizados; generalmente en este modo se encuentran las empresas intensivas en conocimiento como es el caso de las empresas de consultoría y de servicios profesionales. La diferencia entre estos dos tipos de empresas (uso intensivo de capital versus uso intensivo de conocimiento), radica en la naturaleza de sus activos.

Mientras que de un lado se puede notar la significativa participación de maquinaria,



equipos, planta física, de otro se nota la dominante contribución de capital humano (personas), donde la experiencia y los servicios particulares se consolidan como el core business. Ahora desde la perspectiva de los clientes en las empresas con complejos procesos de producción en masa existe “distancia”, ya que es preponderante la estandarización en el resultado final (el producto), se concibe más bien una regularidad en entregas y calidad de los productos, manifestando falta de acercamiento al cliente. Para el caso de las empresas de servicios profesionales y consultoría, la intangibilidad del producto final redundaría en una activa participación del cliente en el proceso del servicio, lo que lleva a concluir que este tipo de organizaciones tiene una marcada centralización por parte de éste.

En este sentido se da lugar a un tipo de organización intermedia, las cuales mantienen un grado medio de personalización e incluyen procesos productivos no en masa y servicios (restaurantes, hoteles, arrendamientos). Los procesos de producción son desagregados es decir que existe deslocalización de la cadena de valor tal es el caso de tiendas locales, franquicias. Sus principales activos además de ser fijos (maquinaria y equipo) incluyen el capital humano (conocimiento, experiencia) e implica una moderada participación del cliente.

#### La Organización de la producción en masa

Es importante destacar que en la internacionalización de las empresas de producción en masa, es absolutamente determinante la demanda actual y potencial en el país huésped.

Para Malhotra, Hinings (2010) el aumento de la cuota de mercado o aferrarse a los actuales mercados, especialmente en ambientes volátiles, es la ruta para estas organizaciones con el fin de garantizar la continuidad y sostenimiento en el proceso de internacionalización. Esto se logra mediante el desarrollo de una profunda comprensión del mercado, el aprovechamiento a largo plazo de las relaciones con los clientes y proveedores, y el establecimiento de una reputación en el mercado (Hadjikhani, 1997; Johanson y Vahlne, 2009).

Teniendo en cuenta que en el proceso de producción en masa existe uso intensivo de capital y por ende de atributos técnicos, se hace indispensable revisar las ventajas específicas del país en cuanto a recursos con el fin de potencializar las ventajas específicas de las empresas, manifestadas en mayor eficiencia y eficacia.

Otro aspecto interesante en esta vía es en relación a los clientes dado que una mayor o menor participación de él influye en la presencia física de la empresa en el mercado huésped. Dichas consideraciones permiten la toma de decisiones en el modo como avanza la empresa en su proceso de internacionalización como el caso de la exportación o las licencias las cuáles se soportan en el mercado, la mejora en el grado de presencia y un grado alto de incertidumbre. Si aumenta su grado de presencia y disminuye la incertidumbre tendrá sentido por ejemplo un joint venture o un wholly owned venture.

#### La organización de producción desagregada

En el proceso de internacionalización, este tipo de organizaciones centran su entrada en el mercado más específicamente en la exploración de potenciales clientes

en el país huésped. Esta situación ocasiona que la personalización sea un elemento fundamental tanto en la creación como en la entrega del producto o servicio al cliente ocasionando indispensablemente su presencia física en el país huésped. Esta presencia física se configura en puntos de venta.

Estas características particulares se manifiestan en contratos de franquicias siendo la alternativa más favorable, lo que presupone su renovación con el tiempo y la consolidación de mayores puntos de venta. Esta clase de contratos propende por la entrega de un producto o servicio con atributos consistentes y confiables.

Es así que Malhotra, Hinings (2010) la gestión diaria, el control de calidad y el control sobre los activos estratégicos codificados, tales como un sistema de reserva global y el nombre de la marca, se encuentran con la internacionalización de la firma, mientras que el control sobre los activos físicos recae en el propietario del inmueble (Contractor y Kundu, 1998). La empresa internacionalizada ofrece un amplio soporte técnico y de gestión en el sitio (Erramilli, Agarwal, y Dev, 2002).

En cuanto al modo de entrada, cuando existe una alta experiencia internacional e incertidumbre las empresas optarán por el establecimiento de propiedad total de las instalaciones en el inicio de sus operaciones en el país huésped, mientras que se consolidan relaciones en éste, para transformarse en por ejemplo otro tipo de organizaciones como las franquicias.

#### La Organización basada en proyectos

El tipo de empresa basada en proyectos, motiva su internacionalización por un proyecto que es ofrecido a un cliente. Aunque esta presencia depende solamente del tiempo de duración del proyecto, su continuidad en el proceso de establecimiento internacional dependerá de un flujo de proyectos o a través de relaciones dentro de un proyecto que generarán otros que habitualmente son disimiles del original, en este sentido se podría estar hablando de una red.

En cuanto a la relación con los clientes es claro denotar que sus exigencias provocan presencia física en la entrega del producto/servicio final, constituyéndose en un punto clave de ventaja competitiva, aunque en el proceso es indispensable una presencia esporádica de los miembros del proyecto. Para Malhotra, Hinings (2010) el alto grado de centralidad de un cliente en la organización basada en el proyecto refuerza aún más la necesidad de la presencia física de la organización ya que el cliente esta más incluido en el proceso, y a veces es incluso indispensable (Sharma, 1997).

Sin embargo se evidencia Malhotra, Hinings (2010) una variedad de complejas relaciones contractuales multipartidistas, como acuerdos de subcontrato o asociaciones, contratos de joint venture, consorcios y, en algunos casos de los servicios profesionales, tales como la ingeniería y la arquitectura (Eccles, 1981).

Malhotra, Hinings (2010) se podría argumentar que la alta naturaleza emergente del proceso de internacionalización de una organización basada en proyectos hace que el papel de intencionalidad de la gestión (Hutzschenreuter et al., 2007) sea muy importante, tanto organizativa como estratégicamente, en la configuración del

proceso y el ritmo de recursos comprometidos.

Es importante poner de manifiesto que en el escenario mundial está apareciendo otro tipo importante de organización, la organización offshoring. Malhotra, Hinings (2010)

Offshoring es el traslado en el extranjero de las funciones y actividades de apoyo a las operaciones de las empresas local o globalmente (por ejemplo, Doh, Bunyaratavej, y Hahn, 2009; Kenney, Massini, y Murtha, 2009; Manning, Massini, y Lewin, 2008). Tradicionalmente, offshoring se ha asociado con la manufactura de actividades, encajando con el tipo de organización de producción masiva. Sin embargo, más recientemente, el énfasis se ha desplazado a offshoring de los servicios administrativos y técnicos, y los procesos de desarrollo de productos no rutinarios como I + D y diseño de productos (por ejemplo, Kenney et al, 2009;. Kuemmerle, 1999; Subramaniam y Venkatraman, 2001).

## **CONCLUSIONES**

La investigación académica posicionó al pensamiento estratégico como una magnificencia en la construcción sistemática de competitividad y productividad en la aldea global, el termino ventaja competitiva resaltó a la estrategia como eje administrativo a todo nivel organizacional.

La visión estratégica empresarial moderna ha propendido por un enfoque hacia los negocios internacionales como propulsores de desarrollo y crecimiento de las economías nacionales, en especial de aquellas que emergen de su estado en "vía de desarrollo".

La teoría de la internalización permite a través de una perspectiva institucional confrontar un análisis comparativo con el fin de entender la conducta de las empresas multinacionales. Es así que la red entre la matriz, sus filiales o subsidiarias, proporcionan un modo de aplicación de la teoría de la internalización con el propósito de ejecutar la evaluación de costos y beneficios intra o interfronterizos.

Empresas enfocadas hacia los proyectos, promueven productos personalizados; generalmente en este método se encuentran las compañías intensivas en conocimiento como es el caso de las empresas de consultoría y de servicios profesionales. La diferencia entre estos dos tipos de empresas (uso intensivo del capital versus uso intensivo de conocimiento), radica en la naturaleza de sus activos.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Aung, M. y Heeler, R. (2001). "Core competencies of service firms: A framework for strategic decisions in international markets". *Journal of Marketing Management*, (pp. 619-643)
- Barkema, H. y Drogendijk, R. (2007). "Internationalising in small, incremental or larger steps?". *Journal of International Business Studies*. (pp. 1132- 1148)
- Bowen, D., Siehl, C. y Schneider, B. (1989). "A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing". *Academy of Management Review*. (pp. 75-95)
- Buckey, P. y Casson, M. (1981). "The Optimal Timing of a Foreign direct investment". In *Economic Journal*, (pp. 75 -87)
- Capar, N. y Kobate, M. (2003). "The relationship between international diversification and performance in service firms". *Journal of International Business Studies*. (pp. 345-355)
- Contractor, F. y Kundu, S. (1998). "Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector". *Journal of International Business Studies*. (pp. 325-357)
- Doh, J., Bunyaratavej, K. y Hahn, E. (2009). "Separable but not equal: The location determinants of discrete services offshoring activities". *Journal of International Business Studies*. (pp. 926-943)
- Doz, Y. (1986). "Strategic management in multinational companies". Oxford: Permagon.
- Dunning, J. (1981). "International production and the multinational enterprise". London: Allen y Unwin.
- Eccles, R. (1981). "The quasi-firm in the construction industry". *Journal of Economic Behavior and Organization*. (pp. 335-357)
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. y Sharma, D. (1997). "Experiential knowledge and cost in the internationalization process". *Journal of International Business Studies*, (pp. 337-360)
- Erramilli, M., Agarwal, S. y Dev, C. (2002). "Choice between non-equity entry modes: An organizational capability perspective". *Journal of International Business Studies*. (pp. 223-242)
- Erramilli, M., y Rao, C. (1993). "Service firms' international entry mode choice : A modified transaction cost analysis approach". *Journal of Marketing*, (pp.19-38)
- Florin, J. y Ogbuehi, A. (2004). "Strategic Choice In International Ventures: A Contingency Framework Integrating Standardization and Entry-Mode Decisions". In *Multinational Business Review* Volume 12 Number 2 (pp. 83-109)
- Ghemawat, P. (2007). "Redefining global strategy: crossing borders in a world where differences still matter". Boston, MA: Harvard Business School Press

- Goerzen, A. y Makino, S. (2007). "Multinational corporation internationalization in the service sector: A study of Japanese trading companies". *Journal of International Business Studies*, (pp.1149-1169)
- Habib, M. y Victor, B. (1991). "Strategy, structure, and performance of US manufacturing and service MNCs: A comparative analysis". *Strategic Management Journal*, (pp. 589-606)
- Hadjikhani, A. (1997). "A note of criticisms against the internationalization process model". *Management International Review*: (pp.43-66)
- Hymer, S. (1976). "The international operations of foreign firms: A study of direct foreign investment". Cambridge, MA: MIT
- Hutzschenreuter, T., Pedersen, T. y Volberda, H. (2007). "The role of path dependency and managerial intentionality. A perspective on international business research". *Journal of International Business Studies*. (pp. 1055-1068)
- Kenney, M., Massini, S. y Murtha, T. (2009). "Offshoring administrative and technical work: New fields for understanding the global enterprise". *Journal of International Business Studies*: (pp. 887-900)
- Kogut, B. y Zander, U. (1993). "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational enterprise". *Journal of International Business Studies*, (pp. 625-645)
- Kuemmerle, W. (1999). "The drivers of foreign direct investment into research and development: An empirical investigation". *Journal of International Business Studies*. (pp. 1-24)
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). "The internationalization process of the firm : A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of international Business Studies*. (pp. 23-32)
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited : from liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, (pp. 1411-1431)
- Levitt, T. (1983). "The globalization of markets". *Harvard Business Review*, 92-102.
- Malhotra, N. y Hinings, C. (2010). "An organizational model for understanding internationalization processes". *Journal of International Business Studies* (2010) 41, (pp.330-349)
- Manning, S., Massini, S y Lewin, A. (2008). "A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent". *Academy of management Perspectives*. (pp. 35-54)
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). "The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation". Oxford University Press. New York-Oxford.
- Ramírez, L. (2002). "Teoría de Sistemas". Recuperado el 30 de Mayo de 2011 de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060001/Material\\_extra/Teor%C3%ADa%20de%20Sistemas.pdf](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060001/Material_extra/Teor%C3%ADa%20de%20Sistemas.pdf).

- Rugman, A. (1981). "Inside the multinationals: The economics of internal markets". (Reissued by Palgrave Macmillan, 2006). New York: Columbia University Press.
- Rugman, A. y Verbeke, A. (1992). "A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management". *Journal of International Business Studies*, (pp. 761 -772)
- Rugman, A. y Verbeke, A. (2003). "Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives". *Journal of international business studies*, (pp. 125-137)
- Rugman, A. y Verbeke, A. (2007). "Liabilities of regional foreignness and the use of firm-level versus country-level data: A response to Dunnig et al". *Journal of International Business Studies*, (pp. 200 -205)
- Rugman, A. y Verbeke, A. (2008). "Internalization Theory and its Impact on the Field of International Business". *International Business Scholarship: AIB Fellows on the First 50 Years and Beyond Research in Global Strategic Management*, Volume 14, (pp. 155–174)
- Schmenner, R. (1986). "How can service business survive and prosper?". *Sloan Management Review*. (pp. 21- 32)
- Sharma, A. (1997). "Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange". *Academy of Management Review*. (pp. 758-798)
- Subramaniam, M. y Venkatraman, N. (2001). "Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge". *Strategic Management Journal*. (pp.359-378)
- Vernon, R. (1966). "International Investment and international trade in the product cycle". *Quarterly Journal of Economics*, (pp. 190-207)
- Woodward, J. (1965). "Industrial organization: Theory and practice". London: Oxford University Press
- Yip, G. (2002). "Total global strategy II". Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.