



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

ANÁLISIS DEL PROCESO DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE
MERCADO EMERGENTE A
MERCADO EMERGENTE: REVISIÓN
DE LA LITERATURA ACADÉMICA
2000 - 2016

Jean Davelouis-Servigne y Juan Neyra-
Lozano

Lima, marzo de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Davelouis, J. y Neyra, J. (2018). *Análisis del proceso de internacionalización de mercado emergente a mercado emergente: revisión de la literatura académica 2000 - 2016* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Programa Maestría en Dirección de Empresas MBA. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD - ESCUELA DE DIRECCIÓN



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN
DE MERCADO EMERGENTE A MERCADO EMERGENTE:
REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA 2000 - 2016**

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

JEAN PIERRE DAVELOUIS SERVIGNE
JUAN ANTONIO NEYRA LOZANO

Asesor: Dr. Alejandro Fontana Palacios

Lima, marzo de 2018

TABLA DE CONTENIDO

Índice de anexos	v
Dedicatoria y agradecimientos	vii
Prólogo	ix
Introducción	1
Metodología	3
Capítulo 1. Mercados Emergentes: definición y características en la literatura académica 2000 - 2016.....	5
Capítulo 2. El proceso de internacionalización en mercados emergentes en la literatura académica 2000-2016.....	7
2.1 Definiciones	7
2.2 Perspectivas teóricas sugeridas para la definición de las variables críticas en un proceso de internacionalización en mercados emergentes	9
2.3 Opciones estratégicas de internacionalización en mercados emergentes.....	11
2.3.1 Modelos de negocio y su nivel de adaptación.....	12
2.4 Recomendaciones y experiencias para la internacionalización recogidas en la literatura académica.....	14
2.4.1 Lugar	14
2.4.2 Otros factores	16
2.5 Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa en mercados emergentes.....	19
2.6 La relación entre la estrategia de la empresa con la RSC	22
Conclusiones	25
Bibliografía.....	27
Anexos.....	31

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Limitaciones del modelo transnacional: análisis de entrevistas con gerentes de empresas multinacionales (MNCs)	31
Anexo 2. Estrategias exitosas de entrada a mercados base de la pirámide	33

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestro profesor Alejandro Fontana por proponernos la idea de trabajar en una investigación para desarrollar nuestro trabajo de grado bajo su dirección. Su apoyo, confianza y orientación en el proceso de realización ha sido de vital importancia para poder desarrollar nuestro tema e iniciarnos en nuestra formación como investigadores.

Queremos agradecer también, de manera especial, a nuestros padres y familia por el apoyo incondicional brindado para lograr este trabajo de investigación. Les dedicamos este trabajo a ellos.

PRÓLOGO

Existen cuatro mil millones de personas que conforman el mercado informal a nivel global y mueven alrededor de nueve trillones de dólares en activos ocultos. Aún recuerdo cuando conversando con Alejandro Fontana, en el PAD, me comentó sobre uno de los descubrimientos de su trabajo de investigación acerca de la importancia de establecer políticas de responsabilidad social corporativa, pero de una manera en que la comunidad se vea beneficiada de forma directa en un plan a corto, mediano y largo plazo. Me comentó también que existe una demanda potencial no dimensionada, que muchas veces no es materia de análisis en las empresas de mercadeo, ya que los filtros que se aplican para trabajar una segmentación. Una manera de ejemplificar esto es tomando en cuenta los ingresos económicos del hogar, los cuales automáticamente descalificaban a las personas y familias de bajos ingresos, y simplemente no se les consideraba como parte del grupo de consumidores objetivo. Debido a esto, se les estaba dejando de lado, ya que dichas personas y familias pertenecen a una comunidad y, al mismo tiempo, tienen como principal actividad económica negocios con el mercado informal. De igual manera, me mostró una presentación que dirigió al *alumni PAD*, donde buscó cautivar a la comunidad *alumni* con un mensaje de emprendimiento en regiones menos desarrolladas, apostando por sus consumidores directos bajo un compromiso social verdadero; pero, sobre todo, funcional con las principales necesidades de la población. Fuerte y claro le argumenté que el objetivo central de una empresa es obtener rentabilidad y, sin embargo, en lugar de sustentar me dijo “qué opinarías si te dijera que, a partir del desarrollo del factor social como eje central, las empresas ocasionarán un compromiso e identificación con su portafolio de productos y/o servicios y se darán con la sorpresa de descubrir un mercado muy rentable”. Seguido de ello intenté recordar algún ejemplo de responsabilidad social corporativa exitosa desde el enfoque planteado, mas no logré hacerlo. En todas las posibilidades que barajé de las principales compañías del mercado peruano -nacionales, transnacionales y multinacionales- practicaban una estrategia de responsabilidad social adherida o poco inclusiva, y, a partir de un determinado momento, como algo extra. Es aquí, donde la curiosidad se fue propagando y le pedí un ejemplo; a lo que me respondió “Industrias San Miguel”.

Regresé a clase cuestionando la importancia del factor social como un integrante principal de la propuesta de valor y del nivel de rentabilidad que se podría alcanzar. Algunos días después me entrevisté con Alejandro, conversamos amplio sobre el tema y le comenté que necesitaba mayores evidencias que sustenten dicho planteamiento. Me invitó a revisar la presentación que había hecho a la comunidad *alumni*, donde mostraba la evolución de la demanda del consumo interno per cápita avícola y cómo este se había triplicado en los últimos diez años, sin haber sido algo previsto o esperado según el perfil de segmentación del mercado peruano, ya que no cumplía los requisitos para que se haya dado dicho suceso. Poco después ya lo tenía decidido: este sería el tema de mi trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación fue realizado haciendo uso del método de revisión bibliográfica. Hemos trabajado en base al proceso de internacionalización que debe seguirse una vez que se haya tomado la decisión de ingresar a un mercado emergente cuyas características de estabilidad política, económica y social en la aplicación de estrategias contemplen un enfoque de responsabilidad social corporativa que tenga como objetivo principal mitigar riesgos para escenarios desfavorables posibles en función a la estructura pública y privada. Es decir, las fuerzas políticas, la competencia, la estructura institucional y el sistema de administración de gobierno, las cuales serán determinantes para el éxito o fracaso de la estrategia de ingreso a un mercado emergente. En la presente investigación nos cuestionamos las características que debería presentar un modelo de negocio para atender a un mercado emergente de otro país y/o región; qué tanta literatura se ha desarrollado en el mundo académico hasta el momento sobre la internacionalización de dichos modelos de negocio hacia un mercado emergente; y cuáles son los factores considerados en el mundo académico como relevantes en un proceso de internacionalización exitoso en mercados emergentes.

Sobre los alcances preliminares de la evolución de mercados emergentes podemos afirmar que su nivel de atractividad está sujeto a la capacidad de desarrollo que posean sus organizaciones, tal como lo menciona Hoskisson (2000), siempre que existan condiciones mínimas de estructura similar.

En función a lo cuestionado enfocamos nuestra investigación analizando las siguientes hipótesis:

1. Los modelos de negocio de las empresas que se internacionalizan en mercados emergentes no toman en cuenta una articulación entre la empresa, la sociedad civil y las economías domésticas.
2. El mundo académico no recoge entre los factores relevantes de la internacionalización en mercados emergentes, una adecuada articulación de la empresa con la población local y las economías domésticas.
3. En el ámbito académico se ha investigado poco sobre los procesos de internacionalización de empresas de mercados emergentes que invierten en mercados emergentes.

El material encontrado a lo largo de nuestra investigación nos ha llevado a concluir que aún no existe suficiente información que permita funcionar como guía para las empresas que requieran ingresar a un mercado emergente. De igual forma, no se ha explorado a profundidad la importancia de la relación de la estrategia social corporativa con la estrategia genérica de la empresa.

METODOLOGÍA

Se ha efectuado una revisión bibliográfica de los siguientes *Journals*: *Journal of World Business*, *Journal of International Business Studies*, *Strategic Management Journal*, *Procedia Economics and Finance*, *The Academy of Management Journal*, *European Management Review*, *The Academy of Management Annals*, *Journal of Management* y *Management Science*; entre los años 2000 al 2016, incluyendo las palabras claves: capital social, emprendimiento, estrategias de internacionalización en mercados emergentes, responsabilidad social corporativa, procesos de internacionalización, desarrollo sostenible, modelos de innovación, adaptación social. Se han revisado 28 *papers*, tratando de buscar elementos que puedan ser claves para el éxito de un proceso de internacionalización de una empresa de un país emergente que invierte en un país emergente.

CAPÍTULO 1. MERCADOS EMERGENTES: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS EN LA LITERATURA ACADÉMICA 2000 - 2016

Los mercados emergentes se caracterizan por ser países con bajos ingresos y rápido crecimiento, debido a la liberación económica como su principal motor para el desarrollo. “Estos se pueden clasificar en dos grupos: 1) regiones en desarrollo, como Asia, América Latina, África y Medio Oriente; y 2) economías en transición, como la antigua Unión Soviética y China” (Hoskisson, Eden, Lau y Wright., 2000). Asimismo, Wriqth, Filatotchev, Hoskisson, y Peng (2005) afirman que “existen otros factores contextuales importantes, como el desarrollo de instituciones de mercado, altos niveles de involucramiento del gobierno, estructura de la industria, patrones de propiedad y el cumplimiento de las leyes comerciales”. Estos contribuyen a explicar las decisiones estratégicas de las empresas domésticas en un mercado emergente.

Otra característica importante de un mercado emergente es tener un ritmo de cambio político y de tamaño de las ganancias económicas no uniforme (Hoskisson et al., 2000). Esto quiere decir que en un mercado emergente existen otras variables que deben considerarse para aumentar la probabilidad de éxito de un proceso de internacionalización. Además, la estabilización macroeconómica, una precondition para una asistencia financiera externa, es particularmente difícil de lograr. Esto se debe a que el desarrollo de instituciones de mercado, tal como las infraestructuras legales que proveen las bases para un gobierno corporativo efectivo son lentas y difíciles (EBRD, 1998, citado en Hoskisson et al., 2000), generando así una desestabilidad en el ámbito de las instituciones públicas, económicas y corporativas. “Uno de los principales impedimentos parece ser la falta de derechos de propiedad bien definidos, los que transmiten exclusividad, transferibilidad y calidad de título” (Devlin, Grafton y Rowlands, 1998, citado en Hoskisson et al., 2000). En consecuencia, “la ausencia de un marco legal potente ha permitido bastante oportunismo, variación en rentas, crimen, y corrupción” (Nelson, Tilley y Walker, 1998, citado en Hoskisson et al., 2000). Estos problemas tienen la particularidad de afectar la aplicación de los derechos de propiedad incluso cuando la legislación ha sido promulgada (Estrin y Wright, 1998, citado en Hoskisson et al., 2000).

Como resultado, la capacidad institucional ha sido y seguirá siendo clave para atraer a la inversión extranjera directa (Rondinelli, 1998, citado en Hoskisson et al., 2000), clave entre otras variables, para que un mercado emergente pueda continuar su desarrollo hasta convertirse en un mercado desarrollado.

Una característica relevante dentro de un mercado emergente es que existen subsegmentos heterogéneos con una alta dispersión, que, para efectos de esta revisión bibliográfica, hemos dividido en mercados de altos y bajos ingresos. Cabe resaltar que estos últimos, los conformados por una gran base de clientes potenciales con un índice de poder adquisitivo menor a USD 2,000 al año -los también conocidos como el mercado base de la pirámide- han sido ignorados casi por completo hasta hace poco (Prahalad y Hart, 2002, citado en London y Hart, 2004).

Por otro lado, London y Hart (2004) hacen referencia al tamaño que representa globalmente el subsegmento base de la pirámide de los mercados emergentes: conformado aproximadamente por unos cuatro mil millones de clientes, representan una gran oportunidad como mercado potencial no explotado. Asimismo, se ha estimado que el sector informal incluye más de USD 9 trillones en bienes ocultos o no registrados claramente alrededor del mundo, dirigido a clientes de mercados base de la pirámide que refleja una ausencia de capacidad institucional. Esta, en conjunto con la inestabilidad política y otras variables de índole social, termina afectando la atractividad de los locales por ser parte de la formalidad de una economía; y para el país, el ser un mercado atractivo para la inversión extranjera. Por ello, esta situación representa un reto único de las multinacionales que buscan nuevos mercados (London y Hart, 2004). Por lo tanto, “para poder operar de forma exitosa en este entorno de negocio se requiere contar con la capacidad para entender y apreciar los beneficios de la infraestructura social existente” (Chambers, 1997, citado en London y Hart, 2004).

CAPÍTULO 2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN MERCADOS EMERGENTES EN LA LITERATURA ACADÉMICA 2000-2016

2.1 Definiciones

El proceso en sí hace referencia a un conjunto de actividades que tienen como objetivo proporcionar herramientas de análisis para estudiar la factibilidad, descubrimiento, promulgación, evaluación y explotación de oportunidades necesarias para ingresar a un mercado fuera del entorno geográfico nacional, con el fin de crear bienes y servicios futuros. Así, Oviatt y McDougall (2005) proponen que el éxito internacional de nuevos emprendimientos depende de cuatro elementos básicos:

1. Debido a los recursos limitados, las empresas solo internalizan una proporción mínima de sus bienes o productos.
2. Enfocarse en mecanismos de gobierno corporativo menos costosos.
3. Obtener ventajas competitivas de ubicación, en función al conocimiento privado que ya poseen o producen actualmente.
4. Desarrollar un modelo sostenible, a través de uno o más medios de protección: imitabilidad imperfecta, patentes, licencias, networks.

Estos cuatro elementos básicos han sido resultado de un estudio basado en nuevos emprendimientos internacionales, sin distinguir el tipo de mercado de destino. Es importante acotar que la aplicación de estos elementos, sobre todo el cuarto factor, sobre los medios de protección, resultaría poco probable de realizar en un mercado emergente, por la carencia de una estructura institucional e incertidumbre por la inestabilidad política de dicho mercado.

Por otro lado, existen dificultades que las empresas deben afrontar cuando se internacionalizan. Las causas pueden ser separadas en tres conjuntos principales en su relación con una ventaja: “1) Pérdida de ventaja proveniente de recursos transferidos al extranjero; 2) creación de una desventaja por los recursos transferidos al extranjero; y 3) la falta de recursos complementarios para operar en el extranjero” (Cuervo-Cazurra, Maloney y Manrakhan, 2007). Adicionalmente, el éxito de una organización en el ingreso a un mercado emergente es directamente proporcional a la capacidad de administrar eficientemente sus recursos disponibles. Es decir, la omisión de un análisis de factibilidad en la internacionalización de su modelo de negocio disminuirá la probabilidad de lograr un crecimiento sostenible de la compañía.

Para poder entender con mayor profundidad el proceso de internacionalización de una empresa hay que tener en cuenta la teoría de internalización aplicada a un negocio internacional que estudia los procesos internos de transferencia de información en las empresas; es decir, la realización interna de operaciones que el mercado realiza de forma menos eficiente. De acuerdo con Buckley (2015) existen tres enfoques de la teoría de internalización aplicada a los negocios

internacionales. El primer enfoque es la visión central de la empresa, en donde las teorías de internalización y ubicación son aplicadas para explicar la existencia, el crecimiento y las estrategias de una empresa multinacional. Esto quiere decir que la estructura de una empresa debe tener incorporada la capacidad para cambiar o adaptarse a un nuevo mercado internacional. Esta es la interpretación más usual de Buckley y Casson (1976) y Hennart (1982) (citados en Buckley, 2015).

El segundo enfoque consiste en “aplicar la teoría de internalización a las cadenas de valor globales, donde el ‘comprar o fabricar’ -que son decisiones de externalización- es evaluado bajo dicho modo”. Tal enfoque se limita “dentro de la visión de la empresa para darle a una ‘fábrica global’” (Buckley, 2009, 2011; Buckley y Ghauri, 2004, citados en Buckley, 2015) o “‘buque insignia’” (Rugman y D’Cruz, 2000, citados en Buckley, 2015), “un marco conceptual donde una empresa focal: empresa orquesta” (Hinterhuber, 2002, citado en Buckley, 2015) o “líder de la cadena” (Gereffi, 1999, 2001, citado en Buckley, 2015) pueda establecer una estrategia genérica y asociarla. Asimismo, las empresas satélite, mayormente pequeñas y medianas, soportan al líder de la red (Eriksson, Nummela, y Saarenketo, 2014, citados en Buckley, 2015).

El tercer enfoque es la visión central del sistema global, que examina la economía global y analiza las fallas de la misma en las empresas constituidas, examinando sus actividades, límites y ubicaciones. Los ponentes de esta perspectiva (Buckley y Hashai, 2004; Casson, 1995, 2000, citados en Buckley, 2015) observan los primeros dos enfoques como subconjuntos de este marco explicativo general cuando las restricciones son basadas en un modelo de negocio. Se puede argumentar que la posición del sistema global es parecida a un análisis del equilibrio general, mientras que los otros dos enfoques hacen referencia a un análisis de equilibrio parcial (Buckley, 2015). Además, se puede entender que la teoría de internalización permite, a través de una perspectiva institucional, confrontar un análisis comparativo con el fin de entender la conducta de las empresas multinacionales frente al proceso en sí. La red entre la matriz y sus filiales o subsidiarias proporciona un modo de aplicación de la teoría de la internalización, con el propósito de ejecutar la evaluación de costos y beneficios intra o interfronterizos (Fonseca, 2013).

Si bien es cierto, la teoría de internalización aplicada a una empresa con participación en un mercado internacional contempla una revisión del contexto de las condiciones medioambientales y de los recursos requeridos para el desarrollo saludable de sus actividades operacionales en un mercado internacional. No obstante, no garantiza que su aplicación resuelva la incertidumbre propia de un mercado emergente; por lo que consideramos que su uso es funcional, para mejorar una organización internamente en aras de mejorar su estructura, asegurar la generación de bases sólidas y para que, a partir de allí, puedan apuntar a un crecimiento sostenible que les genere una ventaja competitiva adicional al momento de ingresar a un mercado internacional.

2.2 Perspectivas teóricas sugeridas para la definición de las variables críticas en un proceso de internacionalización en mercados emergentes

Revisando diferentes publicaciones respecto a las variables que deben tomarse en cuenta en el proceso de internacionalización, encontramos cuatro perspectivas teóricas para la estrategia administrativa, que han sido identificadas por Hoskisson et al. (2000) en el contexto general de las economías emergentes. Por este motivo, consideramos que deberían tenerse en cuenta en un proceso de internacionalización: 1) Costo teórico de transacción (TCT); 2) teoría basada en recursos (RBT, que incluye capacidades, conocimiento y perspectivas de aprendizaje); 3) teoría de agentes (AT); y 4) teoría institucional (IT).

En primer lugar, la teoría de costos de transacción estudia la influencia de estos costos en el modo de gobierno corporativo más apropiado entre el mercado, la jerarquía, o las formas híbridas (Williamson, 1975, citado en Hoskisson et al., 2000). Dicha teoría postula que los agentes (tomadores de decisiones) están dotados solamente de una racionalidad limitada, básicamente comportándose de una manera oportunista. El punto de partida de Williamson y de la teoría de los costos de transacción postula que toda transacción económica genera costos previos a su realización; por ejemplo, costos ligados a la búsqueda de información, a deficiencias propias del mercado, a prevención respecto del oportunismo de otros agentes, entre otros. Siendo así, algunas transacciones que se desarrollan sobre un mercado pueden generar costos de realización bastante importantes. En consecuencia, los agentes económicos, pueden estar influidos o presionados a buscar acuerdos alternativos, institucionales o personales, que permitan minimizar o reducir esos costes. Existen numerosas formas “híbridas” entre el mercado y la empresa que pueden ser aplicadas; como la subcontratación, concesión, alianza estratégica, entre otros. En las economías donde los costos de transacción de mercado son altos, los modos de gobierno corporativo jerárquico mejorarán su eficiencia, a pesar de que estos pueden tener sus propios costos burocráticos. Debido a ello, la alternativa de gobierno corporativo racional requiere una compensación en el margen, entre el costo de transacción asociado con el modo de mercado, la necesidad de control de una empresa y el costo de gobierno corporativo jerárquico. Las organizaciones dominarán mercados con una estructura de gobierno corporativo racional ante la presencia de una incertidumbre elevada, con grandes inversiones en activos específicos, y con transacciones poco frecuentes entre pocos agentes.

Dentro de la investigación encontramos que Choi, Lee y Kim (1999, citados en Hoskisson et al., 2000) tenían la hipótesis de que:

La medición y la aplicación son dos costos transaccionales críticos e importantes en economías emergentes. En un país donde el sistema de precios no provee señales adecuadas para una asignación de recursos eficiente, los costos de medición deberían ser altos. De forma similar, en un país donde la discreción oficial en lugar de la norma de ley define los derechos de propiedad, los costos de aplicación serán mayores. Altos costos de transacción sugieren una preferencia por un gobierno corporativo de estructura jerárquica por encima del mercado privado.

Lo que los investigadores saben acerca de estructuras de gobierno corporativo sugiere que las estructuras híbridas dominan ambos: mercados y jerarquías, y se presentan como la forma más eficiente de gobierno corporativo en economías emergentes. Por ejemplo, Peng y Heath (1996, citados en Hoskisson et al., 2000) argumentaron que “para las empresas es difícil crecer internamente, o a través de fusiones y adquisiciones, debido a la falta de derechos de propiedad y a la existencia de una estructura política inestable en los mercados emergentes”. Dichos autores sugieren el uso de redes como una estrategia híbrida. Al agrupar y coordinar recursos, las empresas pueden alcanzar economías de escala y mayor alcance; además, puede ocurrir el aprendizaje organizacional. Por este motivo, la red de contactos y relaciones personales puede ser usada para reducir la incertidumbre.

La teoría de agentes sugiere que una empresa es un “nexo de contratos” (Jensen y Meckling, 1976, citados en Hoskisson et al., 2000). Esta suposición explica la relación entre los accionistas de la empresa y los agentes del negocio: los ejecutivos. Esta teoría ha generado un número sustancial de estudios sobre gobierno corporativo y reestructuración (Hoskisson y Turk, 1990; Jensen, 1993; Thompson y Wright, 1995, citados en Hoskisson et al., 2000). De acuerdo a esta teoría, existe una expectativa en los accionistas y dueños externos de las empresas privadas que los ejecutivos o agentes del negocio deben cumplir; sin embargo, es difícil para ellos asegurar que los ejecutivos las cumplirán.

Hoskisson et al. (2000) sugieren que “es probable que surjan desafíos con respecto a ambas teorías en las economías emergentes por la debilidad de las infraestructuras institucionales: incertidumbres derivadas de las inestabilidades políticas y la falta de habilidades de gestión inherentes al mercado”. Estos desafíos pueden afectar directamente al proceso de internacionalización y a la sostenibilidad de esta, independientemente del resultado de la implementación de un modelo de negocio en un nuevo mercado emergente, quedando expuesta a los riesgos generados a partir de una debilidad institucional.

“La teoría basada en recursos se ocupa de la influencia de los recursos y capacidades de la empresa, explicando por qué las empresas difieren y cómo alcanzan y sostienen su ventaja competitiva” (Barney et al., 2001, citado en Werner, 2015).

Las empresas en economías emergentes pueden enfrentar escasez de recursos y obsolescencia, donde los recursos que eran valiosos bajo un antiguo régimen institucional, se vuelve menos valioso en las instituciones más orientadas al mercado. El desafío central de esta perspectiva reside en la necesidad de entender las barreras para adquirir estos recursos y capacidades, y cómo estas deberán ser superadas. (Wright, Filatotchev, Hoskisson y Peng, 2005).

“La teoría institucional se enfoca en el papel de los sistemas políticos, sociales y económicos que rodean a las empresas en la formación de su conducta” (North, 1990, citado en Werner, 2015). Hoskisson et al. (2000) señalaron el importante potencial de este paradigma para explicar el comportamiento de las empresas en las economías emergentes, pero observó que para finales

de la década de los noventa muy pocos estudios adoptaron este acercamiento. Estos autores sugirieron que los desafíos en los mercados emergentes se referían a la necesidad de la empresa de considerar el impacto que puede ocasionar la velocidad y naturaleza de los cambios institucionales en la estrategia de la empresa, así como la necesidad de examinar la interacción entre la teoría institucional y las otras teorías.

Las instituciones son las que proveen las reglas de juego que estructuran la interacción humana en las sociedades, y las organizaciones son los que deben seguir estas reglas formales e informales. El rol de las instituciones es reducir los costos de transacciones e informaciones mediante la reducción de la incertidumbre, y establecer una estructura estable que logre facilitar las interacciones. Estas reestructuraciones pueden tener un impacto negativo en la reforma de las empresas, porque deben enfrentar los cambios influenciados por las diferentes realidades institucionales. “Sin embargo, las instituciones pueden también facilitar la estrategia, permitiendo a las empresas reaccionar y jugar un rol más activo en un ambiente institucional”. Siempre que las empresas tengan una habilidad adaptativa, esto les va a permitir moverse más allá de las restricciones institucionales (Oliver, 1991, citado en Marquis y Raynard, 2015).

Entre North y Hoskisson especularon que, a medida que una economía emergente se desarrolla, la teoría institucional se convertirá en algo menos importante en comparación con los otros acercamientos teóricos.

Consideramos importante revisar las cuatro perspectivas teóricas planteadas al desarrollar una estrategia de ingreso a un nuevo mercado. Las diferencias existentes entre ambos mercados; es decir, la heterogeneidad de estos será determinante para la flexibilidad que se deba aplicar al modelo de negocio original. El alcance de las instituciones y su desarrollo representarán barreras para alcanzar la sostenibilidad de la empresa en el nuevo mercado, por lo que el modelo de negocio tendrá que estructurarse de forma que pueda mitigar estas barreras.

Las variables, que de forma conjunta con las instituciones y los agentes jugarán un factor importante en el proceso de toma de decisiones, son: los procesos que se internalizarán, los costos de transacción y los recursos disponibles. Por lo tanto, las cuatro teorías están entrelazadas entre sí, debe buscarse un balance que permita a una empresa ser sostenible en el tiempo, en función a la realidad de cada mercado.

2.3 Opciones estratégicas de internacionalización en mercados emergentes

Las opciones estratégicas son clasificadas considerando el tipo de economía del mercado de donde las empresas multinacionales provienen y el tipo de economía al cual se ha propuesto ingresar. Wright et al. (2005) clasificaron en sus investigaciones cuatro opciones estratégicas:

1. “Empresas de mercados desarrollados entrando en economías emergentes”.
2. “Empresas domésticas compitiendo en economías emergentes”.
3. “Empresas de mercados emergentes entrando en otras economías emergentes”.

4. “Empresas provenientes de mercados emergentes entrando a economías desarrolladas”.

En función a la clasificación anterior, para los efectos de esta revisión bibliográfica, nos enfocaremos en presentar los alcances del punto tres, foco de nuestra tesis de investigación. Los estudios de economías emergentes han descubierto un grupo de factores importantes que pueden tener un impacto importante en las decisiones estratégicas. Por ejemplo, los grupos de negocio se han convertido en intermediarios para llenar los vacíos institucionales en algunos mercados emergentes. Otros estudios de la teoría institucional examinan la importancia de las conexiones de la red empresarial, la necesidad de estudiar el entorno, la importancia de tomar riesgos, entre otros. Por otro lado, Wan y Hoskisson (2003, citados en Wright et al., 2005) sugieren que las empresas existen en un entorno de recursos que resulta generoso con respecto a su contexto de desarrollo económico e institucional.

Esto quiere decir que los recursos podrán ser empleados dentro del grupo de negocio a fin de compensar la falta de recursos ambientales disponibles. En consecuencia, Hu (1995, citado en Wright et al., 2005) ha argumentado que las empresas provenientes de mercados emergentes pueden tener una desventaja competitiva al entrar a mercados desarrollados. Sin embargo, también sostiene que “pueden tener una ventaja competitiva al entrar a países con instituciones y recursos económicos subdesarrollados o, dicho con otras palabras, economías emergentes”.

Es muy común que en estas economías emergentes los grupos de empresas multinacionales tengan una ventaja competitiva con relación a sus competidores globales provenientes también de economías desarrolladas: competir en una economía emergente puede requerir que estos últimos tengan que cambiar su modelo de negocio (Prahalad y Lieberthal, 1998, citados en Wright et al., 2005).

Vinculando los argumentos de la teoría institucional y de la teoría de costos de transacción con referencia a los costos de organización, las empresas de un mercado emergente pueden encontrar que cuando intentan competir en un mercado emergente, sus costos de transacción y de coordinación a nivel de margen son menores que los de una empresa proveniente de un mercado desarrollado (Geringer, 2000, citado en Wright et al., 2005). Luego de la revisión bibliográfica se ha determinado que existe poca información con respecto al nivel de afectación de los márgenes. Si estas afirmaciones son correctas, futuras investigaciones podrían validarlas con mayor profundidad.

2.3.1 Modelos de negocio y su nivel de adaptación

Las alternativas estratégicas son variadas, pero deben ser producto de una alineación del modelo de negocio con un análisis de segmentación del nuevo mercado y con el desarrollo institucional existente, condición necesaria para asegurar un ingreso eficiente. Con este fin, las empresas diseñan límites en su estrategia a nivel corporativo para proteger sus recursos internos y capacidades ante un mal uso involuntario de los recursos; además, buscan como socios a

organizaciones que tengan capacidades sustanciales para llenar los vacíos en el entorno de negocio del nuevo mercado emergente (Dunning, 1988; Khanna y Rivkin, 2001, citados en London y Hart, 2004).

No obstante, también se han encontrado dos enfoques interesantes para realizar una segmentación global. El primero consiste en “agrupar países con dimensiones similares, con empresas que son estimuladas para concentrarse en un grupo, o subgrupo de países a la vez” (Moskowitz y Rabino, 1994; Oyewole, 1998, citados en London y Hart, 2004). La segunda estrategia implica “buscar segmentos globales que trasciendan fronteras nacionales y culturales” (Hassan y Katsanis, 1994, citados en London y Hart, 2004). Esta alternativa converge con la necesidad de trabajar estrategias de ingreso a regiones conformadas por un grupo de países.

Recogiendo lo más importante sobre las economías emergentes, estas no deben ser vistas como seguidoras de un patrón homogéneo de desarrollo económico, donde todos los mercados evolucionan hacia un entorno de negocios con un estilo occidental. Por el contrario, “podría ser más apropiado desarrollar estrategias separadas para los clientes ricos, los de clase media emergente y los pobres de los mercados de esos países” (Hart y Milstein, 1999, citados en London y Hart, 2004). Podemos afirmar que uno de los alcances de nuestra investigación ha sido encontrar numerosos ejemplos de empresas multinacionales que tuvieron éxito al ingresar a un mercado emergente, precisamente, porque se preocuparon de analizar los subsegmentos existentes y adaptaron de forma parcial o total su modelo de negocio. Esto, a su vez, les permitió incrementar el valor percibido por sus nuevos consumidores.

Más aún, tomando los resultados del estudio realizado por London y Hart (2004), consideramos importante incorporar los alcances obtenidos por las empresas multinacionales en su ingreso a mercados emergentes, que muestran resultados favorables o desfavorables en función a las consideraciones tomados en cuenta. Señalamos algunos de estos ejemplos:

Unilever: éxito en la base de la pirámide

Hindustan Lever Limited (HLL) ha sido extremadamente exitosa con su estrategia para atender mercados base de la pirámide, a diferencia de la filial India de Unilever (Ellison et al., 2002, citados en London y Hart, 2004).

HLL usa una amplia variedad de socios para distribuir sus productos y también soporta los esfuerzos de sus socios para construir capacidades adicionales. Por ejemplo, provee oportunidades y entrenamiento a emprendedores locales, y no tuvo miedo de experimentar con nuevos tipos de distribución, como la venta a través de ejecutores locales (Balu, 2001, citado en London y Hart, 2004).

Adicionalmente, los gerentes estuvieron al tanto de que los sesgos existentes acerca del proceso local de desarrollo económico podrían tener restricciones a medida que la firma ingresaba a nuevos mercados de bajos ingresos. Ellos, entonces, requirieron que sus

empleados nuevos pasasen 6 semanas viviendo en estos mercados y buscando activamente ideas de los consumidores locales, a medida que desarrollaban nuevos productos. Al promover un proceso de ingreso creativo y flexible a un mercado, HLL ha podido generar más de USD1 billón en ingresos en las operaciones en mercados de bajos ingresos solamente en India (Ellison et al., 2002).

2.4 Recomendaciones y experiencias para la internacionalización recogidas en la literatura académica

2.4.1 Lugar

Las sugerencias para determinar el lugar van a depender de la capacidad de un modelo de negocio para adaptarse de forma parcial o total, de tal forma que los bienes o servicios entregados satisfagan una necesidad de uno o varios segmentos, y a su vez sean valorados debido al compromiso sobre el desarrollo social de la nueva comunidad, de la cual formarán parte en el nuevo mercado emergente.

En el trabajo de revisión bibliográfica no se ha encontrado suficiente información donde se recomiende el uso de alguna técnica o procedimiento que permita tener un panorama más amplio de análisis. Sin embargo, Cuervo-Cazurra (2011) identifica tres modelos que pueden explicar la selección de un país donde iniciar un proceso de internacionalización: “1) Modelo de internacionalización incremental; 2) Modelo de empresas que nacen globales y 3) Modelo de internacionalización no secuencial”, propuesta por Cuervo. “Los tres modelos ven a los gerentes y sus habilidades para usar y desarrollar conocimiento a través de las fronteras, como el factor determinante en la selección del país donde se iniciará la internacionalización” (Cuervo-Cazurra, 2011).

Los modelos asumen que los gerentes perciben a su empresa poseyendo una ventaja en el país de origen que puede ser usada en otros países para incrementar las ventas. El reto que se le presenta a los directivos es elegir el país en el cual dicha ventaja podrá ser utilizada. (Cuervo-Cazurra, 2011).

1. Modelo de internacionalización incremental. Los directivos seleccionan los países de destino basados en la distancia física (la suma de los factores que previenen el correcto flujo de información de y para el mercado). Por ejemplo: diferencia en el lenguaje, educación, prácticas de negocio, cultura, etc. Las empresas internacionalizan primero en países cercanos de manera física y posteriormente a países más alejados.
2. Modelo de empresas que nacen globales. Se presenta como una alternativa al primer modelo. Son empresas que desde o muy cerca de su fundación, buscan un desempeño del negocio internacional superior aplicando el conocimiento basado en los recursos para la venta en los diferentes países.
3. Modelo de internacionalización no secuencial. Este modelo argumenta que las empresas puedan desarrollar en sus operaciones locales el conocimiento

necesario para sobrellevar las dificultades de una expansión. Como resultado, la empresa podría seleccionar una internacionalización no secuencial y entrar a países que son muy diferentes de su mercado local. (Cuervo-Cazurra, 2011).

También consideramos relevante resaltar los alcances de Jonsson y Foss (2011) sobre el proceso de internacionalización de IKEA, cadena sueca *retailer* de decoración que opera desde 1943, que ha basado su crecimiento en una estrategia de expansión internacional hacia mercados desarrollados y emergentes. En una primera etapa IKEA aplicó una estrategia de réplica rígida que no contemplaba adaptación alguna a su modelo de negocio, estrategia que funcionó hasta 1995. Sin embargo, cuando ingresaron al mercado norteamericano se vieron en la necesidad de flexibilizar su oferta de productos, porque las preferencias de los clientes eran distintas a las de los europeos. Como consecuencia y debido a las diferencias que se encontraron en los diferentes mercados, en los años siguientes tuvieron la necesidad de actualizar su estrategia a una de réplica flexible: una parte adaptable y otra rígida.

IKEA se distingue por contar con un departamento enfocado al aprendizaje continuo, cuentan con un sistema que recoge información de la corporación a todo nivel y de cada tienda directamente de los empleados responsables, e incorpora a un banco de información disponible a todos, y donde todos pueden aportar, compartir y opinar sobre lo que tuvo éxito y lo que no. De este modo, el acceso a dicha información permite desarrollar eficiencias basadas en la propia experiencia en los diversos mercados. Ikea ha ingresado a mercados emergentes anteriormente. En China y Rusia esta plataforma tuvo un rol determinante para elevar la probabilidad de éxito y el aprendizaje operacional, lo que permitió adaptar la parte flexible de su modelo de negocio de modo más rápido.

Por otro lado, London y Hart (2004) recogen y agrupan las experiencias de los gerentes de empresas multinacionales, responsables directos e indirectos, que han tenido a su cargo un proceso de internacionalización. En la Tabla del Anexo 1, se recogen los comentarios que estos autores recogieron en las entrevistas a profundidad en su investigación. Esos comentarios validan la articulación entre los resultados y los fundamentos teóricos ya revisados. Las experiencias de los casos que fracasaron en el proceso de internacionalización muestran una omisión o desconocimiento de un análisis correcto del entorno, que, fundamentado por las perspectivas teóricas revisadas, hubiera sido una herramienta funcional para contrarrestar la falta de conocimiento inicial del mercado emergente y los riesgos a los que se expusieron al momento de la internacionalización. En dicha investigación, cada caso de éxito o fracaso recoge la información en dos fases: las lecciones y los hallazgos a partir de las capacidades globales propias de las empresas. A su vez, este último se subdivide en eficiencia global, respuesta nacional e implicancias. Allí se evidencia el nivel de costos de transacción de las empresas multinacionales, y cómo este generó una eficiencia o fue más bien motivo de cancelación del proyecto. Asimismo, considera las lecciones generadas a partir de la falta de análisis de la estructura institucional, el nivel de desarrollo y los posibles riesgos que se podían presentar por la inestabilidad política.

Por ejemplo, una empresa multinacional que formó parte de la investigación resaltó que, a pesar de haber desarrollado relaciones con empresas domésticas, dando por sentado que el conocimiento que ellas tenían del mercado local era confiable, no fue suficiente para preparar a la empresa contra los riesgos en su ingreso al nuevo mercado emergente. Por este motivo, estos autores postulan que el resultado exitoso de un proceso de internacionalización dependerá de la profundidad con que se haga el estudio de mercado. Existen diferencias entre dirigirse a un mercado emergente como un único segmento o hacerlo de manera focalizada en los subsegmentos existentes; esta última parece garantizar mejores resultados.

Ellos también concluyen que una mayor profundidad del estudio de mercado aumenta la probabilidad de éxito de la estrategia, la cual debe estar alineada con el subsegmento al cual se dirigirán. Una de sus primeras proposiciones que plantean especifica que las estrategias en mercados emergentes deben ser distintas y tener armonía con las capacidades de las organizaciones. También se hace referencia a que los mercados emergentes están conformados por dos o más subsegmentos que tienen características distintas, y en la medida que esto sea identificado y considerado en el análisis para determinar una estrategia, aumenta la probabilidad de éxito.

En la tabla que recoge el Anexo 2, London y Hart (2004), presentan otro enfoque de los resultados de su investigación. Allí ellos postulan que las empresas que estuvieron más predispuestas a estudiar el mercado considerando una capacidad de adaptabilidad fueron más propensas a tener mejores resultados.

2.4.2 Otros factores

Algunos autores sugieren que poseer experiencia es vital para el proceso de internacionalización, porque “no solo reduce el riesgo que involucra ir al extranjero, sino que también proporciona un medio para adquirir conocimiento de recursos internos, externos y la oportunidad de combinarlos” (Eriksson, Johansson, Majkdard & Sharma, 1997, citados en Jonsson y Foss, 2011). Además, Eriksson (1997, citado en Jonsson y Foss, 2011) menciona también que el proceso de internacionalización no solo implica un aprendizaje sobre los mercados extranjeros y sus instituciones. La experticia o conocimiento debe ser ganada con los recursos internos de la empresa, y conociendo de lo que la empresa es capaz cuando se expone a condiciones nuevas y no familiares. La empresa debe desarrollar estructuras y competencias que le permitan guiarse en la búsqueda de un conocimiento experimental acerca de los mercados extranjeros y sus instituciones (Jonsson & Foss, 2011).

Para aplicar la experiencia se debe tener en cuenta el nivel de heterogeneidad y dinamismo del mercado objetivo. En un mercado muy heterogéneo y dinámico se tendrán muchas características flexibles en el formato de replicación del modelo de negocio, contrario a un mercado homogéneo y estático, en el que se tendrán relativamente pocas características flexibles (Jonsson y Foss, 2011).

En otro de los alcances de su investigación London y Hart (2004) postulan que las empresas necesitan desarrollar una capacidad global que permita analizar el entorno en función a la estructura de un mercado emergente. La misma busca establecer estrategias de ingreso que incorporen el componente social como factor de revisión obligatoria, y debe estar alineado dentro del modelo de negocio. Es por ello que sugerimos que sus alcances sean materia de análisis obligatorio para las empresas multinacionales que están considerando ingresar en un mercado emergente, ya sea al subsegmento de ingresos altos o bajos, o ambos. Este ejercicio permitirá poner en contexto variables que serán determinantes para el establecimiento de las estrategias de ingreso, de modo que sean capaces de mitigar los riesgos propios del mercado emergente, caracterizado por una inestabilidad política o una pobre estructura institucional.

Por otro lado, la capacidad de adaptabilidad de las empresas también dependerá del desarrollo de una estrategia social corporativa que ataque las deficiencias sociales de la comunidad. Una alternativa podría ser incorporar información de organizaciones sociales que están presentes en dichos mercados, como por ejemplo los programas de gobierno que se ejecutan en las comunidades donde se establecerá la empresa, y que tienen conocimiento de las características más relevantes de la comunidad. El acceso a esta información permitirá efectuar un análisis más eficiente del diseño de la estrategia social corporativa.

Asimismo, dicho conocimiento del contexto social marcará la diferencia en el logro del objetivo de conectar, colaborar y provocar una identificación con la población, que permita mitigar riesgos potenciales frente a los demás actores sociales: como la administración pública, las fuerzas políticas y los propios competidores actuales, que ejercen presión y pugnan por el poder de forma constante.

London y Hart (2004) recomiendan poner en práctica estrategias que permitan entender el contexto social cuando se ingresa a un mercado base de la pirámide. Construir de abajo hacia arriba y compartir recursos a través de los límites de la organización contribuye a mejorar la efectividad del ingreso. Asimismo, sugieren que “las empresas necesitan desarrollar una cuarta capacidad: la inserción social, que les permitirá entender y aprovechar las fortalezas del entorno del mercado base de la pirámide” (London y Hart, 2004).

En resumen, entrar a un mercado base de la pirámide puede requerir una capacidad global que vaya más allá de las habilidades adaptativas de respuesta nacional y de control inherente centralizado en el mercado global, y una estrategia de ingreso que supere la dependencia pasada: modelos de negocio importados basados en extraer conocimiento, proteger y controlar los flujos de los recursos. El desafío no es otra cosa que reinventar estrategias para los mercados emergentes de tal manera que se conozcan los esfuerzos corporativos para entrar a mercados base de la pirámide (London y Hart, 2004).

Para decidir la estrategia de ingreso a un nuevo mercado emergente se requiere un análisis de factibilidad que contemple como variables principales las características propias del mercado,

la estabilidad económica, social y política del país, y el nivel de desarrollo de sus instituciones públicas como una etapa clave en la evaluación previa de un proceso de internacionalización.

Hoskisson et al. (2000), argumentan que “los costos de transacción son más altos en economías emergentes que en aquellas desarrolladas; una afirmación que algunos pocos ponen en debate”. Sin embargo, los estudiosos interesados en extender la teoría de los costos de transacción encuentran útil relacionar esta perspectiva con la teoría institucional al momento de sondear los mercados emergentes (Meyer, 2001, citado en Wright et al., 2005). Las diferencias institucionales de las economías emergentes con relación a las economías desarrolladas dan prioridad a la teoría del costo transaccional, y presentan nuevos retos para superar los problemas de los costos de transacción.

Mientras los estudios basados en la teoría institucional son de gran ayuda a las empresas provenientes de economías desarrolladas que ingresan a economías emergentes, estos apenas han tocado la superficie del impacto generado por las instituciones, formales e informales, en las estrategias de los ingresantes extranjeros. Un reto fundamental que enfrentan las multinacionales de las economías desarrolladas es saber si su estrategia global puede ser extendida y adaptada con cambios mínimos en economías emergentes. (Wright et al., 2005).

Otro estudio de la teoría institucional en empresas domésticas de economías emergentes examina la importancia de las relaciones de networking (Spicer, 2000, citado en Wright et al., 2005); la necesidad de una revisión del entorno (May, 2000, citado en Wright et al., 2005); la importancia de tomar riesgos (Makhija y Stewart, 2002, citados en Wright et al., 2005); la interacción clave entre las transiciones institucionales y las capacidades de adaptarse (White y Linden, 2002, citados en Wright et al., 2005); y los retos asociados con los cambios inesperados propios de la corporación (Ahlstrom y Bruton, 2004; Bruton, 2003, citados en Wright et al., 2005). Lo dicho hasta aquí coincide y agrupa puntos de vista complementarios entre sí, que tienen un mismo objetivo: promover un análisis de cada mercado emergente de manera particular, a pesar de las similitudes que puedan presentar entre sí.

El enfoque en economías emergentes pide más atención estratégica y nuevos modelos de negocio contruidos sobre cómo obtener rentabilidad en una economía base de la pirámide global, conformada por 4 billones de personas con un ingreso per cápita al año de USD 2,000 (Hart y Milstein, 1999; London y Hart, 2004; Prahalad y Hammond, 2002, citados en Wright et al., 2005). Por estas razones, las capacidades de las empresas se verán impactadas negativamente al no explorar estas alternativas para ampliar la demanda incorporando nuevos consumidores.

En conclusión, el éxito o fracaso de un proceso de internacionalización va a depender del nivel de interacción, entre las capacidades de una empresa hacia una evaluación consciente y eficiente plasmada en un estudio de mercado, y el nivel de desarrollo de las perspectivas teóricas recogidas de autores de la revisión bibliográfica. Asimismo, se puede afirmar que aún no existe

suficiente material académico que valide dichas perspectivas en un proceso de internacionalización de una empresa proveniente de una economía emergente hacia un mercado de las mismas características.

2.5 Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa en mercados emergentes

El propósito de este capítulo es revisar la literatura académica con relación a la adecuada articulación de la empresa con la población local y con las economías domésticas.

Dentro del proceso de internacionalización, otro factor importante que deben tener en cuenta las empresas multinacionales es responder a las diferentes presiones para la integración y la capacidad de respuesta de las principales partes interesadas: *stakeholders* (Husted and Allen, 2006). Muchas veces los objetivos de la responsabilidad social corporativa son transferidos de forma rígida, lo que implica un rol pasivo, poco adaptativo, y que no proporciona necesariamente un bien para la comunidad de la cual se busca formar parte. Tampoco resulta en una valoración positiva por parte de la propia comunidad, lo que no permite generar un compromiso de la población hacia la organización.

Baron (2001, citado en McWilliams y Siegel, 2011), afirmó que “si la motivación es servir a la sociedad, a costa de las ganancias, la acción es socialmente responsable; pero si la motivación es servir la última línea, entonces la acción es privadamente responsable” (p. 17). Barney et al. (2010) definen la estrategia de responsabilidad social corporativa como cualquier actividad responsable que permite a una empresa alcanzar una ventaja competitiva sostenible, sin importar el motivo.

La responsabilidad social corporativa (RSC) representa una oportunidad estratégica, así como una serie de obligaciones que las empresas multinacionales deberían analizar para resolver la problemática de una comunidad, y aprovechar las oportunidades de la RSC con las mismas herramientas y capacidades que utilizan en sus estrategias de mercado (Husted y Allen, 2006). Para lograr un acercamiento estratégico a la RSC, se requiere que las empresas escojan una estrategia de RSC contingente a la demanda de los *stakeholders*, tanto locales como globales, es decir deberán contar con medidas que puedan satisfacer los requerimientos de los *stakeholders*.

Dicha oportunidad estratégica debe recibir un tratamiento adaptativo a la realidad de cada mercado emergente, porque de esa evaluación dependerá el éxito de la estrategia de RSC aplicada por la empresa que ingresa por primera vez a un mercado de este tipo. El objetivo principal debe buscar, de forma sincera y real, ayudar a elevar la calidad de vida de la población cercana e inmediata a la ubicación de la empresa, guardando una correlación con la actividad propia de su negocio. Sin embargo, es una práctica común para las empresas multinacionales globales que las unidades del mercado local tengan funciones limitadas con personal pequeño. Por este motivo, estas unidades luego son incapaces de controlar y responder con éxito los problemas de responsabilidad social corporativa (RSC).

Como se mencionó anteriormente, se puede contar con dos tipos de estrategias de RSC: local y global. La primera es más común en empresas multidentificadas y transnacionales que en las multinacionales. Más aún la RSC global es igual de común en todos los tipos de empresas multinacionales. Husten y Allen (2006) concluyen que, en las empresas multinacionales, la responsabilidad social corporativa se administra de manera más sencilla reaccionando a las presiones institucionales, en lugar de seguir la lógica propia de la estrategia. Consideramos que la relación de coherencia entre la estrategia corporativa y la de responsabilidad social, conjuntamente con una capacidad adaptativa del modelo de negocio, mejoraría la capacidad de respuesta frente a los desafíos del mercado y los problemas de responsabilidad social corporativa.

Habiendo identificado, de cierta forma, la problemática de la RSC como globales o locales, las empresas tienen que decidir cómo manejar las mismas. Primero determinando qué problemas son de importancia estratégica (Ansoff, 1980; Dutton, 1983; Mahon y Waddock, 1992, citados en Husted y Allen, 2006). De acuerdo con Ansoff (1980, citado en Husted y Allen, 2006), un problema es de importancia estratégica basado en el “impacto que tiene sobre la habilidad de una empresa para lograr sus objetivos”. Algunas empresas ven la RSC como vital para alcanzar objetivos financieros a través de la generación de ventajas competitivas o el control de riesgos. Otras ven la RSC como estratégica por definición, no solamente en término de su relación con los objetivos financieros. Sin embargo, aún hay empresas que no dan importancia alguna en la RSC dentro de la misión de la empresa (Husted y Allen, 2006).

Es esencial observar que las presiones para la integración y respuesta de la RSC pueden no corresponder a presiones para la integración y respuesta en el mercado del producto. Las empresas que manejan estratégicamente la RSC examinarán los problemas independientemente de la presión del mercado del producto, y responderán a ellos en función a la necesidad de respuesta y el nivel de integración de las organizaciones no gubernamentales locales y globales, gobiernos nacionales y autoridades locales, y estructuras de mercado locales (Husted y Allen, 2006).

Las estrategias de RSC llevan consigo una serie de gastos y muchas veces es difícil poder realizar una medida del beneficio que puede generar para la empresa. “Una técnica para medir el valor de los bienes sociales, o bienes que no son negociados en el mercado, es la valoración contingente” (Barney et al., 2010). Esta técnica ha sido propuesta primero por Ciriacy-Wantrup (1947) como una manera para valorar la conservación del suelo.

¿Cómo hace un gerente para medir el valor de una acción social?, y ¿cómo hace un gerente para capturar, para la empresa, el valor creado? La segunda pregunta es la más sencilla de responder: la empresa puede capturar el valor de proveer bienes sociales a través de la reputación de la misma.

Reflejando la teoría antes expuesta (Husted y Allen, 2006), un buen ejemplo de tal bien social puede ser contar con aire más limpio. “Si el aire es más limpio, el consumo de aire de las

personas no reducirá la cantidad disponible para otros o los previene de respirarlo” (Barney et al., 2010). Es decir, nosotros podemos consumir el aire más limpio sin comprar el producto de la empresa que hace el aire más limpio. Por lo tanto, ninguno debe estar dispuesto a pagar por la acción de RSC de dicha empresa. Esto significa que una estrategia de precio hedónica no puede ser usada para determinar el valor (en el sentido de la Teoría basada en Recursos) de la acción de la empresa (Barney et al., 2010).

La técnica requiere encuestar consumidores relevantes para determinar cuánto valoran ellos los recursos naturales. Por ejemplo, podemos considerar a una empresa que reduce la emanación de polución del aire desde su fábrica. Para conducir un estudio de valoración contingente, la empresa debe hacer primero *focus groups* de los residentes de la comunidad para determinar su punto de vista con relación al aire limpio, y cómo lo valoran. Entonces analizará la información recogida de los residentes para construir una encuesta escrita que será enviada a todos los residentes locales. (Barney et al., 2010).

De los resultados de la encuesta escrita, la empresa podrá estimar el valor de la acción de RSC para la sociedad (Reinhardt, Stavins y Vietor, 2008, citados en McWilliams y Siegel, 2011).

Según Husted y Allen (2006), la creación de puestos de trabajo ha sido identificada por numerosos líderes de negocio, como uno de los objetivos principales de la responsabilidad social corporativa. Abascal (2003, citado en Husted y Allen, 2006), un ex secretario de labor mexicano, relaciona el problema de la creación de puestos de trabajo directamente a la RSC. La creación de puestos de trabajo ayudaría a incrementar las relaciones con los *stakeholders* locales, porque reducir el desempleo tiene un impacto importante en los beneficios de las familias, el crimen y otros problemas sociales.

Otro objetivo es la protección medioambiental, la cual es un problema global, porque tiene un impacto importante para los *stakeholders*, sobre todo en los países donde se ubican las sedes centrales de las multinacionales (Husted y Allen, 2006).

Una característica de las empresas multidentificadas y transnacionales es que colocan mayor importancia en una RSC alineada con las necesidades de países específicos en lugar de hacerlo de una manera global. Como resultado, podemos decir que la RSC parece adecuarse a la organización de una estrategia propia de una empresa multinacional establecida, enfocada en sus actividades comerciales en un mercado determinado. Esto conforma uno de los ingredientes principales de una receta estratégica que sesga el éxito de dicha oportunidad estratégica (Husted y Allen, 2006). Estos autores consideran necesario aclarar que “los resultados de su artículo tienen que ser aplicados estrictamente sólo para empresas multinacionales ubicadas en países en desarrollo o mercados emergentes, y para problemas específicos de la RSC examinados”.

“Un enfoque local más integral hacia el desarrollo económico y el alivio de la pobreza es especialmente importante en mercados de bajos ingresos o base de la pirámide: mercados

emergentes, donde las consideraciones del ambiente económico y social se entrelazan estrechamente” (Chambers, 1997; Sen, 1999; World Bank, 2001, citados en Gifford y Kestler, 2008). Es por esto que algunos gobiernos locales (México) están desarrollando un ambiente institucional donde las empresas que no proveen asistencia local substancial caerán en desventaja competitiva.

Asimismo, existe una presión creciente para las corporaciones en tomar un rol más representativo direccionando los problemas sociales globales como la erradicación de la pobreza y la protección del medioambiente en países desarrollados. Las empresas sin una capacidad de apreciar y crear valor social, o volverse localmente integrado a la infraestructura social que domina los mercados de bajos ingresos tendrán que luchar para superar el riesgo de ser extranjera. (London y Hart, 2004).

2.6 La relación entre la estrategia de la empresa con la RSC

La importancia de la relación entre la estrategia de la empresa y la estrategia de responsabilidad social corporativa permitirá trabajar de forma preventiva en el establecimiento de lazos fuertes con la(s) comunidad(es) local(es) que determinarán el nivel de compromiso de la población con los objetivos de la empresa: ambos componentes están relacionados de forma directa. Es decir, las personas de la comunidad al contar con un vínculo con la empresa van a formar parte directa de la línea defensiva ante alguna eventualidad negativa producto de la inestabilidad política, del pobre nivel de desarrollo de sus instituciones, o de cambios en las reglas de juego. Según Fontana, Sastre y Baca (2017) la definición tradicional de estrategia deja de lado un potencial aprovechamiento de las oportunidades presentadas en algunos territorios, por lo que postulan que la dimensión territorial va a permitir actuar a una empresa de forma preventiva contra la generación de conflictos sociales que puedan afectar la sostenibilidad de dicha iniciativa. Esto lo conseguirá partiendo de un trabajo social enfocado en los principales ejes problemáticos que vive la población, y que ayuda a resolverlos de forma honesta, transparente y coherente con los objetivos estratégicos de la empresa.

El diseño de su artículo se ha basado en el modelo *Working With People*, creado por Cazorla, De los Ríos y Salvo (2013, citados en Fontana, Sastre-Merino y Baca, 2017) para el desarrollo local, a partir de un trabajo directo y conjunto con la población centrado en el desarrollo de sus habilidades personales y las capacidades locales. “Presentan las variables: respeto y primacía de la gente, búsqueda del bienestar social y del desarrollo sostenible, una solución multidisciplinar, un esfuerzo *bottom-up*, y una aproximación endógena e integral” (Fontana, Sastre-Merino y Baca, 2017). La dimensión territorial postula que la gestión de sus acciones con la comunidad se hace bajo un enfoque económico, legal, social (Paladino y Willi, 2007, citados en Fontana, Sastre-Merino y Baca, 2017), estratégico (Porter y Kramer, 2006, citados en Fontana, Sastre-Merino y Baca, 2017), pero sin una visión integral que integre esos enfoques.

Es por ello que se concluye de la dimensión territorial es un componente de la estrategia que reconoce y hace participar a los afectados por la intervención, realiza un adecuado análisis del

contexto y se enfoca en el desarrollo de la población local (Fontana, Sastre-Merino y Baca, 2017).

Hasta aquí el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, pasamos ahora a las conclusiones.

CONCLUSIONES

El crecimiento como objetivo común de las empresas va ocasionar una necesidad de ingresar en nuevos mercados internacionales, donde actualmente los emergentes están siendo los más preferidos. Por lo tanto, aquellas empresas que tengan una estructura capaz de identificar, analizar y adaptar su modelo de negocio en función a las necesidades reales, y muchas veces no iguales a las occidentales, son las que tendrán mayores probabilidades de éxito.

La importancia de una articulación entre la sociedad civil y las economías domésticas con la empresa en su modelo de negocio aún continúa siendo un tópico no explorado a profundidad. Si bien este trabajo de investigación incluye en una de sus partes la responsabilidad social corporativa como componente de la estrategia de la empresa en un mercado emergente, este no llega a verse como un factor clave de una adecuada planificación estratégica del proceso de internacionalización.

Como afirman Husted y Allen (2006) para las empresas multinacionales es más sencillo administrar sus estrategias de RSC respondiendo a las presiones institucionales que seguir la lógica propia de la estrategia de la empresa. Por lo que, consideramos que la relación de coherencia entre la estrategia corporativa y la de responsabilidad social, conjuntamente con una capacidad adaptativa del modelo de negocio, mejoraría la capacidad de respuesta frente a los desafíos del mercado y los problemas de responsabilidad social corporativa propios de una economía emergente; por lo que se acepta la hipótesis 1.

“El cómo las empresas multinacionales pueden entrar de forma exitosa en estos mercados de bajos ingresos aún no ha sido estudiado de forma eficiente en las literaturas de estrategias emergentes y globales” (London y Hart, 2004). A pesar de la evolución de las distintas teorías sobre los procesos de internacionalización en mercados emergentes, aún no se cuenta con un enfoque específico de empresas que provengan de mercados emergentes y se dirijan a otros mercados emergentes. Asimismo, en la literatura académica se ha dejado de lado la articulación de la empresa con la población local y las economías domésticas como un factor relevante en el proceso de internacionalización en un mercado emergente. El mundo académico destaca que las relaciones con la población son parte del desarrollo de la empresa: ayudan a subsistir en un mercado emergente por la respuesta a las demandas que se puedan presentar. Pero el fin del desarrollo de una estrategia de responsabilidad corporativa es el bienestar económico de la empresa, y el aumento de su ventaja competitiva.

Una estrategia de responsabilidad social corporativa debe tener como objetivo central mejorar la calidad de vida de la comunidad o comunidades donde la empresa tiene una influencia directa. Más allá de las buenas intenciones o las ganas de devolver de cierta manera las ganancias obtenidas, existe un sentido de pertenencia no dimensionado que se va a mostrar directamente proporcional con el nivel de identificación que se provoque en la población, producto del trabajo social promovido por una estrategia de responsabilidad social corporativa

alineada con las necesidades que puedan tener las comunidades locales; por lo que se acepta la hipótesis 2.

En la literatura académica revisada sobre procesos de internacionalización, las referencias comentan casos de empresas multinacionales que se internacionalizan en mercados emergentes. En este sentido existen empresas multinacionales que en sus inicios no tuvieron el tamaño actual: ese tamaño es el resultado de un trabajo de internacionalización, que fue la respuesta a su propio crecimiento. Este proceso de internacionalización se ha dado bajo dos esquemas: uno rígido y otro flexible, en función a la capacidad de la empresa para estudiar y adaptarse a un mercado emergente seleccionado a partir de unas características mínimas, y donde el modelo de negocio tenía prestaciones valorables para uno o más segmentos del mercado; en tal sentido, se acepta la hipótesis 3.

En los mercados emergentes existen riesgos exógenos propios de un entorno con inestabilidad política e institucional donde sería válido plantear ¿cómo enfrentar este tipo de riesgos?, una pregunta de investigación que continua con nuestra línea de investigación. En tal sentido, consideramos que el compromiso y el nivel de identificación de la población local con una empresa podrían jugar un rol clave para protegerla de la vulnerabilidad consecuencia de una inestabilidad política y de un pobre nivel de desarrollo de su estructura institucional. Es por ello que invitamos y recomendamos a los científicos que viven en mercados emergentes investigar el impacto de las teorías actuales en las empresas que provengan de un mercado emergente y se dirijan a otro también emergente.

BIBLIOGRAFÍA

- Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic management journal*, 28(12), 1235-1255. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.632>
- Barnett, M. L., y Salomon, R. M. (2012). Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304-1320. doi: 0.1002/smj.1980
- Barney, J., Ketchen, J., Wright, M., McWilliams, A. y Siegel, D. (2010, october). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495. doi:10.1177/0149206310385696
- Buckley, P. J. (1988). The limits of explanation: Testing the internalization theory of the multinationalial zenterprise. *Journal of international business studies*, 19(2), 181-193.
- Buckley, P. J. (2015). The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions. *Journal of World Business*, 51(1), 74-82. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.012>
- Cifuentes, G. (2014). Teoría de la internalización y de los negocios internacionales: una visión desde la organización. *Inquietud empresarial*, 13(1), 49-62.
- Cuervo-Cazurra, A. (2011). Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model. *Journal of World Business*, 46(4), 426-437. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.003>
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. M., y Manrakhan, S. (2007). Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38, 709-725. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400295>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust Barrier. *Management Science*, 57(9), 1528-1545. doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1403>
- Fontana, A., Sastre-Merino, S., y Baca, M. (2017). The territorial dimension: the component of business strategy that prevents the generation of social conflicts. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 367-380.
- Fonseca, G. (2013). Teoría de la internacionalización y de los negocios internacionales: una visión desde la organización. *Revista Inquietud Empresarial*, 13(1), 49-62.

- Gifford, B., y Kestler, A. (2008). Toward a theory of local legitimacy by MNEs in developing nations: Newmont mining and health sustainable development in Peru. *Journal of International Management*, 14(4), 340-352. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.005>
- Gifford, B., Kestler, A., y Anand, S. (2010). Building local legitimacy into corporate social responsibility: Gold mining firms in developing nations. *Journal of World business*, 45, 304-311. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.007>
- Griffith, D. A., Cavusgil, S. T., y Xu, S. (2008). Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(7), 1220-1235.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., y Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1556394?origin=JSTOR-pdf&seq=1>
- Husted, B. W., y Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches. *Journal of international business studies*, 37, 838-849.
- Jones Christensen, L., Siemsen, E., y Balasubramanian, S. (2015). Consumer behavior change at the base of the pyramid: Bridging the gap between for-profit and social responsibility strategies. *Strategic Management Journal*, 36(2), 307-317. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2249>
- Jonsson, A., y Foss, N. J. (2011). International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*, 42, 1079-1102. doi: <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.32>
- Kim, K. H., Kim, M., y Qian, C. (2018). Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: A Competitive-Action Perspective. *Journal of Management*, 44(3), 1097-1118. doi: 0149206315602530
- Klossek, A., Linke, B. M., y Nippa, M. (2012). Chinese enterprises in Germany: Establishment modes and strategies to mitigate the liability of foreignness. *Journal of World Business*, 47(1), 35-44. doi: 10.1016/j.jwb.2010.10.018
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010>
- London, T., y Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35, 350-370. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400099>

- Marquis, C., y Raynard, M. (2015). Institutional strategies in emerging markets. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 291-335. doi: <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1014661>
- McWilliams, A., y Siegel, D. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495. doi: 10.1177/0149206310385696
- Muller, A., y Kräussl, R. (2011). Doing good deeds in times of need: A strategic perspective on corporate disaster donations. *Strategic Management Journal*, 32(9), 911-929. doi: 0.1002/smj.917
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36, 2-8. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400119>
- Peng, M. W., Wang, D. Y., y Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of international business studies*, 39, 920-936. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Popa, R. A. (2015). The Corporate Social Responsibility Practices in The Context of Sustainable Development. The Case of Romania. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1279-1285. doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00395-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00395-0)
- Prange, C., y Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.003>
- Sanchez, P., y Ricart, J. E. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European Management Review*, 7(3), 138-154. doi: <https://doi.org/10.1057/emr.2010.16>
- Stahl, G., Tung, R., Kostova, T., y Zellmer-Bruhn, M. (2016). Widening the lens: Rethinking distance, diversity, and foreignness in international business research through positive organizational scholarship. *Journal of International Business Studies*, 47, 621-630.
- Werner, T. (2015). Gaining access by doing good: The effect of sociopolitical reputation on firm participation in public policy making. *Management Science*, 61(8), 1989-2011. doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2092>
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., y Peng, M. W. (2005, January). Strategy research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1-33.

Zhao, M., Park, S., y Zhou, N. (2014). MNC strategy and social adaptation in emerging markets.
Journal of International Business Studies, 45, 842-861.

ANEXOS

Anexo 1. Limitaciones del modelo transnacional: análisis de entrevistas con gerentes de empresas multinacionales (MNCs)

Empresa Multinacional #1

Lecciones:

- Trasladar métricas existentes confiando en las relaciones existentes no funcionó
- Confiar en el conocimiento existente para el desarrollo de productos restringe los alcances del proceso de diseño

Hallazgos considerando las capacidades globales:

- Eficiencia global: Soportar su estrategia en el conocimiento existente no fue eficiente
- Respuesta nacional: Adaptar recursos existentes a ambientes locales no funcionó
- Implicancias: Inhabilidad para entender el contexto local condenó el proyecto

Empresa multinacional #2

Lecciones:

- La subsidiaria local no entendió el contexto del mercado de bajos ingresos
- Ir hacia adelante requirió tratar los sesgos al nivel de las subsidiarias

Hallazgos considerando las capacidades globales:

- Respuesta nacional: Adaptar el conocimiento existente no cubrió los sesgos
- Aprendizaje global: La compañía no conocía lo necesario para entrar al mercado
- Implicaciones: Es importante encontrar socios con conocimiento específico del contexto del mercado

Empresa multinacional #3

Lecciones:

- Beneficios de pilotear en el país sin una subsidiaria local para crear un ambiente de aprendizaje
- Es importante estar atento a posibles sesgos o sobre-confianza en los resultados de las métricas tradicionales

Hallazgos considerando las capacidades globales:

- Respuesta nacional: Las subsidiarias no podrán adaptar exitosamente los recursos existentes
- Aprendizaje global: Compartir el conocimiento existente podrá evitar el éxito debido a los sesgos
- Implicaciones: Es crítico encontrar maneras para superar brechas y sesgos en el conocimiento existente

Empresa multinacional #4

Lecciones:

- Es difícil apalancar productos existentes, consumidores, o canales en estos mercados
- Se necesita nuevas formas de pensar para las capacidades transferibles y los procesos de asignación de recursos

Hallazgos respecto a las capacidades globales:

- Eficiencia global: Confiar en métricas tradicionales no fue una estrategia eficiente
- Aprendizaje global: Las firmas necesitan desaprender en contraposición con el apalancamiento de conocimiento interno
- Implicaciones: Requieren de una nueva perspectiva con métricas apropiadas y capacidades valiosas (London y Hart, 2004).

Anexo 2. Estrategias exitosas de entrada a mercados base de la pirámide

Colaborar con socios no tradicionales.

- Reconocer el valor de ambos: socios corporativos y no corporativos.
- Establecer proactivamente relaciones con organización sin fines de lucro y otras no tradicionales.
- Confiar en los socios no corporativos por experticia en infraestructura social y legitimidad local.

Co-inventando soluciones personalizadas

- Normalmente asociado con múltiples distribuidores, quienes modifican de forma diferente el producto antes de venderlo al consumidor final.
- Que permita la innovación y modificación del usuario.
- Diseño de producto y modelo de negocio co-evolucionado.
- Tendencia de ver el producto en forma de la funcionalidad que proporciona.

Construyendo capacidad local

- Reconocer el valor de las instituciones locales existentes.
- Proveer entrenamiento a los emprendedores locales y otros socios.
- Con frecuencia ver las brechas en la infraestructura local o servicios faltantes como oportunidades potenciales.

Estrategias que fracasaron (o fueron ejecutadas pobremente) de entrada a un mercado base de la pirámide

Colaborar con socios no tradicionales.

- Alta dependencia en la experticia de las subsidiarias locales o socios familiares
- Contacto limitado o ningún contacto con las organizaciones socias sin fines de lucro o no tradicionales.
- Tendencia de depender en socios familiares o existentes para información sobre nuevos mercados y el contexto local.

Co-inventando soluciones personalizadas

- Preferencia de vender los productos como están y limitar la modificación de los distribuidores y usuarios.
- Esfuerzo sustancial para defender los derechos de propiedad (e.g., patentes, Marca)
- El producto fue desarrollado antes del diseño del modelo de negocio.
- Tendencia de ver la propuesta de valor en términos de producto, no funcionalidad.

Construyendo capacidad local

- Tendencia a examinar el entorno considerando sólo una perspectiva de búsqueda de las instituciones ausentes.
- Contacto limitado con los emprendimientos e instituciones locales.
- Con frecuencia ver las brechas en la infraestructura local o servicios faltantes como problemas o retos que hay que sobrellevar (London y Hart, 2004).