COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL: UN ENFOQUE EMPRESARIAL[2]

LORENA SERRANO MORENO[1]

RESUMEN

Objetivo: Este artículo pretende captar y sistematizar el conocimiento sobre el rendimiento de una empresa en términos de su competitividad internacional, de forma que sirva de reflexión coherente para la toma de decisiones eficaces de cara a procesos de internacionalización. Esto permite ver a la competitividad internacional de las empresas desde las distintas perspectivas y enfoques teóricos que estructuran este campo de conocimiento gerencial. **Metodología:** Una revisión de literatura académica en Administración y Negocios Internacionales a partir de 22 artículos académicos. **Resultados:** La valoración de la competitividad internacional de una empresa tiene implicaciones estratégicas que están vinculadas a las características propias de cada empresa, a las dinámicas sectoriales en las que se inscribe su actividad, al territorio de origen y a los determinantes que surgen de los procesos de globalización e inserción internacional.

Palabras Clave: Competitividad internacional, perfil de internacionalización, ventajas específicas de la firma, ventajas específicas de localización, recursos intangibles, dificultades de internacionalización.

[1] Estudiante de Administración de Negocios Internacionales, Integrante del Semillero de Investigación de la Escuela de Negocios.

[2] Trabajo realizado dentro del Semillero de Investigación de la Escuela de Negocios, bajo la asesoría del Investigador Hugo Díaz.

INTRODUCCIÓN

El interés de hacer un escrito sobre la competitividad internacional en un enfoque empresarial es hacer una investigación que permita determinar cuáles son los factores que intervienen en que una empresa sea considerada competitiva en un entorno global con el propósito de implementar procesos que mejoren su presencia y rendimiento en los mercados externos.

Haciendo un análisis general de qué es la competitividad internacional hasta llegar a un análisis particular de cada uno de los conceptos derivados de ella, el artículo se estructura de la siguiente manera. Primero se presenta una definición de la competitividad internacional desde la perspectiva de Cerrato & Depperu (2006) y Peña Vinces & Triguero Sanchez (2011). Segundo, se hace un desglose de los tres factores constituyentes de la competitividad internacional. Se describe la competitividad *ex-ante,* que incluye las ventajas específicas de localización desde Peña-Vinces & Triguero Sánchez (2011) y las ventajas específicas de la firma desde Esser, Hillebard, Messner & Meyer-Stamer (1994) y Torres Llosa (1990). Se describe también el *perfil de internacionalización*¸ que depende de la estrategia que implemente cada empresa la adecuada dirección estratégica de dicho proceso. El perfil de internacionalización está acotado por las dificultades intrínsecas de asociar las ventajas competitivas a los recursos, las cuales imposibilitan en algunos casos el traslado de dichas ventajas a ubicaciones en el exterior. Por esta razón la competitividad *ex-ante* y *ex-post* son diferentes, y la competitividad local de la internacional. La última sección de la descripción de la competitividad internacional se enfoca en su componente *ex-ante,* o competitividad internacional revelada, que se refiere al rendimiento de la empresa en mercados extranjeros según Cerrato & Depperu (2004).

La conclusión cierra el artículo, determinando que la internacionalización es una estrategia factible pero compleja en las condiciones actuales de globalización.

Competitividad Internacional

La competitividad internacional puede definirse como la capacidad que tiene una empresa para lograr un mayor y mejor rendimiento sobre sus competidores en los mercados extranjeros y preservar así las condiciones que sustentan sus rendimientos actuales y futuros (Peña-Vinces & Triguero Sánchez, 2011).

El rendimiento internacional de una empresa significa evaluar la competitividad de la empresa en términos de sus consecuencias, es decir, a través de los resultados netos que se obtienen de su rivalidad competitiva con otras empresas que disputan el mismo mercado, obteniendo así una mejor cuota internacional (Chen & Lin, 2006; Lu & Beamish, 2004; Moon y Lee, 2004). Por consiguiente es necesario conocer cuáles han sido esas causas que han contribuido en la obtención de esos rendimientos, lo que se define como competitividad *ex-ante* (Salas, 1993), en tanto que, representa el potencial competitivo (Buckley, 1988).

Para Depperu & Cerrato (2006) la competitividad internacional de las empresas tiene que ver con las fuentes de creación de ventaja competitiva (competitividad *ex-ante*), con el *perfil de internacionalización*, y con la presencia de la empresa en los mercados internacionales y su rendimiento en el extranjero (competitividad *ex-post*). En el Gráfico 1 se ilustra de manera gráfica el concepto de competitividad internacional presentado por dichas autoras.

Gráfico 1: Concepto de competitividad internacional de la empresa

Fuente: Elaboración propia con datos de Depperu & Cerrato, 2006.

En cuanto a la gráfica se puede decir que el concepto de competitividad internacional de una empresa se refiere a la capacidad y habilidad que tiene esa empresas para rivalizar en los mercados extranjeros eficientemente, utilizando soportes como sus fuentes de ventaja competitiva, para defender así sus cuotas de mercado, logrando de esta manera un mejor rendimiento internacional.

Las fuentes de la competitividad: ex-ante

La competitividad *ex-ante* es la fuente de competitividad. El origen de la ventaja competitiva *ex-ante* descansa sobre los factores del entorno, los recursos del país de origen y del país extranjero de la empresa [LSAs], conjuntamente con sus capacidades internas [FSAs](Peña-Vinces & Triguero Sánchez, 2011).

FIRM SPECIFIC ADVANTAGES

En las ventajas específicas de la empresa [FSAs] encontramos que existen varios factores determinantes para la competitividad a nivel de la empresa, basándose en la aplicación de buenas prácticas a lo largo de toda la cadena de valor agregado (desarrollo, adquisición y almacenaje, producción, comercialización). Por otra parte la competitividad de las empresas se fortalece a través de su integración a redes de corporación tecnológica (con otras empresas y con instituciones de investigación científica y tecnológica). Otro punto que debe tener en cuenta la empresa es la logística eficaz entre empresas las cuales constituyen un importante punto de partida para incrementar la eficiencia.

Para Esser, Hillebard, Messner & Meyer-Stamer (1994) existen cuatro criterios que permiten un buen desarrollo de las FSAs resumidos en la tabla 1, los cuales se tienen que tener en cuenta para una eficiente entrada a la competitividad internacional a nivel empresarial.

Tabla 1: Criterios de competitividad empresarial

Criterios		Indicadores
Eficiencia		Productividad del trabajo y del capital
Calidad		Certificaciones en la normatividad ISO 9000
Flexibilidad	Producto	Capacidad de un cambio fácilmente para producir nuevos productos
	Volumen	Capacidad de adaptación a cambios en el volumen eficientemente
	Encaminamiento	Capacidad de procesar a través de diferentes rutas dentro de la empresa
	Maquina	Capacidad de variar la secuencia de operaciones
	Proceso	Capacidad de producir una gran cantidad de productos de diferentes maneras posibles, utilizando diferentes materiales
Rapidez		Capacidad de producir sin demora las innovaciones, adaptación rápida a nuevas expectativas de los clientes, cambios de moda y circunstancias similares

Fuente: Elaboración propia con datos de Esser, Hillerbrand, Messner & Meyer-Stamer, 1994.

Por otra parte Torres Llosa propone un nuevo modelo "Limitaciones del enfoque tradicional de ventaja comparativa ante el avance tecnológico. Bases para la elaboración de una política tecnológica" el modelo propuesto por Torres muestra los procesos microeconómicos en busca de una mayor competitividad (tabla2).

Tabla 2: Proceso microeconómico en busca de una mayor competitividad

Factores sobre los cuales se debe trabajar	**Metodología General**	**Herramientas para el cambio**
Precio/Costo	Creación de ventajas comparativas dinámicas	
Calidad		
Diseño		Implementar sistemas de autoevaluación cualitativa para promover el cambio estructural al interior de la empresa.
Servicio al cliente	Aprendizaje y mejora continuos.	
Oportunidad		Acceder a información y utilizar guías para mejorar la gestión de los negocios.
Adecuación a las reglas de la competencia internacional: ambientales, laborales. subsidios y estímulos	Disposición al cambio	Llevar a cabo contactos internacionales para lograr el conocimiento de los mercados internacionales.
Volúmenes	Introducción de innovaciones técnicas y de organización	
Estrategia competitiva		Aprovechar todos los programas de apoyo a la modernización, desarrollo productivo y empresarial.
Flexibilidad	Establecer un nuevo patrón de eficiencia.	

Fuente: Torres Llosa, 1990.

REQUERIMIENTOS Y REORGANIZACIONES DE LAS EMPRESAS

Las empresas se ven confrontadas hoy con requerimientos cada vez más fuertes que resultan de distintas tendencias (Best 1990, Meyer-Stamer 1990, OCDE 1992):

- La globalización de la competencia en cada vez más mercados de producto.
- La proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía.
- La diferenciación de la demanda.
- La reducción en los ciclos de producción.
- La implantación de innovaciones radicales (nuevas técnicas microelectrónicas, biotecnológicas, ingeniería genética, nuevos materiales, nuevos conceptos organizativos).
- Avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas.

Para afrontar con éxito las nuevas exigencias planteadas anteriormente, las empresas y organizaciones necesitan una reorganización tanto a

nivel interno como dentro de su entorno. La consecución simultánea de los cuatro criterios de competitividad internacional (anteriormente definidos en la tabla 1) presupone más bien introducir cambios en tres planos diferentes:

1. Organización de la producción: El principal objetivo es la reducción te tiempos de producción, para responder con prontitud a las necesidades y deseos del cliente.
2. Organización del desarrollo del producto: Una cohesión entre desarrollo, producción y comercialización contribuyen en gran manera a la reducción de tiempos de desarrollo, a una mayor eficiencia y a una mayor facilidad en la comercialización
3. Organización y relaciones de suministro: Reducción en la fabricación para lograr una mayor concentración en la especialidad que asegure su competitividad; reorganización del suministro introduciendo sistemas articulados, reorganizando la pirámide de subcontratación reduciendo la cantidad de proveedores directos, elevado a algunos a la categoría de proveedores de sistemas integrados al proceso de desarrollo.

Debido a los crecientes requerimientos las empresas van de la mano con requerimientos cada vez mayores a su entorno. Por esta razón las empresas que actúan en el mercado mundial no compiten de manera descentralizada, sino, en forma de clústers industriales, es decir, la concentración de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para mejorar la competencia y conseguir ventajas (Porter, 1998).

Las ventajas específicas de la empresa [FSAs] se entienden, desde la Teoría de Recursos, como aquellas que se originan en la propiedad de recursos valiosos, escasos, difíciles de imitar y difíciles de sustituir (Cuervo-Cazurra, Maloney & Manrakhan, 2007), mientras que desde la Teoría de Capacidades las ventajas se originan en los procesos, capacidades, conocimientos y experiencia de la empresa (Cerrato & Depperu, 2011). La diferencia entre la ventaja competitiva ex ante local e internacional radica en la dificultad de transferir exitosamente las ventajas a un nuevo mercado (Cuervo-Cazurra, Maloney & Manrakhan, 2007).

Dentro de las [FSAa] encontramos la importancia de los recursos intangibles en la internacionalización de la empresa, disponer de recursos intangibles es necesario para que la empresa inicie su proceso de expansión internacional.

Por una parte, las empresas se enfrentan a problemas de obsolescencia de sus productos, perdida de posición competitiva, saturación de los mercados en los que se encuentra, posesión de recursos sobrantes y de alto riesgo. Por otra, a nivel mundial han sufrido varios cambios como barreras comerciales decrecientes, aumento en la rivalidad internacional, aceleración de innovaciones tecnológicas de la comunicación y la información, mejoras en la infraestructura, convergencia de necesidades, etcétera, las cuales provocan apertura de nuevos mercados y una aceleración en la globalización.

Así, la entrada en nuevos mercados internacionales puede proporcionar grandes y nuevas oportunidades pero, al mismo tiempo, también enfrentan a las empresas a nuevos retos competitivos y a una mayor competencia local e internacional (Hitt, Hoskisson & Kim, 1997); una nueva dinámica competitiva.

RECURSOS INTANGIBLES

Se entiende por recursos intangibles aquellos recursos, conocimientos o habilidades difíciles de formalizar y reproducir por los competidores que son exclusivos de la empresa, si no de forma total al menos durante un periodo de tiempo, los cuales le proporcionan a la empresa una cierta superioridad frente a sus competidores. Dichos recursos se basan en el conocimiento y la información, tienen carácter de "bienes públicos", ya que el uso de ellos no implica un desgaste o separación de los mismos. Es decir, al no existir una restricción de capacidad, pueden ser para provecho de otras actividades incrementando la productividad o permitiendo la complementariedad entre otros recursos distintos. Por lo tanto, en la medida en que se generen mayores rendimientos, serán aplicados a distintas actividades y/o en nuevos mercados.

Algunos recursos intangibles son las habilidades de producción y gestión, la disponibilidad de tecnologías superiores, la cultura, el capital humano, la capacidad de innovaciones, la actitud emprendedora del equipo directivo, la imagen de marca, los conocimientos no codificables, etc.

Según Barney (1991), para que un recurso tenga este potencial para generar ventajas competitivas debe cumplir cuatro requisitos: 1) ser valioso, de tal forma que le permita explotar oportunidades y/o hacer frente a las amenazas del entorno; 2) ser escaso o raro entre los competidores actuales y potenciales; 3) ser difícil de imitar o copiar por los competidores, y 4) no tener sustitutos que puedan aportar el mismo valor.

Los recursos intangibles no son solo considerados causa de la internacionalización de la empresa, sino que también se convierten en una consecuencia de la misma (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

LOCATION SPECIFIC ADVANTAGES

Las ventajas específicas de localización [LSAs] proceden del territorio, incluyen ubicación geográfica, dotación de factores, condiciones de mercado e instituciones. El origen de la ventaja competitiva *ex – ante* descansa sobre los factores del entorno, los recursos del país de origen y del extranjero de la empresa [LSAs], conjuntamente con sus capacidades internas [FSAs] (Peña-Vinces & Triguero Sánchez, 2011).

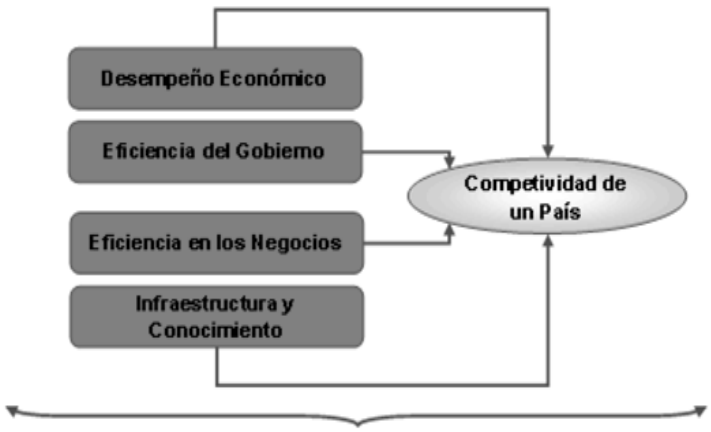
La recuperación de la dimensión territorial en las últimas décadas hace que se extienda el estudio de la competitividad a diversos referentes territoriales como las naciones, regiones y ciudades. (Díaz Sánchez, 2010)

Cerrato & Depperu proponen dentro de las ventajas específicas de localización LSAs posibles categorías como lo son:

- La dotación de recursos (Tierra- recursos naturales; Capital; Trabajo- fuerza laboral)
- Condiciones geográficas (Fronteras, salidas al mar, aglomeraciones, distancias, infraestructura de comunicaciones, etc)
- Condiciones de mercado (Modelo de las 5 fueras de Porter, organización industrial)

El World Competitiveness Center del institute for Management and Development (IMD) mide cuatro factores competitivos puntualizados en la Imagen 1, que comprenden más de 300 criterios cuya interacción define el ambiente nacional de un país. (Hugo Diaz, 2010)

Imagen 1: Mediciones de factores competitivos (IMD)



Fuente: Competitividad basada en 331 criterios. Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/mercados/mercado_competitividad_2008.html

Esta medición, realizada por el Banco Mundial, resalta los factores microeconómicos que apoyan las mejoras en el clima de negocios. El conjunto de datos está organizado en cinco categorías: iniciar un negocio, flexibilidad laboral, obligatoriedad de los contratos, crédito y bancarrota. Cada categoría tiene un número de indicadores que en total suman 24. Después de este breve recorrido sobre qué es la competitividad y cómo se mide, podemos decir que el fin último de la competitividad debe ser elevar el nivel de vida de los habitantes de un país (Porter, 1990).

A partir de esas fuerzas fundamentales y esos factores competitivos definen la competitividad de las naciones como "un campo de la teoría económica que analiza los hechos y políticas que forman la capacidad de una nación para crear y mantener un ambiente que sostenga más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para su gente" (Garelli, 2007). Se entiende que la creación de valor es exclusiva de las empresas, y las naciones crean el ambiente propicio para que las empresas lo puedan hacer exitosamente. (Hugo Diaz, 2010)

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

EL PERFIL DE INTERNACIONALIZACIÓN

El perfil de internacionalización indica que tan internacional es una empresa, Cerrato & Depperu (2011) identifican 6 dimensiones medibles que se muestran en la tabla 3.El perfil de internacionalización busca explicar el rendimiento de las empresas y su presencia a nivel internacional.

Tabla3: Perfil de internacionalización de la empresa

Dimensión	Explicación	Posibles medidas
Ingresos	Internacionalización desde la demanda	Ventas externas/totales
Recursos	Recursos ubicados en el extranjero	Activos externos/totales
		Subsidiarias externas/totales
		Porcentaje empleados extranjeros
Geografía	Dispersión geográfica	Número de regiones o países de operación
		Diversidad en los ambientes externos
Actitudes	Orientación internacional del personal	Número de gerentes con experiencia

		internacional/total
		Años de experiencia internacional de los gerentes/total años trabajados
Capital	Internacionalización financiera	Porcentaje de propietarios extranjeros
		Deudas externas/total
Relaciones	Internacionalización de la red empresarial	Número de alianzas y socios internacionales

Fuente: Cerrato & Depperu, 2011.

Las estrategias de internacionalización son el punto de articulación entre la competitividad *ex–ante* y el *perfil de internacionalización.* Debido a que el perfil de internacionalización depende del tipo de estrategia que implemente cada empresa, entre las estrategias de internacionalización se dice que gran parte del éxito en las actividades internacionales de la empresa radica en una adecuada dirección estratégica de dicho proceso. En este sentido, las clásicas etapas de análisis, *formulación* e *implantación* suponen, más allá de una serie de pasos secuenciales de obligado cumplimiento, un interesante marco de reflexión para la toma de decisiones en el ámbito internacional (Quer, 2000). El modelo o esquema general de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa propuesto por este autor plantea la estrategia de internacionalización como una combinación de variables de gestión y considera la dimensión y el crecimiento empresarial como objetivos básicos del proceso. Este proceso está integrado por cuatro etapas resumidas en la tabla4.

Tabla4: Proceso integrado de las estrategias de internacionalización

Etapas	**Descripción**		
1. Análisis estratégico internacional	Efectuar un análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna), teniendo en cuenta tres dimensiones		
	País (origen y destino)	Sector de Actividad	Empresa
2. Determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales	Establecer un sistema de objetivos perfectamente definidos que sirva de guía (función a priori) y de control (función permanente y posterior) de las actividades internacionales de la empresa.		
3. Formulación de la estrategia internacional	Plantear cómo la empresa desarrolla estrategias internacionales a lo largo de los diferentes ámbitos estratégicos (10)		
	• Estrategia de localización		
	• Estrategia de entrada y permanencia		
	• Estrategia de crecimiento		
	• Estrategia de convivencia		
	• Estrategia corporativa		
	• Estrategia de internalización		
	• Estrategia competitiva		
	• Estrategia de estructura		
	• Estrategia de enfoque		
	• Estrategia de secuencia		
4. Implantación de la estrategia internacional	Implementar correctamente el proceso de internacionalización de forma que la coherencia de la estrategia internacional se encamine de forma operativa a las distintas funciones y actividades de la cadena de valor de la empresa.		

Fuente: Elaboración propia con datos de Quer, 2000.

Para hacer una óptima elección de estrategias de internacionalización se requiere una dirección que sepa tanto interpretar las condiciones y la posición de la empresa dentro del contexto global como poseer grandes capacidades de liderazgo, poder de decisión y responsabilidad sobre los resultados. Uno de los principales dilemas de las organizaciones al salir a mercados extranjeros es decidir si les conviene adecuar sus ofertas a cada mercado para que armonicen con la satisfacción, gustos y particularidades de los consumidores locales, u ofrecer un producto estandarizado en todo el mundo (Thompson & Strickland, 2004). La empresa puede optar por las siguientes opciones estratégicas resumidas en la tabla 5.

Tabla5: 10 Opciones estratégicas en la internacionalización

Dimensión	**Explicación según autores**
Exportación	Lamb: Hace referencia a la venta de bienes de producción nacional a compradores que están en otro país
Inversión directa	Sallenave: Forma de entrar a operar en el mercado extranjero que consiste en que algunas empresas recompran a su socio extranjero o hacen una inversión directa en una filial extranjera, ya sea de fabricación o de distribución.

	Bradley: La empresa que invierte en el extranjero transmite capital, iniciativa, tecnología o cualquier conocimiento productivo en el contexto específico de un sector. La inversión directa involucra una obligación de capital considerable y la transferencia de recursos de todo tipo.
Otorgar licencias	Lamb et ál: La concesión de licencia es el proceso legal por el cual un cedente permite que otra empresa use sus procesos de fabricación, marcas registradas, patentes, secretos de negocios y otros conocimientos confidenciales y protegidos por ley. A su vez, el adquiriente paga regalías o derechos acordados por ambas.
	Thompson & Strickland: Con el otorgamiento de licencias una empresa que posee experiencia y conocimientos técnicos valiosos o un producto patentado único y carece de la capacidad organizacional interna o de los recursos para incursionar en mercados extranjeros puede valorizar internacionalmente sus conocimientos y sus patentes.
Contratación de la manufactura	Sallenave: Consiste en el contrato de manufactura de una marca privada por una compañía extranjera
Consorcios	Sallenave: Los consorcios se crean cuando una sola empresa no cuenta con todos los recursos para responder a las necesidades de los mercados exteriores o cuando el país anfitrión exige la participación de empresas locales en el desarrollo económico
Alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación	Jarillo: Permiten a la empresa concentrarse en sus competencias distintivas, a la vez que se aprovecha de la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad.
	Canals: Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre competidores reales o potenciales que facilitan la entrada a los mercados extranjeros; se comparten los costos fijos y los riesgos y facilitan la transferencia de habilidades complementarias ayudando a establecer estándares técnicos
	Thomson&Strinckland: Las alianzas estratégicas son una demostración de asociación fundamental entre las empresas en las que los recursos propios se combinan para satisfacer los intereses mutuos; también son un medio para fortalecer la competitividad de una empresa en mercados extranjeros, con lo que favorecen sus posiciones sin perder su independencia**.**
Concentración de mercados	Bradley: Esta estrategia consiste inicialmente en centralizar los esfuerzos de *marketing* en un número reducido de mercados con mucho potencial, para un posterior desarrollo intensivo
	Lozada et ál: Una empresa sigue una estrategia de concentración de mercados cuando enfoca sus esfuerzos y distribuye sus recursos hacia ciertos mercados exteriores seleccionados cuidadosamente. Concentrar los mercados y los recursos financieros, humanos y de *marketing* para tal fin, le permite a la empresa dar resultados seguros y rentables en el largo plazo.
Diversificación de mercado	Bradley: Este tipo de estrategia implica una entrada rápida en diferentes mercados y el reparto de los esfuerzos. La estrategia de diversificación es adecuada cuando la intención de la empresa es dispersarse y abarcar la mayor cantidad de mercados sin concentrarse particularmente en ninguno de ellos. El objetivo de esta estrategia es obtener una alta tasa de rentabilidad mediante el desarrollo de mercados, en lugar de la penetración de mercados. Como desventaja, la estrategia de diversificación presenta mayor riesgo para la empresa puesto que requiere una mayor inversión inicial en los mercados.

Fuente: Lamb 2006, Sallenave 1985, Bradley 2006, Thompson & Strickland 2004, Jarillo 1991, Canals 2000, Lozada et ál 2007.

DIFICULTADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Existen dificultades de internacionalización en las empresas lo que hace que *ex-ante* y *ex-post* sean diferentes, y que la competitividad local difiera de la internacional, por lo anterior esas barreras deben superarse y/o romperse para dar paso desde la competitividad internacional *ex-ante* a la competitividad internacional *ex-post*

Cuervo-Cazurra clasifico las dificultades de internacionalización resumidas en la tabla 6 según su causa en seis tipos; esto facilita la identificación y solución de las mismas.

Tabla 6: Dificultades de internacionalización de la empresa

Clasificación	Clasificación Específica
Recursos existentes en la empresa	Dificultad de transferir recursos al extranjero
	Dificultad de transferir al extranjero las ventajas unidos a los recursos
	Creación de desventajas por los recursos transferidos al extranjero
Carencia de recursos necesarios para	Ser una empresa multinacional
	Competir en la nueva industria
	Operar en el nuevo marco institucional

Fuente: Elaboración propia con datos de Cuervo-Cazurra, 2007.

La expansión a otros países, o internacionalización, provee a la empresa de muchos beneficios. La empresa puede aumentar de modo significativo las ventas de productos existentes, disfrutando con ello de mayores rendimientos sobre inversiones previas. También puede acceder a fuentes de materias primas, productos intermedios, o empleados cualificados a un menor coste o de mejor calidad que en el país de origen, lo que le permite mejorar los procesos productivos. Incluso puede obtener capacidades tecnológicas que no existen en el país de origen y de este modo mejorar su conocimiento. Antes de embarcarse en la expansión a otro país, para obtener alguno de estos objetivos, el empresario suele analizar con cuidado las características del país extranjero, estudia el entorno competitivo, y evalúa las ventajas de la empresa en comparación con los competidores. Una conclusión positiva de estos análisis lleva a la empresa a entrar en un país extranjero. Sin embargo, a pesar de las buenas perspectivas iniciales, en muchos casos la operación en el país extranjero no alcanza los objetivos deseados; o los niveles de ventas esperados, o no se obtienen las materias primas, productos intermedios, o mano de obra al coste deseado.

Esto quiere decir que la posición competitiva que alcanza una empresa tiene que ver con la constitución de un vínculo entre los valores determinantes de la competitividad, la importancia de los recursos intangibles en la internacionalización de la empresa ya que son fuente de ventajas específicas de la empresa, las estrategias de internacionalización son el punto de articulación entre la competitividad ex ante y el perfil de internacionalización, el perfil depende del tipo de estrategias usada, la creación de estrategias con el fin de contrarrestar las dificultades de la internacionalización y dar paso a la obtención de potencial competitivo, la posición competitiva o estrategia competitiva y un rendimiento de la empresa en mercados extranjeros, englobando opciones, comportamientos y procesos que facilitan la transición del potencial competitivo y nivel de la competitividad internacional (Buckley, 1998).

Ex post

El rendimiento internacional (competitividad *ex –post*) se puede medir por los siguientes indicadores, como Depperu & Cerrato (2004), Carneiro et al (2005):

- Participación en el mercado internacional
- Proporción de la tasa de crecimiento (ventas al exterior/ ventas totales)
- Rendimiento de la inversión extranjera

La competitividad internacional *ex –post,* o competitividad internacional revelada, se refiere al rendimiento de la empresa en mercados extranjeros. El rendimiento se puede medir usando indicadores financieros, de mercado u operacionales, resumidos en la tabla 7.

Tabla 7: Competitividad internacional revelada de la empresa

Dimensión	Explicación	Explicación
Finanzas	Medidas de rendimiento financiero por encima de la media del sector a nivel mundial	*Retorno sobre patrimonio[ROE]*
		Retorno sobre activos[ROA]
		Retorno sobre ventas [ROS]
Operaciones	Medidas de rendimiento operacional por encima de la media del sector a nivel mundial	*Crecimiento de ventas*
		Costos operacionales/ventas

Mercado	Cuotas de mercado a nivel mundial	*Participación global*
		Participación global rentable

Fuente: Cerrato & Depperu, 2011.

Idealmente, la medición de la competitividad internacional revelada debería hacerse desde las tres dimensiones (finanzas, ventas y operaciones) para capturar la complejidad del ejercicio internacional (Cerrato & Depperu, 2011).

CONCLUSIONES

Tras realizar una reflexión sobre las implicaciones estratégicas de la globalización en la gestión empresarial, se revela que la internacionalización es una estrategia factible pero compleja ante el entorno actual de la naturaleza internacional. Al hacer una pequeña profundización acerca de la competitividad internacional se determinaron tres clasificaciones simples que son la competitividad *ex –ante,* el *perfil de internacionalización* y la competitividad *ex-post.*

En la competitividad *ex-ante* se encuentran las fuentes de creación de las ventajas competitivas, el origen de dichas ventajas descansan sobre los factores del entorno, los recursos del país de origen y del extranjero, denominados Location Specifics Advantages [LSAs], conjuntamente con las capacidades internas de cada empresa, llamadas Firm Specifics Andvantages [FSAs].

Dentro del *perfil de internacionalización* se encontraron cuáles son esos factores, esas dimensiones, esas estrategias y esas dificultades en las que se ve involucrada la empresa, las cuales determinan que tan internacional llega a ser.

Por otra parte en la competitividad *ex-post* se vio cual es la presencia de la empresa en los mercados internacionales y su rendimiento en el extranjero, y su rendimiento medido por indicadores financieros, de mercado u operacionales.

Este estudio pretende captar y sistematizar el conocimiento para el buen funcionamiento de una empresa frente a la competitividad internacional de forma que sirva de reflexión coherente para la toma de decisiones eficaces en el ámbito internacional. Lo que permite ver la competitividad internacional de las empresas desde distintas perspectivas y enfoques teóricos los cuales estructuran, de forma coherente y relacionada con el concepto propuesto por Cerrato & Depperu, 2006.

En este sentido, se entiende que la principal contribución del modelo se encuentra en la amplitud analítica y decisional del mismo, producto del extenso ámbito teórico manejado (Villareal, 2007).

La valoración de la competitividad internacional de una empresa tiene implicaciones estratégicas que están vinculadas a las características propias de cada empresa, a las dinámicas sectoriales en las que se inscribe su actividad, al territorio de origen y a los determinantes que surgen de los procesos de globalización e inserción internacional.

Dentro de las implicaciones metodológicas se encuentran dificultades de medición que están asociadas a la diversidad de métodos que implica la medición de las diferentes variables, ya que algunas de estas son de carácter cuantitativo mientras otras son de cualitativas. Por ejemplo *el perfil de internacionalización* y la competitividad *ex-post* son cuantitativos mientras que la competitividad *ex-ante* es cualitativa.

En general el éxito internacional de la empresa depende de la correcta correspondencia entre sus FSAs y las LSAs del país de destino (Rugman & Verbeke, 2009).

Por lo tanto, las futuras líneas de investigación deben ir enfocadas a través de su utilización práctica tanto en su capacidad decisoria *ex-ante*, como en su capacidad explicativa *ex-post*, teniendo en cuenta las estrategias en la capacidad decisoria para la determinación del *perfil internacional*.

REFERENCIAS

Alesón, M. (2004). La importancia de los recursos intangibles en la internacionalización de la empresa. (Spanish). *Universia Business Review*, (3), 62-69.

Casanova Seuma, L. (2010). Las multinacionales latinoamericanas en los albores de una gran oportunidad.*RAE - Revista de Administração de Empresas 50(4).* 439-445. Disponible en:http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1551/155117365008.pdf

CEPAL (2006). *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005*. 244 p. disponible en:http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/24294/lcg2309e.pdf

CEPAL (1996). *Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política.* Disponible en:

http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/2/19142/P19142.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl#

Cerrato, D. & Depperu, D. (2011). Unbundling the construct of firm-level international competitiveness. *The Multinational Business Review (19) 4*. 311-331

Cuervo-Cazurra, A. (2007). Liberalización Económica y Multilatinas. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 1(1).*66-86. Disponible en:http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_65_1195588110106.pdf

Cuervo-Cazurra, Á. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. (Spanish). *Universia Business Review*, (4), 18-29.

Cuervo-Cazurra, A, Maloney. M. M. & Manrakhan, S. (2007). Causes for the Difficulties in Internationalization. *Journal of International Business Studies (38)*. 709-725

Díaz, H. (2010). Conceptualización y antecedentes teóricos de la competitiviad internacional y regional: un asunto territorial. *Revista Suma de negocios.1 (2),* 91-104

Haberer, P.R. & Kohan, A.F. (2007). Building global champions in Latin America. En McKinsey Quarterly (2007). *Special Edition: Shaping a new agenda for Latin America*

Jerusalmi, Claudio& Camacho, Micaela (2008).El Triángulo de la Competitividad: Un modelo de medición de competitividad empresarial, hallazgos empíricos sobre empresas farmacéuticas de EEUU. Disponible en:http://www.ucu.edu.uy/Portals/0/Publico/Facultades/Ciencias%20Empresariales/Competitividad%20Emp_/Jerusalmi.pdf

Larrinaga, O. (2008). LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: EL MODELO DE LAS DIEZ ESTRATEGIAS. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, *1*(1), 67-82

Motta, J. J., Zavaleta, L. & LLinás, I. (2005). Medidas de competitividad: Uso de indicadores Exantes vs. Expost. *Instituto de Economía y Finanzas – FCE – UNC.* Disponible en: http://redpymes.org.ar/R10/10-014.pdf

Mesa, A. (2005). LA GLOBALIZACIÓNY LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: ¿ES NECESARIO UN NUEVO PARADIGMA? (Spanish). *Estudios Gerenciales*, (96), 127-137.

Patricia Puerto Becerra, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (28), 171-195.

Peña-Vinces, J. C. & Triguero Sánchez, R. (2011). *MCIE, Modelo de Competitividad Internacional de la Empresa: En economías en Desarrollo y/o Emergentes de Latinoamérica.* Escuela de Organización Industrial, EOI. Disponible enhttp://www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:67230:3/component/eoi:67228/EOI_ModeloCompetitividad_2011.pdf

Ramsey, J. R., Alvim, F., Forteza, J., & Micheloni Junior, J. (2010). International Value Creation: An Alternative Model for Latin American Multinationals. *GCG: Revista De Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, *4*(3), 62-83. doi:10.3232/GCG.2010.V4.N3.04

Rugman, A. & Verbeke, A. (2009). Location, Competitiveness, and the Multinational Enterprise. En Rugman, A. (Ed.). *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford Handbooks Online p. 857

Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies (25)*. 325– 42.

Torres Llosa Villacorta, E. (1990). *Limitaciones del enfoque tradicional de ventaja comparativa ante el avance tecnológico. Bases para la elaboración de una política tecnológica*. Trabajo de investigación presentado para la obtención del Grado de Bachiller en Economía. Lima, Universidad del Pacífico, Tomado de: Pérez, C. (1988). *The present wave of technical change; implications for competitive restructuring and for institutional perform developing countries.* Banco Mundial, SPR publications. Washington. Disponible en: http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/competitividad.asp

UNCTAD (2011). *World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development*. Disponible en: http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf

UNCTAD (2010). *World Investment Report 2010: Investing in a low-carbon economy*. Disponible en:http://archive.unctad.org/en/docs/wir2010_en.pdf

García Olaverri, C., Huertas Arribas, E., Urtasun Alonso, A. & Larraza Kintana M. (2007) Dimensiones de la flexibilidad empresarial: Un estudio empírico. *Cuadernos económicos de ICE (73).* 85-110. Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/CICE_73_85-110__A1B5DEE48A48B0809A49ACC1970617A6.pdf