

## Perspectivas teóricas de la internacionalización: Un análisis desde la IED y la empresa multinacional

### Theoretical perspectives on internationalization: An analysis from FDI and the Multinational Enterprise

Juan José Ortiz Villegas<sup>1</sup>, María Aline Manzo Martínez<sup>2</sup>

---

**Abstract:**

The theoretical analysis of internationalization has changed due to the new technological environment surrounding companies, which forces them to develop new strategies to compete in the global market. The aim of this paper is to describe the different theoretical perspectives that explain the phenomenon of internationalization through the dynamics of multinational enterprises (MNEs) and the activity of foreign direct investment (FDI) in the discipline of international business. This work allows for a greater explanatory level on the theories and issues of the discipline and presents the strategies that companies today implement to create and sustain competitive advantages in the international market. Finally, a future research agenda is suggested, and the importance of its study within international business in the current era is expressed.

**Keywords:**

*Internationalization, dynamics of multinational enterprises, FDI, international business.*

---

**Resumen:**

El análisis teórico sobre la internacionalización ha cambiado debido al nuevo entorno tecnológico que rodea a las empresas y que las obliga a desarrollar nuevas estrategias para competir en el mercado global. El objetivo de este artículo es describir las diferentes perspectivas teóricas que explican el fenómeno de la internacionalización a través de la dinámica de las empresas multinacionales (EMN) y la actividad de la inversión extranjera directa (IED), en la disciplina de los negocios internacionales. Este trabajo permite alcanzar un mayor nivel explicativo sobre las teorías y problemáticas de la disciplina y presenta las estrategias que implementan hoy las empresas para generar y sostener ventajas competitivas en el mercado internacional. Por último, se sugiere una agenda de investigación futura y se expresa la importancia de su estudio dentro de los negocios internacionales en la época actual.

**Palabras Clave:**

*Internacionalización, dinámica de las empresas multinacionales, IED, negocios internacionales*

---

### Introducción

El interés de la comprensión y análisis de la disciplina de los negocios internacionales en la economía mundial ha crecido significativamente después de la segunda guerra mundial, cuyo periodo se caracterizó por el aumento considerable de los flujos de IED alrededor del mundo.

Este crecimiento se ha dado debido a la creación de las EMN (grandes, medianas y pequeñas) y su posicionamiento en diversos países a través de subsidiarias, filiales, adquisiciones, asociaciones y alianzas estratégicas (Dunning y Lundan, 2008).

Por aproximadamente dos décadas (1949-1970), la IED jugó un papel importante para que las economías

---

<sup>1</sup> Autor principal | Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo | Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales | Morelia-Michoacán | México, <https://orcid.org/0000-0002-1374-4303>, Email: [j.jose.ortiz.v@gmail.com](mailto:j.jose.ortiz.v@gmail.com)

<sup>2</sup> Autor de correspondencia | Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Instituto de Ciencias Económico Administrativas | San Agustín Tlaxiaca-Hidalgo | México, <https://orcid.org/0000-0003-4379-179X>, Email: [maria\\_manzo@uaeh.edu.mx](mailto:maria_manzo@uaeh.edu.mx)

lograran una recuperación y crecimiento muy rápido, ocasionando a su vez una mayor actividad comercial por

el intercambio de capital que se presentaba entre países. En el principio de esa etapa el país que logró posicionarse como líder de la internacionalización fue Estados Unidos de América (EE.UU.), pues se sabe que su participación en la guerra le generó la acumulación de una gran cantidad de capital, que posteriormente invirtió en diversos países. Sin embargo, desde los años setentas más países con características económicas similares a las de EE.UU. se fueron incorporando a esta dinámica (Dunning y Lundan, 2008).

A principios del siglo XXI, países que no eran considerados economías desarrolladas como Brasil, India, China, México, Turquía, Taiwán entre otros, comenzaron a tener presencia significativa en los mercados internacionales debido al aumento de flujos de IED que recibían y a la integración de cadenas globales de valor (Aharoni y Brock, 2010; Bonaglia *et al.*, 2007, Mathews, 2002). A partir de la nueva dinámica de las EMN, que demandaba el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC), los académicos comenzaron a buscar respuestas diferentes que se ajustaran a las actividades involucradas en la internacionalización de las empresas, como la implementación de procesos digitalizados y el intercambio de datos en tiempo real (Li *et al.*, 2017).

El estudio formal del fenómeno de la internacionalización, en sus inicios se centró en la IED y la actividad de las EMN de economías desarrolladas, que dio pauta para la creación de perspectivas teóricas que hoy son consideradas la base de la explicación del fenómeno en la disciplina de los negocios internacionales, como: a) la teoría de la internalización, b) el paradigma ecléctico OLI, c) el ciclo de vida del producto, d) la teoría institucional y e) la perspectiva de los recursos de la empresa (Dunning y Lundan, 2008). Sin embargo, en los últimos 15 años, se ha visto que las EMN de países emergentes, también tienen presencia significativa en los mercados externos y su papel en la dinámica económica mundial es relevante para la explicación de la internacionalización (Gaur *et al.*, 2018).

Este análisis modificó su objeto de estudio generando nuevas perspectivas teóricas basadas en el conocimiento, en el aprendizaje, la experiencia, la aplicación de las TIC y el uso de los datos digitales, para estudiar diversos aspectos de las EMN como la actividad, los motivos, las oportunidades tecnológicas y los retos en el entorno de la sostenibilidad (Aulakh, 2007, Wilkinson *et al.*, 2014). Las nuevas perspectivas teóricas, que hasta el momento tratan de describir y explicar el nuevo fenómeno de la internacionalización, son a) el modelo de la triple L,

b) la perspectiva teórica de trampolín, c) el modelo CAGE, y d) el modelo PCC.

Estas teorías manejan aspectos que antes no aparecían en la ecuación del desempeño de las EMN. Ahora, las condiciones económicas junto con los avances tecnológicos, permiten que el fenómeno de la internacionalización se presente en los primeros años de la empresa, es decir, la EMN no tiene que ser grande o estar consolidada para tener presencia global. Ahora, no es necesario que ésta cumpla con el perfil económico y financiero anterior que presentaban las grandes EMN, que fueron objeto de estudio de los primeros académicos involucrados en la teoría de la internacionalización.

Hoy, los países emergentes también tienen oportunidad de tener una posición competitiva en el mercado global a través de la presencia de las pequeñas y medianas EMN que desde sus inicios de operación tienen la visión y la intención de competir con otras empresas internacionales, sin importar su lugar de origen (Li *et al.*, 2017). Este panorama se ha logrado gracias a ciertas estrategias o proyectos de IED, que antes no se hubieran considerado como opción por que la dinámica económica mundial favorecía mayormente a las grandes empresas provenientes de los países desarrollados. Por lo anterior, este artículo pretende identificar las estrategias que implementan las EMN de países emergentes para tener una posición competitiva global.

La estructura de este trabajo se divide en 4 secciones. Primeramente, se describen los fundamentos teóricos que sirven como base para explicar el fenómeno de internacionalización a partir de la IED y la creación de EMN. En segundo lugar, se presenta el nuevo enfoque de internacionalización de las empresas bajo el análisis de las perspectivas teóricas recientes que se plantean para comprender la actual dinámica económica. En la sección siguiente, se presentan y se exponen las estrategias que las EMN de países emergente han aplicado para poder competir con empresas consolidadas en el mercado global. Finalmente, se presentan las conclusiones generales del análisis realizado y se sugiere una agenda futura de investigación.

## Antecedentes

### La IED y el comportamiento de las EMN

La disciplina de los negocios internacionales es un campo académico relativamente nuevo en donde se pueden identificar tres diferentes momentos para su análisis según Dunning y Lundan (2008). Entre las décadas de los años cincuenta y los años sesenta, las primeras explicaciones del tema de la internacionalización se dieron a través de un pequeño grupo de profesores de

ciertas universidades en Estados Unidos, quienes pusieron énfasis en la propuesta y el desarrollo de herramientas de negocios, no tan especializadas, para poder enfocarse en temas funcionales del área económica desde una perspectiva internacional (Dunning, 2001).

A partir de los años sesenta y hasta finales de los años ochenta, a diferencia de la fase anterior, esta etapa contó con la contribución de varios académicos que no eran estadounidenses y tampoco pertenecían propiamente a las escuelas de negocios, esto sirvió para tomar enfoques multidisciplinarios y explicar el fenómeno de la IED y el desempeño de las EMN desde diferentes áreas y conceptos (Dunning y Pitelis, 2008).

La década de los noventa se reconoce como la tercera fase de análisis de la internacionalización de la empresa que considera los efectos de la globalización en la economía global y los negocios internacionales. Es preciso mencionar que las fases del estudio de esta disciplina pueden variar respecto de otros académicos, quienes han utilizado diferentes categorías y variables de análisis. Sin embargo, de manera general el cuerpo teórico que es la base del estudio de la internacionalización es el siguiente (Dunning y Lundan, 2008): a) la teoría de la internalización, b) el paradigma ecléctico OLI, c) el ciclo de vida del producto, d) la teoría institucional y e) la perspectiva de los recursos de la empresa. A continuación, se explica cada una de ellas.

### **Teoría de la internacionalización y las imperfecciones del mercado**

El inicio del estudio de las EMN, se centró en el análisis de las imperfecciones del mercado para explicar la conducta y el desempeño de las empresas en los mercados externos. Los autores identificaron la importancia de involucrar a las estrategias en el análisis del desempeño de la empresa y consideraron vincular al riesgo, la incertidumbre, las tasas de cambio volátiles, el costo de adquirir información y la realización de transacciones con su forma y posición económica en el mercado (Dunning y Lundan, 2008).

En el intento por definir las ventajas que generaban la inversión y las transacciones en los mercados externos, Penrose (1959) y Coase (1937, 1960) trataron de explicar la división internacional del trabajo dentro de la empresa en términos de los costos y beneficios relativos. Por su parte, Iversen (1935), estableció que el capital financiero era una de las bases para que las empresas generaban rentas económicas. En su análisis, Hymer (1960) dedujo que los beneficios de la IED estaban relacionados con la transferencia y forma de organización de los recursos de la empresa, como la tecnología, las habilidades de

gestión, el emprendimiento, entre otros. La IED según Hymer (1960) era el medio por el cual las empresas podrían controlar el uso de los derechos de propiedad transferidos a las subsidiarias externas. En ese contexto, Aliber (1970, 1971) desarrolló un modelo formal de IED basado en las fallas de los mercados financieros y de divisas internacionales. El aporte de Hymer sirvió como base de la teoría de la internalización e incluso, hoy en día, es conocido por su aplicación en el enfoque organizacional industrial y la teoría de la producción extranjera (Dunning y Lundan, 2008).

En ese momento, la cuestionante del porqué las empresas deciden internacionalizarse aún no se resolvía completamente, así que Rugman (1980) presentó una explicación suficiente sobre el desempeño de las EMN, integrando los conceptos de la internacionalización y la internalización (Paul y Feliciano, 2020). El primer concepto busca explorar las razones por las cuales las empresas deciden comprometerse en la IED, centrando el análisis en las ventajas que pueden generar sus recursos y capacidades en su país de origen, en lugar de buscar las ventajas en los factores locales de los mercados externos (Verbeke y Kano, 2016). El concepto de la internalización está basado en la integración de las actividades de las EMN en sus dos formas: la integración vertical y la integración horizontal desde el concepto de IED (Coase, 1937; Hennart, 1982, 1986; Hymer, 1968).

En el contexto actual de la digitalización, el enfoque de la integración de actividades de las empresas ha generado diversos estudios, cuyas discusiones se acercan a la teoría de la internalización, para explicar el papel de la IED incluyendo fenómenos como la regionalización y la desagregación de las actividades de la cadena de valor global (Rugman y Verbeke, 2003; Pak y Park, 2004; Paul y Feliciano, 2021; Rugman, 2010; Verbeke y Kano, 2016), ya que gracias al intercambio de datos en tiempo real, las actividades pueden ser monitoreadas y llegar a ser más eficientes, si la EMN cuenta con los recursos para operar de esta manera.

### **Estructura de mercado, actividades de valor y el paradigma OLI**

El paradigma OLI ofrece un marco general para determinar el alcance y el patrón de dos aspectos: a) la producción de propiedad extranjera realizada por las empresas de un país y, b) la producción nacional controlada por empresas extranjeras, abarcando varias explicaciones de las actividades de las empresas que realizan actividades transfronterizas de valor agregado (Dunning y Lundan, 2008). Este paradigma incluye cierta explicación del papel y efecto de la internalización en las diferentes actividades de valor en las empresas que

diversifican su producción en mercados externos, con el fin de poseer activos externos generadores de ingresos (Dunning, 2000; 2001).

El paradigma OLI parte de la explicación de la actividad de las EMN, tomando como referencia los conceptos que abarca la teoría macroeconómica del comercio internacional, como las fallas estructurales del mercado, los derechos de propiedad y las actividades que generan valor agregado (Dunning, 2000; 2001). Sin embargo, hace un vínculo con la teoría microeconómica de la empresa y busca relacionar los costos de transacción y la estrategia de gestión, cuya influencia se vuelve determinante en la actividad económica internacional (Dunning y Lundan, 2008).

El análisis de este paradigma se basa en la posibilidad de que un mercado extranjero puede colocar su producción (total o parcial) en su país de origen, en otro mercado extranjero, en un tercer país o en una combinación de los tres. Así mismo, la producción para un mercado interno puede atenderse desde el país de origen o desde otro lugar en el extranjero (Dunning, 2000; 2001). La capacidad y voluntad de las empresas de proveer al mercado doméstico o extranjero, desde otro lugar que no es su país de origen, depende de la dotación o adquisición de ciertos activos que están ausentes o que no están disponibles en términos y condiciones tan favorables, para las empresas de otro país (Dunning, 2000; 2001).

Tales activos son conocidos por el paradigma OLI como ventajas específicas de la propiedad (O) (*ownership-specific advantages*), porque se supone que son propios y exclusivos de las empresas de una nacionalidad en particular ((Dunning y Lundan, 2008). El origen y uso de estos activos puede ser de una ubicación específica (L) (*location-specific advantages*), sin embargo, pueden ser accesibles a todas las empresas, dependiendo del ambiente cultural, legal, político, financiero e institucional en el que participan y se desarrollan (Dunning y Lundan, 2008).

Hasta ese momento, los estudios mostraban que las ventajas específicas de la propiedad, por lo general se presentan en el comercio que se da entre países industrialmente desarrollados, en el que las empresas exportadoras de una misma industria, generan productos innovadores, mientras que las ventajas de localización específicas aplican, más adecuadamente, al comercio entre países desarrollados y países en desarrollo (Dunning y Lundan, 2008). Los nuevos estudios indican que lo ideal es generar una combinación de ventajas con activos consolidados en el país exportador que en el importador (o en un tercer país). Sin embargo, cuando estos últimos activos favorezcan al país importador (o a

un tercer país), la producción de propiedad extranjera reemplazará al comercio (Paul y Feliciano, 2021).

A partir del análisis de las fallas estructurales de mercado, como las barreras de entrada, la asimetría de la información, la racionalidad limitada, el oportunismo, la selección adversa, el riesgo moral y el impacto de la información (Teece, 1981, 1985; Williamson, 1985, 2000), los economistas enfocaron sus esfuerzos a analizarlas y proponer soluciones que llevaron a desarrollo del paradigma (Dunning y Rugman, 1985).

En respuesta a ese análisis Dunning (2000) propone que las empresas diversifiquen sus actividades de valor agregado y realineen la propiedad y la organización de las actividades, para maximizar los beneficios netos de su producción y asegurar que obtengan una renta económica máxima. Con ello se generan ventajas percibidas del control jerárquico denominadas ventajas de internalización (I) (*Internalization-specific advantages*), que ayudan a explicar a la organización y su propiedad de la producción (Dunning y Lundan, 2008).

El paradigma OLI destaca que tanto la distribución geográfica de las dotaciones de factores naturales y creados, como la modalidad de organización económica, son relevantes para explicar la estructura del comercio y la producción (Dunning, 2000). Es importante mencionar que los países que perciben la potencialidad del uso y aplicación de los diferentes tipos de ventajas reconocidas por el paradigma OLI, aumentan la probabilidad de que las empresas quieran ingresar a los mercados extranjeros y comprometerse aún más con actividades que generan valor a través de la IED.

A pesar de las grandes aportaciones empíricas de muchos académicos al paradigma OLI, las investigaciones recientes sugieren que se debe abrir un nuevo camino para explicar el desempeño y los patrones económicos que siguen hoy las empresas de nueva generación y que involucran un modelo de negocios digitalizado (Barkema *et al.*, 2015; Cannon y Summers, 2014; Paul y Feliciano, 2021; Ross, 2016).

### **Teoría del ciclo de vida del producto y la IED**

La teoría del ciclo de vida del producto representa un punto teórico focal en diversos estudios de la IED. En su obra clásica, Vernon (1966) identifica cuatro etapas de producción que según su percepción forman un ciclo continuo: a) innovación, b) crecimiento, c) madurez y d) declive. Su argumento dependía de la capacidad de las empresas para mejorar sus activos o crear otros nuevos, resaltando su capacidad tecnológica. Además, planteó la idea de que la eficiencia de las empresas y las ventajas competitivas que ésta generaba se debía en parte, a las

características específicas de su país de origen. Además, la disposición y la capacidad para innovar nuevos productos y procesos, estaban determinadas por la estructura y el patrón de las dotaciones de factores, instituciones y mercados de su país.

En su análisis Vernon (1966) tomó como punto de referencia a la empresa y la localización de su producción. En su propuesta, manifiesta que el producto inicialmente es creado para satisfacer el consumo doméstico en el país de origen cerca de las actividades de innovación que le agregaban valor y de sus mercados (proveedores y clientes), sugiriendo que el capital intensivo en tecnología (que genera innovaciones sofisticadas) era creado y desarrollado en el país donde se originaba el producto. En una etapa siguiente, cuando la empresa había logrado una favorable combinación de ventajas innovativas y de producción, el producto era exportado a otros países que tuvieran patrones de consumo y capacidades de suministro similares. La producción cambiaba de lugar, mayormente a otros países desarrollados.

En algún punto, el producto alcanza su madurez y se estandariza, logrando redirigir las ventajas competitivas que ahora radican en la habilidad de minimizar los costos de las actividades que añaden valor al producto. La presión para garantizar la rentabilidad aumenta a medida que los imitadores comienzan a incursionar en el mercado. Al mismo tiempo, la mano de obra es el ingrediente más importante de los costos en los mercados extranjeros y se tiene la necesidad de reubicar las actividades de valor en el extranjero (Vernon, 1966). Los países en desarrollo son los que finalmente se encargan de las actividades de producción, esto indica que las EMN están dispuestas a tomar el riesgo de invertir en países con una menor calidad institucional o con condiciones de regulaciones más fáciles de cumplir (Contractor *et al.*, 2019).

Este enfoque explicó la producción externa desde una perspectiva neoclásica y también reconoció que los factores estratégicos, derivados de una estructura de mercado oligopólica, influyen en la respuesta de las EMN a estas dotaciones. El alcance de esta teoría, no se ha limitado a la investigación de la IED, tuvo su impacto en otras disciplinas, como la mercadotecnia (Calvet, 1981; Boddewyn, 1983; Kim y Lyn, 1987; Treviño y Daniels, 1995).

### **Ventaja competitiva basada en los recursos y las capacidades de la empresa internacional**

El enfoque teórico basado en los recursos de la empresa (*RBV*, por sus siglas en inglés) tiene sus antecedentes en los trabajos de Penrose (1959), Rubin (1973), Rumel

(1984), Wernerfelt (1984) y Barney (1986, 1991), quienes definen y consideran a la empresa como un paquete de recursos que pueden contribuir a la posición competitiva de la empresa en la medida en que sean desarrollados (Kor y Mahoney, 2004). En conjunto, Wernerfelt (1984) y Barney (1986) reconocieron que, los recursos que conforman a la empresa mejoran indirectamente el nivel de rendimiento de la empresa. En su trabajo, Barney (1991) establece que los recursos deben tener cuatro atributos, para que puedan generar una ventaja competitiva sostenible, éstos deben de ser raros, valiosos, no imitables y no sustituibles. Para que estas características puedan estar presentes en una empresa, se requiere incluir dos conceptos esenciales al análisis, la ambigüedad causal y complejidad social (Barney, 1991).

El vínculo entre el enfoque de *RBV* y la internacionalización de la empresa fue analizado por varios académicos, quienes proponen que la empresa debe buscar internamente las fuentes de ventajas competitivas (Ghoshal, 1987) en lugar de indagar en el ambiente externo competitivo (Porter, 1981, 1986). Esto no promueve que la empresa no se internacionalice, sino que más bien debe poner atención en los resultados que podría lograr si identificara o desarrollara esos recursos críticos que la hacen competitiva.

Un aspecto importante del análisis de los recursos de la empresa, es que no se limitó a la característica de tangibilidad. Los recursos considerados intangibles como el conocimiento, los derechos de propiedad y el valor de marca también se perciben como una fuente de ventaja competitiva sostenible (Kogut y Zander 1993). En estudios recientes se ha vinculado al conocimiento y a la IED de las EMN, y los académicos de la disciplina de los negocios internacionales entienden que la EMN es considerada una entidad y/o comunidad social de aprendizaje, y entre sus principales ventajas, resalta su capacidad de generar conocimiento y transferirlo a través de las fronteras. La transferencia del conocimiento no se da únicamente de la sede central a la filial, de hecho, las nuevas tecnologías permiten que el conocimiento se desarrolle en toda la red de filiales (Cui y Jiang, 2009, 2009b; Lin, 2016; Gaur *et al.*, 2018). El desafío para las EMN actuales es “innovar aprendiendo del mundo” (Doz *et al.*, 2001:1).

## **Nuevos enfoques teóricos**

### **La dinámica actual de la empresa internacional**

Las EMN que participan en el mercado global han cambiado su dinámica en los últimos quince años y la dirección de los flujos de IED se encuentran ubicados en diversas industrias que antes no se consideraban tan

importantes. Incluso, a diferencia de lo que se podía evidenciar anteriormente, las EMN de los países emergentes han cobrado relevancia significativa para explicar el modo de operación de sus actividades en la disciplina de los negocios internacionales.

Uno de los cambios respecto a la internacionalización de las empresas es que este fenómeno puede presentarse con mayor frecuencia en empresas pequeñas o medianas, y no necesariamente en compañías grandes y consolidadas como lo explicaban los paradigmas anteriores (Gaur et al., 2018; Mathews, 2002). Otra de las modificaciones se presenta en las etapas de la internacionalización de las empresas, ya que este proceso puede comenzar en sus primeros años de vida, de hecho, una empresa no necesita ser tan grande para poder dispersar sus actividades de valor y expandir su mercado alrededor del mundo (Mathews, 2006).

Las EMN actuales tienen la ventaja de aprovechar el bajo costo global de la conectividad, lo que les permite centrarse en el proceso de aprendizaje y adaptar su forma de gestión más fácilmente a los diferentes mercados y culturas del mundo, haciendo uso de avances tecnológicos (Li et al., 2017). Otro de los cambios que puede observarse, es que la forma de inserción de las EMN a la dinámica de la competencia mundial, no necesariamente significa que la empresa tenga filiales en varias regiones geográficas externas (Gaur et al., 2018). Existen otras formas de obtener reconocimiento por el mercado global, como ser parte de la cadena de proveeduría de una EMN consolidada (Cui y Jiang, 2009; Mathews, 2006).

Las empresas deben saber que la mejor forma de subsistir es cooperando entre ellas con diversos mecanismos, que no incluyen una versión de la IED formal, como el porcentaje de participación de capital en acciones de la empresa. En lugar de ello, las EMN de países emergentes buscan generar redes y alianzas estratégicas a partir de la subcontratación, los contratos de gestión, los acuerdos llave en mano, las franquicias, las licencias y el intercambio de productos (Gaur et al., 2018).

Hoy, las empresas internacionales no se limitan a invertir únicamente para explotar los recursos naturales, las habilidades de producción y las ventajas de ubicar las actividades de valor en cierta zona geográfica ajena a su economía. Ahora, apuestan por buscar y desarrollar en otros países ventajas competitivas basadas en el aprendizaje, la creatividad, el conocimiento, la experiencia y trayectoria de la empresa, la interconectividad, la tecnología digitalizada, los flujos de datos e información en tiempo real, entre otros (Li et al., 2017).

Los gobiernos también han modificado sus políticas públicas respecto a la actividad de las EMN, la captación y la dirección de los flujos de la IED, y el uso y aplicación de las nuevas tecnologías (Gaur et al., 2018). El perfil y desempeño de las EMN en la dinámica actual de los negocios internacionales se puede explicar a partir de los paradigmas y enfoques teóricos que a continuación se presentan.

### **Modelo triple L (linkage, leverage, learning)**

Desde la década pasada, los investigadores han intentado establecer un marco teórico que explique las causas y efectos de la internacionalización de las EMN actuales (Li et al., 2017). Una de las corrientes del nuevo enfoque se centra en explicar la estrategia de internacionalización de las empresas provenientes de países emergentes, sosteniendo el supuesto de que la IED es utilizada como plataforma estratégica para adquirir ciertos activos deseados (Luo y Tung, 2007). Otra de las corrientes, señala que las EMN de países emergentes también pueden aprovecharse de las ventajas de propiedad desde el país de origen, como los bajos costos de producción, los vínculos políticos y las políticas gubernamentales preferenciales o los grandes mercados domésticos (Cui y Jiang, 2010, Li et al., 2017, Liu et al., 2015, Rugman y Li, 2007).

El modelo triple L amplió la perspectiva y explicación del paradigma OLI (Mathews (2002, 2006). El modelo trata de explicar la forma en que las EMN de países emergentes se establecieron y desempeñaron con éxito en países más desarrollados. Incluso, Mathews (2002) sugiere que el estudio y análisis de la IED se centre en la búsqueda de nuevas capacidades existentes en el proceso de internacionalización, y que poco a poco se vayan creando recursos a partir de la experiencia y aprendizaje de las empresas en los mercados externos para generar ventajas competitivas (Li, 2007; Li, 2010; Mathews, 2006; Rugman y Li, 2007). Dichas capacidades les permitirán adaptarse, globalizar sus actividades de valor y ser exitosas en la tendencia global actual (Hobdari et al., 2017; Rugman y Li, 2007). Tres son las capacidades que según este nuevo paradigma deben desarrollar las empresas: a) la vinculación (linking), b) el apalancamiento (leverage) y c) el aprendizaje (learning) (Li et al., 2017).

La capacidad de vinculación se percibe como el grado en el que las empresas están involucradas en las redes locales de un país anfitrión a través de varias formas de colaboración y asociación. La capacidad de apalancamiento se define como la habilidad desarrollada a través de operaciones transnacionales en diferentes países. La capacidad de aprendizaje es el grado y forma

en que la empresa acumula su conocimiento a través de entradas extranjeras previas y desarrolla sus competencias para facilitar la ejecución de sus operaciones y el establecimiento de las nuevas actividades (Li *et al.*, 2017).

El modelo considera que las EMN de países emergentes, a menudo, ingresan tarde a mercados ya desarrollados y, por lo tanto, muestran estrategias de recuperación y patrones de internacionalización acelerados, por lo que la aplicación de estas capacidades puede ayudar en su proceso de internacionalización. Aunque el modelo es prometedor, en términos de explicación, los estudios empíricos realizados son insuficientes para probar su validez en los países emergentes con características sociales y económicas más deficientes.

### **Modelo de Trampolín**

Las EMN de países emergentes deben dirigir una orientación de mercado equilibrada entre las demandas de los clientes nacionales actuales y los clientes internacionales potenciales, y a su vez mostrar una alta orientación hacia el emprendimiento para alcanzar exitosamente la internacionalización que les permita construir sus propios recursos (Li *et al.*, 2017; Luo *et al.*, 2011).

El emprendimiento está vinculado en la etapa de internacionalización porque desde la perspectiva organizacional es el resultado de un proceso estratégico empresarial que los tomadores de las decisiones utilizan para definir el propósito de la organización y mantener su visión de crear ventajas competitivas sobre las demás empresas (Rauch *et al.*, 2004). Nowak (2014) mide la capacidad emprendedora en función de la exploración y explotación de las oportunidades de una empresa. En este sentido, la etapa de internacionalización comienza con el propósito de explorar los activos críticos como las capacidades de I+D, los conocimientos de gestión y las marcas globales en economías avanzadas, con el propósito de mejorar y explotar sus demás capacidades (Guillén y García, 2009).

Las EMN de países emergentes utilizan sus ventajas competitivas domésticas para ingresar rápidamente a otros mercados, con el fin de superar las barreras y desventajas que se presentan por haber llegado tarde al mercado. A partir, de este análisis Luo y Tung (2007) definen la perspectiva teórica del trampolín como una plataforma para superar las barreras de comercio a fin de competir de manera efectiva en el mercado doméstico, en otros mercados emergentes y en mercados avanzados.

La estrategia de trampolín se centra en la búsqueda de activos y de oportunidades para ingresar a nuevos

mercados a través de alianzas y adquisiciones globales. Esta estrategia no fácilmente podrían realizarla las empresas nuevas en el campo, no obstante, sirve para superar la brecha que existe entre una empresa extranjera y una empresa perteneciente el país de origen (Sun *et al.*, 2012; Ghobadian *et al.*, 2014).

El modelo de trampolín, desarrollado por Luo y Tung (2007), sirve para examinar diferentes aspectos de salida de la IED de las EMN, que aún carecen de una atención generalizada. Los autores han desarrollado una teoría general basada en las ventajas de fusión, ambidestreza y adaptación que diferencian a las EMN trampolín de las multinacionales más consolidadas de economías desarrolladas (Kumar *et al.*, 2020). Además, analiza los elementos de la internacionalización agresiva en un proceso de adquisición transfronteriza, indicados como el tiempo, la rapidez de entrada y la velocidad del aumento del compromiso en términos de los activos globales de una empresa (Casillas y Acedo, 2013; Meschi *et al.*, 2017; Oviatt y McDougall, 2005). Sin embargo, esta perspectiva requiere de un mayor análisis y evidencia empírica en países emergentes con diferentes perfiles industriales y económicos.

### **Marco de la distancia cultural, administrativa, geográfica y económica (CAGE)**

De acuerdo con el marco CAGE, los criterios decisivos para iniciar con la fase de internacionalización de la empresa implican la cercanía cultural, administrativa, geográfica y económica entre países. Por lo tanto, la comprensión de tales factores facilita significativamente el manejo del desempeño de la empresa en el mercado extranjero. El modelo CAGE ayuda a evaluar los efectos de las brechas culturales, administrativas, geográficas y económicas, que actúan como barreras a la exportación de recursos y capacidades. Eventualmente, asegura una mejor comprensión del comercio, el capital, la información y los patrones de comportamiento humano (Miloloza, 2015; Sakarya *et al.*, 2007; Tokas y Deb, 2020).

La distancia cultural determina la forma en que los individuos observan los valores y los comportamientos sociales (Miloloza, 2015). Refleja la diferencia en las normas sociales, las diferencias raciales, el idioma y las creencias religiosas entre dos países (Griffith *et al.*, 2014; Miloloza, 2015). Las diferencias culturales deben observarse a nivel nacional y la razón de ello es el hecho de que la cultura deja una impresión formativa en la colaboración internacional (Malhotra *et al.*, 2009).

La distancia administrativa refleja las asociaciones políticas y legales (históricas y presentes) entre los socios comerciales (Moser *et al.*, 2008). Además, considera las diferentes políticas gubernamentales y la eficacia del

gobierno para promover o evitar la internacionalización (Ghemawat, 2001). La distancia administrativa entre naciones puede ser capturada a través de las diferencias y similitudes en sus políticas, instituciones y sistemas legales (Tokas y Deb, 2020).

La distancia geográfica implica las características topográficas, el tamaño del país, la distancia promedio de algunas ciudades a las fronteras nacionales, el estado de las carreteras y el acceso a las vías fluviales (Ghemawat, 2001). También considera el acceso a la infraestructura de transporte y comunicaciones en general. Por lo tanto, ésta afecta el costo del transporte e induce barreras de comunicación e información (Tokas y Deb, 2020). Para las empresas que empiezan a internacionalizar su negocio, ésta representa un factor crucial.

La dimensión económica se refiere al ingreso, la distribución de la riqueza y al poder adquisitivo relativo (Cassey et al., 2011). Las importantes diversidades económicas entre países dificultan la actividad internacional de la EMN. Es mucho más fácil transferir o compartir operaciones empresariales en un mercado cuyo modelo de negocio tiene características económicas similares a las del país inversor (Mitra et al., 2002).

Varios estudios han demostrado que el desconocimiento de los criterios de distancia conduce a una reducción de la rentabilidad y a la caída de los ingresos (Hofstede, 1991). Además, la implementación del ajuste suele ser muy compleja y requiere ciertos gastos financieros. El marco de distancia CAGE permite a las empresas identificar y reconocer mercados atractivos y ver más claramente las posibilidades y riesgos de los negocios internacionales (Miloloza, 2015). Este marco es aplicable tanto a contextos de países desarrollados como a economías emergentes, y aunque ya se reconoce su importancia, su aplicación no ha tenido hasta el momento suficiente alcance, ya que los conceptos que maneja no son tan fáciles de medir para un EMN, al menos de manera cuantitativa.

### **Modelo CPP (conservative, predictable and pacemaker)**

Mediante el desarrollo de un modelo teórico para analizar el crecimiento de una industria, así como la trayectoria, el proceso, el ritmo y el patrón de la internacionalización de las empresas, el modelo CCP amplía los horizontes de investigación en las áreas de los negocios internacionales, incluyendo el análisis de los acuerdos de libre comercio en sus distintas formas (regionales, bilaterales, multilaterales) y la distancia legal entre países. La internacionalización no solo ayuda a la empresa a capitalizar las oportunidades en nuevos mercados, sino también a protegerla frente a los

competidores globales (Paul y Feliciano, 2020; Papadopoulos y Martín, 2010).

El modelo CPP se basa en un estudio de clústers para explicar la velocidad a la que las empresas se internacionalizan. Paul y Sánchez (2019) identifican tres tipos de empresas dentro del fenómeno de internacionalización: a) las empresas conservadoras, que son aquellas que permanecen dentro de los límites del país que las vio nacer, carecen de visión o de medios para llevar sus negocios hacia los mercados extranjeros; b) las empresas pueden llamarse predecibles si atienden principalmente al mercado interno y a países o mercados (grupo de países) legalmente integrados, que comparten acuerdos regionales de libre comercio; y c) las empresas marcapasos, que operan en los mercados globales a un ritmo elevado y se expanden al mercado global en pocos años, al igual que las empresas nacidas globales. Estas empresas tienen una fuerza laboral bien educada que habilita su flexibilidad para responder bien a la dinámica del mercado (Paul y Feliciano, 2020).

Sus proponentes distinguen ventajas en la aplicación del modelo y resaltan que se puede utilizar como un marco de referencia, tanto para el caso de una pequeña empresa como para el caso de una EMN grande (Paul y Feliciano, 2020). Hay oportunidades para probar las proposiciones de este modelo con referencia a la ruta, el proceso, el patrón y el ritmo de la actividad de internacionalización. El modelo también puede ser útil para las empresas que realizan inversiones greenfield y adquisiciones transfronterizas (el contexto de las EMN de países emergentes), para analizar los antecedentes operativos, las características de la decisión y el resultado de su inversión (Paul y Benito, 2018; Paul y Feliciano, 2020; Paul y Sánchez, 2019).

## **Discusión**

### **Estrategias actuales de las EMN en el mercado global**

Varias son las perspectivas teóricas que se analizan en este trabajo, sin embargo, se debe considerar que existen dos momentos diferentes en la historia que marcaron el estudio y análisis de las EMN, desde que éstas aparecieron y fueron consideradas la forma idónea de acercarse a los mercados extranjeros.

En la primera etapa (1950-2000), las empresas que lograron traspasar fronteras a través de la IED fueron empresas que tenían la cantidad suficiente de capital para poder invertir en otros países. Estas empresas originarias de economías desarrolladas buscaban explotar los recursos que ya habían identificado como fuentes de ventajas competitivas. Incluso una manera de hacerlo fue a través del reconocimiento de las fallas de



mercado, del conocimiento y experiencia de los mercados internacionales (Dunning y Rugman, 1985; Hymer, 1960; Vernon, 1966). Otra manera de hacerlo, fue identificando las actividades que les generaban valor (Dunning, 2000) y si éstas no formaban parte de sus procesos desarrollaban estrategias de internalización con el fin de apropiarse de ellas (Hymer, 1968). Una vez que se dieron cuenta que necesitaban, además de los recursos o activos externos, debían considerar aquellos recursos internos para generar ventajas competitivas sostenibles, como la experiencia, el conocimiento, la tecnología, los datos, entre otros. Estos les ayudarían a las EMN a diferenciarse de la competencia, porque éstos se gestaban solamente en las condiciones propias de cada empresa (Barney, 1991; Dosi *et al.*, 2003; Grant y Baden, 1995; Helfat *et al.*, 2007; Rothaermel y Hess, 2007).

Las EMN de países desarrollados buscaban tener un vínculo y cartera de negocios con empresas de su mismo sector, pues ya contaban con cierta trayectoria y experiencia en un campo conocido, y deseaban explotar todos sus recursos y activos que les ayudan a consolidar su actividad y desempeño internacional.

La segunda etapa del estudio de las EMN (2000-2020) se sigue centrando en el comportamiento de las empresas internacionales en los mercados globales. Sin embargo, no solamente las grandes compañías figuran en el tablero de juego, ya que también lo hacen las EMN provenientes de economía emergentes que, a diferencia de las EMN consolidadas, éstas de tamaño pequeña y mediano, que buscan desarrollar los recursos que les ofrezcan una posición competitiva en el mercado (Mathews, 2002).

El nuevo tipo de EMN tienen un modelo de negocio que se basa en la creación y el desarrollo de redes, vínculos, alianzas y asociaciones con otras empresas, además de incluir la digitalización, indistintamente de sector al que pertenezcan con el fin de tener diversas alternativas para poder posicionarse en los mercados globales (Li *et al.*, 2017). Esto les amplía sus alternativas de inversión en los negocios generando un mayor alcance para poder replicarlas en otros sectores y/o mercados.

Los países emergentes tienen oportunidad de tener una posición competitiva en el mercado mundial con la presencia de proyectos que llevan a cabo las EMN, y, aunque son de menor tamaño y tienen menos experiencia, gozan de cierta presencia que les permite competir con las grandes empresas. Las estrategias de IED de las que hacen uso las EMN son las fusiones y las adquisiciones transfronterizas, los proyectos greenfield y el financiamiento de proyectos internacionales (Kumar *et al.*, 2020).

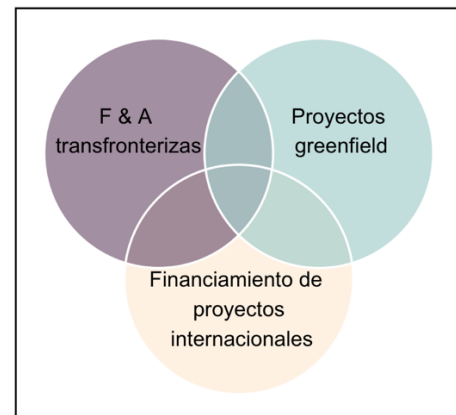


Figura 1. Estrategias de internacionalización de las EMN.

A continuación, se puede observar el tipo y la cantidad de proyectos o estrategias de IED que desarrolló cada grupo de economías en el 2023, a través de sus EMN, siendo éstas las más utilizadas en la época actual.

Región	Tipo de IED	Valor (billones de dólares)	Tasa de crecimiento respecto 2022 (%)	Número	Tasa de crecimiento respecto 2022 (%)
Economías desarrolladas	Fusiones y adquisiciones transfronterizas	302	-50	5 862	-13
	Proyectos greenfield	631	-8	10 435	-6
	Financiamiento de proyectos internacionales	562	-23	1 357	-21
Economías en desarrollo	Fusiones y adquisiciones transfronterizas	76	-29	855	-19
	Proyectos greenfield	749	20	8 007	15
	Financiamiento de proyectos internacionales	396	-31	839	-26

Cuadro 1. Tipo de proyectos estratégicos de IED.

Fuente: Elaboración propia con base en UNCTAD (2024).

Las EMN de economías emergentes y sus estrategias implementadas, tienen un papel relevante en la explicación del fenómeno de la internacionalización.

Hoy se tiene evidencia de que a pesar del tamaño de las EMN, éstas tienen el potencial de ser consideradas competidores internacionales serios (Sirkin *et al.*, 2008; Mathews, 2006; Kumar *et al.*, 2020), debido a la forma en que se expanden y a la velocidad e intensidad de su crecimiento. Esto dificulta el análisis generalizado de sus características y no permite que puedan ser comparadas con las EMN tradicionales (Ramamurti, 2009). Además, éstas presentan un reto de comprensión para los académicos dadas las dificultades que enfrentan en mercados nuevos al adquirir tecnologías avanzadas para

integrarse en las cadenas globales de valor e implementar procesos robotizados, asistidos por la Inteligencia Artificial.

### Reflexiones de la agenda futura de los negocios internacionales

A pesar de que la literatura que explica la internacionalización a través de la IED es diversa, todavía puede verse limitada para comprender los nuevos conceptos y cambios dentro de los negocios internacionales. Entre esos nuevos conceptos se debe considerar el potencial, la ruta, el proceso, el patrón, el proceso y los problemas asociados con EMN y la IED (Paul y Feliciano, 2020). Además, la expansión, la velocidad y la intensidad del crecimiento de las EMN de países emergentes necesita ser analizada por los investigadores, ya que tienen un estrecho vínculo con las innovaciones organizacionales y estratégicas.

La heterogeneidad de las características de EMN de los países emergentes es otro tema que no puede quedar fuera de la futura agenda de investigación. Las empresas muestran ciertas diferencias porque no corresponden a un mismo tipo de industria y provienen de países emergentes con características económicas y políticas que no son similares. Incluso, tienen mercados objetivos diferentes y cuentan con estrategias de entradas únicas, así como lo son sus ventajas específicas (Ramamurti, 2009). Si los académicos profundizan en ese tema, se podrá hacer una comparación a nivel país, región o empresa que ofrezca resultados más exactos sobre las ventajas competitivas y el éxito de estas empresas en el mercado global.

La participación del gobierno y su forma de colaboración con la EMN es otro tema que debe ponerse sobre la mesa de debate, debido a que los gobiernos son propietarios de una proporción de los recursos, y tienden a generar políticas que facilitan la creación de redes, asociaciones o conglomerados para poder participar en una mayor variedad de industrias a nivel global.

La inexperiencia de las EMN de países emergente es otro asunto que debe analizarse con mayor profundidad, ya que a pesar de que éstas son empresas recién llegadas en los negocios globales, han logrado superar esta desventaja involucrándose con empresas exitosas y consolidadas. A medida que las estrategias les funcionan se van haciendo más eficientes para ejecutarlas y poco a poco logran posicionarse alrededor de los grandes competidores.

El tema de la generación de redes o vínculos a través de las adquisiciones de pequeños competidores debe agregar evidencia empírica a sus hallazgos recientes ya

que, a través de esas asociaciones, las EMN logran apalancar la mayor cantidad de recursos que ellas consideran valiosos para posicionarse en el mercado global (Gerschenkron, 1962; Mathews, 2006). Por último, otro de los temas que debe fortalecerse es el que relaciona a la motivación, la estrategia y el comportamiento organizacional (Buckley *et al.*, 2007; Guillén y García, 2009) de las EMN con el proceso de internacionalización y su desempeño exitoso.

### Conclusiones

Las tecnologías avanzadas digitales están permitiendo que las empresas se internacionalicen de manera diferente y más rápida, incluso muchas de ellas realizan sus procesos de manera más eficiente debido a su naturaleza tecnológica. Los avances en los modos de transporte, las telecomunicaciones y la tecnología de la información y sus costos reducidos, han acelerado el ritmo de la globalización y se han considerado como los moldeadores fundamentales de las reivindicaciones de un mundo sin fronteras. Este avance tecnológico da pie a reorientar el paradigma que analiza el desempeño de las EMN.

La globalización desarrolló en las empresas esa necesidad de competir internacionalmente adquiriendo una parte de la cuota de mercado global, o al menos una cuota regional centrándose en la adquisición de la parte de la cadena de valor en donde al menos su desempeño es óptimo. Hoy es esencial que las empresas tengan presencia en los mercados externos, pero deben también desarrollar esa capacidad de flexibilidad y resiliencia para enfrentar diversas culturas y adaptar sus productos a diferentes contextos, necesidades, procesos de gestión y requerimientos legales locales (Ghemawat, 2001; Aharoni, 2010).

La investigación de interés reciente se centra principalmente en las fusiones y adquisiciones, la gestión del conocimiento y opciones de ubicación, el poder de negociación, el poder de los clientes, las redes de suministro, el aprendizaje, la diversificación y la colaboración (Buckley 2002; Griffith *et al.*, 2008). A partir de estos temas existen hoy diferentes desafíos para analizar el alcance de las perspectivas teóricas vigentes y resolver los problemas recientes sobre los negocios internacionales.

### Referencias

- Accenture (2008). *The Rise of the Emerging-market Multinational*, Accenture Consulting, London.
- Aharoni, Y. (2010). Behavioral elements in foreign direct investments. In *The past, present and future of international business & management*. Emerald Group Publishing Limited.

- Aharoni, Y. y Brock, D. M. (2010). International business research: Looking back and looking forward. *Journal of International Management*, Vol. 16(1), 5-15. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.12.002>
- Aliber, R. Z. (1970). Speculation in the flexible exchange revisited. *Kyklos*, Vol. 23(2), 303-314. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.1970.tb02560.x>
- Aliber, P. Z. (1971). The impact of external markets for national currencies on central bank reserves.
- Aulakh, P. S. (2007). Emerging multinationals from developing economies: Motivations, paths and performance. *Journal of international management*, Vol. 3(13), 235-240. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.05.001>
- Barkema, H. G., Chen, X. P., George, G., Luo, Y., y Tsui, A. S. (2015). West meets East: New concepts and theories. *Academy of Management Journal*, Vol. 58(2), 460-479. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4021>
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, Vol. 32(10), 1231-1241. DOI: [10.1057/978-1-349-94848-2\\_519-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_519-1)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, Vol. 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, Vol. 27(6), 643-650. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00115-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00115-5)
- Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., Schijven, M., y Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*, Vol. 36(12), 1802-1825. <https://doi.org/10.1002/smj.2347>
- Boddewyn, J. J. (1983). Foreign direct divestment theory: Is it the reverse of FDI theory? *Review of World Economics*, Vol. 119(2), 345-355
- Buckley, P. J. (2002). Is the international business research agenda running out of steam? *Journal of international business studies*, Vol. 33(2), 365-373.
- Buckley, P. J., Clegg, L. J., Cross, A. R., Liu, X., Voss, H., & Zheng, P. (2007). The determinants of Chinese outward foreign direct investment. *Journal of international business studies*, Vol. 38(4), 499-518. DOI: [10.1057/jibs.2008.102](https://doi.org/10.1057/jibs.2008.102)
- Calvet, A. L. (1981). A synthesis of FDI theories and theories of the multinational firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 12(1), 43-59.
- Cannon, S., y Summers, L. H. (2014). How Uber and the sharing economy can win over regulators. *Harvard business review*, Vol. 13(10), 24-28.
- Casillas, J. C., y Acedo, F. J. (2013). Speed in the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15(1): 15-29. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00331.x>
- Cassey, A. J., Holland, D. W., y Razack, A. (2011). Comparing the economic impact of an export shock in two modeling frameworks. *Applied Economic Perspectives and Policy*, Vol. 33(4), 623-638. <https://doi.org/10.1093/aep/prr033>
- Chell, E. (2013). Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 9(1), 6-31. <https://doi.org/10.1108/13552551311299233>
- Coase, R. H. (1991). The nature of the firm (1937). *The nature of the firm*, 18-33.
- Coase, R. H. (1960). The Journal of LAW c. *Journal of Law and Economics*, Vol. 3, 1-44.
- Contractor, F. J., Dangol, R., Nuruzzaman, N. y Raghunath, S. (2019). How do country regulations and business environment impact foreign direct investment (FDI) inflows? *International Business Review*, Vol. 29(2), 101640. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101640>
- Cui, L., y Jiang, F. (2009). FDI entry mode choice of Chinese firms: A strategic behavior perspective. *Journal of World Business*, Vol. 44(4), 434-444. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.11.004>
- Cui, L. y Jiang, F. (2010). Behind ownership decision of Chinese outward FDI: resources and institutions, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 27(4), 751-774. <http://hdl.handle.net/10.1007/s10490-009-9136-5>
- Dosi, G., Levinthal, D. y Marengo, L. (2003). Bridging con tested terrain: Linking incentivebased and learning perspectives of organizational evolution. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, 413-436.
- Doz, Y., Santos, J. y Williamson, P. (2001). From global to metanational: How companies win in the knowledge economy. *Ubiquity*, 2001(December), 2.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19(1), 1-31.
- Dunning, J.H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, *International Business Review*, Vol. 9, 163-90. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)
- Dunning, J.H. (2001), The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future, *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8(2), 173-90. <https://doi.org/10.1080/13571510110051441>
- Dunning, J.H. y Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar, Second Edition, UK, USA.
- Dunning, J.H. y Pitelis, C. (2008). Stephen Hymer's contribution to international business scholarship: an assessment and extension. *Journal of International Business Studies*, Vol. 39(1), 167-76.
- Dunning, J.H. y Rugman, A.M. (1985). The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment. *American Economic Review*, Vol. 75(2), 228-32.
- Eisenhardt, K.M. y Martin J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Gaur, A. S., Ma, X. y Ding, Z. (2018). Home country supportiveness/unfavorableness and outward foreign direct investment from China. *Journal of International Business Studies*, Vol. 49(3), 324-345. <https://ssrn.com/abstract=3082648>
- Gerschenkron, A. (1962). The changeability of a dictatorship. *World Politics*, Vol. 14 (4), 576-604.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.
- Ghobadian, A., Rugman, A. M. y Tung, R. L. (2014). Strategies for firm globalization and regionalization. *British Journal of Management*, Vol. 25, S1-S5. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12045>
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic management journal*, Vol. 8(5), 425-440.
- Goodall, K. y Roberts, J. (2003). Repairing managerial knowledge-ability over distance. *Organization Studies*, Vol. 24(7), 1153-1175.
- Grant, R.M. y Baden, F.C. (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 1995(1), 17-21.
- Griffith, R., y Macartney, G. (2014). Employment protection legislation, multinational firms, and innovation. *Review of Economics and Statistics*, Vol. 96(1), 135-150. [https://doi.org/10.1162/REST\\_a\\_00348](https://doi.org/10.1162/REST_a_00348)
- Guillén, M. F. y Garcia-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23(2): 23-35. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.39985538>
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J. y Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing.

- Hennart, J. F. (1986). What is internalization? *Weltwirtschaftliches Archiv*, (H. 4), 791-804.
- Hennart, J. F. (1982). A Theory of Multinational Enterprise, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hobdari, B., Gammeltoft, P., Li, J. y Meyer, K. (2017). The home country of the MNE: The case of emerging economy firms. *Asia Pacific Journal Management*, Vol. 34, 1-17.
- Hofstede, G. (1991). Empirical models of cultural differences.
- Hymer, S. H. (1960). *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Hymer, S. H. (1968). La grande "corporation" multinationale: Analyse de certaines raisons qui poussent à l'intégration internationale des affaires. *Revue économique*, 949-973.
- Iansiti, M. y Clark, K.B. (1994). Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change* Vol. 3(3), 557-605.
- Iversen, C. (1935). *Aspects of the theory of international capital movements*. Taylor & Francis.
- Johnson, H. (1968). Comparative Cost and Commercial Policy Theory for a Developing World Economy, Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Juasrikul, S., Sahaym, A., Yim, H. S. y Liu, R. L. (2018). Do cross-border alliances with MNEs from developed economies create firm value for MNEs from emerging economies? *Journal of Business Research*, Vol.93, 98-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.001>
- Kim, W. S., y Lyn, E. O. (1987). Foreign direct investment theories, entry barriers, and reverse investment in U.S. manufacturing industries. *Journal of International Business Studies*, Vol. 18(2), 53-66.
- Kogut, B., y Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, Vol. 24(4), 625-645.
- Kor, Y. Y. y Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of management studies*, Vol. 41(1), 183-191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00427.x>
- Kumar, V., Singh, D., Purkayastha, A., Popli, M. y Gaur, A. (2020). Springboard internationalization by emerging market firms: Speed of first cross-border acquisition. *Journal of International Business Studies*, Vol. 51, 172-193.
- Li, P. P. (2007). Toward an integrated theory of multinational evolution: the evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers. *Journal of International Management*, Vol.13(3), 296-318. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.05.004>
- Li, P. P. (2010). Toward a learning-based view of internationalization: the accelerated trajectories of cross-border learning for latecomers. *Journal of International Management*, Vol.16(1), 43-59. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.05.003>
- Li, W., Guo, B., y Xu, G. (2017). How do linking, leveraging and learning capabilities influence the entry mode choice for multinational firms from emerging markets? *Baltic Journal of Management*, Vol. 12(2), 171-193. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2016-0218>
- Lin, W. T. (2016). FDI decisions and business-group insider control: Evidence from Taiwanese group-affiliated firms investing in the Chinese market. *Journal of World Business*, Vol.51(4), 525-533. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.01.003>
- Liu, X., Xie, Y. y Wu, M. (2015). How latecomers innovate through technology modularization: evidence from China's Shanzhai industry. *Innovation Management Policy & Practice*, Vol.17 (2), 266-280. <https://doi.org/10.1080/14479338.2015.1039636>
- Luo, Y., y Tung, R. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38(4), 481-498.
- Luo, Y., Xue, Q. y Han, B. (2010). How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China. *Journal of World Business*, Vol. 45(1), 68-79. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.04.003>
- Luo, Y., y Tung, R. (2018). A general theory of springboard MNEs. *Journal of International Business Studies*, Vol. 49(2), 129-152.
- Malhotra, S., Sivakumar, K., y Zhu, P. (2009). Distance factors and target market selection: The moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, Vol. 26(5), 651-673. <https://doi.org/10.1108/02651330911001332>
- Mathews, J. A. (2002). Competitive advantage of the latecomer firm: A resource-based account of industrial catch-up strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 19(4), 467-488.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in twenty-first century of globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 23, 5-27.
- Meschi, P.-X., Ricard, A., y Moore, E. T. 2017. Fast and furious or slow and cautious? The joint impact of age at internationalization, speed, and risk diversity on the survival of exporting firms. *Journal of International Management*, Vol. 23(3): 279-291. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.01.001>
- Miloloza, H. (2015). Differences between Croatia and EU Candidate Countries: the CAGE Distance Framework, *Business Systems Research*. Vol. 6(2), 52-62.
- Moser, S. C., Kasperon, R. E., Yohe, G. y Agyeman, J. (2008). Adaptation to climate change in the Northeast United States: opportunities, processes, constraints. *Mitigation and adaptation strategies for global change*, Vol. 13(5), 643-659.
- Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of economic Geography*, Vol. 8(5), 699-725. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn024>
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for the future research. *Strategic Management Journal*, Vol. 28(2), 121-146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Nowak, R. (2014). Entrepreneurial capacity and culture of innovation in the context of opportunity exploitation. Tesis Doctoral. Universidad de Illinois, Urbana Illinois.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29(5), 537-554. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley
- Papadopoulos, N. y Martín, O. M. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, Vol. 19(4), 388-406. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.02.003>
- Paul, J. y Benito, G. R. (2018). A review of research on outward foreign direct investment from emerging countries, including China: What do we know, how do we know and where should we be heading? *Asia Pacific Business Review*, Vol. 24(1), 90-115. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1357316>
- Paul, J., y Feliciano-Cestero, M. M. (2021). Five decades of research on foreign direct investment by MNEs: An overview and research agenda. *Journal of business research*, Vol.124, 800-812. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.017>
- Paul, J. y Sánchez-Morcillo, R. (2019). Toward a new model for firm internationalization: Conservative, predictable, and pacemaker companies and markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 36(3), 336-349. <https://doi.org/10.1002/cjas.1512>
- Pak, Y. S. y Park, Y. R. (2004). A framework of knowledge transfer in cross-border joint ventures: An empirical test of the Korean context, *Management International Review*, 417-434.



- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, Vol. 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1986). Changing patterns of international competition. *California management review*, Vol. 28(2), 9-40.
- Priem, R. L. y Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, Vol. 26, 57-66. <https://doi.org/10.2307/259394>
- Ramamurti, R. y Singh, J. V. (Eds.). (2009). *Emerging multinationals in emerging markets*. Cambridge University Press.
- Ramamurti, R. (2012). Competing with emerging market multinationals. *Business Horizons*, Vol. 55(3), 241-249. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.001>
- Rothaermel, F.T. y Hess, A.M. (2007). Building dynamic capabilities: innovation driven by individual, firm and network level effects. *Organization Science*, Vol. 18(6), 898-921. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0291>
- Ross, A. (2016). *The industries of the future*. New York: Simon & Schuster
- Rubin, P. H. (1973). The expansion of firms. *Journal of Political Economy*, Vol. 81(4), 936-949
- Rugman, A. M. (1980). Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature. *Weltwirtschaftliches Archiv*, (H. 2), 365-379.
- Rugman, A. M. (2010). Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm. *Multinational Business Review*, Vol. 18, (2), 1-12. <https://doi.org/10.1108/1525383X201000007>
- Rugman, A. M. y Li, J. (2007). Will China's multinationals succeed globally or regionally? *European Management Journal*, Vol. 25(5), 333-343. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.07.005>
- Rugman, A. M. y Verbeke, A. (2003). Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives. *Journal of International Business Studies*, Vol. 34(2), 125-137. DOI: [10.1057/palgrave.jibs.8400012](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400012)
- Sakarya, S., Eckman, M. y Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238. DOI: [10.1108/02651330710741820](https://doi.org/10.1108/02651330710741820)
- Sirkin, H. L., Hemerling, J. W. y Bhattacharya, A. K. (2008). Globality: challenger companies are radically redefining the competitive landscape. *Strategy & Leadership*, 36(6), 34-41. <https://doi.org/10.1108/10878570810918340>
- Sun, S. L., Peng, M. W., Ren, B. y Yan, D. (2012). A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As: The rise of Chinese and Indian MNEs. *Journal of World Business*, Vol. 47(1), 4-16. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.015>
- Teece, D.J. (1981). The multinational enterprise: market failure and market power considerations, *Sloan Management Review*, Vol. 22, 3-17.
- Teece, D.J. (1985). Multinational enterprises, internal governance and industrial organization, *American Economic Review*, Vol. 75(May), 233-38.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), 509-533.
- Treviño, L. J., y Daniels, J. D. (1995). FDI theory and foreign direct investment in the United States: A comparison of investors and non-investors. *International Business Review*, Vol. 4(2), 177-194.
- Tokas, K., y Deb, A. K. (2020). CAGE distance framework and bilateral trade flows: case of India. *Management Research Review*, Vol. 43(10), 1157-1181. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2019-0386>
- UNCTAD (2024). *International Investment Trends*. World Investment Report 2024. Disponible en: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024\\_ch01\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_ch01_en.pdf)
- Verbeke, A., y Kano, L. (2016). An internalization theory perspective on the global and regional strategies of multinational enterprises. *Journal of World Business*, Vol. 51(1), 83-92. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.014>
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80(2), 190-207.
- Waugh, M. E. (2010). International trade and income differences. *American Economic Review*, Vol. 100(5), 2093-2124.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, Vol. 5(2), 171-180.
- Wilkinson, A., Wood, G., y Demirbag, M. (2014). Guest editors' introduction: People management and emerging market multinationals. *Human Resource Management*, Vol. 53(6), 835-849. <https://doi.org/10.1002/hrm.21684>
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (2000). The new institutional economics: taking stock, looking ahead, *Journal of Economic Literature*, Vol. 38(3), 595-613.
- Winter, S. (1995). The four Rs of profitability: rents, resources, routines, and replication. En Montgomery C.A. (ed). *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, 147-178. Boston, MA: Kluwer.