

# EMPRESAS MULTINACIONALES DE BASE TECNOLÓGICA DE ORIGEN VENEZOLANO: APLICACIÓN DE TEORÍAS EN CASOS DE ESTUDIO<sup>1</sup>



Luis Eduardo Sigala Paparella\* Alberto Mirabal Martínez\*\* Maritza Isabel Delgado Idarraga\*\*\*

Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" - UCLA, Venezuela

\*[lsigala@ucla.edu.ve](mailto:lsigala@ucla.edu.ve) \*\*[albertomirabal@ucla.edu.ve](mailto:albertomirabal@ucla.edu.ve) \*\*\*[maritzadelgado@ucla.edu.ve](mailto:maritzadelgado@ucla.edu.ve)

## RESUMEN

Este artículo presenta dos casos de empresas de base tecnológica de origen venezolano, que además de internacionalizarse, se convirtieron en multinacionales con alcance regional. El propósito del trabajo, cuyo carácter es descriptivo, consiste en establecer cuáles de las teorías explicativas de los procesos de internacionalización y multinacionalización resultan aplicables a los casos de estudio analizados. Se utilizó la metodología cualitativa, basada en el estudio de casos y los datos fueron obtenidos a partir de la aplicación de una entrevista en una de las empresas y de fuentes secundarias obtenidas de la otra. Como conclusión del estudio se destaca que todas las teorías que explican la multinacionalización de las empresas son aplicables a los casos estudiados, pero sólo el Modelo de las International New Ventures puede ser relacionado con el proceso de internacionalización que siguieron las organizaciones analizadas

**Palabras clave:** empresas multinacionales, teorías, internacionalización, casos de estudio, Venezuela.

<sup>1</sup> Este artículo es producto del proyecto de investigación Código 003-AC-2015 financiado por el CDCHT de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), Venezuela.

# TECHNOLOGY-BASED MULTINATIONAL COMPANIES FROM VENEZUELA: APPLICATION OF THEORIES IN CASE STUDIES



## ABSTRACT

This article presents two cases of technology-based companies of Venezuelan origin, which in addition to becoming internationalized, became multinationals with a regional scope. The purpose of this descriptive work is to establish which of the explanatory theories of internationalization and multinationalization processes are applicable to the analyzed cases of study. The qualitative methodology was used based on the case study. The data were obtained from the application of an interview in one of the companies and secondary sources obtained from the other. The conclusion of the study is that all the theories that explain the multinationalization of companies are applicable to the cases studied, but only the International New Ventures Model can be related to the internationalization process followed by the organizations analyzed.

**Keywords:** multinational companies, theories, internationalization, study cases, Venezuela.

## 1. Introducción

Los estudios sobre la internacionalización de las empresas tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional, según la cual, los países se especializan en producir aquellos bienes y servicios con menores costos de producción, de modo que cada país produciría y exportaría aquellos productos en los que es más eficiente, e importaría los productos en los que no los sea (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2013, p. 4). Más recientemente, los diferentes enfoques teóricos que intentan explicar la internacionalización de las empresas se pueden agrupar en dos perspectivas: la económica, que explica la aparición de empresas multinacionales revisando sus operaciones internacionales; y las que explican la internacionalización desde una perspectiva de proceso (Cardozo et al., 2013; p. 5; Aranda y Montoya, 2006, p.172).

Este artículo presenta dos casos de estudio de empresas con base tecnológica: Merlín Telecom y Open English, entendidas bajo esa concepción, bien porque desarrollan nuevas tecnologías, como el caso de Merlín, o bien porque las usan como eje fundamental para el desarrollo de sus negocios, como ocurre con Open English. Ambas son de origen venezolano, aunque ya no mantienen a Venezuela como sede principal de sus operaciones. También tienen en común que, además de internacionalizarse exitosamente, se convirtieron en empresas multinacionales con filiales establecidas básicamente en la región, de acuerdo con los postulados de Morrison y Roth (1992, p. 413) y Rugman y Verbeke (2004, p. 16).

A la luz de las teorías consideradas, el propósito del trabajo consiste en establecer cuáles de estos planteamientos explicativos

resultan aplicables a los casos de estudio analizados, además de lo cual, se plantea el objetivo de proponer posibles usos académicos y didácticos atribuibles a las experiencias seleccionadas. En el contexto de este estudio, se utilizan las teorías explicativas de la aparición de empresas multinacionales y las teorías sobre los procesos de internacionalización de las empresas. En tal sentido, el artículo está estructurado de la siguiente manera: la sección 1 corresponde a la introducción; en la parte 2 se expone la revisión de la literatura sobre teorías explicativas de la aparición de empresas multinacionales y procesos de internacionalización; el apartado 3 comenta la metodología de la investigación, mientras que el 4 incorpora los dos casos de estudio, para luego hacer el ejercicio de aplicación de las teorías en la sección 5, En la última parte del trabajo se presentan las conclusiones y algunas ideas sobre futuras investigaciones y otras aplicaciones para los casos de estudios.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1. Teorías explicativas de la aparición de empresas multinacionales.

Estas teorías, de corte más económico esquematizadas en el cuadro 1 y validadas en la literatura (Pla, León y Dasí, 1999, p. 13; Pla, 2000, p. 17; Pla y León, 2004, p. 118; Cardozo et al., 2013, p. 5; Aranda y Montoya, 2006, p. 172), intentan explicar las razones por las cuales una empresa puede expandirse internacionalmente y las condiciones bajo las cuales se podrían determinar las decisiones de localización óptima de sus operaciones exteriores de producción.

**Cuadro 1.** Teorías explicativas de la aparición de empresas multinacionales

Nº	Descripción
1)	La aportación de Hymer (1976) y el enfoque industrial
2)	Teoría de la internalización de Buckley y Casson (1976)
3)	Paradigma ecléctico de Dunning (1973, 1979, 1981, 1988)
4)	Teoría evolutiva de Kogut y Zander (1992, 1993)

Fuente: Sigala, Mirabal y Delgado (2017)

A continuación se comentan se comentan las teorías mencionadas.

#### 2.1.1. La aportación de Hymer (1976) y el enfoque industrial.

Hymer (1976) considera que la empresa multinacional es aquella que controla activos en el exterior, lo cual implica la realización de inversiones directas foráneamente, siendo esto lo que la diferencia de una simple inversión de cartera. Pero, además, señala que, si bien las empresas multinacionales tienen desventajas frente a las empresas locales por ser extranjeras, la posesión de ventajas competitivas las impulsa a internacionalizarse. Asimismo, desde la organización industrial se han realizado algunos aportes adicionales que se orientan a revisar las estructuras del mercado y los sectores en los países de origen de las multinacionales. En ese sentido, Caves (1971, p. 1, 1974, p. 190) considera que la inversión directa en el exterior ocurre principalmente en aquellas industrias caracterizadas por determinadas estructuras de mercados, en tanto que Porter (1990, p. 35), analiza la relación dinámica entre las ventajas competitivas de la empresa, las ventajas de sector y las de país, que permite potenciar la competitividad empresarial en el ámbito internacional.

### 2.1.2. Teoría de la internalización de Buckley y Casson (1976).

Esta teoría explica la existencia de las multinacionales, como un caso especial de empresa multiplanta, que agrupa actividades interdependientes en distintos países, unidas por flujos de productos intermedios. Conceptualiza la existencia de bienes tangibles o intangibles, y explica que las multinacionales internalizan los mercados de productos intermedios entre sus unidades de producción exteriores. Esto supone que la empresa encuentra condiciones ventajosas al localizar actividades en el exterior (ventajas de localización) y que organizarlas dentro de la empresa es más provechoso que adquirirlas en el mercado a otros proveedores (ventajas de internalización).

### 2.1.3. Paradigma ecléctico de Dunning (1973, 1979, 1981, 1988).

Este enfoque conjuga las teorías anteriores. Así, una empresa escogerá explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante inversión directa si se cumple simultáneamente que: 1) posee ventajas propias frente a empresas de otras nacionalidades, las cuales pueden derivarse de la posesión de activos intangibles que son, al menos temporalmente, exclusivos de la empresa; 2) existen ventajas de internalización, esto es, que es más provechoso para la empresa utilizar las ventajas propias por sí misma, que comprarlas o alquilarlas; y 3) se dan ventajas de localización cuando, cumpliéndose las ventajas anteriores, resulte rentable para la empresa realizar actividades en el exterior, dependiendo del atractivo de

determinadas localizaciones respecto de las dotaciones de factores no transferibles a través de las fronteras.

### 2.1.4. Teoría evolutiva de Kogut y Zander (1992, 1993)

Esta teoría propone que las empresas basan su ventaja competitiva en la posesión de preparaciones y en la capacidad para desarrollar otros conceptos, mediante el aprendizaje. Así, las EMNs existen porque pueden replicar o superar estas ventajas con una rapidez superior a la que emplean sus competidores en imitarlas. En este sentido, mientras menos codificable y más (1971, p. 1, 1974, p. 190) difícil de enseñar es el conocimiento, más probable es que la transferencia sea a filiales propias. Además, el modo de transmisión está determinado por la eficiencia de la multinacional en trasladar el conocimiento.

## 2.2. Teorías sobre procesos de internacionalización.

Las teorías de procesos ofrecen una explicación respecto del patrón o la ruta que siguen las empresas para realizar su internacionalización. En particular, el Modelo del Ciclo de Vida del Producto fue inicialmente propuesto como teoría para explicar la existencia de las empresas multinacionales, aunque la literatura considera que corresponde más a una teoría de procesos sustentada en diferentes etapas (Pla y León, 2004, p. 102; Cardozo et al., 2013, p. 11). El cuadro 2 presenta algunas de ellas (Pla et al., 1999, p. 55; Pla, 2000, p. 63; Pla y León, 2004, p. 107; Cardozo et al., 2013, p. 10; Aranda y Montoya, 2006, p. 175).

**Cuadro 2.** Teorías procesos de internacionalización

N°	Descripción
1)	Modelo del ciclo de vida del producto (Vernon, 1966, 1979)
2)	Enfoque escandinavo o teoría gradualista
3)	Enfoque de redes
4)	Modelo de las International New Ventures

Fuente: Sigala, Mirabal y Delgado (2017)

### 2.2.1. Modelo del Ciclo de Vida del Producto (Vernon, 1966, 1979).

Este modelo relaciona las decisiones de localización de la producción con las diferentes etapas que constituyen la vida de un producto. En la fase de introducción se dan las siguientes condiciones: se le da importancia a las exigencias de la demanda local; se requiere flexibilidad para adaptar los procesos y productivos; y existe baja elasticidad precio-demanda, por lo que se da poca relevancia a los costos. Todo ello implica que la localización de la actividad productiva tiene lugar en el país de origen, que es donde se desarrolló el nuevo producto. En la etapa de madurez, disminuye la necesidad de flexibilidad pero se incrementa la elasticidad precio-demanda. Asimismo, se extiende la comercialización del producto a otros países (importadores) y aparecen competidores extranjeros. En cuanto a la localización de la producción, se inicia la transición en países de destino, en función de los costos de transacción. Finalmente, la etapa de declive está marcada por la estandarización del producto, el elevado número de competidores, la competencia en precios y la localización de la producción en países en vías de desarrollo.

### 2.2.2. Enfoque escandinavo o teoría gradualista.

El proceso de internacionalización de las empresas tradicionalmente ha sido explicado por la existencia de una serie de etapas que son abordadas de manera gradual. Este proceso atiende a un modelo de internacionalización propuesto por la Escuela de Uppsala, que depende de la acumulación creciente de conocimientos sobre los mercados internacionales y un compromiso progresivo de recursos hacia esos mercados, donde son preferidos los mercados similares al de origen, dada la falta de información sobre los países extranjeros y la propensión natural de las empresas a reducir la incertidumbre (Johanson y Vahlne, 1977, p. 26, 1990, p. 11; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, p. 306. Así, las empresas iniciarán su internacionalización por la forma de entrada menos riesgosa y con menor compromiso de recursos como lo es la exportación, para luego pasar a las licencias y finalmente, realizar inversiones directas en el exterior. Igualmente, preferirán atender primero mercados más cercanos tanto geográfica como psíquicamente, antes de ir a aquellos más lejanos. Además, las empresas incursionarán en los mercados internacionales sólo después que hayan ganado determinado tamaño y acumulado cierta cantidad de recursos y experiencia en el mercado doméstico, de tal forma de reducir los niveles de incertidumbre. Por lo tanto, el inicio del proceso de internacionalización puede demorar varias décadas y el tránsito desde la etapa de las exportaciones hasta la de inversión directa, tampoco tiene una duración predeterminada.

### 2.2.3. Enfoque de redes.

Se trata de un proceso interactivo y de relaciones de interdependencia entre varias empresas que conforman la red. Permite explicar el proceso de internacionalización teniendo en cuenta las interacciones con otras empresas, donde las ventajas competitivas de la organización se suman a las ventajas competitivas de la red. Éstas se caracterizan por exhibir altos niveles de confianza entre sus miembros, a la vez que existe independencia de recursos, propiedad y competencias entre los mismos (Johanson y Mattson, 1988, p.204; Casson, 1996, p. 110; Coviello y McAuley, 1999, p. 223).

### 2.2.4. Modelo de la International New Ventures.

Este modelo está caracterizado por una internacionalización acelerada, en la cual las empresas alcanzan altos niveles de exportación o tienen filiales exteriores, mientras aún son jóvenes (entre ocho y diez años, aproximadamente). Son organizaciones para ser concebidas como internacionales desde su fundación o inmediatamente después, y suelen evitar la dependencia de los mercados locales (McDougall, Shane y Oviatt, 1994, p. 406). De igual manera, se adaptan a las nuevas tecnologías o innovaciones y al acceso privilegiado a ciertos recursos, por lo que internalizan las operaciones y transacciones que no son tercerizadas eficientemente por el mercado y usan estructuras híbridas como las licencias, franquicias, o estructuras de redes para aumentar su alcance de mercado (McDougall et al., 1994, p. 470; Oviatt y McDougall, 1994, p. 49). Su creación

obedece a las inquietudes de emprendedores muy activos, o se debe a una oportunidad importante para ofrecer un valor añadido sustancial en algún proceso o tecnología (Oviatt y McDougall, 1994, p. 49; Madsen y Servais, 1997, p. 567), y las ventajas de localización internacional que usan se sustentan en el hecho de haber encontrado ventajas en transferir algunos recursos a través de las fronteras nacionales.

## 3. Metodología

En el presente artículo se usó el enfoque metodológico cualitativo, utilizando estudios de casos, con base en las condiciones que establecen Yin (1981, p. 59; 1994, p.19) y Bonache (1999, p.127), para desarrollar investigaciones en dicha modalidad. El estudio es de naturaleza descriptiva, dado que se centró en la caracterización de las experiencias seleccionadas, a partir de las teorías revisadas en el marco teórico. En el caso de Merlín, se pudo entrevistar a su director en Venezuela, quien también suministró material interno de la empresa, mientras que en el caso de Open English, la recolección de información se basó, principalmente, en fuentes secundarias. En ambas situaciones, los artículos de periódicos y revistas, así como, la información contenida en las respectivas páginas web de las empresas estudiadas, constituyeron fuentes relevantes de datos.

De igual manera, es importante mencionar que los casos de estudio presentados fueron inicialmente desarrollados como casos docentes cortos para estudiantes de pregrado y que los mismos se han nutrido con la información recolectada a través de varios años durante los cuales se les hizo

seguimiento a las empresas. Las referencias bibliográficas dan cuenta de ello.

## 4. Casos estudiados

### 4.1. Merlín Telecom.

Merlín Telecom es una multinacional de origen venezolano, líder en la creación de soluciones de convergencia de medios, que permiten a las personas comunicarse con prácticamente cualquier tipo de sistema informático. Con una plantilla de 80 trabajadores a la fecha del estudio, es una empresa de innovación tecnológica líder en América Latina, con presencia en Colombia, España, México, Uruguay, Estados Unidos, Argentina, Chile y Venezuela, con oficinas en los cuatro últimos países (Arancibia, 2006, p.1; Merlín, 2013a, p.1).

Las tecnologías desarrolladas por Merlín Telecom son empleadas por las tres compañías de telecomunicaciones más grandes de América Latina y por algunos de los bancos más importantes de la región, como el Banco Santander, Banco Estado, Banco de Chile (propiedad del City Bank) y Banesco, además de otras organizaciones en el sector salud, educación, gobierno, televisión y comunicaciones masivas. En cuanto a sus sistemas de estudios y sondeos en línea, son utilizados en el sector de medios por canales como Warner, Sony, TCM, LAMAC y Televen (Arancibia, 2006, p.1; Merlín, 2013a, p. 1; 2014, p. 2). Asimismo, desarrolla plataformas de reconocimientos de voz, soluciones tecnológicas que permiten acceder a contenidos y servicios de alta demanda, a través del sonido.

Principalmente, la empresa desarrolla tecnologías que permiten navegar por Internet a través del reconocimiento de voz; revisar

el correo electrónico desde el teléfono móvil celular; gestionar la cuenta bancaria a través de la telefonía, etc. Diferentes expertos afirman que Merlín es la más atractiva de las iniciativas latinoamericanas de tecnología de convergencia (Arancibia, 2006, p. 1; Merlín, 2014, p. 2). El cuadro 3 resume la variedad de productos de la empresa.

**Cuadro 3.** Los productos de Merlín

#### Productos para el mercado masivo

MEDIOS

Sistemas de iTV (TV interactiva), Sistemas de Avatares Streaming de contenido interactivo para celulares, Interacción multi-modal (voz-sms-mms-smartphones), Aplicaciones para Websites de TV.

TELECOMUNICACIONES

Portales multimodales, Portales de voz, Sistemas para encuestas, Llamadas salientes automatizadas para ventas, más de 150 productos de contenido interactivo, Sistemas de aprovisionamiento de contenidos, Automatización de Call Centers, Sistemas de localización, Mailbox para móviles.

#### Productos para el mercado corporativo

MERCADEO

Sondeos, encuestas, estudios y actualización de datos con procesamiento en tiempo real, soporte para opiniones de ciudadanos o paneles, automatización de Call Centers, sistemas móviles para efectuar transacciones. Entrega de resultados en línea, precisión de los resultados con visualizadores gráficos.

BANCA

Portales de voz para la automatización de Call Centers, Mobile Banking (con posibilidades de transacciones vía voz, sms y smartphones), Sistemas de biometría (firma de voz), automatizados de Loyalty, Sistemas para la venta de tarjetas de crédito.

Fuente: Merlín (2014)

Para el año 2014, los productos de Merlín Telecom llegaban a 30 millones de usuarios, generaron 190 millones de SMS al año y atendieron llamadas que acumularon 90 millones de minutos al año (Merlín, 2014, p. 4). En el cuadro 4 se pueden observar algunos datos importantes sobre el alcance de mercado de la empresa.

Cuadro 4. Merlín en datos

N°	Descripción
1)	Más de un millón y medio de clientes reciben más de 16 millones de alertas (SMS) sobre sus cuentas bancarias.
2)	Más de 100 mil usuarios opinan sobre la calidad del servicio de su proveedor celular.
3)	Más de 2 millones y medio de clientes hacen consultas y transacciones bancarias con solo usar su voz y sin hablar con operadores humanos.
4)	Más de 50 mil pacientes son atendidos a tiempo.
5)	Más de 400 mil usuarios únicos interactúan con los websites de sus canales de cable preferidos.
6)	Más de 10 millones de llamadas ofrecen productos y servicios de interés para los usuarios de Merlín Telecom.

Fuente: Merlín (2014)

### 4.1.1. Las tecnologías de voz y el lenguaje natural.

Las tecnologías de voz no solo facilitan el acceso a este tipo de servicios, sino que además permiten grandes ahorros para los usuarios. "Muchas veces cuando un cliente

llama a un servicio de operador móvil, a un banco o a una línea aérea, debe interactuar con un sistema a través de un incómodo árbol de navegación por tonos, debiendo esperar largas instrucciones para seleccionar la opción que está buscando: Marque 1 si quiere esto, o marque 5 si quiere aquello. Gracias a los sistemas de reconocimiento de voz, las personas pueden pedir directamente lo que necesitan y el sistema amigablemente les entiende y ejecuta sus órdenes. Esto ahorra tiempo, dinero y mejora sensiblemente la calidad de la atención al cliente, quien puede contar 24 horas, siete días a la semana, con un sistema que entiende lo que se le está pidiendo (Merlín, 2006<sup>a</sup>, p. 1).

### 4.1.2. Los inicios de Merlín Telecom. A título de referencia.

En 1989, Mauro, Marcelo y Mario Arancibia, fundaron de una pequeña casa de software llamada Merlín Interactive que se dedicaba al desarrollo de títulos multimedia para el mercado de consumo masivo, con origen en proyectos educativos y desarrollo de aplicaciones específicas para el sector corporativo e institucional (Arancibia, 2006, p.1; Armas, 1999, p. 14; Venezuela Competitiva, 1998; p. 1; Merlín, 2014, p. 2).

En Merlín Interactive entendían bastante bien Internet y cómo los nuevos protocolos hacían que los sistemas se pudieran comunicar entre sí, esto facilitaría enormemente el acceso de la gente a la información y a la comunicación, a pesar que sentían que todavía había mucho por hacer en lo relativo a cómo se podía comunicar con el mundo



de las máquinas y en tal sentido, pensaron que las tecnologías ya estaban maduras para que las personas pudieran hablar de manera más natural e intuitiva con los sistemas informáticos y especialmente con Internet (Arancibia, 2006, p. 1). Así, en 1999, cuando la empresa contaba con 25 empleados, se creó una división que se ocuparía de hacer que las personas literalmente pudieran hablar con Internet y con toda clase de sistemas, a la que se llamó Merlín Telecom (Arancibia, 2006, p. 1; Armas, 2009, p.14).

En menos de un año habían hecho un spin off de Merlín Interactive y constituido Merlín Telecom; habían lanzado el primer Portal de Voz de América -30 días antes que AT&T- con una empresa de celulares en Latinoamérica y fueron noticia en BBC, CNN y Wall Street. Antes de cumplirse un año, Merlín Telecom ya había firmado contratos con diferentes compañías telefónicas en la región, logrando que más de un millón de personas consultaran sus correos electrónicos (e-mails), escucharan noticias o efectuaran transacciones usando para ello algo tan natural como su propio lenguaje y un teléfono celular (Arancibia, 2006; Merlín, 2014).

### 4.1.3. Inicio de operaciones en Argentina y Colombia.

En junio de 2006, Merlín Telecom comenzó a operar en Argentina, uno de los mercados - junto a Brasil, Colombia y México - más grandes de telefonía móvil de América Latina. En ese país, en conjunto con la empresa de telefonía móvil Movistar, buscó seguir aumentando la penetración de usuarios que poseían los servicios de Merlín Telecom en la región (Merlín, 2006a). La empresa realizó importantes inversiones para su ingreso en el mercado argentino, lo que

incluyó la apertura de oficinas en Buenos Aires y aprovechando el creciente mercado y la baja competencia, aspiró a obtener excelentes resultados en cantidad de clientes y minutos traficados que se sumarían a los alcanzados el año anterior por este tipo de portales de entretenimiento en Chile y que ascendieron a 25 millones de minutos en llamadas a las distintas compañías de telecomunicaciones móviles del país (Merlín, 2006<sup>a</sup>, p. 2). A sólo dos meses de ingresar al mercado argentino, Merlín Telecom lanzó sus servicios en Colombia, el mercado con mayor crecimiento de telefonía celular en América Latina. En alianza con Siemens Andina, operaría entonces su Portal de Voz de entretenimiento para el operador local Movistar, que cuenta actualmente con siete millones de clientes en dicho país. Esto se sumaría a los más de 22 millones de usuarios a los que Merlín Telecom ha habilitado sus servicios en países como Argentina, Chile, Colombia, España, Puerto Rico, República Dominicana, Venezuela y Estados Unidos, ofreciendo soporte operativo y técnico adicional en Ecuador y Perú a través de una alianza con Siemens-Nokia (Merlín, 2006b, 2013a).

### 4.1.4. Lazos con la investigación.

Desde los inicios de Merlín Interactive, la empresa desarrolló alianzas con centros de investigación cuando comenzó a diseñar programas de computación educativos para el Centro Nacional para el Mejoramiento de la Enseñanza de la Ciencia (Cenamec-Venezuela) y sus profesionales fueron avalados por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (Conicit), que le otorgó a la empresa financiamiento para investigación (Armas,

1999, p. 14). Posteriormente, en 2006, Merlín Telecom puso en marcha un nuevo Portal de Voz para telefonía celular en Argentina, usando tecnología creada por investigadores de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM) de la Universidad de Chile, que consistió en un software de reconocimiento de voz (o ASR, Automatic Speech Recognition) desarrollado en el Proyecto Fondef D021-1089 "Investigación aplicada en tecnologías para interfaces hombre-máquina por voz" (Universidad de Chile, 2006a, p.1; 2006b, p.1).

En 2013 suscribió un acuerdo con la Universidad John Hopkins de Estados Unidos y la Universidad de Chile para crear el Fellowship Arancibia, con el objetivo de producir tecnologías innovadoras en el campo de la salud pública (Merlín, 2013b, p. 1). Finalmente, la última acción de Merlín Telecom en este campo fue un Acuerdo de Cooperación firmado en 2014 con el LTI (Language Technologies Institute) de la Carnegie Melon University en Estados Unidos, una de las escuelas de computación más destacadas de ese país y particularmente en temas de inteligencia artificial (Merlín, 2014, p 6).

## 4.2. Open English.

Open English es la empresa líder en la enseñanza del inglés en América Latina y el mercado hispano en los EEUU. Fue fundada en 2007 con el objetivo de reinventar la manera de aprender inglés para atender la necesidad del profesional actual, que dispone de poco tiempo. La escuela de aprendizaje online ofrece clases personalizadas y en vivo 24 horas al día, 7 días a la semana, con

profesores cuyo idioma nativo es el inglés. Open English otorga una garantía de fluidez en el inglés al culminar el curso, y proporciona una experiencia de aprendizaje interesante, práctica y divertida. Actualmente, la empresa sobrepasa los 150.000 estudiantes en 40 países y tiene 2.500 empleados. La empresa opera en toda Latinoamérica y tiene oficinas en Miami, Bogotá, Sao Paulo, Ciudad de Panamá, Caracas y Buenos Aires. Inicialmente enfocada en Hispanoamérica, la empresa actualmente también brinda servicios a Brasil, España y al mercado hispano de EUA (Open English, 2014a, p 1; Arnau, 2013, p- 16; López, 2014, p. 1).

Por motivos de cercanía con los inversionistas, Open English estableció en 2011 su sede principal en la ciudad de Miami, EUA, en tanto que por motivos de crecimiento, en ese mismo año la mayor parte del equipo tecnológico se trasladó a Buenos Aires, Argentina, aun cuando toda la plataforma inicial se desarrolló en Venezuela (Correia, 2012, p. 56; Rivadeneyra, 2013, p. 1; López, 2014, p. 1).

Para finales de 2013, se estima que la empresa tenía un valor de más de US\$ 350 millones y había recaudado unos US\$ 120 millones para su expansión, con miras a continuar trabajando en su objetivo de reinventar la manera de aprender inglés, así como, en preparar la incursión en nuevos espacios de negocio. En paralelo, la empresa mantuvo su enfoque en la profundización de las mejoras de su plataforma de aprendizaje (Open English, 2014b, p.1; Arnau, 2013, p.16).

## La historia de los “cursitos de inglés”

En 2003 Andrés Moreno creó en Venezuela, su país de origen, una compañía de aprendizaje de inglés para

Fortune 500. Se llamaba Optimal y en 3 años ya tenía como clientes a Cargill, Sun Microsystems y Procter&Gamble, entre otros (Open English, 2014b, p.1). Esta experiencia le sirvió para identificar los retos de la enseñanza del inglés con métodos tradicionales, y después de más de 35 mil horas de clase en esta empresa, decidió que era hora de reinventar la manera de aprender inglés. Con su ex compañero de estudios en la Universidad Simón Bolívar (Venezuela), Wilmer Sarmiento, comenzó a establecer las bases de lo que sería Open English: la conveniencia de aprender inglés en línea, en cualquier parte y a cualquier hora; el acceso a profesores cuyo idioma nativo fuese el inglés; un contenido multimedia atractivo y un sistema que favorecería la interacción humana con asesores y profesores que ayudan al estudiante a alcanzar sus objetivos. Esta combinación permitiría a los estudiantes llegar a la meta de alcanzar la fluidez en el inglés y así tener más opciones para ser exitosos en la vida (Open English, 2014b, p. 1).

Sarmiento se quedó en Venezuela creando la versión Beta de OpenEnglish.com con un grupo de talentosos programadores, y Moreno viajó a Estados Unidos de América a buscar financiamiento para la empresa, donde entraron grandes fondos de inversión de capital de riesgo en tecnología (Open English, 2014b, p. 1). La empresa fue lanzada comercialmente en Venezuela en

2008 y luego en 2010 en el resto de Latinoamérica. En el año 2011 incursionó en el mercado brasileño captando más de 10 mil estudiantes, cerró el año 2012 con 65 mil estudiantes para la región (Villar, 2013, p.1) y se estimó un importante incremento para los años posteriores. De hecho, Open English con más de 100 socios, muchos de los cuales han recibido acciones como pago, entienden la relevancia del mercado mundial de aprendizaje de idiomas estimado en US\$ 83.000 millones anuales, de los cuales 15% es aportado por América Latina (Borjas, 2012, p. 2).

## 5. Aplicación de teorías a los casos

Desde el punto de vista de las teorías explicativas de la aparición de empresas multinacionales, a Merlín y Open English se les puede aplicar cualquiera de los enfoques planteados para explicar su proceso de multinacionalización. En este sentido, desde el aporte de Hymer (1976), ambas empresas realizaron inversiones directas en el exterior y cuentan con ventajas competitivas que potencian sus posibilidades de éxito en la internacionalización de sus actividades. De acuerdo con la teoría de la internalización de Buckley y Casso, (1976), se explica la multinacionalización de ambas corporaciones en la medida en que las mismas agrupan actividades interdependientes en diferentes países y aprovechan ventajas de localización y de internalización.

Bajo el Paradigma ecléctico de Dunning, también se puede explicar que los casos estudiados se convirtieran en multinacionales, basados en que disfrutaban de ventajas de localización y de internalización, pero

además cuentan con ventajas de propiedad porque poseen activos intangibles exclusivos. Finalmente, la teoría evolutiva de Kogut y Zander (1992, 1993) es también aplicable para explicar la multinacionalización de los casos estudiados, pues estas empresas evidencian tener conocimientos y capacidad para aprender y desarrollar otros más.

Ahora bien, desde la perspectiva de las teorías de procesos de internacionalización, una de ellas ofrece explicación más aproximada con relación al patrón que siguieron los casos estudiados, para realizar su internacionalización. En este sentido, se encuentra que Merlin y Open English corresponden al modelo de las International New Ventures, toda vez que se internacionalizaron de forma muy temprana y con un alcance de mercado bastante amplio dentro de la región, siendo las primeras en lanzar sus productos en sus respectivos sectores y teniendo como fundadores a emprendedores muy proactivos. Además, en ambos casos la variable tecnológica fue condición fundamental en sus respectivos modelos de negocio.

## 6. Conclusiones

Este trabajo presentó dos casos de estudio de empresas de origen venezolano con base tecnológica, que se internacionalizaron exitosamente y se convirtieron en multinacionales en la región. A diferencia de las teorías económicas que permiten explicar la multinacionalización de las empresas y que pueden usarse concurrentemente para

explicar ese fenómeno, en el caso de las teorías de procesos de internacionalización, el patrón seguido por las empresas estudiadas fue uno solo y estuvo asociado a una teoría explicativa excluyente de las demás.

Los casos de estudio demostraron, en ese sentido, la concatenación entre caracteres y conceptos teóricos, de cara a explicar el fenómeno referido y, por tanto, constatar las razones y elementos clave que signaron los procesos. Cabe señalar que cada enfoque tiene sus generalidades y particularidades, y la aplicación de uno no representa demérito para los demás. Simplemente, sirven para dar explicación y con sustento en ello, poder usar esas y otras experiencias para allanar espacios y optimizar recursos.

Derivado de ello, la información recabada puede, paralelamente, nutrir el estudio de otras teorías y contenidos dentro de la internacionalización de empresas, puntualmente, en iniciativas empresariales, estrategias instrumentales, estrategias competitivas y desde el punto de vista de la teoría del entrepreneurship,

Por otra parte, resulta de interés investigar las relaciones entre cualidades de los fundadores de este tipo de empresas y estilos de liderazgo.

Bajo la óptica investigativa, una conjunción de estas consideraciones con apoyo en algunas de las teorías mencionadas, serviría para el enriquecimiento del conocimiento en el área respectiva.

## Referencias

- Arancibia, M. (2006). *Merlín: historia*. Recuperado de: <http://www.merlin-telecom.com/index.htm>.
- Aranda, Y. y Montoya, I. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Agronomía Colombiana*, 24 (1), 170-181.
- Armas, V. (1999): Merlín: magia para exportar. En J. García (Ed.), ¿Pueden exportar las PYMES? *Debates IESA*, 5 (1), 13-19.
- Arnau, C. (2013). Open English: Andrés Moreno y el éxito de "su cursito de inglés online". *Revista City, energía para tu negocio*, 79, 16-21. Recuperado de: [www.cityen.cl/andres-moreno-y-el-exito-de-su-cursito-de-ingles-online/](http://www.cityen.cl/andres-moreno-y-el-exito-de-su-cursito-de-ingles-online/).
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Borjas, N. (2012). Andrés Moreno y Wilmer Sarmiento: Dos venezolanos emprendedores creadores de Open English. *Empresate*. Recuperado de: <http://www.empresate.org/tecnologia/andres-moreno-y-wilmer-sarmiento-dos-venezolanos-emprendedores-creadores-de-open-english/>.
- Buckley, J., Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. New York, Estados Unidos: McMillan.
- Cardozo, P., Chavarro, A. y Ramírez, C. (2013). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 3, 4-23.
- Casson, M. (1996). *Information and organization: A new perspective of the theory of the firm*. Oxford, Reino Unido: Clarendon Press.
- Caves, R. (1971). Industrial corporations: the industrial economics of foreign investment. *Económica*, 38 (149), 1-27.
- Caves, R. (1974). Multinational firms, competition and productivity in host-country markets. *Económica*, 41 (162), 176-193.
- Correia, A. (2012). Un repollo no es un "rechicken". *Todo en Domingo*, revista del diario El Nacional, Mayo 12, pp. 56-60.
- Coviello, N., McAuley, A. (1999). Internationalization and the smaller firm: A Review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39 (3), 223-256.
- Culshaw, F. (2013). Aseguran que todo mercadeo de negocio debe partir de lo digital. *El Mundo Economía y Negocios*. Recuperado de: <http://www.elmundo.com.ve/noticias/tecnologia/negocios/aseguran-que-todo-mercadeo-de-negocio-debe-partir-.aspx>.
- Dunning, J. (1973). The determinants of international production. *Oxford Economic Papers*, 25, 289-336.
- Dunning, J. (1979). Explaining changing patterns of international production: in defense of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), 269-295.
- Dunning, J. (1981). *International production and the multinational enterprise*. Londres, Reino Unido: Allen & Urwin.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* 19, 1-31.

- Hymer, S. (1976). *The internacional operations of national firms. A study of direct foreign investment*. Boston, Estados Unidos: MIT Press. .
- Johanson, J., y Mattson, L. (1988). Internationalisation in Industrial systems. A Network approach. En N. Hood y J. E. Vahlne, J.E. (Eds.), *Strategies in global competition*. (pp. 303-321). Londres, Reino Unido: Croom Helm, LTD.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization of a firm- A model of knowledge. development and Increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J., Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm- four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-322.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- Kogut, B. y Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24 (4), 625-645.
- López, A. (2014). El capital de riesgo crece en América Latina, pero aún falta financiación. *The Wall Street Journal*. Recuperado de: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304617404579304961548967786.html?dsk=y#printMode?dsk=y>.
- Madsen, T. y Servais, P. (1997). The Internalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6 (6), 561-583.
- McDougall, P., Shane. S, y Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9 (6), 469-487.
- Merlín (2006a). *Merlín Telecom inicia operaciones en Argentina*. Recuperado de: <http://www.merlin-telecom.com/index.htm>.
- Merlín (2006b). *Merlín Telecom inicia operaciones en Colombia*. Recuperado de: <http://www.merlin-telecom.com/index.htm>.
- Merlín (2013a). *Business F.A.Q.* Recuperado de: [www.merlin.com](http://www.merlin.com).
- Merlín (2013b). *The Arancibia fellowship*. Recuperado de: [www.merlin.com/heath/](http://www.merlin.com/heath/).
- Merlín (2014). *Presentación Merlín*. Caracas, Venezuela: Merlín.
- Morrison, J., Ricks, D. y Roth, K. (1991). Globalization versus regionalization: Which way for the multinational? *Organizational Dynamics*, 19 (3), 17-29.
- Morrison, J y, Roth, K. (1992). The regional solution: an alternative to globalization. *Transnational Corporations*, 1 (2), 37-55.
- Open English (2014a). *¿Quiénes somos?* Recuperado de: <http://www.openenglish.com/la/corporativo/>.
- Open English (2014b). *Una Historia con visión*. Recuperado de: <http://www.openenglish.com/la/corporativo/quienes-somos/>.
- Open English (2014c). *Nuestro equipo*. Recuperado de: <http://www.openenglish.com/la/corporativo/conoce-nuestro-equipo/>.

- Oviatt, B. y McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64.
- PC World Venezuela (2008). Estrellas Hi-Tech. DBAccess lleva 20 años trabajando por la gente. *Revista PC World Venezuela*, 10 (133), 34-35.
- Pla, J. (2000). *La estrategia internacional de la empresa española*. Madrid, España: Ontinyent: Fundació Universitaria Vall d'Albaida.
- Pla, J. y León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: España: Pearson Prentice Hall.
- Pla, J., León, F. y Dasí, M. (1999). *Dirección de empresas multinacionales: teoría y práctica*. Valencia, España: Editorial Promolibro.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Londres, Reino Unido: The Macmillan Press Ltd.
- Rivadeneira, A. (2013). *Andrés Moreno, de Open English: ser emprendedor no es un trabajo, es un estilo de vida*. Diario La República, septiembre 25, Perú. Recuperado de: <http://www.larepublica.pe/25-09-2013/andres-moreno-de-open-english-ser-emprendedor-no-es-un-trabajo-es-un-estilo-de-vida>.
- Rugman, A. y Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35 (1), 3-18.
- Universidad de Chile (2006a). *Nueva tecnología para celulares fue desarrollada por la Universidad de Chile*. Recuperado de: <http://noticias.universia.cl/ciencia-ntt/noticia/2006/11/16/326545/nueva-tecnologia-celulares-fue-desarrollada-universidad-chile.html>.
- Universidad de Chile (2006b). *Tecnología desarrollada en la FCFM es utilizada por compañía de telefonía líder en reconocimiento de voz*. Recuperado de: <http://www.cec.uchile.cl/~fcfm/html/boletin/noticia.php?id=7665>.
- Venezuela Competitiva (1998). *Merlín. Premio a la excelencia 1998. Casos de éxito*. Recuperado de: <http://venezuelacompetitiva.com/wp-content/uploads/2012/11/Merlin-res.pdf>.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), 190-207.
- Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), 255-267.
- Villar, C. (2013). *Fundador de Open English consiguió US\$40 millones en solo un mes*. Diario El Comercio, abril 26, Perú. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/1568912/noticia-fundador-open-english-consiguio-us40-millones-solo-mes>.
- Yin, R. (1981): The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1): 58-65.
- Yin, R. (1994): *Case study research: design and methods*. Washintong D. C., Estados Unidos: Sage Publications, Thousand Oaks.