



**fceye**) Facultad  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Máster en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales

Trabajo Fin de Máster

**Las Empresas Born Global: Un Análisis de sus  
Características y las de sus Fundadores**

**The Born Global Firms: An Analysis of their Characteristics  
and those of their Founders**

Alumno

Rubén González Camacho

Tutor

Don José Carlos Casillas Bueno

Junio 2019

## Índice

1.	INTRODUCCIÓN .....	4
2.	MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN: UPPSALA VS BORN GLOBAL .....	5
2.1	CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE .....	9
2.2	CONFIANZA Y COMPROMISO .....	10
2.3	DESARROLLO DE OPORTUNIDADES .....	11
2.4	CRÍTICAS AL MODELO DE UPPSALA: LA APARICIÓN DE LAS BORN GLOBAL .....	12
3.	LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS BORN GLOBAL .....	13
3.1	RELACIÓN CON EL MODELO DE UPPSALA .....	16
4.	¿QUÉ SON LAS BORN GLOBAL? .....	20
4.1.	LA IMPORTANCIA DE LA EXPORTACIÓN COMO FORMA DE INTERNACIONALIZACIÓN 22	
4.2.	INTERNACIONALIZACIÓN EXITOSA PESE A LA FALTA DE RECURSOS.....	23
4.3.	INTERNACIONALIZACIÓN MEDIANTE ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN .....	23
5.	CARACTERÍSTICAS DE LAS BORN GLOBAL .....	24
6.	EL MODELO DE DESARROLLO DE LAS BORN GLOBAL .....	26
6.1.	FASE 1: INTRODUCCIÓN .....	28
6.2.	FASE 2: CRECIMIENTO Y ACUMULACIÓN DE RECURSOS.....	30
6.3.	FASE 3: ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN .....	32
6.4.	LA SOSTENIBILIDAD DE LAS BORN GLOBAL.....	33
7.	TIPOS DE BORN GLOBAL.....	37
7.1.	NUEVOS CREADORES DE MERCADO INTERNACIONALES.....	38
7.2.	START-UPS GEOGRÁFICAMENTE CONCENTRADAS.....	39
7.3.	GLOBAL START-UPS.....	39
8.	PROFUNDIZANDO EN LAS GLOBAL START-UPS.....	40
8.1.	CREACIÓN DE UNA RED SOCIAL Y GLOBAL.....	42
8.2.	EL ROL DE LA INFORMACIÓN Y LAS REDES EN EL RECONOCIMIENTO DE OPORTUNIDADES .....	43
8.3.	EL ROL DE LAS REDES Y LA PROPIEDAD INTELECTUAL DURANTE LA PREPARACIÓN ..	45
8.4.	CONOCIMIENTO, REDES Y RECURSOS DURANTE LA EXPLOTACIÓN DE OPORTUNIDADES .....	47
9.	LAS BORN GLOBAL Y LAS TEORÍAS DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y CAPACIDADES DINÁMICAS.....	49
9.1.	LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS BORN GLOBAL .....	50
9.2.	LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	51

9.3.	LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LA CAPACIDAD DE REDES.....	52
9.4	LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA INNOVACIÓN.....	53
9.5	CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA CREACIÓN DEL VALOR PARA EL CLIENTE .....	54
9.6	LA CAPACIDAD DE REDES Y LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE .....	54
9.7	LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE .....	55
9.8	LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE Y EL ÉXITO INTERNACIONAL.....	56
10.	METODOLOGÍA.....	56
10.1.	ACEITES LLORENTE .....	58
10.2.	MYHIXEL .....	63
10.3.	IMPROVE CLASS.....	68
10.4.	ONE MILLION HOUSE .....	74
10.5.	YETI.....	81
10.6.	ANÁLISIS TRANSVERSAL .....	87
11.	CONCLUSIONES .....	97
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	98

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Born Global es un término que lleva siendo habitual en las aulas de economía desde hace años. Todos los alumnos sabemos qué significa y a qué hace referencia, pero apenas somos capaces de definir con exactitud qué son. En el presente trabajo realizamos un análisis sobre la literatura existente sobre este tema para tratar de dar una definición exacta de este tipo de empresas, ver su características y su modelo de internacionalización al mismo tiempo que estudiamos en profundidad cinco casos reales para conocer exactamente cómo son, cómo funcionan y si se ajustan a las definiciones teóricas que existen sobre esta clase de negocios.

## 1. INTRODUCCIÓN

Si hay un fenómeno que ha caracterizado el mundo en general y la economía en particular en los últimos años, ese ha sido la globalización. Para el propósito de este trabajo y en el ámbito en el que vamos a trabajar, podemos definir la globalización como el aumento de las actividades internacionales de los distintos agentes del mercado, sean estos países, empresas o consumidores.

Los países han ido formando agrupaciones con el objetivo de desarrollar el comercio en una determinada zona, armonizar situaciones económicas dentro de una región, llevar a cabo operaciones de cooperación y desarrollo, inversiones conjuntas, controlar un determinado recurso etc. Al mismo tiempo, los países son los responsables, con sus políticas, de eliminar barreras a determinados productos, favorecer inversiones en un campo concreto, facilitar la innovación, el emprendimiento etc. Por otro lado las empresas actuales son casi todas internacionales, ya sea porque venden a varios países, o porque tienen algún tipo de actividad en el extranjero, ya sean proveedores, fábricas etc. Por último los consumidores también se han vuelto mucho más internacionales, ya que han aumentado tanto el gusto por productos autóctonos de otros países como la compra a empresas extranjeras mediante el comercio online.

Sin embargo, ¿qué ha causado esta globalización? Este fenómeno lleva existiendo muchos años, pero ha sido en las últimas décadas cuando ha vivido su crecimiento más acelerado. Entre las principales causas que lo han generado podríamos destacar:

- La formación de grandes grupos de cooperación internacional y la firma de varios tratados con el objetivo de favorecer el comercio entre distintos países geográficamente cercanos: MERCOSUR (Mercado Común del Sur, 1991), la Unión Europea (1993), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (1994) o la Organización Mundial del Comercio (OMC, 1995).
- En segundo lugar, los avances en medios de transporte de larga distancia, sobre todo aéreo y marítimo, ha permitido aumentar la cantidad de mercancías a transportar reduciendo el tiempo y el coste. Todo ello ha contribuido al comercio internacional.
- Por otro lado, se han homogeneizado los gustos de los consumidores. Esto implica que un mismo producto estándar puede venderse en casi todo los países, lo que ha provocado un aumento de las exportaciones de las empresas y del comercio internacional.
- Por último, pero no menos importante, el desarrollo de las tecnologías de la información, que ha permitido el auge del comercio online, que a su vez ha favorecido el comercio internacional.

Una de las principales consecuencias de esta globalización ha sido el aumento de la actividad internacional de las empresas, ya sea mediante exportaciones, mediante cooperadores (proveedores, intermediarios, agentes etc.), o mediante actividades, ya sean filiales de ventas, fábricas en países con mano de obra más barata o actividades de investigación y desarrollo. Pero, ¿cómo se internacionaliza una empresa?

## 2. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN: UPPSALA VS BORN GLOBAL

El primer gran modelo teórico desarrollado para poder explicar el proceso de internacionalización de una empresa fue el modelo de Uppsala, desarrollado en Suecia en 1977 por los autores Johanson y Vahlne. Este modelo rompía con el pensamiento imperante en la época, según el cual la entrada en un mercado se producía analizando los costes y riesgos basándose únicamente en las características de dicho mercado y en los recursos que poseía la empresa (Hood & Young, 1979). Sin embargo, Johanson y Vahlne llevaron a cabo una serie de investigaciones empíricas de un conjunto de empresas suecas internacionales y sus subsidiarias mediante las cuales llegaron a la conclusión de que estas empresas solían entrar en otros países mediante exportaciones cuya finalidad principal era la entrada en dicho país (Carlson, 1975; Forsgren & Kinch, 1970; Hörrnell, Vahlne, & Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson, 1966; Nellbeck, 1967). A partir de ahí, la empresa irían formalizando este sistema mediante acuerdos con intermediarios independientes o incluso con agentes que representarían a la empresa en el mercado extranjero (Johanson y Vahlne, 1977). A medida que las ventas van creciendo, la empresa va sustituyendo a los agentes por filiales propias de venta, y mientras continúa el crecimiento se van estableciendo filiales productivas en los países de destino para solventar las barreras comerciales del país (Johanson y Vahlne, 1977). Como consecuencia, según este modelo el proceso de internacionalización de una empresa es un proceso gradual y secuencial, donde las empresas irán comprometiendo más recursos en otros países a medida que van adquiriendo más experiencia en las actividades desarrolladas en dichos países (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Según este modelo, el proceso se inicia una vez que la empresa se consolida en el territorio local. Una vez acumulada una cierta cantidad de recursos económicos, de experiencia y conocimientos, la empresa comienza a operar en otros países. En ese momento se inicia un proceso secuencial en la que se van dando lugar distintas etapas, cada una de las cuales van suponiendo un mayor compromiso de recursos por parte de la empresa (Rialp, 1999). Estas etapas son:

1. Exportación esporádica.
2. Exportación a través de intermediarios independientes.
3. Establecimiento de filiales comerciales en el país de destino.
4. Establecimiento de filiales productivas en el país de destino.

Cada una de estas etapas no sólo implica un compromiso cada vez mayor de recursos, sino que también supone un aumento de la experiencia obtenida por la empresa en el país en cuestión como consecuencia del desarrollo de dichas actividades (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Cuanta más experiencia y conocimiento se van adquiriendo, más lejanos serán los próximos países en los que la empresa decida operar. Y es que según este modelo, el conocimiento del mercado y el compromiso de recursos en ellos son las principales características que definen la internacionalización (Johanson y Vahlne, 1990). Por lo tanto, la falta de conocimientos de los mercados exteriores supone el principal obstáculo para la internacionalización, por lo que cuanto más aumentan dichos conocimientos más van aumentando los recursos comprometidos en las actividades internacionales (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

Johanson y Vahlne llegaron a la conclusión de que estos conocimientos se van adquiriendo de forma gradual gracias a la experiencia que la empresa va adquiriendo a través de las actividades que va desarrollando en el país extranjero. Cuanto mayor es la experiencia más oportunidades de mercado van surgiendo gracias a las relaciones que se van creando en el nuevo país, lo que implica un nivel de compromiso cada vez mayor (Johanson y Vahlne, 1990). Esta experiencia puede definirse de dos maneras: como los nuevos conocimientos que se van adquiriendo o como las nuevas habilidades que permiten utilizar el nuevo conocimiento (Penrose, 1966). Esto implica que a pesar de los conocimientos que la empresa pueda tener como consecuencia de las actividades desarrolladas en el mercado doméstico, éstos no podrán utilizarse en otro país hasta que no se combinen con el conocimiento adquirido en el nuevo mercado (Blankenburg Holm, 1995).

Otra de las características importantes del modelo de Uppsala era que el proceso de internacionalización se iniciaba generalmente en mercados cercanos al doméstico en términos de *distancia psicológica*, definiendo este término como el conjunto de factores que dificultan la comprensión del entorno extranjero (Johanson y Vahlne, 1977). A medida que la empresa iba adquiriendo experiencia y conocimientos, iba entrando en países con mayor distancia psicológica (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1973).

Pese a que este modelo aún continúa vigente hoy en día y es uno de los principales métodos de internacionalización estudiados por los académicos y en las universidades, ha tenido diversas críticas desde entonces como consecuencia de los cambios que se han producido a nivel mundial durante las últimas décadas, cambios derivados de la globalización.

En 1977 se tenía un conocimiento rudimentario del mercado, entendido como un simple conjunto de oferentes y demandantes que realizaban diversas actividades relativamente aisladas, lo que choca frontalmente con el concepto de mercado resultante del proceso de la globalización, y que puede entenderse como una red que conecta a los miembros del mercado, por lo cual se dan muchas más actividades que el mero intercambio de mercancías, siendo algunas de estas actividades el intercambio de conocimientos, de capital humano, colaboraciones entre empresas, cambios políticos etc (Johanson & Vahlne, 2009). Por lo tanto, el factor necesario para garantizar el éxito en el proceso de internacionalización es formar parte de la red adecuada (Johanson & Vahlne, 2009). Además, formar parte de una red implica el establecimiento de una serie de relaciones con el resto de los miembros de dicha red, lo que permite construir una confianza que implicará un aumento del compromiso en dicha red, y en consecuencia, en las actividades internacionales en otros países (Johanson & Vahlne, 2009).

Son numerosos los estudios que han demostrado el impacto de las redes en la internacionalización de las empresas. Coviello y Munro (1995, 1997) llevaron a cabo un estudio empírico sobre la internacionalización de un conjunto de pequeñas empresas de software descubriendo que las redes de las que formaban parte habían tenido un impacto significativo sobre los mercados a los que acudieron así como la forma de entrar a dichos mercados. Así mismo, un estudio sobre proveedores japoneses de

componentes para automóviles concluyó que las relaciones entre las organizaciones habían afectado a la forma de internacionalizarse (Martin, Swaminathan y Mitchell, 1998). Por lo tanto, los autores llegaron a la conclusión de que era necesaria una revisión del modelo original de Uppsala para introducir el concepto de redes y cómo estos influían en el proceso de internacionalización de las empresas.

Uno de los principales aspectos mencionados anteriormente, indicaban que el proceso de internacionalización dependía de aumentar progresivamente el compromiso que las empresas dedicaban a las actividades internacionales, y que este compromiso aumentaba conforme aumentaba la confianza de la empresa en el nuevo entorno. Teniendo en cuenta que la principal consecuencia de formar parte de una red es establecer relaciones con el resto de miembros de dicha red, parece obvio que esta nueva visión del mercado tendrá incidencia en el proceso de internacionalización ya que estas relaciones derivarán en un aumento de la confianza y por lo tanto, en un aumento progresivo del compromiso de las empresas en las nuevas actividades internacionales (Johanson & Vahlne, 2009). Son numerosos los estudios que han demostrado este impacto (Bonaccorsi, 1992; Erramilli & Rao, 1990; Majkgård & Sharma, 1998; Sharma & Johanson, 1987).

El resultado de todos estos estudios es que las redes implican un aumento de la acumulación de conocimiento y un aumento de la confianza que posteriormente derivará en un aumento del compromiso internacional de las empresas (Johanson & Vahlne, 2009). Sin embargo, este aprendizaje puede ser de dos tipos. Por un lado, hablamos de aprendizaje unilateral cuando una empresa aprende mediante la experimentación, observando al resto de organizaciones con las comparte la red, aumentando su compromiso individual con respecto a las actividades que esa empresa realiza de forma individual en otro país (Hägg & Johanson, 1982). El otro tipo de aprendizaje es el bilateral, y es éste tipo el que se introdujo como novedad con respecto al modelo de Uppsala original. Este aprendizaje es el que se produce cuando las empresas que forman parte de la red deciden colaborar para un objetivo común (Anderson & Weitz, 1992; Blankenburg Holm, Erikson & Johanson, 1999). Gracias a este aprendizaje, las empresas intercambian conocimientos, colaboran para alcanzar metas comunes y por lo tanto, aumentan de manera conjunta el compromiso con las actividades internacionales que desarrollan, lo que implica un mayor porcentaje de éxito en la internacionalización (Johanson & Vahlne, 2009).

En definitiva, el modelo de Uppsala propone que las empresas, a la hora de internacionalizarse, necesitan conocimientos y experiencia. Por ello, suelen escoger países cercanos en cuanto a distancia psicológica, ya que tienen más conocimientos sobre estos mercados que sobre aquellos diametralmente opuestos, y empiezan con actividades simples y que suponen pocos recursos como la exportación. A medida que la empresa va adquiriendo más conocimientos sobre el mercado y más experiencia a la hora de desarrollar actividades en el nuevo entorno, se va internacionalizando hacia países más lejanos culturalmente al mismo tiempo que aumenta los recursos comprometidos en los países en los que ya está operando. Sin embargo, con el auge de la globalización, las empresas han dejado de ser entes independientes y se han convertido en parte de una maquinaria mayor, viéndose obligadas a colaborar entre

ellas para competir y formando, por lo tanto, redes de negocios (Johanson & Vahlne, 2009). Esto ha provocado la necesidad de revisar el modelo de Uppsala original para analizar cómo estas redes y relaciones han influido en la obtención de conocimiento, en el establecimiento de relaciones y en el compromiso de recursos y por lo tanto, ver qué nuevos aspectos influyen en el proceso de internacionalización de una empresa.

Este conocimiento del que hablamos ya no sólo se obtiene mediante la experiencia de la propia empresa desarrollando actividades, como proponía el modelo original (Johanson & Vahlne, 1977) sino que también puede obtenerse observando las actividades de las empresas con las que se desarrollan relaciones dentro de las redes de colaboración (Johanson & Vahlne, 2009). De la misma forma, las empresas colaboradoras mantienen conexiones con otras empresas, por lo que también se obtiene un conocimiento indirecto procedente de terceros (Hägg & Johanson, 1982; Kogut, 2000).

En consecuencia, la nueva visión de redes ha supuesto un aumento de la cantidad de información que obtienen las empresas. Sin embargo, hay que distinguir entre la red del propio negocio de la empresa y la red del mercado extranjero (Johanson & Mattsson, 1988). Esto implica que la internacionalización de las empresas depende del desarrollo de una red multilateral, donde se dan diferentes relaciones en diferentes contextos (Johanson & Vahlne, 1990). Por lo tanto, el éxito de una empresa requiere que ésta esté bien establecida en una o varias redes relevantes, cada una de las cuales proporciona un contexto determinado y le da acceso a determinadas relaciones, conocimientos y oportunidades, convirtiendo a la empresa en "interna" de dicha red (Johanson & Vahlne, 2009). Si esta red no fuera relevante para los intereses de la empresa, ésta sería una "extranjera", al margen de las actividades de la red, lo que dificultaría considerablemente la penetración de la empresa en el mercado en que estuviera operando la red en cuestión (Johanson & Vahlne, 2009). Por ejemplo, pudiera darse el caso de que una empresa del país de destino necesitara de algún servicio proporcionado por la compañía que se va a internacionalizar, creando así una oportunidad de acceder a la red y empezar el proceso de aprendizaje y construcción de confianza (Johanson & Vahlne, 2009).

Por otro lado, otra empresa del país de origen podría necesitar ayuda a la hora de hacer llegar su mercancía a un país extranjero, una actividad en la que podría necesitar la ayuda de la empresa que se va a internacionalizar (Johanson & Vahlne, 2009). Como vemos, formar parte de una red de negocios relevante puede ofrecer numerosas oportunidades de entrar a un país y comenzar a desarrollar una actividad internacional. La conclusión de todo esto es que para que una empresa pueda realizar adecuadamente un proceso de internacionalización hacen falta aprendizaje, construcción de relaciones de confianza con otras empresas y un aumento progresivo del compromiso dedicado a las actividades que se van a desarrollar en el exterior. Estas tres facetas se han visto alteradas como consecuencia del nuevo ecosistema de redes de negocio resultante de la globalización, donde la empresa ha dejado de ser un ente individual e independiente para convertirse en parte de un grupo de empresas que interactúan las unas con las otras. Por ello, esas tres actividades, indispensables para un exitoso proceso de internacionalización debido a las oportunidades que



ofrecen, deben empezar a analizarse ahora en un contexto de redes de negocio teniendo en cuenta las interacciones que se dan dentro de las mismas.

## 2.1 CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

El modelo de Uppsala original (Johanson & Vahlne, 1977) ya establecía que el desarrollo y adquisición de conocimiento era fundamental para el proceso de internacionalización de una empresa, en concreto el conocimiento obtenido a través de la experiencia adquirida por la empresa mediante el desarrollo de sus actividades (Johanson & Vahlne, 2009). Al mismo tiempo, se hacía una distinción entre la experiencia obtenida de las propias capacidades de la empresa y aquella que se obtenía de las actividades desarrolladas en otro país. Es precisamente ésta última experiencia la que permite el desarrollo de operaciones en otros países (Johanson & Vahlne, 2009). La nueva visión de los negocios como una red de conexiones ha obligado a analizar este campo desde otra perspectiva. De esta forma, los autores Petersen, Pedersen y Sharma, en 2003, llegaron a la conclusión de que es el conocimiento específico del mercado el que es crítico a la hora de hablar del conocimiento necesario para la internacionalización. Otro estudio, desarrollado por Axelsson y Johanson en 1992, se centró en analizar cómo tres empresas entraron en mercados extranjeros. La conclusión fue que la decisión sobre la entrada en dichos mercados no debía realizarse desde el punto de vista de escoger el modo de entrada más adecuado, sino cómo construir una posición en la red presente en ese mercado extranjero. Sin embargo, este estudio también puso de manifiesto las dificultades que ahora conlleva esa nueva visión de red, ya que la empresa debe identificar quienes son los actores relevantes del mercado y cómo están conectados para poder posicionarse adecuadamente en la red, teniendo en cuenta además que estas relaciones no son siempre obvias y visibles (Johanson & Vahlne, 2009). Para poder descubrir esas conexiones, la empresa entrante en el mercado debe actuar, ya que el desarrollo de actividades genera una reacción en cadena que puede revelar los lazos que unen al resto de agentes del mercado (Johanson & Vahlne, 2009).

Por otro lado, otro estudio llegó a la conclusión de que la falta de conocimiento sobre el mercado y la falta de conocimiento sobre el negocio tienen impactos diferentes sobre el proceso de internacionalización, ya que ambos afectan a un campo distinto (Erikson, Johanson, Majkgård & Sharma, 1997). La falta de conocimiento sobre el mercado hace referencia a la falta de conocimiento sobre idioma, leyes y reglas que regulan dicho mercado, lo que está relacionado con la distancia psicológica (Johanson & Vahlne, 2009). La falta de conocimiento sobre el negocio está más relacionada con el entorno del negocio, lo que en este nuevo contexto de redes implica la falta de conocimientos sobre las otras empresas y sobre las relaciones establecidas entre ellas (Johanson & Vahlne, 2009). Todo esto contrasta con el modelo original, más centrado en el conocimiento general de internacionalización y que dependía de los recursos y capacidades de la propia empresa que se iba a internacionalizar (Johanson & Vahlne, 2009). Como vemos, el nuevo contexto no sólo ha ampliado el número de tipos de

conocimientos necesarios, sino que ha añadido la necesidad de establecer relaciones con otras empresas para acceder y desarrollar dicho conocimiento, ya que la empresa ya no puede hacerlo por sí misma de forma individual. Este nuevo conocimiento es lo que los autores definen como *conocimiento específico de la relación*, y se desarrolla gracias a las interacciones entre los socios debido al aprendizaje que cada uno de ellos hace de los recursos y capacidades del otro (Johanson & Vahlne, 2009). Por ello, es importante que las empresas sepan establecer, mantener y coordinar distintas redes de negocio, ya que cada una de ellas ofrece un conocimiento específico diferente que enriquece a la empresa y abre distintas oportunidades de acceso a dichas redes y a los países que se encuentran bajo su efecto (Johanson & Vahlne, 2003). En conclusión, el conocimiento obtenido por la empresa mediante la experiencia que va desarrollando a medida que va realizando actividades sigue siendo una de las piedras angulares del proceso de internacionalización de una empresa. La diferencia reside en que el nuevo contexto de redes globales ha aumentado el número de conocimientos necesarios para realizar con éxito dicho proceso, así como la forma de obtener y desarrollar esos conocimientos, ya que ahora intervienen muchos más actores y hay muchas más relaciones durante el proceso.

## 2.2 CONFIANZA Y COMPROMISO

Una de las mayores críticas al modelo de Uppsala era que tenía una visión demasiado individualista de la empresa. Por supuesto que había conexiones con otros agentes del entorno, ya que ninguna empresa puede valerse completamente por sí misma, pero estas relaciones era implícitas y apenas se trataban en profundidad, por lo que no se analizaba el aspecto emocional/sentimental de estas relaciones (Johanson & Vahlne, 2009). Sin embargo, la nueva visión de red hace necesario que se deba analizar de forma explícita estas relaciones ya que numerosos estudios han demostrado la importancia de la confianza en el proceso de internacionalización de las empresas. Autores como Nahapiet & Ghoshal (1998), Granovetter (1985, 1992) o Madhok (1995) han concluido que la confianza es fundamental para el proceso de aprendizaje ya que además la confianza puede actuar como sustituto de la falta de conocimiento del mercado cuando se puede recurrir a un intermediario fiable que compense esa falta de información. La confianza puede definirse, según Morgan y Hunt (1994), como la capacidad de predecir el comportamiento de otros, asumiendo que esos comportamientos tienen un alto estándar ético, ya que la confianza sólo puede convertirse en compromiso cuando hay buenas intenciones por parte de las empresas implicadas. Por lo tanto, según esta definición, la confianza es un requisito previo para el compromiso, que una vez alcanzado, implica un deseo de mantener la colaboración en el tiempo, incluso realizando sacrificios individuales a corto plazo para favorecer los intereses comunes a largo plazo (Johanson & Vahlne, 2009). Por supuesto, hay que tener en cuenta que la confianza no es eterna, por lo que en ocasiones las empresas tendrán que recurrir a comportamientos oportunistas (Madhok, 2006). No obstante, podemos concluir que el compromiso será mayor cuando los socios estén dispuestos a

mantener la relación con el objetivo de alcanzar intereses comunes (Johanson & Vahlne, 2009).

La importancia de la confianza radica en que cuanto mayor sea ésta, mayor predisposición tendrán los socios para compartir información, lo cual no solo es fundamental para el proceso de aprendizaje, sino que además permite establecer objetivos comunes y aprovechar oportunidades que puedan surgir (Madhok, 1995). De esta forma, la confianza, en tanto que permite estrechar la relación entre socios y establecer objetivos comunes, será el factor determinante para lograr el compromiso (Madhok, 1995; Morgan & Hunt, 1994), que definen como la tenencia de un socio de intercambio creyendo firmemente que continuar con esa relación merece el máximo esfuerzo para garantizar su mantenimiento. Teniendo en cuenta, sin embargo, que es prácticamente imposible alcanzar un grado máximo en algo, el compromiso es en definitiva una cuestión de poner mayor o menor esfuerzo en mantener una relación (Johanson & Vahlne, 2009). Este compromiso puede ser calculativo o afectivo (Mathieu & Zajac, 1990). El calculativo es el que construye sobre aspectos cognitivos, como por ejemplo oportunidades conjuntas disponibles. Es, por lo tanto, un enfoque más pragmático, donde el compromiso depende de los resultados esperados. El afectivo, por otra parte, se basa en un sentido de respeto y apego hacia la otra parte (Gounaris, 2005). Este último autor llega a la conclusión de que el compromiso calculativo tiene un impacto negativo en las intenciones de las partes de mantener la relación a largo plazo, ya que al ser un enfoque más práctico puede favorecer la aparición de comportamientos oportunistas que terminen chocando con los objetivos comunes. No obstante, este enfoque de objetivos no puede eliminarse ya que es la base de cualquier relación, la de conseguir algún tipo de objetivo final.

En cualquier caso, la construcción de confianza y el compromiso es un proceso largo y costoso en términos de esfuerzo, ya que constituye una secuencia de fases en las cuales el resultado de una etapa es la entrada a la etapa siguiente (Boersma, Buckley & Ghauri, 2003). En efecto, se empieza construyendo una relación de confianza mutua que una vez alcanza un valor alto deriva en un compromiso que igualmente irá fortaleciéndose a medida que se estrecha la relación.

## **2.3 DESARROLLO DE OPORTUNIDADES**

El modelo de Uppsala original, planteaba que el conocimiento y el compromiso con el mercado afectaban a los riesgos y oportunidades percibidos y que influían en el compromiso con las decisiones y las actividades actuales (Johanson & Vahlne, 1977). Si tenemos esto en cuenta, así como el nuevo modelo de redes, vemos que las oportunidades que surgen durante un proceso de internacionalización adquieren ahora mucha más importancia (Johanson & Vahlne, 2009). Kirzner, en 1973, ya concluyó que las oportunidades surgían mediante la sorpresa, lo desconocido, por lo que dependía más de continuar actividades que se estaban realizando que de buscar específicamente dichas oportunidades. Esto enlaza directamente con el concepto de conocimiento

mediante la experiencia del que hablamos en el epígrafe anterior. Posteriormente Shane (2000), argumentó que para poder descubrir oportunidades hacía falta un conocimiento previo sobre las actividades que se están realizando, ya que de otra manera el individuo no sería capaz de reconocer dicha oportunidad. Esto refuerza la idea de que la internacionalización es un proceso progresivo que requiere que la empresa se haya consolidado en el país local, ya que hasta que no haya dominado su negocio y sus actividades no será capaz de reconocer las nuevas oportunidades que le surgirán en este nuevo contexto internacional. Todo ello significa que la empresa necesita un conocimiento privilegiado sobre sus actividades y negocios para poder desarrollar oportunidades. Este pensamiento tuvo que ampliarse como consecuencia de la nueva visión de red, ya que ahora las empresas tienen también acceso a información privilegiada sobre sus socios y las redes en las que ellos operan, por lo que la experiencia y conocimientos obtenidos por las compañías ya no procede únicamente de las actividades y negocios de la propia empresa, sino también de los recursos externos obtenidos mediante las relaciones establecidas dentro de la red (Johanson & Vahlne, 2009).

Debido a todo esto, el desarrollo de oportunidades se basa en las interacciones que mantienen socios que construyen conocimiento de manera conjunta, aumentando así la confianza del uno en el otro y gracias a lo cual aumentará el compromiso tanto con la relación que tienen como con las actividades que desarrollan conjuntamente (Johanson & Vahlne, 2009).

## **2.4 CRÍTICAS AL MODELO DE UPPSALA: LA APARICIÓN DE LAS BORN GLOBAL**

La mayoría de las críticas que ha recibido el modelo de Uppsala sobre el proceso de internacionalización de las empresas se deben a que el comportamiento de las mismas ha cambiado mucho en los últimos años (Johanson & Vahlne, 2009). Algunas de estas críticas afirman que ahora existen empresas que se internacionalizan poco después de su creación y que el proceso de internacionalización es mucho más rápido ahora (Oviatt & McDougall, 1994), o que la entrada de las empresas en mercados extranjeros ya no depende tanto de la distancia psicológica (Madsen & Servais, 1997). Así mismo, también han proliferado en los últimos años términos como el de joint ventures, alianzas estratégicas y la internacionalización mediante adquisición de otras empresas (Johanson & Vahlne, 2009), lo que ha puesto al modelo de Uppsala en un estado de cierta "obsolescencia" que ha obligado a sus autores a realizar revisiones continuas para adaptar el modelo a los nuevos tiempos y a la nueva situación resultante de la globalización. Pese a ello, los autores defienden que estos nuevos conceptos y el modelo de Uppsala no son en absoluto excluyentes entre sí, y que pese a que es cierto que existen nuevos tipos de empresa que quizás no se ajusten al modelo original, éste sigue funcionando para explicar el proceso de internacionalización que siguen muchas empresas, las cuales comienzan entrando en mercados vecinos mediante actividades que requieren poco compromiso de recursos, para posteriormente ir entrando en

países que se encuentran a mayor distancia psicológica al mismo tiempo que se aumenta el compromiso de recursos en las actividades internacionales ya iniciadas (Johanson & Vahlne, 2009). Los autores también defienden que realmente el cambio se ha producido en el entorno internacional, más que en los mecanismos de internacionalización de las empresas (Johanson & Vahlne, 2009).

Por todo esto, el mayor debate existente en torno al proceso de internacionalización de las empresas es la aparición del fenómeno de las International New Ventures (INVs) (Oviatt & McDougall, 1994) y de las Born Global (Cavusgil & Knight, 1996), conceptos que desarrollaremos de forma mucho más extensa a lo largo del presente trabajo.

### **3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS BORN GLOBAL**

Como hemos visto hasta ahora, el primer gran modelo teórico capaz de explicar el proceso de internacionalización fue el modelo de Uppsala, que afirmaba que el proceso de internacionalización de una empresa era un proceso lento e incremental debido a la falta de conocimiento sobre los mercados extranjeros, la incertidumbre y la aversión al riesgo (Johanson & Vahlne, 2009; Madsen & Servais, 1997). A medida que la empresa va adquiriendo o desarrollando nuevo conocimiento gracias a la experiencia adquirida de las nuevas actividades y de las relaciones con los nuevos socios, va entrando en más países y aumentando el compromiso con los lugares en los que ya se encuentra, ya que mediante el conocimiento, la confianza y la experiencia se reduce el riesgo y la incertidumbre (Johanson & Vahlne, 2009). Pese a que este modelo aún continúa vigente a día de hoy (con algunas revisiones) y sigue siendo estudiado en las universidades, hemos visto que ha recibido críticas que lo califican como un modelo muy determinista y de valor limitado (Madsen & Servais, 1997). Pero la mayor crítica a este modelo surge con la aparición de un nuevo tipo de empresa que no cumple los patrones establecidos por el modelo a la hora de internacionalizarse, ya que actúan en varios mercados o incluso a nivel global desde su nacimiento (Madsen & Servais, 1997). Estas empresas son las llamadas Born Global (Rennie, 1993; Knight & Cavusgil, 1996), Global Start-Ups (Oviatt & McDougall, 1994) o International New Ventures (INVs) (McDougall et al., 1992). De entre todos estos nombres, usaremos el más común de todos, el de Born Global.

Oviatt y McDougall (1994) definen a este nuevo tipo de empresa como una organización que desde su nacimiento busca una ventaja competitiva mediante el uso de recursos internacionales y mediante la venta de productos a múltiples países. De este modo, y en contraposición con las empresas más tradicionales que se desarrollan gradualmente desde empresas locales a empresas internacionales, las Born Global tienen desde el comienzo una estrategia y enfoque internacional incluso si tiene pocos empleados o es un único emprendedor. Este método de internacionalización no es la única diferencia que McDougall et al. (1994) encontraron entre las empresas tradicionales y las Born Global. También se encontraron importantes diferencias entre

la cantidad y procedencia de los recursos de las empresas, ya que las start-ups requieren mayor inversión en, por ejemplo, los canales de distribución, ya que tienen un enfoque de exportaciones a más países sin poseer estructuras previas ya consolidadas. Al mismo tiempo, también se encontraron diferencias en cuanto al tipo de estructura empresarial, siendo la de las empresas Born Global estructuras híbridas donde el emprendedor debe coordinar y controlar más actividades (por ejemplo mediante relaciones personales más cercanas o mediante joint ventures) frente a las estructuras más jerárquicas de las empresas clásicas (Madsen & Servais, 1997).

Pero, ¿a qué se debe la aparición de estas empresas Born Global? Oviatt y McDougall comprobaron que este fenómeno ya existía desde hacía décadas, sin embargo, ha sido en los últimos años cuando ha experimentado un crecimiento exponencial debido en gran parte a los efectos de la globalización, de lo que hablamos al principio de este trabajo. En concreto, el auge de este tipo de empresas puede deberse a tres factores críticos: (1) por un lado a las nuevas condiciones del mercado (la nueva visión de red que explicamos en el apartado anterior), (2) el desarrollo tecnológico en las áreas de producción (deslocalización de fábricas a países más baratos), transporte (poder exportar mercancías a países más lejanos en menos tiempo) y en comunicación (coordinar mejor actividades internacionales) y (3) por último más capacidades en el capital humano, incluyendo el emprendedor que crea las Born Global, lo que ha provocado la proliferación de negocios más tecnológicos e innovadores, y por lo tanto, más globales (Madsen & Servais, 1997). Estos factores están interrelacionados.

Las nuevas condiciones del mercado también se han manifestado en el incremento de la especialización y de los nichos de mercado, lo que ha provocado la aparición de empresas dedicadas a la fabricación de pequeños componentes y piezas que venden en el mercado global ya que la demanda doméstica no es lo suficientemente grande (Madsen & Servais, 1997). También se ha observado que los emprendedores se han enfocado en los últimos años en la creación de empresas en el sector de la alta tecnología, lo que implica un alto grado de innovación y conocimiento que hace necesario la existencia de múltiples fuentes de recursos y relaciones, por lo que estos productos innovadores son rápidamente internacionalizables. Por último cabe destacar que los mercados financieros también se han vuelto internacionales, lo que implica que un emprendedor pueda buscar financiación en cualquier país (Madsen & Servais, 1997). Como vemos, las nuevas condiciones del mercado, mucho más global e interconectado, han favorecido el auge de este tipo de empresas. Sin embargo, estas nuevas características del mercado no han surgido de la nada ni por sí solas, sino que se pueden explicar en gran medida debido a grandes cambios tecnológicos.

Las nuevas tecnologías en procesos de producción, con maquinaria cada vez más sofisticada y potente, implican que la producción a pequeña escala ya no sea rentable, lo que ha provocado un auge de la especialización y la producción de nicho. El transporte de personas y mercancías se ha vuelto más frecuente, seguro y barato que nunca, lo que ha eliminado muchas barreras al comercio internacional. También el desarrollo de la comunicación ha hecho que los mercados globales sean más accesibles, mediante el auge de internet, la telefonía móvil, la mensajería instantánea, los emails o los espacios compartidos en la nube, que han permitido controlar y

gestionar mejor diferentes actividades internacionales, al mismo tiempo que ha facilitado la adquisición de información sobre los mercados internacionales (Madsen & Servais, 1997).

El último factor de relevancia crítica para explicar el auge de este fenómeno ha sido el incremento de las habilidades de los recursos humanos para reconocer y explotar las oportunidades que los cambios tecnológicos ofrecen en los mercados internacionales. Gran parte del incremento de capacidades del personal puede explicarse mediante el aumento de personas que han conseguido experiencia internacional durante las últimas décadas. Por ejemplo, las becas Erasmus han permitido a unos 50.000 estudiantes de la Unión Europea al año, pasar entre 6 y 12 meses de sus estudios en un país extranjero. Esta movilidad internacional, con el consecuente intercambio cultural y de lenguaje, ha permitido la creación de un grupo de empleados potenciales con la capacidad de comunicarse, entender y operar en culturas extranjeras, lo que también ha derivado en una mayor homogeneización de los mercados, siendo las preferencias y los comportamientos cada vez menos locales (Madsen & Servais, 1997).

Precisamente este perfil del emprendedor que acabamos de comentar, es uno de los focos principales a la hora de estudiar el fenómeno de las Born Global. Y es que los fundadores de este tipo de empresas están más preocupados por la posibilidad de combinar recursos de diferentes países debido a la experiencia que han adquirido en sus anteriores actividades, motivo por el cual estos emprendedores evitan el crecimiento doméstico estableciendo empresas que ya poseen desde el principio rutinas para gestionar una fuerza de trabajo multicultural, coordinar recursos procedentes de distintos países y orientarse a clientes procedentes de diferentes lugares (McDougall et al., 1994). Por todo esto, para poder comprender en profundidad el auge de las Born Global hay que estudiar el perfil del fundador de la empresa, ya que al ser quien toma las decisiones de él dependerá el camino que seguirá en su aventura internacional. Factores como la educación, el haber vivido en el extranjero o haber tenido experiencia en algún otro negocio o empresa internacional moldean la mentalidad del emprendedor disminuyendo la distancia psicológica con respecto a determinados mercados (Madsen & Servais, 1997). Las implicaciones de todo esto son que en la mente del emprendedor las barreras nacionales no son vistas como obstáculos, sino como mercados abiertos listos para ser explotados, teniendo en cuenta la experiencia y los conocimientos previos del fundador, ya que son los que permiten establecer redes entre países abriendo nuevas oportunidades para nuevos negocios (Madsen & Servais, 1997).

En conclusión, podemos decir que el auge de las Born Global en los últimos años es una evidencia, así como que no siguen las pautas clásicas del modelo de internacionalización debido a la influencia de numerosos factores externos.

### 3.1 RELACIÓN CON EL MODELO DE UPPSALA

Como hemos visto hasta ahora, el principal motivo que justifica el estudio de las empresas Born Global es que éstas no cumplen el modelo de internacionalización de Uppsala, consistente en un proceso lento y gradual (Johanson & Vahlne, 1977). El motivo principal por el que el modelo de Uppsala propone un proceso gradual y secuencial es para minimizar el riesgo, debido a la incertidumbre que genera la falta de conocimiento sobre los nuevos mercados. Sin embargo, esta incertidumbre es más baja en las empresas Born Global debido a la experiencia internacional que el fundador y otros empleados poseían antes incluso de crear la organización (Madsen & Servais, 1997). Como vimos en apartados anteriores, el modelo de Uppsala hablaba de un compromiso bajo de recursos en las primeras operaciones internacionales, debido a la falta de experiencia y conocimientos que tenía la empresas sobre ese país o mercado, debido a lo cual el proceso de internacionalización era lento y gradual, ya que se iba aumentando el compromiso a medida que se adquirían más conocimientos y experiencia (Johanson & Vahlne, 2009). Sin embargo, esto no ocurre en las Born Global, ya que frecuentemente el fundador de este tipo de empresas ya posee algún tipo de experiencia internacional que le confiere un conocimiento sobre esos mercados que le permite comprometer más recursos aún en las primeras actividades (Madsen & Servais, 1997). Por ello, debido al alto conocimiento que el fundador de una Born Global tiene sobre los mercados debido a años de experiencia en este tipo de actividades, estas empresas pueden tomar decisiones que impliquen un mayor compromiso de recursos, teniendo en cuenta además que las ventas internacionales y los canales de marketing a nivel global ya suelen estar establecidos (Madsen & Servais, 1997). Como conclusión, tal como afirmaron Johanson y Vahlne, el modelo de Uppsala y el de las Born Global no son del todo incompatibles, ya que comparten puntos comunes como el conocimiento de los mercados, la experiencia en las actividades y el compromiso de recursos. El verdadero punto de discrepancia entre ambos conceptos se encuentra en las condiciones del mercado (la visión de red frente al modelo tradicional) y a las características del fundador (experiencia previa). Otro punto en común y de discrepancia entre ambos modelos es el propio entorno de la empresa. Wiedersheim-Paul et al. (1978) ya anticipó el modelo de redes que explicamos con anterioridad, y resaltó la importancia de patrones de contacto entre empresas que permitan un intercambio de información, creando posibilidades para transmitir ideas. Estos autores establecieron que estos contactos eran los que cambiaban las actitudes y los mapas mentales de quienes tomaban las decisiones, lo cual se relaciona con el perfil del emprendedor en las Born Global.

En esta misma línea, Welch y Wiedersheim-Paul (1980) establecieron que las actividades y la preparación pre-exportación era la clave para el inicio del proceso de internacionalización, ya que requiere tiempo para promocionar las ventas en el exterior, hacer visitas, contactar con intermediarios, así como obtener todo tipo de información relevante. Estos conceptos son también relevantes a la hora de estudiar a las Born Global, ya que es necesario establecer las relaciones entre quienes toman



decisiones (en este caso el emprendedor), el entorno empresarial y la propia empresa en cuestión (Madsen & Servais, 1997).

En conclusión, vemos que en efecto existen varios puntos en común entre los modelos clásicos de internacionalización y el modelo Born Global, lo que hace que no sean completamente excluyentes entre sí. Sin embargo, lo que verdaderamente genera una diferencia es el cómo se manifiestan estos puntos comunes en ambos modelos, siendo una manifestación lenta, gradual y secuencial en los modelos clásicos, y rápida y simultánea en las Born Global.

No obstante, hay que tener en cuenta que el modelo de Uppsala ha sufrido varias revisiones desde el modelo original de 1977. En concreto, hemos estado hablando del modelo propuesto por Johanson y Mattsson en 1988, el modelo de redes industriales o redes de negocios. Tal como analizamos, este modelo, en lugar de analizar la internacionalización como un proceso entre una empresa y un ente aislado del mercado, lo analiza como una relación entre empresas independientes que forman una red. De este modo, las empresas se vuelven dependientes de los recursos externos sujetos a intercambio dentro de la red. Estas relaciones, como también explicamos, requieren tiempo y esfuerzo tanto para establecerse como para desarrollarse, y además si se quiere mantener la relación a más largo plazo será necesario confianza mutua y conocimiento de las partes, así como un alto grado de compromiso. También es necesario destacar que estas redes pueden operar dentro de un país o entre diferentes países (Madsen & Servais, 1997).

La internacionalización puede implicar, por tanto, que la empresa desarrolle negocios en redes mediante tres formas posibles: estableciendo relaciones en redes de países que son nuevos para la empresa, en redes que ya son conocidas por la empresa y conectando diferentes redes utilizando las relaciones que ya tiene establecidas la empresa (Madsen & Servais, 1997). En los modelos más clásicos, las redes suelen ser locales o nacionales con muy pocas relaciones, lo que implica que los gustos de los consumidores y los comportamientos sean muy diferentes según los países. Para cualquier empresa que quisiera internacionalizarse habría mucha incertidumbre y un conocimiento del mercado bajo debido a la falta de experiencia internacional, por lo que el aprendizaje se volvería un factor crítico que provocaría que el proceso de internacionalización fuese lento e incremental (Madsen & Servais, 1997).

Sin embargo, para los nuevos tipos de empresa la situación es diferente ya que las redes ya se encuentran bien establecidas, por lo que tener una posición en la red adecuada es un requisito indispensable para poder acceder a dicho mercado. De hecho, se ha observado que mercados muy internacionalizados "tiran" de las empresas hacia otros países debido a la posición que dichas empresas tengan en determinadas redes (Madsen & Servais, 1997; Bodur & Madsen, 1993). En el caso de las Born Global el efecto es incluso más acrecentado, ya que como hemos visto en este tipo de empresas proliferan la especialización y los nichos de mercado, por lo que muchas de estas compañías son internacionales gracias a la internacionalización de algunos de sus colaboradores a los que suministran sus productos, integrándose en la cadena de valor de una empresa multinacional (Madsen & Servais, 1997). Todo esto ha provocado que

el proceso de internacionalización de una empresa ya no pueda verse como algo aislado sino teniendo en cuenta el entorno de la compañía y las relaciones en las que se encuentra, teniendo en cuenta las redes en las que la empresa está activa (Madsen & Servais, 1997).

Este enfoque puede aplicarse a las empresas Born Global, pero teniendo en cuenta que actúan en un entorno determinado así como en un contexto interno muy diferente al de las empresas clásicas. Aquí la incertidumbre y el proceso de aprendizaje no se refieren tanto al conocimiento de un mercado geográfico concreto sino más bien sobre nuevos procesos de producción, patrones de especialización, intercambio etc. Por lo tanto, sus rutinas ya no dependen tanto de barreras locales o nacionales, lo que hace que estas empresas no encajen en el modelo clásico de fases (Madsen & Servais, 1997).

Teniendo todo esto en cuenta, vemos que el fenómeno de las Born Global no supone una revolución como tal del proceso de internacionalización, sino que es más bien una evolución de los modelos clásicos donde el tiempo es el factor crítico que justifica un estudio independiente. Y es que la perspectiva del tiempo debería extenderse más allá del nacimiento de estas empresas, ya que si bien la empresa es internacional desde su nacimiento, esto se debe a años de experiencia previa de su fundador. Este es el quid de la cuestión, si considerar a una empresa Born Global como una empresa nueva pese a que posee conocimientos, recursos y capacidades de una empresa mucho más madura como consecuencia de una actividad previa, o considerar a estas empresas como una "extensión" de negocios ya existentes y realizados por el fundador (Madsen & Servais, 1997).

Para tratar de profundizar un poco en estas cuestiones, se hizo un estudio empírico con el objetivo de dirimir cuáles eran los antecedentes de las Born Global, qué condiciones son necesarias para la aparición de este fenómeno o qué aspectos básicos hacían falta para su creación y expansión. Como explicamos con anterioridad, es importante analizar los antecedentes de la Born Global más allá de su nacimiento, ya que pueden estar fundadas por emprendedores con una gran experiencia internacional previa y un producto e idea de negocio ya consolidado, que incluso pueden tener una red de contactos internacionales y que no ven su propio país como un núcleo de su vida, sino que ven el mundo como un lugar en el moverse (Madsen & Servais, 1997). La experiencia internacional previa es una condición necesaria no solo para la expansión internacional sino que también crea la motivación y la ambición de ser una Born Global, ya que esta experiencia cambia la percepción de la distancia con respecto a otros países (Madsen & Servais, 1997). Por lo tanto, la primera conclusión es que los antecedentes de la Born Global puede ser o bien un emprendedor con una gran experiencia internacional previa o una empresa con un producto fuerte. Ambos requisitos pueden darse simultáneamente (Madsen & Servais, 1997). La explicación es que un emprendedor con mucha experiencia internacional tiene más conocimientos sobre los mercados extranjeros, menos aversión al riesgo, una red de contactos internacionales e incluso una adaptación a otras culturas, lo que implicará que su nueva empresa tenga un enfoque mucho más internacional desde el comienzo. Por otra parte, un producto fuerte, consolidado y de mucha calidad tendrá una demanda

internacional mucho mayor que un producto que necesite de mucha fuerza de marketing, por lo que un producto fuerte también aumentará el enfoque internacional desde el comienzo.

Por otra parte, es de esperar que el fenómeno de las Born Global sea más pronunciado en mercados muy internacionalizados, ya que este tipo de empresas necesitan de unos recursos procedentes de empresas con competencias complementarias (sobre todo relacionadas con marketing y ventas), lo cual es mucho más fácil de encontrar en mercados internacionalizados con redes establecidas entre países. Por lo tanto, cuanto más internacional sea un mercado, más se extenderá en él el fenómeno de las Born Global (Madsen & Servais, 1997; Johanson & Mattsson, 1988).

Como hemos visto con anterioridad, los argumentos teóricos sugieren que una de las principales fuerzas impulsoras de las Born Global son los cambios en las tecnologías de producción, así como el acceso a sistemas de comunicación y transportes más baratos y potentes. Por lo tanto, es de esperar que las actividades de las Born Global estén muy relacionadas con la producción estandarizada y con productos físicos, aunque también puede deberse a un conocimiento mucho más profundo de las preferencias de los consumidores, debido quizás a los conocimientos y experiencia previa del fundador. Por ello, en comparación con las empresas exportadoras tradicionales, las Born Global suelen tener un enfoque más especializado y de nicho gracias a tener productos muy estandarizados o muy personalizables (Madsen & Servais, 1997).

También como hemos demostrado antes, las Born Global no suelen escoger un mercado geográfico en base a la distancia física o la distancia psicológica, siendo este el principal punto de diferencia con respecto a los modelos secuenciales clásicos (Uppsala). En este caso, hay que diferenciar entre las Born Global de alta tecnología, que suelen escoger los mercados en los que operan en base a la necesidad de tener un rápido acceso a clientes líderes o a una cierta nueva tecnología, y las Born Global que actúan como empresas de trading, subcontratas o intermediarios, y que suelen escoger los mercados internacionales siguiendo a sus clientes y/o socios actuales. Por lo tanto, la localización geográfica de las actividades de las Born Global viene determinada por la experiencia previa del fundador (el tipo de negocio creado, las relaciones y contactos ya establecidos) y por las características propias de los consumidores (si son empresas, clientes particulares, consumidores líderes, alto o bajo poder adquisitivo etc.) (Madsen & Servais, 1997).

Al mismo tiempo, la dependencia de recursos procedentes de otras empresas con competencias complementarias es más común en las Born Global que en el resto de empresas, ya que no poseen competencias ni rutinas suficientes para alcanzar los objetivos propuestos por sí mismas. Estos factores pueden adquirirse mediante el reclutamiento de personal con habilidades específica (posiblemente empleados de empresas competidoras o complementarias) o bien mediante una estructura híbrida que permita la colaboración con terceros, especialmente en lo que a actividades de distribución se refiere. También hay que destacar que la experiencia internacional previa del fundador implica que la Born Global podrá aprovechar mejor las competencias internacionales e interculturales, ya que estos emprendedores son más

proclives a contratar y colaborar a personal de diferentes perfiles. Por lo tanto, las Born Global obtienen más recursos procedentes de otras compañías que el resto de empresas, al mismo tiempo que suelen optar más que las demás por estructuras híbridas (relaciones estrechas, socios de redes, joint ventures etc.) para sus canales de distribución (Madsen & Servais, 1997).

Por norma general, para que las Born Global puedan sobrevivir y obtener beneficios necesitan liderar el desarrollo dentro de su mercado. De hecho, deben ser innovadoras, aprovechando las nuevas tecnologías de la comunicación, ya que de lo contrario no podrían mantener el contacto con el resto de empresas de la red en la que operan. Teniendo en cuenta que las Born Global operan en mercados muy internacionalizados, deben pensar de manera global a la hora de tomar decisiones sobre sus actividades, al mismo tiempo que deben tener en cuenta al resto de países a la hora de tomar decisiones sobre un país en concreto, ya que al estar todo conectado mediante una red las decisiones tomadas en un lugar afectan al resto de países que forman parte de esa misma red. Por lo tanto, el crecimiento de una Born Global dependerá en gran medida de su capacidad de innovar así como acceder a recursos y capacidades valiosos, generalmente mediante relaciones con socios internacionales (Madsen & Servais, 1997).

Por último, hay que tener en cuenta las características del propio país en el que se crea la Born Global. En aquellos países con un mercado pequeño, las empresas serán más propensas a convertirse en Born Global, ya que su propio país ofrece menos oportunidades de crecimiento doméstico. Por el contrario, cuando el mercado nacional es grande, las empresas suelen optar por una consolidación local antes de iniciar una aventura internacional.

Teniendo esto en cuenta, así como todo lo que hemos analizado hasta este momento, cabe hacerse una pregunta. Sabiendo lo que ya sabemos sobre las Born Global, ¿sería posible dar una definición más exacta, precisa y concreta de qué y cómo son este tipo de empresas?

#### **4. ¿QUÉ SON LAS BORN GLOBAL?**

Hasta este momento, hemos visto los principios fundamentales del proceso de internacionalización de las empresas según el modelo clásico (Modelo de Uppsala), con sus puntos principales así como las revisiones más importantes que se han visto obligados a hacer desde su publicación original. Estas revisiones son consecuencia del auge que desde los años 80 han tenido un grupo de empresas que no se ajustan al modelo clásico y que se caracterizan por un proceso de internacionalización mucho más rápido y temprano. También hemos visto algunos de los puntos fundamentales de estas empresas, las Born Global, así como algunas de las principales razones que justifican su estudio y las particularidades de su proceso de internacionalización. A

continuación, profundizaremos en el estudio de este tipo de empresas, y para ello, es necesario empezar explicando qué son realmente las Born Global.

Este concepto fue utilizado por primera vez en Australia a principios de los 90 (McKinsey & Company, 1993; Rennie, 1993). Sin embargo, nunca ha habido un consenso claro a la hora de definir con exactitud qué son este tipo de empresas. Por ello, vamos a recopilar en la tabla siguiente las principales definiciones que se han hecho hasta el momento de estas organizaciones.

<p>Una organización de negocios que, desde su creación, busca obtener una significativa ventaja competitiva mediante el uso de recursos procedentes de distintos países y mediante la venta internacional de sus productos.</p>	<p>(Oviatt &amp; McDougall, 1994)</p>
<p>Start-ups emprendedoras que, desde su nacimiento o desde muy cerca de su fundación, buscan que una proporción sustancial de sus beneficios procedan de la venta de sus productos en mercados internacionales.</p>	<p>(Cavusgil &amp; Knight, 2004)</p>
<p>Firmas emprendedoras cuyos administradores parecen percibir el mundo entero como su mercado desde el nacimiento de la empresa.</p>	<p>(Rialp, Rialp, &amp; Knight, 2005)</p>
<p>Empresas creadas con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales, cuyo ámbito producto/mercado tiene una dimensión internacional desde la creación de las mismas.</p>	<p>(Iborra et al., 1998)</p>

De todas estas definiciones, son las dos primeras las más relevantes, tanto por su concreción, como por su posterior uso académico. A pesar de estas diferencias, todas ellas parecen hacer énfasis en los siguientes aspectos (Cavusgil & Knight, 2015):

1. Son empresas jóvenes.
2. La empresa es la unidad principal de análisis.
3. La internacionalización se consigue principalmente a través de las exportaciones, ya que estas empresas son jóvenes y cuentan con pocos recursos.

Otro de los aspectos fundamentales de este tipo de empresas es la relación que mantienen con la figura de su fundador, ya que como explicamos en el epígrafe anterior, gran parte de la actividad y componente internacional de las Born Global depende de las características del emprendedor que las crea, existiendo por tanto, una asociación entre el fenómeno de la rápida y temprana internacionalización y el emprendimiento internacional (Cavusgil & Knight, 2015). Este "emprendimiento internacional" puede describirse como el proceso, creativamente hablando, de descubrir y explotar oportunidades que se encuentran fuera del mercado doméstico de las empresas en la búsqueda de ventajas competitivas (Oviatt & McDougall, 2000).

Teniendo todo esto en cuenta, se puede afirmar que las Born Global tienen un alto grado de orientación hacia el emprendimiento internacional, siendo su creación y crecimiento muy dependiente del valor y de las características del fundador y/o gerentes (Cavusgil & Knight, 2015). Como consecuencia, las Born Global poseen una distintiva cantidad de recursos intangibles y capacidades valiosas (Cavusgil & Knight, 2015).

En conclusión, vemos que no existe un consenso sobre una definición clara, objetiva y estática de las Born Global. Sin embargo, sí que existen puntos comunes que se han mantenido más o menos inmutables durante los años: empresas jóvenes, nuevas, emprendedoras, generalmente relacionadas con el mundo de la alta tecnología, muy dependientes de la figura del fundador, con exportaciones como principal método de internacionalización y con un enfoque global desde la creación de la empresa o desde muy poco después de su fundación. De hecho, este último aspecto se ha convertido en el principal foco de controversia con respecto al estudio de las Born Global: ¿cuánto tiempo debe pasar desde la creación de la empresa hasta sus primeras exportaciones para poder considerar a una compañía como una Born Global? Algunos autores sugieren que 2 años, otros que 3 años, otros que entre 3 y 5 años y otros incluso que entre 5 y 6 años todavía puede considerarse una Born Global (Cavusgil & Knight, 2005; Knight et al., 2004; Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Moen & Servais, 2002; Rasmussen & Madsen, 2002; Zuchella, 2002; Schrader, Oviatt & McDougall, 2000). Aún a día de hoy sigue sin haber un consenso sobre este asunto, debido en gran parte a la naturaleza cambiante de este tipo de empresas, que hace que sea muy difícil poder establecer criterios fijos. Teniendo en cuenta todas estas dificultades, ¿por qué el estudio de las Born Global ha sido tan importante en los últimos años?

#### **4.1. LA IMPORTANCIA DE LA EXPORTACIÓN COMO FORMA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Hasta los años 80, todas las investigaciones sobre negocios internacionales se centraban en grandes empresas multinacionales con muchos recursos y en inversión extranjera directa. Sin embargo, se ha comprobado empíricamente que las Born Global suelen comenzar su actividad internacional exportando sus productos, lo que ha provocado un auge de las investigaciones centradas en este tipo de actividades así

como en la forma en que las start-ups desarrollan redes exitosas con distribuidores y consumidores extranjeros (Cavusgil & Knight, 2015). Esto ha adquirido especial relevancia en los últimos años con la proliferación del comercio online y de empresas intermediarias como Amazon dedicadas a la venta de productos a través de internet conectando a clientes y comercios de todo el mundo. Por lo tanto, es importante analizar las Born Global para poder comprender las tendencias actuales en cuanto a las actividades principales que desarrollan las empresas a la hora de internacionalizarse.

#### **4.2. INTERNACIONALIZACIÓN EXITOSA PESE A LA FALTA DE RECURSOS**

Una de las principales razones a la hora de investigar el fenómeno de las Born Global es descubrir cómo empresas jóvenes carentes de recursos y experiencia consiguen gestionar la complicada tarea de la internacionalización y además conseguirlo con éxito (Knight & Cavusgil, 2004). La conclusión alcanzada es que ante esta "desventaja" las Born Global han desarrollado recursos y capacidades únicas, como un alto grado de emprendimiento, persistencia, innovación y diferenciación, es decir, han tenido que establecer un activo muy diferente del que poseen las empresas tradicionales. Algunos de estos activos principales son un enfoque proactivo, capacidades dinámicas y una estrategia basada en el valor de las habilidades. Como vemos, todos estos factores están muy relacionados con la figura del fundador y gestores de la start-up, como ya comentamos anteriormente (Cavusgil & Knight, 2015). En consecuencia, se hace necesario estudiar a estas empresas para poder profundizar en las nuevas estrategias de negocio y en las nuevas habilidades, recursos y capacidades que están desarrollando las compañías.

#### **4.3. INTERNACIONALIZACIÓN MEDIANTE ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

Las empresas Born Global necesitan desarrollar estrategias acordes a su edad y tamaño, por ello tienden a centrarse en la diferenciación o en la especialización en lugar de competir en costes (Knight & Cavusgil, 2005). La diferenciación implica que la empresa desarrolla un producto que los consumidores perciben como único o distinto al resto. La especialización, por el contrario, implica que la compañía se centra en un grupo de compradores quienes tienen un alto grado de experiencia y un mayor poder adquisitivo en lo referente a ese tipo de productos o servicios (Cavusgil & Knight, 2015).

Todo esto se debe a que las Born Global son el resultado de las estructuras derivadas de la globalización, caracterizadas por los desarrollos tecnológicos en los campos de la información, comunicación y producción, lo que ha reducido el coste de las

transacciones internacionales (Cavusgil & Knight, 2015). En consecuencia, teniendo en cuenta que los costes se han reducido para todas las empresas, y que las Born Global no pueden competir en volumen de producción y costes con empresas ya establecidas debido a su juventud, estas se han visto obligadas a buscar su ventaja competitiva en la innovación y en la diferenciación de su oferta. Por lo tanto, a medida que van aumentando los efectos de la globalización y se van eliminando barreras de costes, estas pequeñas empresas Born Global dejan de ser una excepción para convertirse en la norma de las nuevas empresas internacionales (Knight & Cavusgil, 1995). Por ello, es importante estudiar a estas empresas para poder comprender mejor las estrategias actuales que siguen las empresas a la hora de enfocar su idea de negocio.

En conclusión, podemos afirmar que hay razones más que suficientes y de gran importancia que justifican el estudio de las Born Global, a pesar de la dificultad que conlleva. Y es que no solo es necesario por tratarse de un tema nuevo y que es susceptible de investigación académica, sino que como acabamos de explicar tiene profundas repercusiones prácticas que hace que estas empresas reciban la atención que merecen.

## **5. CARACTERÍSTICAS DE LAS BORN GLOBAL**

Ya hemos visto que a la hora de definir a las Born Global no hay un consenso claro ni una definición definitiva de las mismas, aunque sí es cierto que hay una serie de puntos en común que se han mantenido a lo largo de los años entre los autores y en las distintas investigaciones académicas. Estos puntos comunes parecen sugerir que aunque no se pueda dar una conceptualización firme de las Born Global, sí que se pueden sacar algunas conclusiones en forma de un conjunto de características que suelen estar presentes en mayor proporción en este tipo de empresas que en cualquier otra.

En primer lugar, hay que destacar el rol de la innovación en este tipo de empresas, ya que es la principal fuente de conocimiento y capacidades organizativas para la empresa (Lewin & Massini, 2003; Nelson & Winter, 1982). Esta innovación no sólo está referida al desarrollo de nuevos productos, sino también a la apertura de nuevos mercados y al diseño de las operaciones de la empresa necesarias para acceder de forma óptima a esos mercados y de esa forma poder compensar la falta de recursos (Nelson & Winter, 1982; Schumpeter, 1934). Por lo tanto, empresas jóvenes con una fuerte cultura de innovación y proclives a las actividades globales suelen internacionalizarse antes que aquellas empresas que carecen de esta cultura, ya que la innovación facilita la adquisición de conocimientos así como el desarrollo de capacidades para un buen desempeño en las actividades internacionales (Knight & Cavusgil, 2004).

En segundo lugar, y en relación con lo anterior, el desarrollo con éxito de recursos y capacidades únicas permiten un desempeño mayor de estas empresas que suelen



comenzar con recursos más limitados, siendo el recurso más importante el conocimiento (Conner & Prahalad, 1996; Dierickx & Cool, 1989; Grant, 1996; Nelson & Winter, 1982). El proceso de adquisición de conocimiento permite el desarrollo de mejores capacidades lo que deriva en un mayor desempeño organizacional (Grant, 1996). En el caso de las Born Global se ha comprobado como empresas con menos recursos y activos han tenido un desempeño y un éxito mayor debido a las capacidades emprendedoras desarrolladas y a los activos procedentes del exterior. Incluso si esta escasez hace referencia a recursos financieros y tangibles, se ha comprobado que empresas jóvenes que han conseguido recursos intangibles y capacidades basadas en el conocimiento se han podido internacionalizar antes y desempeñarse mejor en mercados foráneos (Knight & Cavusgil, 2004).

En tercer lugar, las Born Global suelen tener un mayor enfoque en actividades de marketing debido a que éstas implican un mayor desempeño internacional y una internacionalización más temprana, debido a que estas empresas suelen tener productos de alta calidad y distribuidores extranjeros con gran experiencia y competencias (Cavusgil & Knight, 2015).

En cuarto lugar, tienen una fuerte orientación hacia el emprendimiento internacional (Harms & Schiele, 2012; Jones, Coviello & Tang, 2011). Esta orientación hacia el emprendimiento no solo implica el desarrollo de actividades y negocios internacionales poco después de la creación de la empresa, sino que también supone el desarrollo de estrategias y tácticas que apoyen el rendimiento internacional (Knight & Cavusgil, 2004; Lumpkin & Dess, 1996). Tal como comentamos en el punto anterior, el marketing internacional es fundamental para realizar otras actividades estratégicas en mercados extranjeros como la adquisición de conocimiento sobre los clientes o el desarrollo y la adaptación de los productos apropiados (Aspelund, Madsen & Moen, 2007; Knight & Cavusgil, 2004).

En quinto lugar, la rápida y temprana internacionalización se ha visto favorecida por la nueva visión de redes que explicamos al comienzo del presente trabajo, ya que estas redes abren la puerta a nuevos posibles negocios internacionales facilitando el acceso a recursos financieros, mercados, canales de distribución así como a un gran número de contactos que puedan suponer una fuente de aprendizaje (Coviello, 2006). Por lo tanto, otra de las características de las Born Global es que suelen estar bastante bien relacionadas y forman parte de redes muy amplias en las que intervienen números actores. Estos actores pueden ser tanto proveedores y distribuidores, como socios para otros posibles negocios conjuntos, lo que permite superar la limitación y escasez de recursos y poder obtener ventajas competitivas, ya que tener socios colaboradores no sólo facilita la internacionalización sino que también favorece un desempeño mayor (Freeman et al., 2006).

Por último, las Born Global dependen, aún más si cabe, de la figura de su fundador. Primero, por todo lo que comentamos en epígrafes anteriores sobre la experiencia previa del creador de la empresa, lo que les hace ser más proactivos y tener una serie de habilidades, destrezas y conocimientos que les facilita la gestión de los negocios y manejar más adecuadamente el riesgo que suponen las actividades internacionales

(León Darder & Brenes Leiva, 2008). Pero también porque gracias a los desarrollos en tecnologías de la información, ahora el conocimiento es más accesible, por lo que en muchos casos el éxito no depende tanto de quien posee la información, sino de cómo usarla y qué decisiones tomar en base a ella. Por lo tanto, el fundador es quien debe manejar todo el conocimiento y decidir que negocios y actividades internacionales realizar (Samiee, 1998). Además, es la visión del fundador la que permite la orientación emprendedora, los esfuerzos en innovación, el ver el mundo entero como una clientela accesible y el realizar contactos y establecer relaciones con otros miembros de la red (Cavusgil & Knight, 2015).

Si bien éstas no son todas las características que definen a las Born Global, sí que podemos concluir que son las más importantes tanto por su relevancia a la hora de explicar el fenómeno de las empresas de rápida y temprana internacionalización como por su repetición en las investigaciones académicas durante el transcurso de los años. De esta forma, ya tenemos un conjunto de definiciones, así como una lista bastante certera de características de las Born Global. También hemos analizado algunas similitudes y diferencias con respecto a la internacionalización según el modelo de Uppsala. Por lo tanto, la siguiente pregunta que debemos hacernos es: ¿a pesar de la falta de un consenso definitivo, sería posible elaborar un modelo de desarrollo e internacionalización similar al de Uppsala pero aplicable a las Born Global y que recopile todo lo explicado hasta ahora?

## **6. EL MODELO DE DESARROLLO DE LAS BORN GLOBAL**

Como hemos dicho en el epígrafe anterior, las definiciones y características de las Born Global que hemos recopilado hasta el momento no son todas las que existen, aunque sí son las más comunes y las más relevantes. De hecho, hay una parte de la definición que aún a día de hoy sigue generando controversia y debate. ¿Qué límite de tiempo debe transcurrir desde que la empresa se crea hasta que realiza sus primeras actividades internacionales para considerarla como una Born Global? ¿Cuál o cómo de intensa debe ser esa actividad para considerar que la empresa ya se ha internacionalizado? Las primeras definiciones sugerían que para que una empresa pudiera considerarse como una Born Global debía conseguir que al menos el 25% de sus ventas fueran exportaciones y además conseguirlo en un plazo máximo de 3 años desde la creación de la empresa (Knight & Cavusgil, 1996). Sin embargo, se comprobó que esta definición procedía de Estados Unidos, un país con un mercado muy grande y con un bajo ratio de exportaciones, por lo que no tenía mucho sentido desde el punto de vista europeo, ya que en Europa casi cualquier start-up de un país pequeño con un producto específico y orientado a un nicho de mercado podía cumplir de forma relativamente fácil este requisito (Kuivalainen, Sundqvist & Servais, 2007). Debido a esta discrepancia, años más tarde se trató de dar una definición más estricta y específica, concluyendo que para que una empresa pudiera considerarse una Born Global debía conseguir que al menos un 50% de sus ventas fueran en países

diferentes al de origen de la compañía (Luostarinen & Gabrielsson, 2006). No obstante, esta definición tampoco satisface los propósitos de muchos investigadores, por lo que tampoco es una definición completamente aceptada. La razón que esgrimen para rechazar esta definición es que el ratio de exportaciones, así como el rango geográfico de las actividades internacionales se encuentra muy influenciado por el país de origen de la Born Global y por la situación económica de dicho país, los mercados de los países vecinos y otros muchos factores como el tipo de industria en el que se ubica la empresa. Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta que siempre existirán empresas que surgen como spin off de grandes multinacionales y que pueden cumplir sin problemas los requisitos de la exportación, pero que carecen de la independencia y el alto riesgo asociado a las Born Global (Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg, & Zucchella, 2008).

Por ello, estos autores consideran que para poder definir qué son las Born Global hace falta hacerlo desde una perspectiva más general y no tan detallada. En definitiva, definen a las Born Global como empresas que tienen un producto con un mercado potencial global, combinado además con la capacidad emprendedora de buscar formas de internacionalizarse aceleradamente. También deben verse afectadas por el alto riesgo asociado a las pequeñas start-ups, por lo tanto no pueden ser spin off de grandes multinacionales que pudieran ayudar a la empresa en momentos de dificultad. Además, deben ser empresas muy relacionadas con las altas tecnologías, no necesariamente en cuanto al producto o servicio que ofrecen, sino más bien relacionado con la maquinaria industrial que utilizan en el proceso productivo, los sistemas de comunicación que emplean o los sistemas logísticos de última generación (Gabrielsson et al., 2008).

En conclusión, podemos ver que si bien la exportación sigue considerándose la actividad clave para definir la internacionalización de una empresa, no existe un consenso claro sobre qué porcentaje de las ventas deben ser exportaciones para considerar a una empresa como Born Global, ya que influyen demasiados aspectos ajenos a la compañía en sí y además es un requisito que podrían cumplir muchas empresas que luego no se podrían considerar como Born Global por no cumplir otros requisitos. Por lo tanto, una posible solución pasa por no tratar de establecer una cifra concreta, sino más bien definir el tipo de negocio de la empresa y qué características debe tener, pero de una forma más general y flexible.

Otro de los aspectos más sujetos a debate hace referencia al espacio de tiempo que debe transcurrir desde que se crea la empresa hasta que ésta empieza a exportar, aceptándose comúnmente que ese plazo no puede ser superior a 3 años, si bien otros autores establecen otros intervalos de tiempo. Lo cierto es que exportar no es una tarea sencilla para pequeñas start-ups con limitada o nula experiencia internacional. Aunque es cierto que, como comentamos con anterioridad, esta falta de experiencia puede compensarse con la experiencia internacional previa del fundador en su anterior trabajo, con los recursos obtenidos de los demás miembros de la red o incluso con la experiencia de un directivo procedente de otra empresa, esto no es necesariamente válido para todas las Born Global. En consecuencia, teniendo en cuenta los desafíos que conlleva la exportación así como la posible falta de experiencia y las

particularidades de la empresa en sí, esta actividad podría llevar más de 3 años, por lo que se debería tener más flexibilidad en torno a este criterio (Gabrielsson et al., 2008). De hecho, esto se ve reforzado con la idea de que una rápida internacionalización no necesariamente implica un rápido crecimiento de las ventas en el exterior, es decir, que una empresa puede iniciar una actividad internacional poco después de crearse, pero luego quedar estancada y no continuar con la progresión prevista. Por ello, algunos autores han sugerido que el espacio temporal de las Born Global sea visto en base a dos dimensiones: por un lado la precocidad y por otro lado la velocidad. La precocidad hace referencia a cuan pronto se internacionaliza la empresa mientras que la velocidad hace referencia a la efectividad a la hora de seguir creciendo (Zucchella, Denicolai & Palamara, 2007). Por lo tanto, las Born Global son aquellas empresas que exhiben un enfoque de emprendimiento internacional tanto en los mercados de los distintos países como en los segmentos de su industria y que además se centran con gran intensidad en alcanzar un rápido crecimiento. Esto permite distinguir entre una Born Global y aquellas empresas que se internacionalizan muy pronto pero que luego, debido a la falta de una visión global, del compromiso necesario y de las capacidades de implementación no son capaces de alcanzar el rasgo de efectividad necesario para alcanzar la velocidad que hace falta para tener un buen desempeño global (Gabrielsson et al., 2008).

En conclusión, lo que hemos hecho hasta el momento es recopilar las definiciones, rasgos y características más comúnmente aceptados en la literatura y que presentan un mayor grado de consenso. Con respecto a los otros factores que presentan más controversia, como el porcentaje de exportaciones o el límite temporal, es tal el debate existente todavía a día de hoy que no tiene mucho sentido tratar de dar una definición exacta y categórica, sino que más bien sería recomendable adoptar una visión más flexible y general.

Habiendo visto, pues, como el modelo de Uppsala explica pormenorizadamente el proceso de internacionalización de las empresas, nos vemos en la obligación de volver a la pregunta con la que iniciamos este epígrafe: ¿sería posible elaborar un modelo de desarrollo similar al de Uppsala pero aplicable al caso particular de las Born Global, sabiendo lo que hemos visto hasta ahora?

## **6.1. FASE 1: INTRODUCCIÓN**

En esta fase, la Born Global tiene recursos limitados y una estructura organizacional todavía sin desarrollar (Gabrielsson et al., 2008). En esta época, caracterizada por el elevado flujo de información y las comunicaciones vía internet, las Born Global dependen de un know-how tácito y único para crear una ventaja competitiva (Barney, 1991; Schoemaker, 1990). Sus principales recursos son, por lo tanto, la creatividad y las capacidades de su fundador y el resto del personal que pudiera tener la empresa en ese momento. Sus habilidades únicas combinadas con la capacidad de emprendimiento suponen los recursos humanos básicos para desarrollar productos

únicos con un potencial de mercado global. Sin embargo, para una exitosa internacionalización acelerada hace falta un cierto nivel de financiación y experiencia en negocios internacionales que estos emprendedores raramente poseen. Esta debilidad es prácticamente insignificante para aquellas empresas donde el fundador o el equipo creador hayan hecho un desarrollo previo a esta fase o que ya tengan experiencia en negocios internacionales adquirida en anteriores trabajos. No obstante, aquellas Born Global que no tienen estos recursos o capacidades organizativas si tienen que pasar por un proceso más complejo (Gabrielsson et al., 2008).

El problema con el que se suelen encontrar las empresas de este último grupo es que la investigación y el desarrollo de los productos suele estar financiado por las universidades, el duro trabajo del emprendedor o incluso préstamos que ponen en riesgo el propio patrimonio del fundador, por lo que las ventas y la capacidad productiva están también sujetas a la necesidad de tener fondos disponibles. Por lo tanto, las Born Global tratan en primer lugar de construir canales o redes para establecer relaciones con clientes potenciales (Gabrielsson et al., 2008).

En esta fase 1, el crecimiento depende principalmente de la estrategia de selección de canales y del establecimiento de redes. Si lo que la empresa desea es colaborar con alguna multinacional buscará un rápido crecimiento desde el principio, mientras que si lo que busca es utilizar canales y redes propias construidas a través de, por ejemplo, internet, entonces la creación y el crecimiento requerirá de más tiempo (Gabrielsson et al., 2008).

Por lo tanto, la velocidad de crecimiento de la Born Global dependerá o bien de la creación de redes y el uso de internet que se haga, o bien del tipo de multinacional con la que se asocie (Gabrielsson & Kirpalani, 2004). Esta decisión dependerá de las características de la organización y del fundador, del producto que desarrolla, de la capacidad de innovación que tenga así como del tipo de redes que desarrolle, bien sea relacionándose con grandes multinacionales o colaborando con otros canales (Nummela, Saarenketo & Puumalainen, 2004).

En conclusión, en esta primera fase, la Born Global deberá elegir el canal adecuado para poder crecer rápidamente, y dicha elección dependerá de las características de la empresa y de su fundador, del producto y la innovación y de las redes que quiera desarrollar (Gabrielsson et al., 2008).

En cuanto a la financiación, se cree que las fuentes financieras internacionales son una de las principales fuerzas que favorecen que los nuevos negocios se internacionalicen rápido, ya que los inversores quieren que la empresa entre rápidamente en su propio mercado mientras que el emprendedor vería con buenos ojos moverse al país del cual está recibiendo los fondos (Oviatt & McDougall, 1995). Por lo tanto, cuanto más agresiva sea la expansión internacional, más global deberá ser la estructura financiera de la empresa (Gabrielsson, Sasi & Darling, 2004).

En conclusión, en esta primera fase donde el acceso a la financiación tiene una importancia crucial, las Born Global buscarán inversores de capital riesgo tanto a nivel

doméstico como sobre todo a nivel global, dependiendo de la ambición a la hora de internacionalizarse (Gabrielsson et al., 2008).

En relación con esto último, otros estudios sugieren que cuantos más recursos tenga la Born Global más rápido avanzará durante su internacionalización en aspectos como las estrategias de operaciones y presencia en mercados globales (Laanti et al., 2007). Por lo tanto no es solo cuestión de financiación, sino que las estrategias de operaciones y mercado pueden favorecer una rápida expansión de la empresa. Esto se ve influenciado por el liderazgo inspiracional del emprendedor, quien es el encargado de integrar las estrategias de operaciones y mercado así como de motivar a los empleados para alcanzar un buen desempeño en ello (Madsen & Servais, 1997; Oviatt & McDougall, 1995).

En conclusión, en esta fase la Born Global debe integrar adecuadamente estrategias de operaciones y estrategias de mercado formuladas por un liderazgo que inspire y persiga una rápida expansión (Gabrielsson et al., 2008).

Otro de los aspectos más importantes al comenzar a funcionar una Born Global es el aprendizaje organizacional, que permite identificar y explotar oportunidades. Las Born Global más exitosas son aquellas que más esfuerzos dedican a obtener y generar inteligencia de mercado, por lo que una expansión global requiere maximizar el flujo de conocimiento y el aprendizaje entre los diferentes mercados claves (Ireland, Hitt, Camp & Sexton, 2001; Zahra, Ireland & Hitt, 2000).

En conclusión, para que una Born Global pueda sobrevivir a esta primera fase y prosperar debe establecer un deliberado y estudiado sistema para adquirir aprendizaje organizacional (Gabrielsson et al., 2008).

Como reflexión final, podemos destacar que en esta primera fase la Born Global debe elegir la forma más adecuada para poder crecer en función de sus propias características y objetivos, buscar inversores (preferentemente internacionales), integrar buenas estrategias de mercado y operaciones, unidas a un liderazgo inspirador, y crear un sistema para desarrollar un buen aprendizaje organizacional. Todo ello permitirá sentar las bases de la empresa antes de pasar a la siguiente fase.

## **6.2. FASE 2: CRECIMIENTO Y ACUMULACIÓN DE RECURSOS**

Las Born Global aprenden tanto de sus socios como de los miembros de la red o canales de los que forma parte, ya que son con quienes hace negocios. En esta fase, son dos los principales factores que interactúan: por un lado, el potencial que tiene la empresa para convertirse en una compañía global, y por otro lado el grado de preparación que tiene la empresa para la globalización, lo cual depende tanto del tipo de producto/servicio que comercializa como de los recursos disponibles y del aprendizaje organizacional realizado (Solberg, 2005). Las Born Global que entran en esta fase se encontrarán operando en una industria global o potencialmente global,

siendo las principales características de estas industrias la interdependencia de los mercados y la relativamente pequeña cantidad de entidades capaces de sacar provecho de estas interconexiones (Gabrielsson et al., 2008). Estas interconexiones, tal como comentamos al explicar la globalización, se deben principalmente a la homogeneización de la demanda (lo que permite exportar y hacer negocios en más países) (Solberg, 1997), así como la optimización de las ventajas en cuanto a localización (lo que permite abrir tiendas, fábricas etc. en más países) (Buckley & Casson, 1998; Dunning, 1988).

Para poder compensar su escasez de recursos, las Born Global necesitan poder posicionarse adecuadamente en la red o canal relevante, teniendo en cuenta además que a estas alturas la competencia no supone una grave amenaza ya que como hemos visto, las Born Global suelen ofrecer productos y servicios innovadores que no están todavía en el mercado. Por ello, el éxito en esta fase depende principalmente del propio producto o servicio (su calidad, su utilidad, etc.), así como de la habilidad que tenga la empresa para posicionarlo en el mercado. Ante esta situación, la Born Global tratará de entrar en una red que se encuentre en una red global, con el objetivo de obtener de sus miembros los recursos que le faltan en materia de I+D, Marketing o fuentes de financiación (Gabrielsson et al., 2008).

Otro de los principales aspectos de esta fase es el aprendizaje organizacional, que dependerá en gran medida de la capacidad que tenga la empresa para aprender de sus socios y de los primeros clientes con los que la Born Global coopera (Gabrielsson et al., 2008). Sin embargo, hay que tener en cuenta cuánto de ese aprendizaje es verdaderamente útil y aplicable en la empresa, ya que los recursos limitados y la situación de incertidumbre puede provocar que el conocimiento adquirido no sea valorado adecuadamente o no sea integrado en la empresa de la forma correcta. Las grandes empresas globales aseguran su liderazgo en el mercado mediante el desarrollo de nuevos productos y la consolidación de marcas potentes (Solberg, 1997). Por el contrario, las Born Global deben tratar de compatibilizar actividades orientadas a una rápida internacionalización con aquellas destinadas a acumular recursos y aprendizaje organizacional. Para ello, es habitual que se centren en una estrategia de nicho, enfocándose en un grupo concreto de clientes y desarrollando tecnologías y productos acordes a las preferencias de dichos consumidores. Esto facilita el aprendizaje de esos clientes así como el desarrollo de innovaciones en los productos y procesos. Debido, precisamente, a que los productos ofertados suelen ser únicos e innovadores, la empresa puede colocar un precio que le permita obtener buenos márgenes de beneficios, lo que le permite construir una base estable de recursos financieros propios. Por lo tanto, en esta fase la empresa ya no necesita, al menos no con tanto peso como en la fase 1, de inversores y bancos para financiar su crecimiento (Gabrielsson et al., 2008).

En conclusión, una Born Global sostenible acumula aprendizaje organizacional, recursos e incluso beneficios económicos con el fin de financiar su propio crecimiento, que ya no depende tanto de terceras partes.

Llegados a este punto la empresa debe tomar dos grandes decisiones. De una parte, cómo implementar y utilizar sus recursos para influir en el ritmo de internacionalización, y de otra parte cuánto tiempo y en qué grado deben permanecer en la red beneficiándose de los recursos y conocimiento adquiridos de las grandes empresas. En definitiva, en este momento la empresa debe elegir qué estrategia usar para conseguir su propio desarrollo. Si la decisión es desarrollarse por su cuenta, tenderán a salir de la red, lo cual sucederá en un período aproximado de entre 3 y 5 años según estudios recientes. Si por el contrario la Born Global opta por seguir colaborando con grandes empresas, hay que tener en cuenta que éstas tienden a internacionalizarse lenta y gradualmente, consolidando su posición en los mercados, en muchas ocasiones mediante la adquisición de otras empresas. Esto implica que tarde o temprano, siguiendo este camino, la Born Global será absorbida por una gran multinacional, dejando de ser una Born Global como tal para pasar a formar parte de un conglomerado mayor (Gabrielsson et al., 2008).

Esta decisión es precisamente la que da inicio a la última fase.

### **6.3. FASE 3: ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN**

Esta fase se desarrolla una vez que la empresa ha tomado la decisión de ser una compañía independiente o mantenerse asociada a una multinacional. Si la Born Global opta por crecer por sí misma, aprovechará todo el aprendizaje organizacional realizado así como de la experiencia acumulada al tratar con clientes globales. Esto es lo que les permite posicionarse por sí mismos en un mercado global (Gabrielsson et al., 2008).

Si por el contrario opta por mantenerse asociada a una gran empresa internacional, la Born Global tendrá que realizar estrategias referentes a cuatro aspectos fundamentales:

1. ¿En qué grado debería renunciar a su independencia para mantenerse asociada a una multinacional?
2. ¿En qué grado debe permitir un control o supervisión de sus acciones por parte de los grandes socios?
3. ¿Es satisfactorio ser un simple proveedor o apoyo de una empresa mayor?
4. ¿Debería desarrollar los recursos y competencias necesarios para poder liberarse de la dependencia que tiene de la multinacional?

Es decir, la fase 3 supondrá la elección de las estrategias necesarias para poder consolidarse definitivamente como empresa, y estas estrategias dependerán del camino que quiera tomar la Born Global, independizarse o seguir conectada a una empresa más grande que de sustento.

Una visión global y un compromiso efectivo son las condiciones necesarias y suficientes para que una Born Global tenga éxito, dependiendo esta fase y sus estrategias de



aquellas que ya se tomaron durante la fase 2. Para alcanzar dicho éxito, en este momento la Born Global necesita de recursos adicionales o bien clientes más cooperativos que puedan aportar un mayor y más valioso feedback. Estos recursos pueden ser directamente generados por la propia empresa (la cual desarrolla un producto o servicio único capaz de generar grandes beneficios) o bien acudiendo a los mercados financieros. En este punto, la empresa también puede optar por adquirir otras compañías, realizar joint ventures con otros socios o licenciar algunos de sus productos (Gabrielsson et al., 2008).

Gracias a todo esto, la Born Global podrá evolucionar, crecer y convertirse eventualmente en una de las grandes empresas multinacionales del mercado, como aquellas a las que se asoció en su momento para poder crecer hasta convertirse en lo que es a día de hoy.

FASE 1: INTRODUCCIÓN	FASE 2: CRECIMIENTO	FASE 3: CONSOLIDACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin recursos ni estructura organizacional</li> <li>• Know-how tácito y dependencia del capital humano</li> <li>• Experiencia internacional previa, clave</li> <li>• Selección de canales y redes para primeros clientes</li> <li>• Fuentes financieras internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento en el canal o red</li> <li>• Producto o servicio, clave</li> <li>• Aprendizaje organizacional de socios y clientes</li> <li>• Estrategia de nicho</li> <li>• Mayor rentabilidad, menos financiación</li> <li>• Decidir si seguir en la red o independizarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecer por sí misma o asociarse con una multinacional</li> <li>• Necesidad de más recursos (autofinanciación o financiación externa)</li> <li>• Estrategia de crecimiento (adquisiciones, joint ventures, licencias)</li> </ul>

#### 6.4. LA SOSTENIBILIDAD DE LAS BORN GLOBAL

Como hemos visto en el epígrafe anterior, el proceso de desarrollo de las Born Global finaliza cuando la empresa decide si seguir trabajando bajo el abrigo de una gran multinacional o convertirse en una de ellas por sí misma. En cualquiera de los dos casos, la compañía debe ser sostenible en el tiempo, deber ser capaz de mantener su actividad y seguir existiendo en un mercado cada vez más competitivo. Si bien hemos visto que el emprendimiento y la visión global son características necesarias para poder triunfar, lo cierto es que por sí mismas no garantizan un éxito a largo plazo (León Darder & Brenes Leiva, 2008). De hecho, convertir una Born Global en una gran empresa multinacional suele ser algo más fácil de decir que de hacer, aunque es obvio que suele ser el objetivo final de muchas empresas de este tipo ya que la nueva situación del mercado (redes, globalización, etc.) ha creado una competitividad tan grande que muchos emprendedores apuestan por este tipo de crecimiento para poder imponerse a la gran competencia que tienen alrededor (Drucker, 1991; Ohmae, 1990;

Porter, 1986,1990). Por ello, otros autores han resaltado la importancia de otros requisitos necesarios y suficientes para poder garantizar la sostenibilidad de una Born Global (Oviatt & McDougall, 1994).

#### *6.4.1 ELEMENTO 1º: INTERNALIZAR TRANSACCIONES*

Es el principal elemento que define a las organizaciones, independientemente de si estas son nuevas, consolidadas, multinacionales o locales (Oviatt & McDougall, 1994). Se considera que una organización internaliza o interioriza las transacciones cuando los costes de transacción necesarios para construir y ejecutar un contrato así como para monitorizar el rendimiento de las partes intervinientes, es tan bajo que la empresa puede escoger como forma de gobierno una estructura de autoridad jerárquica (Buckley & Casson, 1976; Dunning, 1981,1988). En otras palabras, cuando el coste de realizar y medir una actividad con un tercero es tan bajo que la empresa puede tomar el control de dicha actividad, entonces la internalizará, es decir, la realizará ella misma. Si por el contrario estos costes son demasiado elevados, entonces la empresa externalizará la actividad, por lo que buscará a otra empresa a la que subcontratar dicha actividad.

Por lo tanto, para que una Born Global pueda ser sostenible a medio/largo plazo deberá internalizar algunas transacciones y poseer ciertos activos, ya que de lo contrario no tendrá nada valioso que intercambiar en una transacción económica (Oviatt & McDougall, 1994).

#### *6.4.2 ELEMENTO 2º: ESTRUCTURAS DE GOBIERNO ALTERNATIVAS*

Como hemos visto, generalmente las Born Global tienen escasos recursos, aunque esto no siempre se cumple (Stinchcombe, 1965; Vesper, 1990), ya que como comentamos hay Born Global que surgen como una extensión de negocios previos del fundador y cuentan, por lo tanto, con elevados recursos, experiencia y conocimientos. Debido a esta falta de recursos, estas empresas no pueden controlar muchos activos mediante la propiedad y, en consecuencia, tenderán a internalizar un pequeño porcentaje de recursos propios y esenciales para la supervivencia de la organización (Oviatt & McDougall, 1994). Por todo esto, los emprendedores deben buscar formas alternativas de controlar todos estos activos vitales, lo que diferencia a las Born Global de otros tipos de empresas (Vesper, 1990).

Una de estas formas alternativas de control de recursos son, según los estudios, las estructuras híbridas, tales como las licencias y franquicias, las cuales se han consolidado como una forma útil de lograr tanto un control interno de la empresa como un control del mercado a la hora de intercambiar recursos (Williamson, 1991). Los socios que también usan estas estructuras híbridas comparten activos complementarios buscando el beneficio mutuo (Oviatt & McDougall, 1994). Sin embargo, hay que tener en cuenta que debido a la posibilidad de oportunismo

asociado a este tipo de colaboraciones, las Born Global se arriesgan a una expropiación de los recursos valiosos que poseen por parte de sus socios híbridos (Teece, 1987). Esto ha sido evidenciado por la complejidad contractual que regula este tipo de asociaciones así como por el frecuente número de relaciones de este tipo que acaban en fracaso (Kanter, 1989; Porter & Fuller, 1986).

Otra alternativa a la internalización que permite un mayor poder de conservación de los recursos que las estructuras híbridas, son las estructuras de red (Aldrich & Zimmer, 1986; Larson, 1992). Estas redes dependen del control social e informal de comportamientos como la confianza y la obligación moral, no de contratos formales al uso (Oviatt & McDougall, 1994). En este caso, la cooperación se impone al oportunismo ya que la reputación personal y profesional están en juego, lo cual puede afectar a los rendimientos económicos tanto en una sola transacción como más allá de ella (Oviatt & McDougall, 1994).

En conclusión, una de las principales características que diferencian a las Born Global del resto de empresas y que contribuyen a su sostenibilidad a largo plazo, es la mínima internalización y el mayor uso de estructuras de gobierno alternativas, incluso si la utilización de dichas alternativas implica un elevado riesgo de expropiación de activos por parte de los socios híbridos. Esto se debe a que es la mejor manera de compensar los escasos recursos con los que cuentan, generalmente, las Born Global (Oviatt & McDougall, 1994).

#### *6.4.3 ELEMENTO 3º: VENTAJAS DE LA LOCALIZACIÓN EXTRANJERA*

Esta localización es el factor que permite diferenciar entre una organización internacional y otra doméstica, ya que las empresas son internacionales básicamente porque encuentran ventajas en la transferencia de algunos recursos móviles (materias primas, conocimiento, productos intermedios) a través de las fronteras nacionales para poder combinarlos con otros recursos y/u oportunidades que son menos móviles (Dunning, 1988). Sin embargo, hay que tener en cuenta que las empresas que llevan a cabo transacciones en países extranjeros tienen ciertas desventajas frente a las empresas locales, tales como barreras gubernamentales al comercio o un entendimiento incompleto de las leyes, el idioma y las prácticas de negocios del país en cuestión. Si bien las grandes multinacionales suelen recurrir a la adquisición de empresas locales para usarlas como fuente de recursos y conocimiento, las Born Global deben buscar otras alternativas (Oviatt & McDougall, 1994).

El conocimiento privado es la más obvia de las alternativas (Buckley & Casson, 1976; Caves, 1982; Rugman, 1982). Una de las principales propiedades de las ventajas de localización es la gran movilidad del conocimiento. Gracias a las nuevas infraestructuras de comunicación, el conocimiento valioso puede ser reproducido y enviado casi instantáneamente a un mínimo coste marginal (Oviatt & McDougall, 1994). El conocimiento puede ser entonces combinado con otros recursos menos móviles en múltiples países. Por lo tanto, el conocimiento privado puede generar

ventajas en costes (debido a lo barato de su transmisión) o de diferenciación (al combinarse con otros recursos para crear algo único), lo que permite superar las ventajas de las empresas locales en múltiples países de forma simultánea (Oviatt & McDougall, 1994).

Todo esto parece explicar por qué las industrias intensivas en conocimiento se han estado globalizando con tanta rapidez (Reich, 1991) y por qué las Born Global con conocimiento valioso tienden a internacionalizarse de manera instantánea en lugar de hacerlo de forma secuencial o evolutiva (Oviatt & McDougall, 1994).

No obstante, hay que tener en cuenta que los competidores tratarán de descubrir ese conocimiento oculto, o al menos, de tratar de crear un conocimiento alternativo igual de valioso, lo que unido al resto de efectos de la globalización ha provocado un aumento de la velocidad del proceso competitivo. Es por ello que las Born Global deben ser internacionales desde su nacimiento, ya que de lo contrario estarán en desventaja frente a las empresas que ya son internacionales (Oviatt & McDougall, 1994).

#### *6.4.4 ELEMENTO 4º: RECURSOS ÚNICOS*

Hasta ahora, las tres condiciones que hemos visto no son solo condiciones necesarias para que una Born Global sea sostenible en el tiempo, sino que también son condiciones necesarias para su existencia. Sin embargo, por sí mismas no son condiciones suficientes para generar una ventaja competitiva sostenible.

Para que una empresa pueda obtener una ventaja competitiva sostenible necesita que sus recursos sean únicos (Barney, 1991). Sin embargo, en estos tiempos caracterizados por la globalización y las tecnologías de la información, el conocimiento es en gran medida un bien público al alcance de todos. Esto implica un aumento del número de competidores, ya que el conocimiento no es único ni exclusivo durante mucho tiempo. Además, la habilidad para mover el conocimiento a un coste mínimo es casi tan beneficiosa como difícil de lograr. Por todo ello, las Born Global deben limitar el uso que terceras partes hacen de su conocimiento en otros países para conseguir beneficios comerciales (Oviatt & McDougall, 1994). El uso de este conocimiento puede limitarse de cuatro maneras:

- En primer lugar, el conocimiento puede protegerse de forma directa, es decir, mediante patentes, copyrights, etc. El propietario de este conocimiento podrá entonces internalizar tanto el conocimiento como el valor obtenido mediante su uso, previniendo la imitación y ralentizando el desarrollo de sustitutivos. No obstante, hay que tener en cuenta que dependiendo de la legislación aplicable hay países que pueden ignorar estos derechos de propiedad intelectual. Incluso respetando las patentes, una vez que se registra el conocimiento éste pasa a ser accesible por casi cualquier persona, lo que implica que los competidores puedan desarrollar alternativas o incluso mejorar el conocimiento patentado desarrollándolo. Por todo ello, se puede afirmar que por norma general, la

mejor manera de proteger el conocimiento con valor comercial es mediante el secreto, es decir, conseguir que nadie sepa de su existencia (Oviatt & McDougall, 1994).

- En segundo lugar, se encuentra la imitación imperfecta (Barney, 1991; Schoemaker 1990). En muchas ocasiones, el conocimiento desarrollado es consecuencia de una historia organizacional única y/o de unas relaciones sociales complejas, lo que puede prevenir la imitación por parte de los competidores. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que esta misma característica que bloquea la imitación por parte de los competidores puede dificultar la difusión de estos activos intangibles en otras culturas internacionales, ya que puede ser tan exclusiva que solo funcione bajo unas condiciones muy concretas (Oviatt & McDougall, 1994).
- En tercer lugar, el uso de licencias también puede limitar el uso que terceros hacen del conocimiento de una Born Global. Cuando se espera que el conocimiento conserve su valor durante un largo período de tiempo, establecer una estrategia de bajos precios de licencias (cobrar pocas tasas por el uso del conocimiento) puede disuadir a los competidores o al menos puede orientar e influir en cómo se disemina ese conocimiento. Si por el contrario se espera que la vida útil del conocimiento sea por poco tiempo pero aun así existe una gran demanda del mismo, se puede cobrar mucho más por las tasas de las licencias para extraer la máxima renta posible (Oviatt & McDougall, 1994).
- Por último, el cuarto factor que puede limitar la expropiación del conocimiento de las Born Global es el hecho de que éstas usan frecuentemente estructuras de gobierno alternativas como las redes (Oviatt & McDougall, 1994). Cuando se establecen alianzas con organizaciones complementarias, es la propia estructura de red la que limita el riesgo de que el conocimiento sea expropiado (Teece, 1987). Esto se debe a que las relaciones que se establecen en una red suelen tener un alto valor personal y económico, donde los miembros comparten las rentas y establecen objetivos comunes, lo que evita en un cierto grado el oportunismo (Larson, 1992). Por lo tanto, los miembros de la red quedan, en cierto sentido, inhabilitados para expropiar el conocimiento. Por otro lado, este conocimiento será difícil de replicar por otros debido a que su valor depende de la interacción de unos miembros específicos de la red.

## **7. TIPOS DE BORN GLOBAL**

En el apartado anterior hemos visto los elementos básicos que necesitan las Born Global para ser sostenibles a largo plazo. Sin embargo, diversos estudios han comprobado que estos elementos se manifiestan en las empresas de diferentes maneras. Algunos negocios se dedican a transformar recursos procedentes de muchas partes del mundo en productos que son vendidos a nivel global con un valor añadido (McDougall & Oviatt, 1991). Otras empresas añaden valor moviendo productos desde

los países donde están hasta aquellos donde son necesarios (Ray, 1989). Por todo ello, se ha llegado a la conclusión de que las Born Global se pueden clasificar en varios tipos, dependiendo del número de actividades de la cadena de valor que son coordinados y del número de países en los que está presente (Oviatt & McDougall, 1994). En total, se identifican cuatro tipos de Born Global, dos casos extremos y dos intermedios que pueden considerarse como uno solo a efectos de establecer una definición y análisis. Además, hay que tener en cuenta que una Born Global puede cambiar de tipo en el momento en el que aumenta o disminuye el número de actividades a coordinar y/o el número de países en los que estar presentes (Oviatt & McDougall, 1994).

CREADORES DE MERCADO INTERNACIONAL	START-UPS GEOGRÁFICAMENTE CONCENTRADAS	GLOBAL START-UPS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trading de importación/exportación</li> <li>• Actividad clave: logística</li> <li>• Gran conocimiento de mercados y oportunidades</li> <li>• Red de socios leales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrir las necesidades de una región con recursos de otras</li> <li>• Actividad clave: coordinar actividades</li> <li>• Mantener la red de alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Múltiples actividades en múltiples regiones</li> <li>• No solo aprovechan oportunidades, las crean</li> <li>• Ventaja competitiva más sostenible: dependencia de la senda, ambigüedad causal etc.</li> </ul>

## 7.1. NUEVOS CREADORES DE MERCADO INTERNACIONALES

Es el tipo más clásico de empresa. Son compañías de trading que se dedican a la importación y exportación, obteniendo su beneficio moviendo bienes desde los países donde están hasta aquellos donde se demandan. En este tipo de empresas la actividad más importante de la cadena de valor, y en consecuencia, la más susceptible de ser internacionalizada, es la referente a los sistemas y conocimientos de la logística de entradas y salidas. El resto de actividades que impliquen transacciones serán controladas por estructuras alternativas, ya que como vimos con anterioridad, la Born Global tenderá a internalizar las actividades más importantes, dejando el resto bajo control externo o híbrido. Por otro lado, la inversión directa en el extranjero será mantenida al mínimo. En estos casos, la ventaja por localización reside en la habilidad de la empresa para descubrir desequilibrios de determinados recursos entre países y crear mercados para ese excedente (Oviatt & McDougall, 1994).

Para que la ventaja competitiva sea sostenible en este tipo de negocios, dependerá de tres factores:

- Habilidades únicas para aprovechar oportunidades emergentes antes de que el incremento de la competitividad reduzca los beneficios.
- Conocimiento de los mercados y los proveedores.

- La habilidad para atraer y mantener una red de socios de negocio leales.

Este tipo de Born Global puede, a su vez, dividirse en dos tipos. Por un lado, están las Start-ups de importación y exportación, las cuales se centran en servir a pocos países con los cuales el emprendedor está familiarizado. Por otro lado, se encuentran los Traders Multinacionales, que sirven a muchos más países y que constantemente se encuentran buscando más oportunidades donde ya tienen una red establecida o donde pueden establecer una rápidamente (Oviatt & McDougall, 1994).

## **7.2. START-UPS GEOGRÁFICAMENTE CONCENTRADAS**

Este tipo de empresas obtienen su ventaja atendiendo las necesidades especializadas de una región concreta del mundo a través del uso de recursos procedentes de otros países. Su principal diferencia con respecto a las Traders Multinacionales es que este tipo está restringido geográficamente al lugar donde se encuentra la necesidad, que es la que se atiende, además de que coordinan más actividades que solo la logística. Con respecto a las Start-ups de importación y exportación, la diferencia principal se centra en el número de actividades a coordinar. Por lo tanto, en este tipo de empresas la ventaja competitiva se alcanza mediante la coordinación de múltiples actividades de la cadena de valor, tales como el desarrollo tecnológico, los recursos humanos y la producción. Esta ventaja competitiva se debe a que una exitosa coordinación de dichas actividades puede ser inimitable, ya que implica una gran complejidad social o un alto grado de conocimiento tácito. Para poder proteger dicha ventaja competitiva durante más tiempo, se deberá mejorar y proteger la red de alianzas creada en el área geográfica donde la compañía está centrada (Oviatt & McDougall, 1994).

## **7.3. GLOBAL START-UPS**

Éste es el tipo más extremo de Born Global, ya que su ventaja competitiva procede de una extensiva coordinación de múltiples actividades organizacionales en un número de localizaciones geográficas ilimitado. Estas empresas no solo responden a las oportunidades que surgen en mercados que se están globalizando, sino que también buscan proactivamente nuevas oportunidades de adquirir recursos y vender productos en cualquier lugar del mundo donde puedan obtener el máximo valor (Oviatt & McDougall, 1994).

Las Global Start-ups son el tipo de Born Global más difícil de desarrollar, ya que requiere de un conjunto único y muy desarrollado de habilidades para poder coordinar tanto el elevado número de actividades organizacionales como la gran cantidad de países en los que operan. Sin embargo, una vez que se han establecido con éxito, son el tipo que tiene una ventaja competitiva más sostenible en el tiempo, ya que ésta se obtiene gracias a una combinación de una historia y trayectoria única (con las

decisiones irrepetibles tomadas a lo largo del tiempo que eso conlleva), la ambigüedad causal (el no saber con exactitud qué es lo que genera esa ventaja competitiva) y una complejidad social inimitable gracias a las estrechas redes y alianzas establecidas en múltiples países (Oviatt & McDougall, 1994). Por todas estas razones, nos vamos a centrar a continuación en estudiar este tipo concreto de Born Global, para realizar un estudio más específico y pormenorizado de sus características y su idiosincrasia.

## **8. PROFUNDIZANDO EN LAS GLOBAL START-UPS**

Las Global Start-ups son negocios que buscan oportunidades alrededor del mundo desde el momento en el que la idea de negocio es descubierta (Oviatt & McDougall, 1995; Dominginhos, 2002; Wakkee, 2004), y que si bien se pueden encontrar tanto en industrias de alta como de baja tecnología, proliferan especialmente en las industrias de alta tecnología (Simoes & Dominginhos, 2001; Wickramasekera & Bamberry, 2001; Moen, 2002). Esto se debe a que, como hemos visto, las Global Start-ups son el caso más extremo de Born Global debido a que coordinan numerosas actividades en una gran cantidad de países, lo cual es casi únicamente posible usando las mejores y más actuales tecnologías, de ahí que para que una empresa pueda ser de este tipo tenga que estar en una industria con un alto nivel tecnológico que favorezca y facilite ese nivel de internacionalización.

Las oportunidades que buscan este tipo de empresas tienen dos características principales: son oportunidades globales por naturaleza y son intensivas en conocimiento (Englis, Wakkee, & Sijde, 2007). De hecho, el conocimiento es el factor más importante tanto en la oferta como a la hora de crear dicha oferta, es decir, que el conocimiento es el principal activo que puede ofrecer una empresa durante un intercambio y, al mismo tiempo, es el ingrediente esencial para poder crear un producto o servicio valioso que ofrecer al mercado (Hymer, 1976; Grant, 1996; Nielsen, 2005). El conocimiento tecnológico necesario para crear un negocio en la industria de la alta tecnología es, por lo general, un conocimiento muy especializado (Englis et al., 2007). Por otro lado, una oportunidad es global cuando implica interacciones con otros actores internacionales, cuando solo puede ser explotada combinando recursos con los de socios de todo el mundo y/o cuando se crea suficiente valor como para mantener el negocio a lo largo del tiempo (Wakkee, Kirwan & van der Sijde, 2004). Por todo esto, la escasez y dispersión global de los miembros de la industria influyen de manera significativa en el conocimiento que los emprendedores necesitan del mercado así como de los negocios que se realizan en él, y en la forma de obtener dicho conocimiento (Englis et al., 2007).

Los fundadores de las Global Start-ups a menudo comienzan con el proceso de internacionalización del negocio incluso antes de fundarlo (Englis et al., 2007). De esta forma pueden ir sentando las bases de todo lo que vendrá después. Además, esto refuerza la idea que vimos con anterioridad de que en muchas ocasiones, las Born



Global son una extensión de negocios previos en los que participaba el emprendedor, de modo que la empresa no nace como tal en el momento de su fundación sino que es una idea que viene fraguándose desde más atrás en el tiempo. Después de la fundación oficial del negocio, las actividades internacionales se expanden rápidamente tanto en número como en alcance geográfico (Wakkee, 2004). A menudo las global start-ups se encuentran envueltas en una gran variedad de actividades transfronterizas, como la obtención y construcción de recursos internacionales o cooperación internacional para participar en las primeras fases del proceso de desarrollo de productos (Korhonen, 1997; Karagazoglu & Lindell, 1998; Fletcher, 2001).

Para poder describir como las global start-ups de alta tecnología consiguen adquirir y desarrollar el conocimiento necesario durante la fase previa a la formación del negocio, el emprendimiento debe cumplir el siguiente proceso:

- reconocer las oportunidades,
- preparar a la empresa para explotar dichas oportunidades y
- explotar las oportunidades en cuestión independientemente de los recursos que actualmente estén controlando (Englis et al., 2007).

Debido a esto, el emprendedor o el equipo emprendedor se convierte en la principal fuerza impulsora de la búsqueda de oportunidades (Knight, 1921; van der Veen & Wakkee, 2004). Sin embargo, los emprendedores no pueden hacer esto solo, ya que se encuentran en un contexto social y por lo tanto necesitan interactuar con otros individuos y organizaciones para intercambiar información y recursos que les permitan explotar las oportunidades que surjan creando valor en el proceso (Granovetter, 1973; Elfring & Hulsink, 2003; Groen, 2005).

Aunque pudiera parecer que las tres etapas del proceso anterior (reconocimiento, preparación y explotación) pudieran ser secuenciales, lo cierto es que el proceso en sí es altamente dinámico, ya que existe un gran feedback que implica un cambio frecuente de circunstancias y decisiones, que al final termina derivando en que las etapas se solapen entre sí. Así, mientras se están explotando ciertas oportunidades la empresa ya está explorando otras nuevas, y al mismo tiempo está continuamente adaptándose a los cambios en las circunstancias para poder estar preparada para poder explotar otra oportunidad cuando ésta surja (Bygrave & Hofer, 1991).

En conclusión, podemos ver que las global start-ups cumplen a grandes rasgos las características que hemos visto sobre las Born Global a lo largo del presente trabajo. La principal diferencia es que estas características se muestran aquí ampliadas, ya que las global start-ups son un caso extremo de Born Global donde la internacionalización es más rápida, más global y más agresiva. Por todo ello, aspectos que ya eran importantes en las Born Global como el conocimiento, las redes o la figura del emprendedor, aquí son cruciales.

## 8.1. CREACIÓN DE UNA RED SOCIAL Y GLOBAL

La posición del emprendedor en la red afecta principalmente a tres aspectos (Birley, 1985; Aldrich & Zimmer, 1986; Elfring & Hulsink, 2003): por un lado a la disponibilidad de información, por otro lado a los tiempos y por último a los referidos.

En primer lugar, una red social (entendida como una red de personas y organizaciones, no como las redes sociales tecnológicas tipo Facebook, Twitter etc) supone una fuente de información para los emprendedores sobre lo que ocurre en el entorno y en el mercado, lo que además de ayudarles a descubrir y desarrollar oportunidades potencialmente valiosas (fase de reconocimiento de oportunidades) les permiten crear organizaciones capaces de explotar dichas oportunidades (fase de preparación) (Englis et al., 2007).

En segundo lugar, la posición que el emprendedor ocupe en la red determinará qué información llega a la empresa y en qué momento, lo que influirá en cómo la empresa descubre y evalúa las oportunidades (Aldrich & Zimmer, 1986; Ahuja, 2000).

Por último, los referidos implican que los intereses de la empresa son mencionados y representados en el lugar y momentos adecuados (Burt, 1997). Las redes son conexiones sociales que implican confianza y compromiso, y tener referencias permite aumentar y mejorar la red de contactos, lo que a su vez permite mayores y mejores oportunidades de negocio.

Las empresas que se ubican en el centro de una red suelen recibir más, mejor y antes la información y conocimientos que sus competidores, lo cual puede suponer una fuente de ventajas e influir en la internacionalización de la empresa (Englis et al., 2007). La red, al mismo tiempo, puede generar conocimiento aleatorio para las empresas, que deberán evaluar los posibles beneficios de dicha información y decidir si integrarlo en su propia estructura. Por todo ello, en este tipo de start-ups los emprendedores deben construir sus propias redes e interactuar con los diferentes miembros de la misma con el fin de cubrir sus necesidades (Burt, 1997; De Koning, 1999; Groen, 2005).

Existen dos alternativas principales y extremas sobre el desarrollo de las redes en el contexto de la internacionalización (Evangelista, 1996; Harris & Wheeler, 2005). La primera alternativa, llamada **estrategia planificada de redes**, implica el desarrollo deliberado de relaciones para alcanzar unos objetivos de internacionalización intencionados (Yip, Biscarri & Monti, 2000). La segunda alternativa, **estrategia de evolución de la relación**, se produce cuando los emprendedores optan por internacionalizarse desarrollando las relaciones que ya tienen de forma orgánica, en lugar de establecer objetivos y desarrollar planes concretos para desarrollar dichas relaciones (Coviello & Munro, 1995). Sin embargo, las empresas no están limitadas a usar una de estas alternativas extremas, sino que emplean una combinación de ambas para desarrollar sus relaciones de forma más efectiva. Usando las relaciones que ya se tienen se ahorra tiempo y dinero, al mismo tiempo que el emprendedor consigue un

poder más legítimo al estar validado por los demás miembros de la red, mientras que las nuevas relaciones serán tan limitadas que no serán lo suficientemente valiosas en una industria tan emergente y globalmente dispersa (Englis et al., 2007). Por el contrario, estas nuevas relaciones traerán nueva información que aumentará las posibilidades de reconocer nuevas oportunidades (Granovetter, 1973), mientras que las relaciones ya existentes serán más útiles a la hora de adquirir recursos y prepararse para la explotación de las nuevas oportunidades (Elfring & Hulsink, 2003).

## **8.2. EL ROL DE LA INFORMACIÓN Y LAS REDES EN EL RECONOCIMIENTO DE OPORTUNIDADES**

Lo fundamental del proceso de reconocimiento de oportunidades es que el emprendedor convierte una idea inicial de negocio en una oportunidad de negocio viable uniendo recursos con necesidades del mercado (Long & McMullan, 1984; Bhave, 1994; De Koning, 1999; Puhakka, 2002). Una vez hecho esto, el emprendedor evalúa la oportunidad antes de decidir si explotarla o no y cómo hacerlo en caso de querer explotarla (Englis et al., 2007). La idea inicial debe descubrirse observando el entorno e interactuando con los distintos contactos del mismo (De Koning, 1999; Bloodgood et al., 1996). Sin embargo, en los negocios relacionados con la alta tecnología, son en muchos casos los descubrimientos científicos (realizados bien por el emprendedor o por otros investigadores) los que dan lugar a la idea inicial de negocio (Englis et al., 2007). Estos descubrimientos solo llegarán a convertirse en innovaciones cuando puedan introducirse en el mercado, al mismo tiempo que las innovaciones solo serán innovaciones cuando puedan dar lugar a un beneficio o riqueza (Guth & Ginsberg, 1990) o tener un impacto significativo en el mercado (Wiklund, 1998).

Gracias a sus conexiones más fuertes y cercanas, el emprendedor analiza el entorno y descubre la idea inicial, pasando luego a analizar si merece la pena seguir profundizando en ella (De Koning, 1999; Puhakka, 2002). Para transformar esta idea en una oportunidad de negocio, el emprendedor buscará activamente la información específica y los recursos necesarios para ello (Englis et al., 2007). Este proceso dependerá de la creatividad, motivación, experiencia, interacciones sociales y el compromiso con las relaciones del emprendedor (Puhakka, 2002). De esta forma, vemos como la figura del emprendedor es más importante aún si cabe que en otras Born Global, ya que es el fundador quien decide si una oportunidad está lo suficientemente desarrollada como para preparar su explotación (Englis et al., 2007).

Se tiende a pensar que en la mayoría de las start-ups la fase de descubrimiento de oportunidades se da a nivel local, mientras que la explotación de la oportunidad en sí misma se produce cuando la empresa se empieza a internacionalizar (Englis et al., 2007). No obstante, se ha descubierto que muchos emprendedores descubren la idea inicial mientras están viviendo o trabajando en el extranjero, gracias a sus relaciones con los demás, mientras que muchos otros logran dichos descubrimientos trabajando en universidades, instituciones dedicadas a la investigación o en departamentos de

I+D (Oviatt et al., 1994; Oviatt & McDougall, 1995; Wakkee, 2004; Kirwan & van der Sijde, 2004). A pesar de que los emprendedores suelen trabajar en su país de origen, su entorno de trabajo se encuentra muy internacionalizado, por lo que durante su investigación y búsqueda de oportunidades los emprendedores cooperan con numerosos contactos (sobre todo científicos) de un gran número de países, incluso desplazándose a algunos de ellos para intercambiar ideas en distintas conferencias y reuniones (Englis et al., 2007). Incluso si el emprendedor descubre la idea al completo en un contexto doméstico, termina intercambiando información con individuos y organizaciones establecidas en otros países, debido tanto al alto nivel de internacionalización de la industria como a la falta de recursos que hace necesario contactar con numerosos proveedores de distintas partes del mundo (Englis et al., 2007).

Se ha observado también que en las industrias de alta tecnología, debido tanto al rápido desarrollo del conocimiento como al escaso número de empresas altamente especializadas, la cooperación termina convirtiéndose en algo tan habitual que se vuelve la norma (Englis et al., 2007). Debido a todo esto, y al hecho de la que la duración de la protección del conocimiento no es ilimitada, a menudo estas cooperaciones se rigen más por la confianza y el compromiso que por contratos formales (Aldrich & Fiol, 1994; Swaminathan & Wade, 2001).

Debido a todo esto, se ha llegado a las siguientes conclusiones (Englis et al., 2007):

- Por un lado, el empleo y la experiencia previa es una de las más importantes fuentes de oportunidades para las start-ups de alta tecnología, debido a que influye de manera directa en los conocimientos previos y en la red de contactos del emprendedor.
- Por otro lado, instituciones de investigación, departamentos de I+D y universidades, se encuentran entre algunos de los más importantes miembros de la red de contactos del emprendedor a la hora de influir en el reconocimiento de oportunidades, ya que suponen algunas de las mayores fuentes de conocimientos.
- El conocimiento tecnológico es especialmente relevante a la hora de descubrir la idea inicial, ya que habitualmente supone el punto de partida de un negocio innovador. Durante la fase de descubrimiento de oportunidades, hace falta tanto conocimiento tecnológico como del mercado, pues conocer este último es fundamental para saber si hay una oportunidad de hacer negocio y ganar de dinero con la idea inicial.
- Este conocimiento tecnológico y de mercado debe ser obtenido mediante redes internacionales, debido a la escasez de recursos de la empresa en este momento de su vida.
- Por último, el intercambio de conocimiento tecnológico y de la industria se suele llevar a cabo en este momento de una manera informal y basada en relaciones de confianza, debido a que el conocimiento de desarrolla a una velocidad muy alta y a que la protección del conocimiento mediante recursos legales (patentes, derechos de autor etc) tiene una duración limitada, lo que implica que las empresas busquen formas efectivas de proteger ese

conocimiento más allá del límite legal. Esto se consigue creando una relación de confianza donde se establezcan objetivos comunes y donde ambos contribuyan al éxito conjunto.

### **8.3. EL ROL DE LAS REDES Y LA PROPIEDAD INTELECTUAL DURANTE LA PREPARACIÓN**

Durante la fase de la preparación, la oportunidad de negocio se transforma en un concepto de negocio concreto mediante un intercambio con el mercado, incorporando todos factores necesarios para hacer posible dicho intercambio (Englis et al., 2007). Uno de los pasos más importantes supone el desarrollo de los recursos base necesarios así como como de las capacidades relacionadas con el conocimiento (Brush et al., 2001). Estas capacidades se desarrollan tanto interna como externamente mediante un proceso de aprendizaje y determinan como la idea inicial se transforma en una oferta concreta que puede introducirse en el mercado así como la dirección que toman las oportunidades que el emprendedor ve y puede explotar (Penrose, 1959).

Este proceso requiere de un fuerte conocimiento tecnológico, del mercado y del negocio, teniendo en cuenta que el conocimiento tecnológico debe ser factible tanto desde el punto de vista de la funcionalidad como de la aplicación, es decir, debe ser realista y realizable. Este conocimiento deberá ser tanto tácito (presente en los recursos humanos) como explícito (codificado) (Nonaka & Takeuchi, 1995). El conocimiento del mercado, por su parte, implica tanto los aspectos legislativos como culturales, así como el entorno socio-económico y tecnológico del mercado (Rip, 2002). El conocimiento del negocio, por último, incluye todos los aspectos que hacen que se cree valor de forma sostenible a través de la explotación de las oportunidades (van der Veen & Wakkee, 2004). Durante esta fase del proceso la red tendrá dos funciones principales (Englis et al., 2007):

- Acumular y combinar la información y el conocimiento necesario y requerido para construir una base de recursos para el negocio.
- Obtener información sobre posibles fuentes de información alternativas.

En otras palabras, la red supone el mecanismo principal para obtener distintos tipos de conocimiento. De hecho, conexiones fuertes son especialmente importantes para obtener conocimientos basados en recursos. Esto sucede por dos razones: en primer lugar porque las conexiones fuertes motivan más la ayuda al emprendedor así como le dan acceso a ciertos recursos y a precios más bajos en el mercado gracias a unas relaciones con una gran carga emocional o con muchas conexiones con otros. Y en segundo lugar, porque el intercambio de un conocimiento complejo y tácito requiere de una fuerte y frecuente comunicación capaz de crear un entendimiento más profundo (Englis et al., 2007). Sin embargo, hay que tener en cuenta que en ocasiones conexiones fuertes no pueden proporcionar el conocimiento requerido, por lo que hace falta recurrir a fuentes de conocimiento alternativos. La empresa mantendrá con estas

fuentes alternativas unos lazos muy débiles, pero sin embargo su valor procede que gracias a ellos la Born Global podrá acceder a nueva información y nuevos contactos (Granovetter, 1973). Por lo tanto, durante la fase de preparación será necesario encontrar un equilibrio entre conexiones fuertes y débiles dentro de la red, ya que cada cual desempeña un papel diferente y aporta un valor distinto (Englis et al., 2007).

En el contexto de las global start-ups de alta tecnología, el aspecto clave es dónde se encuentran las conexiones relevantes en una red. Por lo general, se piensa que cuanto más general sea el conocimiento necesario, más probable será encontrar dichas fuentes de conocimiento en el país doméstico, lo que sugiere que el conocimiento sobre mercado y negocio será principalmente nacional y el conocimiento tecnológico será principalmente internacional. En el caso de que un emprendedor no tenga experiencia previa, carecerá de conocimiento sobre el negocio, por lo que tendrá que obtenerlo de otros, y en muchos casos dicho negocio será internacional. Sin embargo, este conocimiento internacional sobre el negocio podrá obtenerse principalmente gracias a conexiones locales. Esto se debe, en primer lugar, a que en este momento del negocio éste es relativamente independiente del contexto, por lo que no hay una razón específica por la que el emprendedor deba acudir al exterior para encontrar este conocimiento, pudiendo obtenerlo localmente ahorrando en el proceso tanto tiempo como dinero. En segundo lugar, incluso si el negocio opera a nivel internacional, éste dependerá en gran medida de las costumbres, legislación y condiciones del país en el que se funda la empresa, por lo que el emprendedor necesitará conocimiento procedente de aquellos que tiene experiencia y conocimientos en ese mismo país de origen (Englis et al., 2007).

En cuanto al conocimiento del mercado, un emprendedor que dirige una global start-up de alta tecnología tendrá que obtener conocimiento sobre lo que los futuros proveedores y clientes querrán y como cumplir con esa demanda. Por ello, el conocimiento del mercado implicará conocer la cultura y el contexto socio-económico y tecnológico del mercado a estudiar. Este conocimiento podrá obtenerse, por tanto, del resto de actores que operen en los mercados de interés, ya sean clientes, proveedores y/o intermediarios (Englis et al., 2007). El conocimiento del mercado podrá obtenerse tanto mediante conexiones domésticas como mediante conexiones internacionales (Coviello & Munro, 1995), ya que para conocer la cultura o costumbres de un determinado país hará falta tener conexiones con miembros de dicho país.

Durante esta fase, al mismo tiempo, el emprendedor necesita construir su propio portfolio de propiedad intelectual, siendo este el conocimiento tecnológico. Si la propiedad de este conocimiento reside en las instituciones de las que surge el emprendedor, tales como universidades u organizaciones de investigación, éste conocimiento pertenecerá a la institución en sí y los derechos de su uso deberán ser obtenidos (Polanyi, 1958; Nonaka & Takeuchi, 1995). Muchas global start-ups surgen como spin-offs de universidades y utilizan la propia universidad para acceder a centros de investigación a un precio más bajo que el de mercado durante un tiempo limitado (Englis et al., 2007). Éstos centros se encontrarán frecuentemente en las propias instituciones en las que el emprendedor solía trabajar y/o estudiar (Groen & van der Sijde, 2002). En conclusión, puede observarse que, durante esta fase, el conocimiento

tecnológico se obtendrá tanto de conexiones nacionales como internacionales. El conocimiento explícito y el tácito que se encuentra en los recursos humanos se obtendrán principalmente de fuentes externas, ya que suponen nuevos contactos. El conocimiento tácito de los centros de investigación se obtendrá principalmente de conexiones domésticas, del lugar de procedencia del emprendedor (Englis et al., 2007)

#### **8.4. CONOCIMIENTO, REDES Y RECURSOS DURANTE LA EXPLOTACIÓN DE OPORTUNIDADES**

Durante esta fase la empresa ya ha creado productos y servicios susceptibles de ser lanzados al mercado y comienza el intercambio entre la compañía y sus clientes. En este punto, el emprendedor debe valorar si los recursos de los que dispone, así como la demanda real de sus productos/servicios, son suficientes para una explotación rentable de la idea de negocio, teniendo que decidir si continuar con ella, si revisarla y cambiar (pivotar) o incluso abandonarla (Herron & Sapienza, 1992). Si optara por continuar con la idea de negocio, el intercambio con el mercado se irá incrementando cada vez más. Al mismo tiempo el emprendedor irá actualizando las oportunidades añadiendo nuevos o mejorados productos o servicios y/o mejorando sus actividades (Englis et al., 2007). Esto es lo que origina la creación de valor en términos de finanzas, innovación, elección de clientes, conocimiento etc. (Autio, Sapienza & Almeida, 2000). Durante este proceso de creación de valor el negocio se va estableciendo cada vez más y las operaciones diarias y la gestión cotidiana van adquiriendo cada vez más importancia. En conclusión, durante esta fase las relaciones con los miembros de la red se irán volviendo cada vez más formales y se irán desarrollando nuevos contactos que permitirán acceder a nueva información, conocimientos y oportunidades (Englis et al., 2007).

El proceso de creación de valor finalizará cuando se abandone la oportunidad de negocio o ésta ya no genere valor ni al emprendedor ni al mercado (Englis et al., 2007). Esto puede suceder porque las innovaciones hagan que el producto o servicio quede obsoleto o bien porque el emprendedor ya no quiera continuar con esa oportunidad y prefiera centrarse en otros negocios (van der Veen & Wakkee, 2004). Puede suceder que en este punto el número de clientes potenciales sea limitado, lo que implicará que la explotación del negocio deba hacerse a nivel global para poder crear suficiente valor. En algunos casos puede que ni siquiera existan clientes domésticos o estos no sean suficientes como para rentabilizar la inversión en I+D o el tiempo dedicado al desarrollo. La dispersión global de los clientes provocará, por lo tanto, que la empresa deba realizar algunas actividades específicas de marketing como visitar conferencias internacionales o participar en ferias comerciales, así como desarrollar canales de ventas específicos como las redes de distribuidores locales o la venta online (Englis et al., 2007). Al mismo, la global start-up debería tratar de buscar nuevas oportunidades expandiendo las actuales mediante la creación de nuevas líneas de productos o bien entrando en nuevos mercados (Churchill & Muzyka, 1994). Esto permitirá reforzar las actividades de la empresa así como estrechar las relaciones que

mantiene dentro de la red (Englis et al., 2007). Es imprescindible que la empresa tenga una posición fuerte en la estructura de la red y que pueda volverse cada vez más fuerte colaborando con los miembros de la misma. Esto es lo que se llama el grado de centralización, es decir, el número de organizaciones con las que la empresa mantiene conexiones (Freeman, 1979). Teniendo esto en cuenta, así como que las global start-ups son capaces de construir una posición global rápidamente, es lógico pensar que este tipo de empresas se irán desplazando hacia la posición central de la red, para con ello poder aumentar el número de conexiones que mantiene así como el poder que tiene dentro de la red (Kirwan, van der Sijde & Groen, 2006).

Durante esta fase, las redes domésticas (incluyendo inversores, clientes y proveedores) podrán proporcionar acceso a nuevos mercados actuando como intermediarios. Al mismo tiempo el emprendedor podría tratar de establecer una red internacional ofreciendo su producto/servicio con descuentos y mediante el fenómeno del boca a boca. Por otro lado, en los mercados emergentes pueden ser los propios científicos e investigadores los encargados de introducir los productos a nivel internacional (Englis et al., 2007).

En conclusión, podemos ver que el conocimiento es la piedra angular de las Global Start-Ups, siendo más importante aún, si cabe, que en el resto de Born Global. Esto se debe a las global start-up son el caso más extremo de Born Global por coordinar el mayor número de actividades y por tener la internacionalización más agresiva. Esto puede conseguirse, por lo general, de muy pocas maneras. La primera es aprovechar al máximo las nuevas tecnologías de la información para coordinar una gran cantidad de actividades repartidas por todo el mundo, lo que requiere de un alto conocimiento tecnológico y de negocio. La otra forma, es ofrecer un producto muy innovador y único que sea capaz de generar valor en casi cualquier país, pero que al mismo tiempo sea relativamente fácil y rápido de replicar a nivel global. Este tipo de productos o servicios serán por lo general de alta tecnología (software, aplicaciones, componentes etc), lo que requerirá de un gran conocimiento tecnológico y de los mercados. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el conocimiento sólo es útil en la medida en que la empresa puede aplicar dicho conocimiento a su negocio y obtener un rendimiento de él. Para ello, la empresa necesita innovar, investigar, desarrollar nuevo conocimiento y obtenerlo de los diferentes miembros de las redes de las que forma parte. En otras palabras, para conseguir que una Born Global, y en concreto una Global Start-Up se mantenga en el tiempo, tendrá que desarrollar las llamadas **capacidades dinámicas**, es decir, las habilidades necesarias para cambiar las rutinas y procedimientos de la empresa para estar continuamente generando valor y evitando la obsolescencia.



## 9. LAS BORN GLOBAL Y LAS TEORÍAS DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y CAPACIDADES DINÁMICAS

Hasta ahora, hemos visto varios aspectos claves sobre las Born Global. Para empezar, las distintas definiciones que se han dado a lo largo de la historia sobre este tipo de empresas con el objetivo de definir de qué se está hablando cuando se trabaja sobre este fenómeno. Por otro lado, hemos visto qué conjunto de características debe tener una empresa para poder considerarse como una Born Global. Además, hemos visto los distintos tipos de Born Global que existen con sus correspondientes características propias que las diferencian de las demás. También hemos visto las particularidades de su internacionalización, en contraste con el modelo de Uppsala y tratando de desarrollar un modelo de internacionalización propio. Incluso, hemos visto un modelo de sostenibilidad a largo plazo de las empresas analizando las distintas fases por las que debe pasar. Todo ello se ha realizado en el marco de varias líneas de pensamiento, pero sobre todo tomando como base la Teoría de Redes y la Teoría de Recursos y Capacidades. No obstante, como acabamos de ver, es tal el nivel de conocimiento que requieren las Born Global para desarrollar exitosamente su negocio y es tan cambiante este conocimiento, que hace falta acudir a otra teoría que permita explicar el éxito de las Born Global: es la Teoría de las Capacidades Dinámicas.

La Teoría de Recursos y Capacidades se centra en la idea de que una empresa alcanzará una ventaja competitiva sostenible en el tiempo gracias a la posesión de un conjunto de recursos únicos (difíciles de conseguir), valiosos (útiles para la empresa), inimitables e insustituibles (Barney, 1991). Estos recursos se combinan dando lugar a las capacidades organizativas, es decir, rutinas y procedimientos que usa la empresa a la hora de desarrollar ciertas actividades (Teece et al., 1997; Wheeler, 2002). Sin embargo, esta teoría ha ido perdiendo peso con el paso de los años debido a la enorme turbulencia de los entornos, que ha provocado una elevada tasa de cambio que a su vez ha dado lugar a que las ventajas competitivas puedan desaparecer rápidamente debido a las tecnologías disruptivas, es decir, innovaciones tecnológicas que "rompen" el mercado y provocan un cambio en el statu quo (Leonard-Barton, 1992; Wheeler, 2002). Por todo ello, en este nuevo entorno será absolutamente necesario tener la capacidad de innovar y reconfigurar los recursos empresariales con el objetivo de desarrollar nuevos recursos y capacidades que permitan la sostenibilidad del negocio a más largo plazo (Rodríguez Serrano, Ruiz Moreno, & Martín Armario, 2012).

Esto es lo que se conoce como Teoría de las Capacidades Dinámicas, y que fue definida como "la habilidad de la empresa para generar nuevas ventajas competitivas a partir de la reconfiguración de los recursos y capacidades organizacionales (Teece et al., 1997). Es decir, según esta teoría la ventaja competitiva no procede tanto de los recursos que tiene la empresa si no de la capacidad que tiene para poder combinarlos de distintas formas para generar nuevas capacidades y nuevos recursos igualmente valiosos (Eisenhardt & Martin, 2000). Aquí juega un papel fundamental el conocimiento, que es la fuente de la innovación que permite el cambio y el desarrollo

de estas capacidades dinámicas. Como hemos visto, el entorno de las Born Global es increíblemente dinámico y turbulento, sobre todo en el caso de las Global Start-Ups, ya que éstas se enfocan en un sector mucho más avanzado tecnológicamente hablando. En estos entornos la velocidad de innovación y cambio es tan alto que las ventajas competitivas dejan de ser sostenibles en muy poco tiempo, y hace falta estar continuamente desarrollando y adquiriendo nuevo conocimiento para poder realizar dichas innovaciones. Todo esto hace necesario que para que una empresa pueda tener éxito deba ser capaz de cambiar con rapidez sus recursos y capacidades tanto para adaptarse a los cambios del entorno como para poder liderar el cambio (Rodríguez Serrano et al., 2012).

## **9.1. LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS BORN GLOBAL**

A lo largo del presente trabajo hemos visto un modelo de desarrollo y estrategias para aumentar las posibilidades de éxito de una Born Global para hacerla sostenible en el tiempo. También hemos visto muchas de las características que aumentan estas probabilidades, pero de todo lo que hemos hablado, son dos los recursos que se consideran principales a la hora de alcanzar una ventaja competitiva: la orientación al mercado y la orientación emprendedora (Knight & Cavusgil, 2004).

La orientación emprendedora hace que la empresa esté dispuesta asumir un riesgo mayor y aumenta la innovación. Todo ello ayuda a que la Born Global desarrollen capacidades organizativas únicas, es decir, rutinas y formas de hacer las cosas innovadoras y exitosas (Knight & Cavusgil, 2004). Por otro lado, la orientación al mercado se centra en la obtención y generación de información en dicho mercado, para luego difundirla por el resto de la empresa y generar una respuesta a la misma. La idea es que la empresa sea capaz de generar valor para el cliente mediante el análisis de la información sobre el mercado y la competencia (Rodríguez Serrano et al., 2012). Mediante las capacidades dinámicas, la empresa es capaz de combinar estos dos tipos de recursos para desarrollar habilidades únicas y difíciles de imitar por los competidores, poniendo la innovación al servicio de los clientes mediante productos y servicios superiores y únicos, al mismo tiempo que esa innovación sirve para seguir cambiando y mejorando continuamente (Rodríguez Serrano et al., 2012). Al mismo tiempo, permite reconfigurar los recursos y capacidades de la empresa para adaptarse a los cambios que se producen en el entorno además de permitir la renovación de la organización para evitar la obsolescencia y continuar generando valor y ventajas competitivas. Estas capacidades dinámicas se pueden clasificar en tres grandes categorías.

La primera hace referencia a las capacidades relacionadas con la gestión del conocimiento, la adquisición, generación e integración de la información y el aprendizaje (Verona & Ravasi, 2003; Zollo & Winter, 2002). Esta capacidad es la habilidad que tiene la empresa para comprender los mercados y aprender de ellos, es decir, se refiere a cómo la empresa obtiene, interpreta y usa la información que

obtiene de los distintos miembros del mercado (clientes, competidores, proveedores, distribuidores, etc.) para poder anticiparse a los cambios que se producen en él, de forma que la empresa pueda seguir generando rendimientos superiores a los demás (Day, 2000).

La segunda, es la referente al establecimiento de redes y conexiones con otros actores del mercado (Möller & Svahn, 2003; Webster, 1992). Es la habilidad que tiene la empresa para establecer redes, es decir, crear y gestionar relaciones con clientes y organizaciones con el fin de alcanzar objetivos comunes que sean beneficiosos para todos los miembros de la red (Rodríguez Serrano et al., 2012). Gracias a estas relaciones con los clientes la empresa podrá interactuar continuamente con el mercado, obteniendo información valiosa de él y realizando intercambios rentables a lo largo del tiempo. Por otro lado, mediante las relaciones con otras organizaciones la empresa podrá intercambiar conocimiento y recursos con el fin de desarrollar recursos y capacidades nuevas que permitan seguir generando valor (Bititci et al., 2004).

El tercer grupo está formado por las capacidades relacionadas con la creatividad y la innovación (Carlsson, 2003; Verona & Ravasi, 2003). Es la habilidad para fomentar, desarrollar, experimentar y adoptar ideas nuevas, originales y en muchos casos arriesgadas. Gracias a la innovación la empresa genera un cambio continuo que le permite adaptarse a los cambios del entorno en el que se encuentra, pudiendo generar valor a los clientes incluso si la demanda de éstos cambia (Rodríguez Serrano et al., 2012). Además, la empresa podrá alcanzar una ventaja competitiva desarrollando productos mejores o únicos, creando más productos y líneas de negocio, aumentando el alcance de las actividades así como buscando nuevas maneras de realizar dichas actividades de manera más eficiente y/o eficaz (Hult et al., 2004).

La conclusión que puede extraerse de todo esto es que, para explicar el éxito internacional de las Born Global, se parte de dos recursos principales (orientación emprendedora y orientación al mercado) y de tres capacidades esenciales (capacidad de gestión del conocimiento, capacidad de establecer redes y capacidad de innovación). Mediante las capacidades dinámicas, todos estos recursos y capacidades se combinan de diferentes maneras para generar de forma sostenible rendimientos superiores a los de las demás empresas así como un valor superior para el cliente que derivará en el éxito internacional.

## **9.2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Como hemos visto hasta el momento, una de las características de las Born Global es que son empresas que no cuentan con muchos recursos, por lo que no pueden quedarse atrás en la carrera competitiva. Esto quiere decir que las Born Global no pueden permitirse reaccionar ante las iniciativas que toman empresas mucho más grandes que operan en el mercado porque no tienen la capacidad de imitar las

actividades que ellos hacen. Por todo ello, este tipo de empresas deben ser proactivas, deben ser capaces de anticiparse a los cambios que se producen en el mercado o incluso liderar el cambio ellas mismas (Rodríguez Serrano et al., 2012).

Para ello las empresas necesitan tener una orientación al mercado, fijarse continuamente en él para poder obtener y analizar toda la información posible. Una vez obtenida esa información, la Born Global deberá gestionar adecuadamente ese conocimiento para que sea útil, generando una ventaja competitiva sostenible. Por lo tanto, gracias a la combinación de una orientación al mercado y una buena capacidad de gestión del conocimiento, la empresa podrá crear capacidades que derivarán en un proceso sistemático y eficiente de recogida y análisis de información del mercado, gracias a lo cual la Born Global podrá predecir los cambios en el entorno y así poder evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades que allí se presenten, pudiendo desarrollar en el proceso una ventaja competitiva (Rodríguez Serrano et al., 2012).

La capacidad emprendedora dota a la empresa de una mayor habilidad para sobrevivir y adaptarse a los cambios (Schein, 1985). Esta orientación permite que la empresa esté continuamente buscando nuevas oportunidades de negocio, independientemente de donde surjan dichas oportunidades. Además, el emprendimiento se caracteriza por no atenerse a los límites geográficos a la hora de hacer negocios, por lo que una orientación emprendedora aumentará el flujo de información al tomar múltiples mercados como referencia, lo que permitirá a la empresa desarrollar habilidades y capacidades para recabar más y mejor información del mercado (Rodríguez Serrano et al., 2012)

### **9.3. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LA CAPACIDAD DE REDES**

Como hemos mencionado en varias ocasiones a lo largo del presente trabajo, las redes de las que forma parte la empresa y las conexiones y relaciones que mantiene con otras organizaciones son fundamentales para la supervivencia y el éxito de la empresa, ya que es la mejor forma de superar la limitación de recursos de las Born Global.

La orientación al mercado, en combinación con la capacidad de establecer dichas redes, supone un factor de éxito para este tipo de empresas. Por un lado, porque la orientación al mercado permite obtener información de primera mano, es decir, información que procede y hace referencia a los agentes del mercado, los clientes y los eventos que se producen en él. Esta información es tan útil y valiosa que puede ser objeto de intercambio con otras entidades, lo que favorece el comercio y las relaciones duraderas con aquellos con quienes se comercia. Además, es de suponer que una empresa no tiene acceso ilimitado a toda la información del mercado, por lo que una buena orientación al mismo favorece el establecimiento de relaciones duraderas con aquellas empresas que poseen otra cantidad de información. Ambas deciden colaborar para poner en común los conocimientos que poseen y alcanzar objetivos comunes (Rodríguez Serrano et al., 2012).

Y es que el objetivo principal tras la orientación al mercado es el de generar valor para el cliente y establecer con ellos una relación de compromiso y confianza duraderos. Por lo tanto, gracias a la orientación al mercado, las Born Global pueden establecer también redes de contactos con clientes que permitan su fidelización y de esa forma generar rendimientos superiores a los de las empresas competidoras (Rodríguez Serrano et al., 2012).

Establecer conexiones con otras organizaciones no es suficiente por sí solo, hay que escoger al socio adecuado para cada empresa y circunstancia. Esto se consigue gracias al carácter emprendedor o a la orientación emprendedora, es decir, a la habilidad que tiene la empresa para ver el mundo entero como su mercado y su campo de actuación. Esto empuja a la empresa a buscar a sus socios más allá de los límites geográficos, lo que aumenta las posibilidades de establecer relaciones exitosas (Karra, 2008).

Esta capacidad emprendedora también se manifiesta en las Born Global en su acepción clásica, es decir, la habilidad que tiene la empresa para ser proactiva y estar continuamente buscando nuevas oportunidades de negocio. Para conseguirlo, la empresa deberá buscar a otras empresas que tengan recursos y capacidades complementarias así como la información que la compañía no ha podido conseguir por sí misma. Esta orientación emprendedora confiere a la empresa las habilidades necesarias para establecer relaciones no sólo con las empresas adecuadas, sino también clientes valiosos, ya que el emprendimiento permite que la empresa esté continuamente buscando nuevas oportunidades de negocio y nuevas vías de mejora (Rodríguez Serrano et al., 2012).

#### **9.4 LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA INNOVACIÓN**

El emprendimiento favorece y facilita la innovación, ya que supone la creación de nuevos negocios y la transformación de los ya existentes mediante cambios novedosos y originales que permitan a la empresa alcanzar o mantener una ventaja competitiva (Slater & Narver, 1994). Y es que la creación de un negocio nuevo así como la modificación profunda de uno que ya está establecido requiere de una actitud proactiva, de una tolerancia al riesgo y de una iniciativa valiente, habilidades que se consiguen y desarrollan con una orientación emprendedora (Hult et al., 2004).

Las Born Global deben tener una fuerte orientación emprendedora para poder afrontar con atrevimiento la entrada en nuevos mercados. Además, esta visión emprendedora las dota de las habilidades necesarias para poder innovar más y mejor, cambiando el negocio para adaptarse a los cambios del entorno y desarrollando productos y actividades nuevas y únicas que ofrezcan un valor superior a los clientes y las permita alcanzar ventajas competitivas (Lumpkin & Dess, 1996; Naman & Slevin, 1993).

## **9.5 CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA CREACIÓN DEL VALOR PARA EL CLIENTE**

Las organizaciones deben observar con detenimiento el mercado para poder obtener información de primera mano sobre los clientes y los competidores. De esa forma, puede observar las necesidades de los consumidores y la oferta de las otras empresas para poder detectar oportunidades de negocio (Rodríguez Serrano et al., 2012). De esta forma, las Born Global pueden ofrecer a los clientes exactamente aquello que necesitan y que nadie más les ofrece, generando un valor superior que derivará en una mayor lealtad de los clientes (Slater & Narver, 2000).

De hecho, no se trata únicamente de identificar las necesidades insatisfechas de los clientes, si no las necesidades potenciales de los mismos. Ya hemos visto que las Born Global necesitan poder anticiparse a los cambios del mercado, y por ello deben tratar de anticiparse a lo que los clientes demandarán en el futuro, lo que igualmente influirá en una mejor propuesta de valor (Rodríguez Serrano et al., 2012).

La capacidad de gestión de la información dotará a la empresa de una serie de habilidades para poder obtener, analizar, interpretar y utilizar la información del mercado de manera sistemática. Todas estas actividades permitirán a la Born Global mejorar las ofertas de sus competidores, escoger a los mejores proveedores y anticiparse a las necesidades de los clientes para entregarles una propuesta de valor única y casi personalizada. Por todo ello, la capacidad de gestionar adecuadamente el conocimiento sobre el mercado permitirá a la empresa ofrecer más valor a sus clientes (Rodríguez Serrano et al., 2012).

## **9.6 LA CAPACIDAD DE REDES Y LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE**

La capacidad de redes se traduce en la habilidad que tiene la empresa para establecer y gestionar relaciones con otras empresas, relaciones cuya esencia hemos visto que está basada más en la confianza y en el compromiso que en acuerdos formales, lo que generará una serie de beneficios derivados de la colaboración entre las empresas que generará un valor superior para el cliente, y que además, será fuente de ventajas competitivas al ser muy difícil de imitar los entresijos de la relación (Rodríguez Serrano et al., 2012). Esta propuesta de valor derivada de la relación entre empresas es superior para el cliente porque las redes permiten un flujo de recursos y conocimientos entre las compañías que deriva tanto en una mayor riqueza de recursos para la Born Global como en la posibilidad de desarrollar capacidades nuevas que mejoren la eficacia y la eficiencia (Bititci et al., 2004).

Ejemplos prácticos de esto último pueden ser: una mejor visión del mercado, ya que una empresa por sí sola siempre tendrá menor cantidad de información que la que

puede conseguir en colaboración con otras, ya que se produce un intercambio de conocimientos. Por otro lado, si las empresas que se alían tienen recursos complementarios, podrán realizar una combinación de los mismos para desarrollar recursos y capacidades únicas, valiosas y difíciles de imitar. Por último, es posible que cada una de las empresas que formen la red se haya especializado en un tipo de cliente concreto, lo que implica que a la hora de realizar la asociación se tenga más información y experiencia sobre cómo hacerle una propuesta valiosa a dichos clientes (Cravens et al., 1998).

## **9.7 LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE**

Como ya hemos visto hasta ahora las empresas Born Global suelen ubicarse en sectores muy dinámicos y turbulentos, con muchos cambios tecnológicos y en las preferencias de los clientes, cambios además que son muy numerosos y rápidos. Hemos visto también que la empresa debe poder obtener continuamente información sobre todos estos cambios para poder adaptarse y anticiparse a ellos. Pero esta información solo es útil si la empresa puede utilizarlo para crear una propuesta de valor para el cliente superior a la que ofrecen los competidores. Esto puede hacerse (Rodríguez Serrano et al., 2012):

- O bien realizando una oferta única que cubra las necesidades de los clientes.
- Modificando la oferta actual para adaptarla a los cambios del entorno.
- O bien transformando la propia empresa, en cuanto a actividades, estructura y procesos para adaptarse a la nueva situación y alcanzar los objetivos fijados.

La innovación es necesaria para poder transformar todo el conocimiento obtenido del mercado en una propuesta de valor concreta (Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004). La innovación es lo que permite crear productos y servicios únicos, originales y rompedores, que aporten algo especial a los clientes, o mejorar los ya existentes con nuevos usos o características que aporten un plus con respecto a la oferta anterior. Permiten también diversificar los negocios de la empresa adaptando la compañía a otras oportunidades que puedan surgir o desarrollando nuevas actividades que permitan alcanzar nuevos objetivos (Hult et al., 2004). En conclusión, la innovación permite que la empresa cambie, se adapte y combine sus recursos para generar una oferta nueva que cubra las necesidades no atendidas de los clientes, generando por tanto un valor superior (Rodríguez Serrano et al., 2012).

## 9.8 LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE Y EL ÉXITO INTERNACIONAL

Ofrecer a los clientes un valor superior al que ofrecen el resto de empresas implica, obviamente, unos resultados económicos superiores tanto en mercados internacionales como domésticos, ya que aumentan las ventas, la permanencia de la empresa en los mercados y la posición competitiva que tiene en los mismos (Rodríguez Serrano et al., 2012).

Sin embargo, este valor superior a los clientes se refleja en unos aspectos muchos más complejos que los puramente económicos. Ofrecer un valor superior al cliente implica una mayor satisfacción y una mayor lealtad, algo muy difícil de medir pero increíblemente valioso. Los clientes leales y satisfechos son más receptivos a las ofertas de la empresa y a sus estrategias de marketing. De hecho, un cliente leal ni siquiera necesita actividades de marketing para comprar a la empresa ya que conoce lo que ofrece y está satisfecho con lo que obtiene. Gracias a esto, la empresa puede reducir costes en campañas de marketing obteniendo aun así una rentabilidad superior a las mismas. Además, los clientes leales comprarán más a lo largo del tiempo, estarán más abiertos a comprar nuevos productos lanzados por la empresa y tendrán una mayor tendencia a las referencias. Las recomendaciones no solo implican una expansión gradual del número de clientes, si no que supone un marketing de valor incalculable a coste "cero". Por último, clientes leales y referenciados constituyen una oportunidad de establecer redes de contactos, la piedra angular de las Born Global y una fuente valiosa de conocimiento y retroalimentación que permitirá a la empresa seguir innovando y mejorando su propuesta de valor (Rodríguez Serrano et al., 2012).

## 10. METODOLOGÍA

Para poner a prueba los postulados teóricos que hemos ido analizando durante el presente trabajo, hemos realizado un análisis empírico de un conjunto de cinco empresas Born Global para poder estudiar la situación real de este tipo de compañías. El sistema empleado ha sido el método del caso, estudiando la situación concreta de empresas reales y que actualmente se encuentran activas. La información la hemos obtenido gracias a entrevistas mantenidas con los fundadores que han creado estas empresas, preguntando sobre el negocio y sobre el perfil de los emprendedores. Así mismo, además de un estudio individual para analizar cada una de las empresas por sí sola, se ha llevado también a cabo un estudio transversal y comparativo para estudiar el conjunto de negocios al completo, con el objetivo de tratar de identificar puntos en común y discordantes que nos aporten conclusiones más generales. Estas entrevistas han sido posibles gracias a la colaboración del Espacio RES.



El Espacio RES es una fundación creada en Sevilla con el objetivo de ayudar a emprendedores y start ups a crear proyectos y negocios exitosos. La idea se originó en el año 2012 ante la falta de espacios dedicados al coworking, formación de emprendimiento y rondas de inversores en la ciudad de Sevilla, una de las más importantes a nivel nacional. Ante esta situación, diversos empresarios decidieron unirse con el objetivo de crear un proyecto que uniera distintas ideas y diferentes sectores con el propósito de fomentar la innovación y ayudar a emprendedores y visionarios a sacar adelante sus negocios e ideas. Con el paso del tiempo fueron añadiéndose a esta iniciativa más empresarios y organizaciones, incluida la Universidad de Sevilla, con el objetivo de seguir creciendo hasta que, en 2014, se constituyeron definitivamente y aceptaron a los primeros cinco proyectos. A partir de ese momento el Espacio RES no ha parado de crecer, aceptando ahora no solo a empresas en sus primeros compases de vida, sino también aceptando negocios más consolidados con el objetivo de ayudarles a prosperar y crecer hasta convertirse en negocios exitosos e independientes. Actualmente, Espacio RES ha ayudado a más de 45 start ups a constituirse como negocios establecidos e independientes, y aún continúa con su actividad ayudando a otras 24 empresas que actualmente se encuentran en las instalaciones de la fundación, al mismo tiempo que han ido aumentando el número de entidades y organizaciones colaboradoras con el objetivo de enriquecer y aumentar las posibilidades de ayuda que prestan tanto a negocios como al ámbito educativo.

Los criterios utilizados para elegir los proyectos a analizar son los siguientes:

1. Se han escogido, obviamente, empresas Born Global, es decir, aquellos negocios que desde su creación o muy poco después de su fundación ya tuviesen alguna actividad internacional, ya fuera desde el punto de vista de los clientes o del propio potencial internacional en sí.
2. Se han elegido empresas cuyos modelos de negocio fueran lo suficientemente diferentes entre sí como para representar un espectro relativamente amplio de tipos de empresas diferentes. De esta forma, de los cinco proyectos seleccionados se han elegido dos empresas manufactureras (que fabrican un producto físico) y tres negocios digitales (más centradas en el servicio).
3. También hemos tenido en cuenta que las compañías estuviesen en diferentes puntos del ciclo de vida de la empresa, para poder analizar y comparar la evolución y desarrollo de estos negocios. De esta forma, hemos elegido tanto empresas que se encuentran todavía en una fase de testeo y experimentación como negocios que ya están funcionando y en fase de crecimiento.
4. Por último, y siendo prácticos por la naturaleza del presente trabajo, hemos elegido aquellos proyectos sobre los que teníamos más información, con el objetivo de poder ofrecer el análisis más rico y detallado posible.

Una vez escogidos los diferentes proyectos, la forma en la que los vamos a presentar es utilizando el método del caso. Usando las respuestas y la información obtenida de las entrevistas con los fundadores, hemos desarrollado un caso para cada negocio donde poder contar la historia del mismo, desde el origen del proyecto antes de la creación de la empresa hasta el momento actual, describiendo su evolución y realizando incluso un análisis de las perspectivas futuras de cada uno de ellos.

También vamos a dedicar una parte cada caso al estudio de la figura del fundador del negocio, con el objetivo de analizar su perfil y estudiar su influencia en el desarrollo de la empresa. También hemos elaborado una cronología donde poder ver de manera visual los hechos más significativos por los que ha pasado cada proyecto desde el inicio hasta la actualidad y una autoevaluación para cada fundador donde pudieran puntuarse en distintas disciplinas que hemos considerado claves a la hora de crear una Born Global.

## 10.1. ACEITES LLORENTE



La primera de las empresas que vamos a analizar es Aceites Llorente, fundada el 26 de Diciembre de 2016 por Pedro Llorente bajo la denominación social Llorente Baena SL. Pese a que la empresa se constituyó oficialmente en esa fecha, lo cierto es que su actividad se originó mucho antes, ya que hablamos de una empresa familiar que lleva más de siete generaciones dedicándose a la producción de aceite de oliva. El proyecto en sí, tal como está establecido a día de hoy, empezó a funcionar unos pocos años antes de su constitución como empresa formal, ya que Pedro Llorente comenzó a comercializar el producto a pequeña escala cuando aún se encontraba estudiando la carrera universitaria. El 26 de diciembre de 2016 es cuando finalmente deciden lanzar la página web y comenzar el etiquetado del producto con marca propia y reconocible, por lo que es cuando se da inicio definitivo al negocio. Sin embargo, previamente y en concreto en Noviembre de 2016, Aceites Llorente entra en el Espacio RES con el objetivo de conseguir las herramientas necesarias para sacar adelante la empresa y establecerla definitivamente como un negocio independiente.

Previamente y como ya hemos señalado, Aceites Llorente parte de una larga tradición familiar en la producción de aceite de oliva. Sin embargo, es Pedro Llorente quien observa una diferencia habitual entre los productores de aceite, que suelen moverse en un ambiente más de campo, y los vendedores que suelen pertenecer a un ambiente más empresarial. Siendo consciente de ello decide empezar, en 2010, a comercializar en Segovia una pequeña cantidad del aceite familiar, con el propósito de unir las actividades de producción y comercialización del producto. Al ver que las ventas funcionaban y que el producto tenía éxito, decide trasladarse a Sevilla para continuar con la venta de cada vez más cantidad de aceite, hasta que en 2016 decide entrar en Espacio RES para obtener el "empujón" necesario para evolucionar el negocio a una escala mayor. Gracias a este trabajo previo y a las más de siete generaciones de experiencia, un par de meses después se constituye como una empresa oficial y comienzan a darle forma al negocio tal como se conoce hoy en día.

La empresa es fundada por Pedro Llorente, quien también introduce en el accionariado a sus dos hermanas, su primo y un amigo íntimo, con el objetivo de continuar con el formato de empresa familiar, sin embargo es un accionariado más simbólico que

práctico, ya que es él quien se encarga de gestionar el negocio y de aportar los 7000€ con los que se constituye la empresa. A partir de ese momento el negocio empieza a crecer, mejorando en organización con ayuda del asesoramiento de Espacio RES y creciendo a nivel de negocio con ayuda de contactos familiares tanto en el ámbito internacional como en la producción en el campo, hasta que el negocio se consolidó lo suficiente como para salir del Espacio RES en Julio de 2018.

La idea inicial del proyecto era la de producir y comercializar aceite de oliva principalmente en España. Sin embargo, debido a la fuerte competencia nacional en el terreno del aceite y a las diferentes oportunidades surgidas en el exterior, el negocio rápidamente pivotó para centrarse más en la actividad internacional, tanto en la enfocada al cliente final como al negocio de la restauración y comercio minorista.

Actualmente Aceites Llorente es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de aceite de oliva propio, tanto en territorio nacional como internacional y actuando tanto como comercio al por menor como proveedor de restaurantes y otros negocios similares. Esta venta se produce principalmente a través de su página web (<https://www.aceitesllorente.com/>). La empresa tiene dos productos principales, Aceites Llorente, que es el aceite más estándar y conocido, y el Aceite 2L, de mayor calidad y una presentación más Premium (ambos productos se comercializan en distintos formatos). En cualquier caso Aceites Llorente se ha enfocado en la elaboración de un aceite de oliva de gran calidad, cuidando tanto el proceso productivo como las materias primas obtenidas de fincas cordobesas. A día de hoy, el 95% de las ventas de la empresa son internacionales, con clientes repartidos por México (siendo Sudamérica uno de los principales focos de clientes), Costa de Marfil y Zanzíbar, además de España. La empresa facturó el último año unos 190000€, siendo el proyecto rentable desde el comienzo gracias sobre todo gracias a unos costes iniciales muy bajos. Gracias a esto y al enfoque familiar del negocio, la empresa continúa funcionando sin necesidad de capital externo. Aun así, la empresa se encuentra todavía en una fase muy inicial, ya que el 80% de los clientes son nuevos, lo que hace que estén empezando a dar pasos en el terreno del posicionamiento, marketing y comercial con el objetivo de establecer una base más estable y fija de clientes.



A pesar de todo esto, el proyecto ha tenido que superar varias dificultades. En primer lugar, Pedro Llorente se encontró con una falta de apoyos a la hora de iniciar el negocio, ya que su familia le instaba a finalizar los estudios de Arquitectura que estaba realizando. A pesar de que decidió enfocarse del 100% en la empresa, la familia no llegó a realizar aportaciones para sacar adelante el proyecto. Aun así, con los ahorros conseguidos durante los años así como la ayuda prestada en concepto de consejos, asesoramiento y contactos, el negocio ha podido establecerse y salir adelante. Actualmente, y en lo que se refiere a la gestión de la empresa propiamente dicha, Aceites Llorente se enfrenta a dos retos principales. Por un lado, hace falta una mayor organización. A medida que el negocio ha ido creciendo ha hecho falta una mayor estructura y estabilidad en la gestión. Pedro Llorente sigue siendo el encargado de

gestionar casi todas las tareas, y debido al enfoque multidisciplinar de las startups eso se ha ido manteniendo desde la creación de la compañía. No obstante, con crecimiento experimentado tanto en el ámbito del volumen como en la facturación, se hace necesaria una gestión más específica de actividades claves en la empresa. Por otro lado, una vez superadas las etapas iniciales, Aceites Llorente se encuentra en la necesidad de profundizar y mejorar el aspecto comercial para continuar con su crecimiento. Sin embargo, aquí el reto es encontrar el equilibrio entre un aumento significativo de ventas y el mantenerse fiel a una filosofía de producto. Al fin y al cabo, Aceites Llorente sigue siendo una empresa familiar muy arraigada en la tradición y muy enfocada en la calidad excepcional del producto, por lo que necesitan encontrar una vía para aumentar el volumen de ventas pero manteniendo la calidad y la imagen de marca. Con relación a esto, también se han encontrado con la necesidad de mejorar el marketing, ya que gran parte de la venta de la empresa es online, lo que requiere de modernizar e incluso cambiar la web así como el posicionamiento de marca y el aumento de la publicidad necesaria para hacer crecer el número de pedidos.



Por todo esto, hay grandes perspectivas para la empresa de cara al futuro. Lo más inmediato es seguir mejorando la estructura organizativa y el capital humano de la empresa para superar los retos que se han planteado anteriormente. Posteriormente, se ha calculado y previsto un crecimiento sostenido de la cifra de negocios, con la idea de alcanzar el próximo año una facturación de unos 250000€, subiendo a los 500000€ en tres años y alcanzado el millón de euros de ingresos en los primeros diez años de actividad. No obstante, estas cifras son relativas ya que van asociadas al crecimiento geográfico de la actividad internacional. Una de las grandes satisfacciones para Pedro Llorente es poder ver su producto en distintos lugares, repartido por el mundo y que éstos conozcan y aprecien la calidad del aceite. Es por ello que también se ha previsto un crecimiento de unos dos destinos nuevos al año. Actualmente la prioridad sigue siendo profundizar en África, donde ya está presente gracias a los contactos en Zanzíbar y Costa de Marfil. Otro destino ideal es Estados Unidos, aun conociendo la dificultad que implica, y Francia, donde también se están dando los primeros pasos. A nivel más general, el futuro pasar por consolidar la posición en Sudamérica y aumentar la actividad en Europa.

Otro de los aspectos en los que se prevé un crecimiento es en la cifra de empleados. Gran parte de la filosofía de Aceites Llorente es la del arraigo familiar y la continuidad generacional, por lo que uno de los deseos de la empresa para el futuro cercano es la de poder ir estableciendo una plantilla que se involucre y crea en el proyecto. Este crecimiento está previsto que sea de unos veinticuatro empleados en los próximos ocho años. No obstante, es también filosofía de la empresa buscar un perfil de empleado flexible que no se aburra del proyecto y que por lo tanto sea rotativo, pero siempre con una base fija detrás. En el ámbito de los socios también se prevé un crecimiento, pero siempre orientado a la aportación de valor, ya sea mediante conocimientos (sobre todo en el campo organizativo) ya sea mediante la aportación de

capital, ya que es necesario tener liquidez para continuar creciendo. No obstante, este crecimiento en cuanto socios debe ser limitado, ya que el negocio ya funciona y existe el deseo de seguir manteniéndolo no sólo en el tiempo sino en las manos familiares.

Por último, la empresa también contempla la posibilidad de seguir ampliando las líneas de productos y así no sólo diversificar sino ampliar el volumen de ventas. Un aspecto innegociable es el aceite, que no se va a modificar a corto plazo porque la empresa tiene una filosofía de apostar por la calidad que conservar para poder reforzar la imagen de marca. Sin embargo, si se contempla la posibilidad de comercializar también vinagre, ya que a la hora de la distribución es más fácil vender botellas pequeñas y así entrar en los hogares, lo que también puede servir como forma de allanar el camino para la venta del producto principal, el aceite.



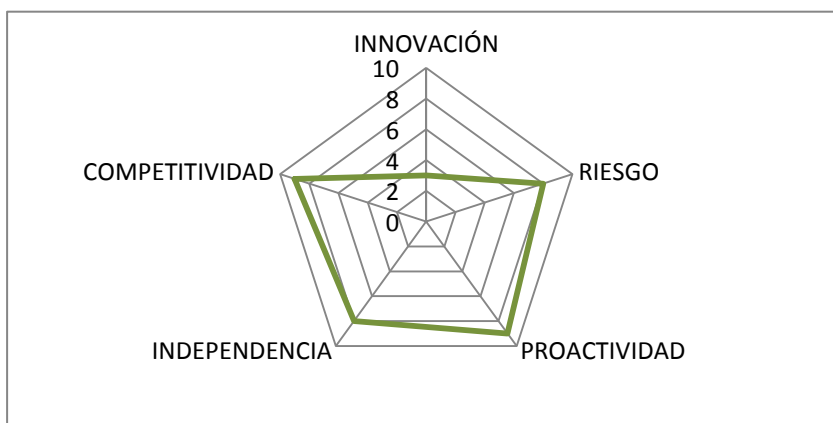
Detrás de este proyecto se encuentra la figura de Pedro Llorente, nacido en Sevilla el 9 de septiembre de 1988. Cursó estudios de arquitectura, así como un máster de Real Estate debido a su gusto por el tema inmobiliario. Sin embargo, al ver una falta de futuro en el negocio de la arquitectura, decide dejar el estudio donde trabajaba en Madrid para centrarse en el negocio del aceite, debido no solo a sus conexiones familiares sino también al resultarle una actividad mucho más atractiva. Para ello, vuelve a trasladarse a Sevilla, su ciudad natal, para así estar cerca de Córdoba, donde se encuentran las fincas de donde se extrae la materia prima para su producto.

Su espíritu emprendedor queda patente cuando, con tan sólo 14 años, empieza a importar polos y camisetas desde Argentina, gracias a un familiar que residía allí. Tras eso, alternó trabajos en empresas de catering con clases particulares de tenis y pádel como monitor. Tras eso, trabajó varios veranos en Chile y Estados Unidos para después realizar prácticas relacionadas con su carrera de arquitectura en Madrid y Segovia, hasta finalmente centrarse en su propio negocio de venta de aceite, actividad que empezó a realizar cuando todavía estaba estudiando la carrera en Segovia. Con un padre aparejador y una madre maestra, ha tenido una infancia divertida y rodeada de familiares (sobre todo hermanos y primos), lo que ha influido en el carácter familiar y generacional de la empresa, lo que también queda reforzado al tener un abuelo que fundó EMASESA, dejando claras las raíces emprendedoras de la familia.

Pedro ha tenido una movilidad internacional exhaustiva, habiendo visitado Francia, Inglaterra, Irlanda, Italia, Alemania, Suecia, Portugal, Grecia, Argentina, Chile, Lima y Estados Unidos, lo que le ha valido para desarrollar competencias lingüísticas como el inglés y un nivel moderado de francés. Todo esto también ha contribuido al actual enfoque internacional de la empresa.

Sacó adelante el proyecto casi por sí solo, financiándolo con sus propios ahorros y sin ningún tipo de apoyo familiar, quienes le animaban a seguir enfocando su carrera a sus estudios. Esta perseverancia se refleja en su filosofía y sus deseos de cara a la empresa, ya que su mayor motivación a la hora de emprender era la de realizar una aportación significativa a los demás, ayudar a crear riqueza y que otras familias pudieran salir adelante y tener trabajo gracias a los proyectos que él pudiera sacar adelante. De hecho, su mayor objetivo y el mayor valor que pretende crear es dejar un legado y una empresa que pudieran continuar y disfrutar sus hijos, para seguir manteniendo de esa forma las generaciones y la tradición familiar.

Se define a sí mismo como una persona **arriesgada**, que ha emprendido diversos proyectos a lo largo de su vida y que busca ante todo conseguir sus objetivos, por difíciles que sean, en lugar de acomodarse en tareas sencillas. También se considera una persona **proactiva**, capaz de trabajar más allá de los límites para que las cosas salgan adelante, **independiente**, capaz de resolver sus propios asuntos y creando una empresa para tener autonomía laboral y en cuanto a toma de decisiones, y **competitiva**, pero siendo realista y siendo capaz de dejar de luchar por algo cuando sabe que no lo puede alcanzar. Sin embargo, no se considera en absoluto una persona **innovadora**, ya que prefiere coger proyectos que ya existen y mejorarlos que iniciar o descubrir proyectos nuevos.



## 10.2. MYHIXEL



MyHixel es una empresa fundada en 2015 por Patricia López Trabajo bajo la denominación social New Wellness Concept SL y dedicada a la producción y comercialización de masturbadores

masculinos de uso terapéutico.

La idea de negocio comenzó a fraguarse cuando Patricia, su fundadora, empezó a trabajar en 2014 para una multinacional dedicada a la venta de diversos juguetes sexuales de uso recreativo. Tras un tiempo en la empresa empezó a visualizar una idea de negocio en la que pudiera adaptar el producto principal a un uso más centrado en el tratamiento médico de diversas patologías masculinas. Fundamentalmente, se centró en este nicho de mercado al descubrir que en el sector femenino sí existían diversos dispositivos con fines médicos, mientras que en el ámbito masculino no había ningún producto ni empresa que hubiese decidido comercializar nada semejante.

Patricia decidió entonces trasladar esta idea de negocio a la compañía en la que trabajaba para tratar de desarrollarla en colaboración con ellos, pero decidieron desechar el proyecto al ser un conglomerado empresarial muy consolidado y que ya facturaba varios millones de euros al año. Ante esta perspectiva, Patricia contactó con varios investigadores en el ámbito de la sexología hasta dar un equipo médico que llevaba cuatro años estudiando la eyaculación precoz y desarrollando técnicas y tratamientos para el mismo. Juntos se convencieron del valor del proyecto y del potencial del mismo, momento en el que decidió dejar su trabajo para montar un negocio independiente y propio para explotar esa oportunidad de mercado que había descubierto.

La empresa se constituyó íntegramente con Patricia como única socia, firmando con este equipo médico un contrato de colaboración exclusiva hasta 2020 donde todas las investigaciones realizadas por ellos en este campo tendrían una aplicación en el proyecto. Empezó entonces un largo proceso de investigación y ensayos clínicos con el objetivo de desarrollar el mejor producto posible. No fue hasta 2017 que viendo los avances conseguidos se produjo la primera ronda de financiación. A partir de ahí continuó la inversión en el proyecto para seguir desarrollando no sólo el mejor dispositivo posible, sino el tratamiento asociado al mismo. En julio de 2018, y ya con la vista puesta en el desarrollo final, se produjo una segunda ronda de financiación con el objetivo de dar entrada a la empresa a socios de carácter más estratégico para empezar a definir la puesta en marcha definitiva y práctica del negocio.



Actualmente la gestión del negocio se centra principalmente en la figura de su fundadora, quien como CEO de la compañía asume la mayor parte de las actividades de la empresa, desde el marketing, pasando por cuestiones comerciales, legales y hasta las secciones relacionadas con el tema de las patentes. Toda esta actividad se ve reforzada por la colaboración de los agentes externos, como el grupo científico y los nuevos socios estratégicos, quienes ayudan en sus respectivas tareas a sacar adelante el trabajo, a pesar de que todo está principalmente centralizado en Patricia.



Esta falta de personal propio supone uno de los mayores desafíos actuales a los que se está enfrentando la empresa, ya que genera una sobrecarga de trabajo para la líder del negocio que impide que se pueda centrar en sus labores de CEO. Es por ello que las expectativas futuras de la empresa pasan por continuar con el crecimiento para poder contar con más recursos, tanto humanos como económicos, para ir dotando a la compañía de una mayor estructura y estabilidad. Esto último es especialmente importante si tenemos en cuenta que hablamos de un proyecto que desde su

creación ha estado especialmente centrado en labores de inversión para desarrollar tanto el producto como los programas de tratamiento asociados, por lo que actualmente el mayor reto y a la vez la mayor expectativa es sacar el producto al mercado de manera definitiva y asentar la comercialización del mismo.

A día de hoy, y tras años de inversiones en investigaciones y análisis clínicos, MyHixel ha comenzado con la comercialización a nivel internacional de su producto, que puede adquirirse a través de su página web (<https://myhixel.com/esp>). Este producto es el **MyHixel I**, un dispositivo de última tecnología desarrollado para replicar lo más fielmente posible una experiencia real. Este producto es el resultado de años de investigación para ofrecer un dispositivo de máxima calidad en cuanto a materiales de alta gama y experiencia de uso y que ha sido clínicamente testado para ofrecer la mejor experiencia posible.



Al mismo tiempo, este producto va asociado con dos posibles programas de ejercicios, el **MyHixel MED**, diseñado como tratamiento contra la eyaculación precoz, y el **MyHixel TR**, desarrollado como un sistema de entrenamiento para mejorar la experiencia y el rendimiento sexual. Estos programas de ejercicios se distribuyen a través de una aplicación para dispositivos móviles, buscando de esta forma la máxima comodidad y flexibilidad en los clientes. Además, estos programas de ejercicios incluyen un servicio de consultas online para poder contactar directamente con un equipo de sexólogos clínicos y especialistas para poder asesorar al cliente y ofrecer consejos, resolución de dudas y consejos y sugerencias para poder sacar el máximo partido posible tanto al producto como a los programas de ejercicios. MyHixel puede adquirirse en distintos formatos (o packs) en función de los programas que se escojan, del número de dispositivos comprados o de los accesorios incluidos.

Si bien el producto ya ha sido lanzado al mercado y puede adquirirse a través de la web de la empresa, ésta todavía no cuenta con una tienda online propia, sino que deriva a un tercero que se encarga de la venta y distribución del dispositivo. Por ello, unos de los mayores retos para el futuro de la empresa pasa por consolidar la actividad comercial y distribuir directamente el producto a través de su propia plataforma online. Además, aunque el producto ya puede comprarse, aún no se encuentra en fase de distribución y las expectativas son que los envíos comiencen en Abril de 2019. Se producirá a escala global, y mientras tanto la compra anticipada es recompensada con ofertas y descuentos temporales. Por ello, otro de los grandes desafíos que deberá afrontar la empresa durante los próximos meses será la de consolidar toda la logística necesaria para realizar satisfactoriamente la distribución internacional del producto. No obstante, estos desafíos y retos suponen también las mayores motivaciones y progresos en la empresa, ya que al ser pioneros en este campo tienen unas elevadas expectativas en cuanto al éxito del negocio.





Como ya hemos mencionado anteriormente, tras esta empresa se encuentra Patricia López Trabajo, natural de Tomares, Sevilla. Entre 2001 y 2004 cursó la carrera de Turismo, que años después completó con un Máster de Dirección y Planificación Turística entre el 2008 y el 2009. Durante años estuvo trabajando en el sector turístico, desempeñando tareas en hoteles, como azafata de vuelo e incluso en una consultora estratégica del sector del turismo. En 2014 le ofrecieron la posibilidad de incorporarse como responsable de marketing de la zona Europa a una empresa multinacional dedicada a la venta de masturbadores masculinos, oportunidad que decidió aprovechar a pesar de la diferencia con respecto al sector anterior debido a las mejores condiciones laborales que le ofrecían. Tras unos cuantos años trabajando en esta empresa fue cuando se le ocurrió la posibilidad de desarrollar un producto similar pero con un enfoque médico y terapéutico, algo que la empresa rechazó al tener el negocio ya muy consolidado. Como ella confiaba en esa oportunidad de mercado tomó la decisión de dejar la compañía y emprender esta aventura por su cuenta.

Durante los años que estuvo trabajando en la consultora turística desempeñó tareas en más de una decena de áreas de servicio, lo incluía trabajos en el área comercial, de operaciones y business development. En su siguiente empresa, adquirió una dimensión mucho más internacional al relacionarse con personas de muchos países y de perfiles más diversos. Todo ello ha contribuido a formar un background profundo,

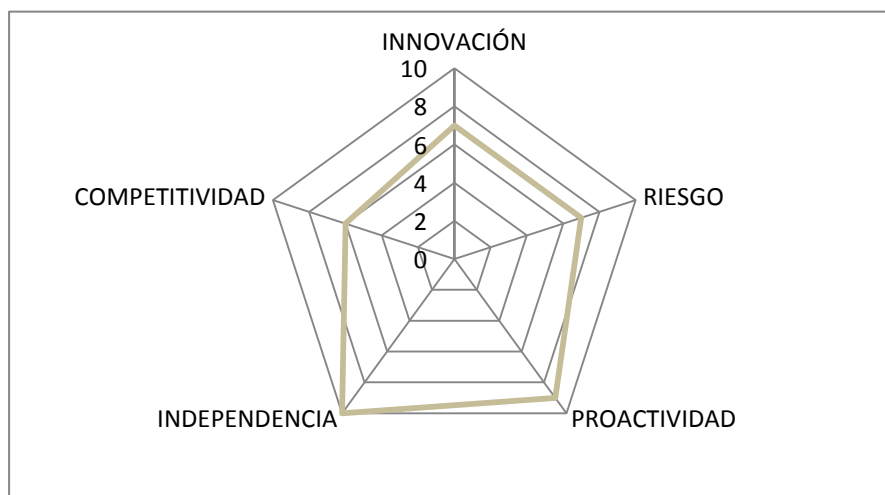
multidisciplinar y con fuerte presencia internacional que queda patente en sus labores de CEO en su startup MyHixel.

Gracias a su trabajo como azafata de vuelo ha viajado por casi todo el territorio español, y como complemento, ya sea por ocio o trabajo en el sector turístico o sucesivo, ha conocido también países tan diversos como Francia, Holanda, Alemania, Bélgica, Suiza, Italia, Croacia, Eslovenia, Marruecos, Camboya, Perú, México, República Dominicana etc. Debido a sus estudios y a toda esta movilidad internacional, Patricia puede acreditar un nivel C1 en inglés e italiano, además de un nivel alto en francés y medio de alemán.

Con una infancia feliz y familiar, con un padre trabajador de telefónica y una madre ama de casa, Patricia desarrolló sus estudios en su localidad de nacimiento y siempre en escuelas y universidades públicas. Además tiene una prima que con 19 años decidió crear una empresa de catering y servicios que sigue gestionando tras más de 20 años en el sector. Fue precisamente ella quien más la animó a emprender y a crear este proyecto. Su mayor motivación fue precisamente creer en él, ver la oportunidad de negocio y que además le gustara hacerlo. El resto de personas a su alrededor que la apoyaron y animaron para sacarlo adelante fue el último empujón necesario para tomar la decisión final.

Precisamente, el mayor valor que pretende crear es hacer una contribución más "social", eliminando el tabú sexual en la salud masculina y ayudando a tratar estas patologías de una forma mucho más natural. Es por ello que la principal recompensa que espera obtener con este proyecto es que todas las personas que han creído en él vean recompensada esa creencia y ese apoyo.

A nivel personal, se define como una persona **relativamente innovadora y arriesgada**, que es capaz de tomar ese tipo de decisiones y de cambiar pero después de mucho pensar y de mucho tiempo de reflexión. También es una persona **proactiva**, gracias sobre todo al perfil comercial que ha desarrollado durante tantos años y que la han convertido en una persona capaz de buscar sus propias oportunidades. También es **bastante independiente**, tanto a nivel personal como profesional, pero **no demasiado competitiva**, aunque sí **muy perfeccionista**, no por el afán de quedar por encima de los demás sino por querer hacer las cosas lo mejor posible.



### 10.3. IMPROVE CLASS



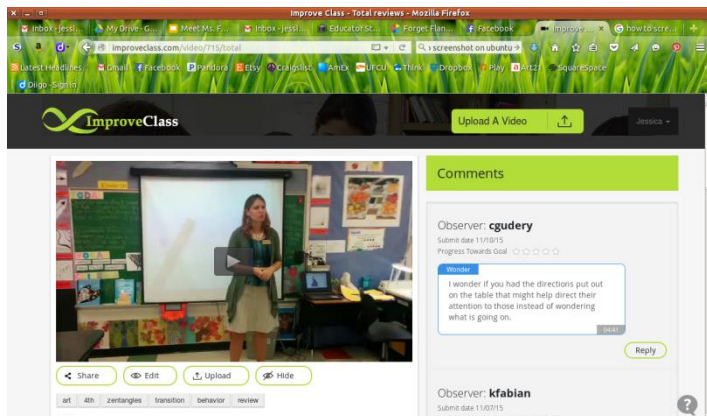
La tercera empresa que vamos a analizar es ImproveClass, fundada por Bradley Krugh y Nate McClennen en el verano de 2014 bajo la denominación social

ImproveClass SL y que consiste en una plataforma online para compartir material docente con el objetivo de que los profesores de distintas escuelas puedan compartir en vídeo sus clases para ir mejorando y evolucionando sus métodos de enseñanza.

La idea de negocio empezó a gestionarse cuando Bradley y Nate, un amigo suyo y director de un colegio, empezaron a hablar sobre diversos proyectos y posibilidades de colaboración. Nate, debido a su larga trayectoria en el sector de la enseñanza, se encontraba muy interesado en la excelencia académica y en buscar una forma de que profesores de todo el mundo pudieran compartir sus clases en vídeo con el objetivo de ayudarse mutuamente y mejorar sus metodologías de trabajo. Bradley, que ya contaba con una amplia experiencia en el sector de las nuevas tecnologías y redes sociales, tenía una visión más amplia de cómo podría llevarse esto a cabo, tras darse cuenta de que los profesores grababan sus clases con teléfonos móviles. Esto generaba un problema, y es que los vídeos ocupaban tanto espacio que era imposible compartirlo con otros profesores. De esta forma, juntos, decidieron sacar adelante ImproveClass, una solución tecnológica global con el propósito de conectar a profesores de todo el mundo entre sí para ayudarles a crecer y mejorar como docentes mezclando culturas y dinámicas de diferentes países.

La empresa se fundó finalmente en el verano del año 2014 por sus dos socios, Bradley y Nate, tras pasar un tiempo visitando clases y haciendo grabaciones y entrevistas con distintos profesores. En esta asociación, Nate, como director de colegio, aportaba su experiencia en el ámbito docente elaborando los sistemas necesarios para mejorar las clases, el profesorado y la grabación de las clases. Por su parte, Bradley, con una amplia experiencia en el terreno de las startup y empresas tecnológicas, se encargaba de organizar y crear los sistemas de tecnología como tales que se usarían para organizar a los distintos profesores. La empresa se constituyó con capital propio y distintas ayudas del gobierno americano, quienes les otorgaron diferentes becas para impulsar el proyecto, por lo que actualmente la startup conserva a sus socios originales. De hecho, el dinero fue el principal recurso con el que contaban inicialmente, además de los contactos de Nate en el mundo académico que les permitió acceder a muchos profesores y al sistema educativo, ya que la tecnología tras el proyecto es relativamente simple y el capital humano se compone exclusivamente de los socios originales. Paralelamente, ImproveClass entró en el Espacio RES en otoño de 2016, concretamente Bradley, que llevaba algunos años viviendo en Sevilla, con el objetivo de enriquecer el proyecto con más información y puntos de vista. Finalmente, dejaron RES en verano de 2018, estando el proyecto ya en funcionamiento en Estados Unidos.

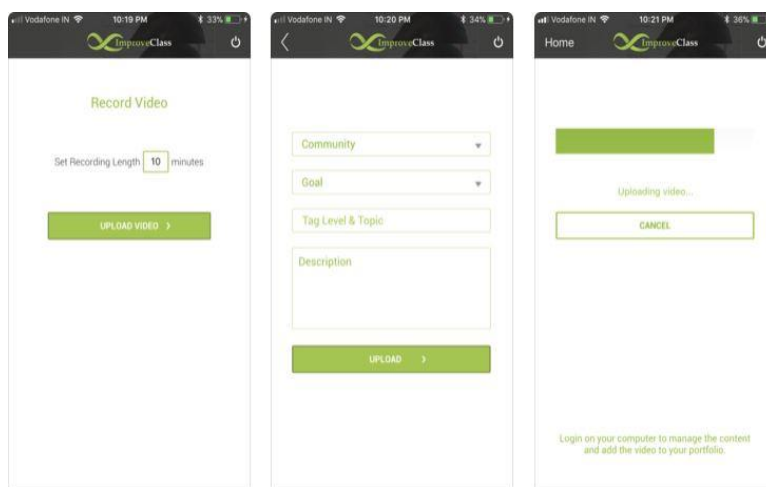
Actualmente ImproveClass ya está funcionando y es operativo. Lo hacen a través de la página web (que actúa como una especie de red social) y a través de una aplicación para dispositivos móviles. Sin embargo, el proyecto todavía está en su fase piloto y de testeo, por lo que se está realizando a pequeña escala y dentro de un ecosistema acotado y muy concreto.



Como hemos dicho, este servicio se ofrece tanto a través de la web como de una aplicación móvil. Al acceder al sistema, los profesores pueden grabar y compartir sus clases con otros profesores dentro de la red para recibir y realizar un feedback entre todos ellos en forma de consejos y comentarios que les permitan

mejorar y evolucionar su metodología de trabajo. Al mismo tiempo, pueden utilizar esta herramienta como un método de autoevaluación para marcar objetivos individuales e implementar los cambios necesarios para alcanzar esas metas. Por otro lado, ImproveClass permite conectar a los profesores entre sí para desarrollar planes de crecimiento para la escuela, que evidentemente también se vería favorecida por estas mejoras en el profesorado. El acceso a esta red puede realizarse mediante dos formas: a través de su página web (<https://improveclass.com/>) o a través de una aplicación para dispositivos móviles, teniendo que registrarse previamente con un usuario y contraseña además de especificar el tipo de profesor que se es, escuela en la que trabaja etc. El acceso al sistema es gratuito para los profesores que deseen hacerlo de manera individual, de modo que lo único que deben hacer es registrarse en la web y acreditarse adecuadamente como miembro de la comunidad docente. Por otro lado, la plataforma tiene un coste cuando es una escuela entera la que desea utilizarlo, ya que implica un mayor número de usuarios en la red.

El funcionamiento tanto de la plataforma web como de la aplicación es bastante sencillo. Al entrar, como si de otra red social se tratara (tipo Facebook, aunque con un front más cercano a Youtube), el usuario tiene acceso a todos los vídeos que se han colgado en la plataforma. Al ver uno de ellos, puede escribir



comentarios al respecto valorando la clase, aconsejando o incluso preguntando para

abrir algunos debates sobre métodos de enseñanza. Así mismo el usuario tiene la posibilidad de grabar un vídeo con cualquier tipo de cámara y subirlo a la plataforma para compartirlo con el resto de usuarios. También tiene la posibilidad de añadir etiquetas y palabras claves para poder filtrar la búsqueda de los vídeos por aquellos que más le interesen y que sean comunes (mismo nivel de enseñanza, mismas asignaturas etc.)

A día de hoy, el precio del servicio no es fijo, sino que depende de la negociación llevada a cabo con el centro, lo cual depende de numerosos factores. Actualmente la empresa tiene tres clientes que le reportan unos ingresos anuales totales de unos 3000€, si bien hay muchos otros profesores que a título individual están usando la plataforma, lo que implica que haya nuevas clases y vídeos en la web a un ritmo casi diario. A pesar de su fuerte arraigo con Sevilla y de formar parte del Espacio RES, ImproveClass solo está operativo actualmente en el área del pueblo de Jackson, en el estado de Wyoming, ya que es aquí donde trabaja Nate como director de escuela y donde más fácilmente han podido introducir el sistema.



Desde su creación, la empresa ha tenido que afrontar numerosos desafíos, sobre todo en lo que a la concepción del negocio en sí mismo. Por un lado, los colegios e institutos donde se empezó a implementar no tenían dinero suficiente como para pagar el sistema o mantenerlo en el tiempo, lo que generaba un contratiempo a la hora de empezar a gestar una cartera de clientes. Por otro lado, las clases han sido tradicionalmente un ecosistema muy cerrado, donde solo tienen acceso el profesor y los alumnos. Instaurar una cultura más colaborativa y permitir a los profesores que otros colegas de profesión pudieran acceder a esas clases y valorarlas era psicológicamente un cambio muy grande y difícil de instaurar. A todo esto se le añade el hecho de que los profesores son, en general, muy reacios a utilizar la plataforma de manera individual. Esto se debe a que todos ellos son funcionarios, lo que implica que independientemente del nivel, rendimiento o desempeño de cada uno de ellos, todos cobran el mismo sueldo. Esto significa que muchos profesores no se sienten motivados para dedicar tiempo a mejorar y evolucionar a través del uso de la plataforma, ya que ellos, de una forma estrictamente individual, no van a recibir una recompensa por ello.

Por todas estas razones el proyecto no solo no es rentable a día de hoy, sino que su propio fundador, Bradley, piensa que jamás llegará a serlo. Bien es cierto que el sistema está siendo utilizado y casi diariamente añade material nuevo. Sin embargo, no genera ingresos suficientes como para retribuir a los socios. Es por ello por lo que el modelo de negocio ha pivotado desde su concepción original. Si bien inicialmente se buscaba ganar dinero, el descubrimiento de esta realidad ha hecho que el negocio derive hacia un enfoque mucho más social. Actualmente la empresa se está orientando hacia un entorno de un perfil mucho más bajo, el de colegios y alumnos que no cuentan con muchos recursos o que tienen diversos problemas. Gracias a la plataforma se puede fomentar la educación y mejorar la enseñanza en estos perfiles, al mismo tiempo que la web se mantiene con el dinero que aportan diversas fundaciones que tienen como objetivo ayudar a la escolarización de aquellos niños o familias que no

pueden costearse la enseñanza, al mismo tiempo que ayuda a mejorar a los colegios e institutos que no tienen recursos suficientes como para ofrecer una educación de mayor calidad.

Pese a todos estos problemas, la empresa tiene también grandes perspectivas por delante. Por un lado, el hecho de ser un negocio meramente online favorece su implantación en cualquier centro educativo de cualquier país, por lo que es un modelo de negocio fácil de replicar a nivel global. Por otro lado, al ser una web relativamente simple, no necesita de más empleados, por lo que sus costes son lo suficientemente bajos como para que con los ingresos actuales se pueda mantener el sistema. Otra ventaja es el hecho de que Nate sea uno de los socios. El ser director de un colegio desde hace años le permite tener muchos contactos en la comunidad educativa, y más aún si tenemos en cuenta que se encuentra en un pequeño pueblo llamado Jackson, en el estado de Wyoming, un área principalmente rural y que es uno de los estados con menos población de Estados Unidos. Todo ello hace que Nate pueda implementar ImproveClass en un área de diversos colegios y centros del estado. Así mismo, si alcanzara la dimensión suficiente, podrían introducirse en los centros y universidades privadas, que no solo pueden costear sin problemas el uso de la plataforma, sino que además si son mucho más proclives a la colaboración y búsqueda de excelencia académica. Paralelamente, su cada vez mayor enfoque social favorece que el gobierno esté dispuesto a impulsar y mantener la plataforma con el objetivo de ayudar a aquellos que más lo necesitan. Por todas estas razones, el futuro actual de la empresa es mantenerla, no conseguir un gran crecimiento o grandes beneficios, sino poder mantener el sistema en el tiempo y poder ayudar tanto a profesores como a alumnos.



Pese a que como hemos visto este proyecto fue creado por dos socios, vamos a centrarnos en la figura de Bradley Krugh, ya que era quien residía en Sevilla y quien trabajaba desde el Espacio RES. Bradley nació en Estados Unidos el 2 de Abril de 1967, lo que le convierte en el emprendedor más veterano de los entrevistados. Cursó estudios universitarios de Economía, tras lo cual se trasladó a la ciudad de Seattle, sede de empresas como Microsoft y Amazon, donde comenzó una larga carrera trabajando en diversas empresas del sector tecnológico y startups, lo que le dio la visión necesaria para enfocarse en este tipo de negocios (online, aplicaciones etc) así como los valores de emprendimiento de los que ha hecho gala al fundar y crear otros proyectos.

Tras ocho años dedicándose a estas tareas empezó a focalizarse en otro tipo de empresas más centradas en la calidad y labor social que en otros asuntos, participando en diversos proyectos orientados a ayudar y mejorar la vida de las personas y otros trabajadores, algo que claramente ha influido en la filosofía y orientación actual de ImproveClass.

Pasó una infancia feliz criado en la ciudad de Nueva York por un padre profesor universitario y una madre profesora de colegio, lo que sin duda fue decisivo a la hora de plantear el proyecto de ImproveClass. De hecho, su madre fue una de las



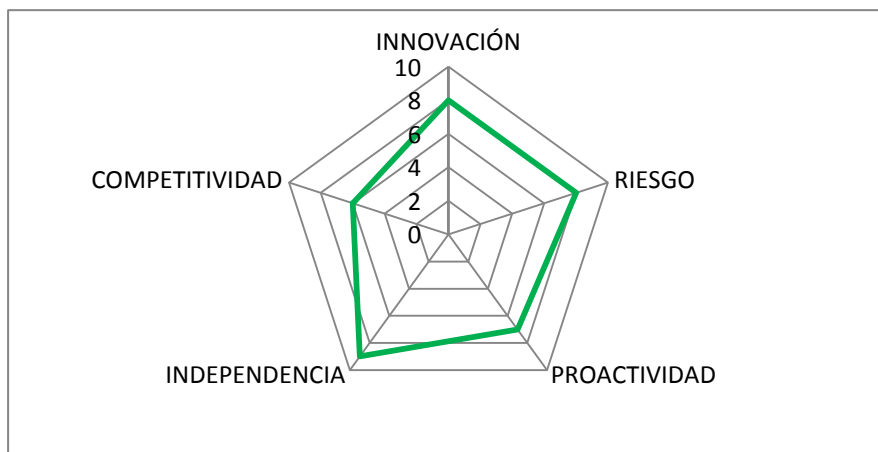
principales fuentes de información para descubrir qué se podía aportar en el campo de la educación y qué ideas diferentes podían surgir para llevar esos planes a cabo.

Sin antecedentes de emprendimiento en su familia, Bradley vio como sus padres conservaban el mismo trabajo durante toda su vida. Sin embargo, él, de una generación nueva en el que el panorama americano había cambiado, viajó por muchos lugares de Estados Unidos y varios destinos internacionales, lo que desarrolló en él un enfoque más arriesgado y emprendedor que el de sus familiares.

Todos estos hechos influyeron claramente tanto en su personalidad como en la filosofía tras el proyecto ImproveClass, ya que a Bradley le motiva mucho más la idea de comenzar algo nuevo y crear un proyecto desde cero que conservar un mismo puesto de trabajo durante varios años. Así mismo, la empresa se constituyó con dos objetivos fundamentales: el primero era ganar suficiente dinero como para mantener la empresa en el tiempo. Aquí vemos que la ambición tras este emprendimiento no era hacer fortuna, sino obtener suficientes ingresos como para poder mantener la plataforma activa. Esto nos lleva a la segunda meta y quizás la que mejor resume la filosofía tras ImproveClass, hacer una labor social y ayudar a diversas personas con el proyecto. Por un lado, ayudar a los profesores a mejorar sus clases, a aprender de los demás, a tener nuevas ideas, nuevas perspectivas y una nueva visión de la enseñanza, poder aprender de aquellos colegas de profesión con más experiencia pero también de aquellos más jóvenes y que traen consigo ideas frescas y métodos adaptados a los nuevos tiempos. Todo ello con el propósito de que los profesores puedan desenvolverse en un entorno colaborativo y participativo, donde se retroalimentan los unos de los otros para reciclarse y seguir afrontando la enseñanza con optimismo y un buen desempeño, incluso en aquellas escuelas más pequeñas y apartadas donde no tienen tantos recursos. De todo esto se benefician también los alumnos, que reciben una educación cada vez mejor de unos profesores motivados que también van aprendiendo de otros colegas como ellos aprenden de sus profesores. Esto es especialmente importante para aquellos casos de escuelas en zonas pobres y/o rurales, donde no tienen muchos recursos y hay muchos niños en riesgo de pobreza que acaban abandonando los estudios o que no reciben una educación lo suficientemente buena como para garantizarles las mismas oportunidades que al resto de niños del país. ImproveClass se convierte por tanto en una herramienta para garantizar que todos los colegios y los alumnos que acuden a ellos reciban una educación de calidad, consiguiendo que los profesores de distintas áreas del país compartan las mejores prácticas y que de esa forma se aumenten las opciones y oportunidades de aquellos niños que no tienen tantas facilidades. Todo esto, como es lógico, beneficia enormemente al estado y, por ende, al país al completo, asegurándose de que las nuevas generaciones vengan cada vez mejor preparadas.

Todo esto que hemos comentado encaja a la perfección con la personalidad de Bradley, quien se define a sí mismo como una persona **innovadora**, que se aburre pronto de sus trabajos porque siempre quiere crear algo nuevo y generar nuevas ideas, también como alguien **arriesgado**, ya que sacó adelante el proyecto ImproveClass pese a que le dijeron que la idea no llegaría a nada por la desmotivación de los profesores y la falta de recursos de los colegios. También se considera una

persona **proactiva**, que siempre está generando nuevas ideas, pero **poco competitiva**, ya que prefiere generar proyectos nuevos que luchar por mejorar los existentes. Por último, se considera **independiente**, ya que ha vivido en varios estados y países sin problemas.



#### 10.4. ONE MILLION HOUSE



La siguiente empresa que vamos a analizar es One Million House, fundada en Sevilla en Noviembre del año 2016 bajo la denominación social Corcía Inversiones SL y que consiste en un club de inversión en productos de alta rentabilidad y bajo riesgo en productos inmobiliarios globales.

El proyecto comenzó hace años durante un verano cuando Ayús, uno de los socios fundadores y principal cabeza visible del negocio, hablaba con sus hermanos sobre lo cansados que estaban de trabajar para otras personas, de no haber podido dejar huella con algún proyecto propio, tener la tranquilidad de trabajar para ellos mismos y organizar el negocio tal como ellos querían y tener la libertad de poder tomar sus propias decisiones. En ese momento surgió la idea de, entre todos los hermanos, crear algo propio en ese mismo momento. Ahora tenían que decidir en qué tipo de proyecto embarcarse, y como Ayús y su hermano mayor tenían experiencia y les gustaba todo lo relacionado con el Real Estate decidieron comprar una casa. De hecho, empezaron a pensar en cómo poder comprar una casa en Estados Unidos, y en ese momento se dieron cuenta de que no sabían cómo hacerlo. Eso les dio la idea de que si ellos querían adquirir una propiedad en otro país y no sabían exactamente cómo poder hacerlo, otras personas de su edad tendrían los mismos intereses y esa misma falta de conocimientos. Así surgió entonces la idea de crear un "puente" que permitiera a personas de todo el mundo comprar bienes inmuebles en cualquier parte del mundo y hacerlo a una rentabilidad superior a la que obtendría si invirtieras en propiedades cercanas a tu zona. Fue entonces cuando decidieron crear una plataforma online donde cualquier persona de cualquier parte del mundo se pudiera crear un usuario y una contraseña y poder comprar una casa en cualquier parte del mundo diversificando

sus propias inversiones. Fue tal el enfoque familiar que le dieron a este negocio, que incluso el nombre del proyecto surgió de forma orgánica en un grupo de WhatsApp de toda la familia, siendo su origen el de ganar mucho dinero (One Million) a través de la inversión en casas (House).

Fue entonces, tras todo este proceso, cuando se deciden a crear definitivamente la empresa, que se constituye legalmente bajo el nombre de Corcía Inversiones SL a finales del año 2016, aunque el proyecto realmente empieza a funcionar en junio de 2017, cuando deciden entrar en el Espacio RES, buscando un entorno colaborativo que les ayude a sentar las bases de lo que querían construir. La empresa la fundaron Ayús junto con sus otros dos hermanos (un hermano y una hermana), quienes además son, por el momento, los únicos accionistas del negocio, ostentando cada uno de ellos algo más del 30% de las participaciones. Por



ello, la empresa se constituyó utilizando únicamente capital propio, proveniente tanto de sus ahorros personales como de las aportaciones de la propia familia. No obstante, a pesar de esta igualdad en cuanto a la propiedad del negocio, a la hora de analizar la gestión del día a día es Ayús quien ostenta el cargo de CEO y quien por lo tanto asume el mayor protagonismo en la organización de la empresa. Su hermana tiene una función más capitalista, ya que aporta dinero y ayuda en la toma de decisiones cuando se producen los acuerdos de accionistas, mientras que su hermano si está más involucrado en la parte estratégica del negocio y participa más activamente en la dirección de la empresa. El proyecto se concibió originalmente como un Crowdfunding inmobiliario con productos de alta rentabilidad en Estados Unidos. No obstante, con el paso del tiempo fueron pivotando hacia un modelo algo más orientado al club de inversión que, si bien operara principalmente en Estados Unidos, tuviera un alcance más global.

Actualmente el proyecto se encuentra todavía en su fase inicial, está desarrollado, pero todavía está a expensas de testar el modelo de manera real, por lo que a día de hoy no tiene ni clientes ni usuarios. No obstante, cabe destacar que la empresa tampoco ha hecho ninguna campaña de captación de clientes, ya que actualmente están en un punto en el que quieren ir con cuidado e ir viendo la respuesta real que tiene el negocio. En este sentido, lo que sí han recibido ha sido un feedback bastante positivo de distintas personas que sí han visto el proyecto con bastante interés, hasta el punto de que actualmente ya tienen potenciales clientes, principalmente en Estados Unidos, que están ayudando al negocio a recibir el empujón necesario para salir delante de manera definitiva. Y es que este tipo de negocio, que consiste fundamentalmente en una plataforma de inversión, requiere de mucha confianza por parte de esos potenciales clientes, por lo que actualmente la empresa prefiere ir con cuidado e ir ganándose una imagen y una confianza que les permita afrontar con garantías su puesta en marcha definitiva. Por todo esto, actualmente el proyecto no solo no recibe

ingresos sino que tampoco es rentable, si bien la sociedad puede mantenerse gracias a otros negocios independientes. No obstante, una parte interesante de este modelo de negocio es que las compras de viviendas, que suponen un gasto evidente, no son contempladas como tal sino como inversiones destinadas a generar mayores beneficios y rentabilidades en el futuro, por lo que la empresa puede mantenerse en esa horquilla entre registrar pérdidas o no ser rentable pero ser muy competitiva y fructífera en cuanto se ponga en funcionamiento.



A pesar de que el negocio no está todavía funcionando como tal al no tener usuarios todavía, lo cierto es que ya han sentado las bases del tipo de cartera de clientes que pretenden conseguir una vez que puedan poner el proyecto en marcha a

plena capacidad. Es por ello que se han marcado un foco de aproximadamente un 70% de clientes en el extranjero, si bien esto precisa de algunos matices. La empresa tiene tres áreas geográficas principales: España (por ser donde está constituida la empresa y donde viven la mayoría de los socios), Chicago (donde están los principales partners de la compañía y quizás el mayor potencial de crecimiento y de cartera de clientes actual) y por último Singapur (donde viene el tercer socio y que también representa grandes oportunidades de crecimiento y de clientes). Para cada una de estas áreas se ha creado una web corporativa propia, focalizada en esa región, pensada y destinada para la población de esos países y diseñada para hacer que la experiencia de usuario sea lo más satisfactoria posible, al tiempo que se intenta maximizar la información y la red de contactos dentro de cada país. La intención de la empresa es replicar este mismo modelo en el resto de países, ya que al tratarse de un negocio de inversión y relacionado con los bienes inmuebles, es relativamente fácil de comprender y al alcance de cualquier país, ya que las reglas son similares en casi todo el mundo. Por todo esto, la empresa aspira a tener un alcance global donde poder sacar el máximo rendimiento de cada país en el que puedan ir entrando, si bien el orden en que se irá creciendo dependerá de las oportunidades que ofrezca cada país.

Tal como mencionamos al comienzo del análisis de esta empresa, One Million House es un club de inversión que permite a cualquier persona de cualquier parte del mundo invertir en alguna vivienda de cualquier otra parte del mundo. El funcionamiento del negocio consiste en una plataforma online (<http://onemillionhouse.com/>) en la que cualquier persona puede registrarse gratuitamente para tener acceso a distintas oportunidades de inversión en bienes inmuebles. A través de esta web, se pone en contacto a compradores y vendedores para realizar proyectos de inversión en bienes raíces. Cada inversor tiene plena autonomía para escoger en qué proyectos desea

invertir y qué capital decide asignar al proyecto. Una vez completada la inversión (que se realiza a través de una cuenta bancaria), One Million House cobra un porcentaje tanto al comprador como al vendedor, de forma que el negocio se sustenta en un modelo win-win donde cuanto más alta sea la inversión y más alta sea la rentabilidad obtenida por los clientes más beneficio retiene la empresa vía comisión. Este porcentaje no consiste en una cifra cerrada, al menos de momento, sino que dependerá de cada caso individual, teniendo en cuenta el valor del inmueble, el momento en el que se realiza la inversión así como la cuantía de la misma. Así mismo, la compañía ofrece asesoramiento a los inversores sobre tecnicismos, cuestiones legales y modelo de negocio para que puedan realizar sus proyectos con plenas garantías de calidad y confianza. Paralelamente, esta plataforma sirve también como un foro común donde personas e inversores de distintas partes del mundo puedan interactuar entre sí y desarrollar proyectos conjuntos en los que One Million House pueda verse involucrada de distintas maneras. Pese a que la plataforma es global y conectará a personas de todo el mundo, lo cierto es que se adaptará a los localismos de cada país o región concreta en los que entren con el objetivo de proporcionar a estos usuarios una experiencia de usuario adaptada a sus costumbres y con el objetivo de maximizar las oportunidades de inversión que les pudieran resultar más atractivas.

Durante el camino hasta ahora hay que resaltar que la empresa no se ha encontrado con demasiadas dificultades para sacar adelante el negocio, y eso se debe principalmente a que todavía está en una fase inicial de prueba e investigación, por lo que todavía no se ha dado la oportunidad de descubrir las posibles carencias que puedan surgir durante la gestión diaria del negocio. Y es que hasta la momento la



empresa ha estado centrada en investigar y probar si el modelo de negocio es viable y si hay verdaderamente una oportunidad de generar valor y crear una empresa rentable, por lo que hasta ahora la compañía no ha tenido necesidades especiales y propias de un negocio en pleno funcionamiento. Es evidente que con más capacidad financiera y con un mayor capital humano todo el proceso hasta hoy habría resultado más fácil y también más rápido, pero también es cierto que en ningún momento estos aspectos han supuesto algún obstáculo para la empresa. One Million House ha podido constituirse y mantenerse con capital propio de los tres socios fundadores, y hasta el momento ni han necesitado ni se han planteado una ampliación de capital ni la entrada de otros socios nuevos. Obviamente esta postura podría cambiar una vez que el negocio empiece a funcionar con normalidad, pero hasta el momento el aspecto económico se ha solventado con relativa facilidad. Sí se ha echado en falta, quizás, más equipo tangible, del tipo ordenadores, cámaras etc, si bien, como hemos dicho, no como para suponer un desafío que haya afectado al negocio. Por otro lado, los tres socios fundadores han tenido capacidad suficiente para ir gestionando el negocio, si bien en un cierto punto temprano de la vida de la empresa se dieron cuenta de que necesitarían algún refuerzo, contratando en ese momento a Cristina, una amiga de la

familia y persona de confianza que empezó a ayudar en la gestión del día a día. Por lo tanto, el capital humano tampoco ha generado demasiados obstáculos. Bien es cierto que todo el proceso de investigación habría resultado más sencillo y más rápido con un equipo mayor, pero hasta el momento los integrantes de la empresa han sido suficientes para sacar adelante el proyecto. Por todo esto, las expectativas para el futuro son realmente prometedoras, ya que han podido sacar adelante el negocio de una forma totalmente autosuficiente. Además, hay que tener en cuenta que por la propia idiosincrasia del negocio, éste va destinado a un tipo de cliente con una elevada capacidad de ahorro, donde el ticket medio ronda los 30.000 o 40.000 euros, y donde las rentabilidades pueden ser realmente elevadas.

Por ello, actualmente las expectativas marcadas por One Million House en cuanto ventas son de unos 2.000.000€ para el primer año de vida de la empresa una vez que el negocio esté funcionando al 100%. En tres años estarían ya alrededor de los 7.000.000€ de ingresos y en cinco años la empresa ya podría alcanzar un valor aproximado de 25.000.000. El crecimiento en cuanto a



número de empleados también experimentaría un crecimiento, si bien no tan exponencial como la cifra de ventas. Actualmente son dos los empleados que trabajan diariamente en One Million House, que podrían llegar a ser seis en el próximo año, unos diez a medio plazo y alrededor de quince empleados a largo plazo. Lo cierto es que por el tipo de negocio, eminentemente online y con unos clientes con una gran autonomía, no sería necesario un equipo humano especialmente cuantioso, de ahí que estén priorizando en la búsqueda de un equipo pequeño/mediano pero muy versátil y flexible, antes que crear un organigrama muy departamentalizado y muy poblado de trabajadores.

Así mismo, tal como hemos visto con anterioridad, el crecimiento geográfico es prácticamente ilimitado, ya que el alcance del negocio es global y al ser una empresa online es relativamente fácil de instaurar y replicar en casi cualquier país. Por ahora, las prioridades pasan por establecerse en España, Estados Unidos, el Sudeste Asiático (Indonesia y Singapur) y próximamente en Reino Unido, ya que son mercados conocidos y accesibles por los socios y que ofrecen buenas oportunidades de inversión. Por otro lado, también es fácil pensar en un aumento de la cartera de productos, que actualmente está muy enfocada hacia las viviendas, pero que puede y tiene previsto extenderse a casi cualquier producto inmobiliario, tales como locales, oficinas, hoteles, rascacielos, etc. Todo ello, evidentemente, dependerá del uso real que los usuarios den a la plataforma y del volumen y cuantía de las inversiones que se realicen, pero lo cierto es que desde la propia empresa se han establecido expectativas muy elevadas tras casi dos años de investigación y consulta y tras haber recibido un feedback muy positivo de distintos posibles clientes.



Tal como hemos visto, tras este proyecto se encuentran hasta cuatro socios y una empleada fija de gran valor para la empresa, pero la principal figura tras la gestión diaria del negocio es Ayús Alberto Corcía Palomo, nacido en Sevilla en Septiembre de 1987 y que no solo es el principal impulsor del proyecto sino que ostenta el cargo de CEO de la empresa.

Ayús estudió derecho en la universidad privada madrileña ICADE, tras lo cual trabajó como becario en la consultora de Recursos Humanos Michael Page. Tras esto, ejerció de abogado para la empresa Grupo Editorial, editora de diarios como El Mundo, Marca, Expansión, Telva, etc, y donde se encargaba de llevar los acuerdos societarios. Después de ese trabajo, se trasladó a Londres donde empezó a trabajar para la empresa española Bester Generación, dedicada a desarrollar proyectos solares eólicos y de biomasa a nivel global. Por último, entró a trabajar en Renesola, una empresa de origen chino dedicada a fabricar módulos fotovoltaicos y donde trabajó en un puesto en el equipo de inversión. Fue precisamente eso lo que le dio la experiencia, conocimiento y el interés por todo lo relacionado con las inversiones, lo que puede observarse tanto en el objeto social de la empresa como en las distintas líneas de negocio, así como el propio concepto de One Million House.

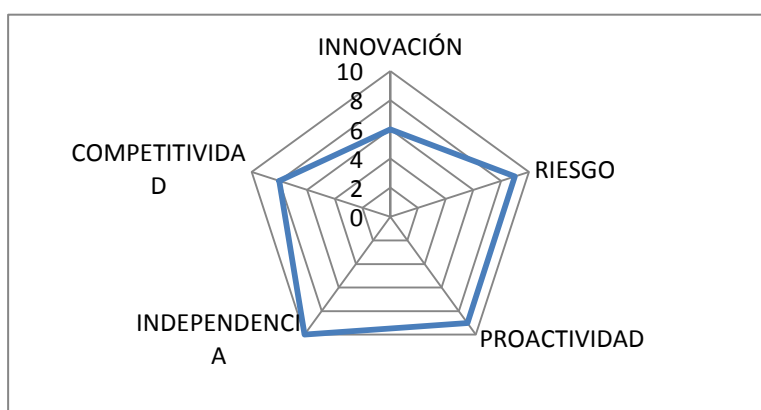
Nuestro protagonista no solo vivió durante años en Londres por motivos laborales, sino que además ha visitado países como Francia, Alemania, Italia, Suiza, Suecia, Estados

Unidos, Portugal, Tailandia, Japón, Indonesia o México. Es lógico pensar que toda esta movilidad internacional, unida al hecho de que uno de sus hermanos vive en el Sudeste Asiático, ha influido notablemente en la concepción global de la empresa y la ambición de llegar a cualquier país posible.

Ayús disfrutó de una infancia feliz y tranquila en una familia acomodada y criado junto a tres hermanos con los que mantiene una magnífica relación, lo cual es evidente si tenemos en cuenta que entre los tres decidieron crear el proyecto One Million House y que los cuatro socios de la empresa son miembros de la familia. Su madre realizó estudios en Historia y su padre es médico especialista en medicina interna intensiva, siendo pionero al montar la primera UCI privada en Sevilla, siendo por lo tanto es miembro que podría considerarse más "emprendedor" dentro de la familia.

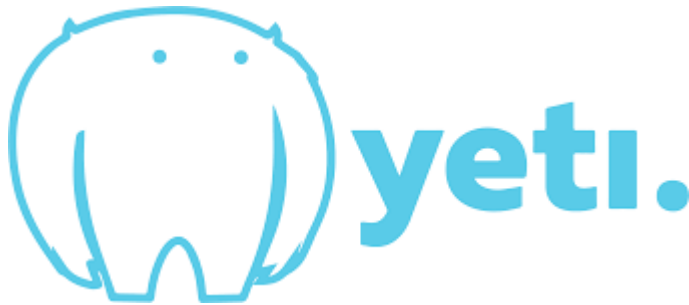
Pese a los buenos puestos de trabajo que ha ostentado durante su vida, llegó un momento en el que decidió centrarse en exclusiva al proyecto One Million House, motivado principalmente por la búsqueda de libertad para poder organizar el negocio tal como quisiera, realizar el trabajo tal como él lo pudiera diseñar y poder tomar las riendas de su propio proyecto, el cual tiene dos objetivos fundamentales. El primero es, obviamente, la búsqueda de un beneficio económico, ya que hablamos de una sociedad centrada en inversiones especulativas. Pero bien es cierto que hay otro objetivo más tras el negocio, y es permitir dar a los inversores la posibilidad de elegir libremente en qué proyectos participar y en qué medida, al tiempo que se busca poner distintas viviendas al alcance de personas de todo el mundo. Por lo tanto, son muchas las recompensas esperadas tras este proyecto, que no pasan solo por las económicas, sino que también incluye el reconocimiento social y la satisfacción personal de crear algo desde cero.

En cuanto a su perfil personal, Ayús no se considera una persona especialmente **innovadora**, ya que afirma que más que tener la creatividad de hacer algo original desde cero, lo que mejor puede hacer es coger algo que ya existe y mejorarlo o darle un enfoque diferente. Por el contrario, sí es una persona muy **proactiva** e **independiente**, ya que como hemos visto es perfectamente capaz de iniciar algo desde cero buscando con ello la libertad de poder gestionarlo a su gusto, así como una persona **arriesgada**, capaz de renunciar a un buen puesto de trabajo y bien remunerado en pos de crear algo por sí mismo con la incertidumbre que eso conlleva.. También se define como una persona **competitiva**, pero no en el sentido de competir contra los demás sino competir contra sí mismo al ver lo que otros pueden conseguir y tratar de alcanzar también dichos logros.





## 10.5. YETI



La última de las empresas que vamos a analizar es YETI, un negocio constituido el 15 de Marzo de 2015 en el seno de la empresa sevillana Netbeast SL, y que consiste en una aplicación/plataforma que tiene el objetivo de conectar diversos

dispositivos del hogar en una red de domótica.

El proyecto se inició en Noviembre del año 2014 cuando cuatro amigos que se conocían de la universidad (algunos incluso de antes) decidieron presentarse a un concurso de emprendimiento. Estos cuatro amigos habían intentado con anterioridad desarrollar algún proyecto de manera conjunta, pero su juventud e inexperiencia, unido a la necesidad de continuar con los estudios, provocó que no se llegase nunca a buen puerto. En el año 2014 vieron una convocatoria para un concurso de Telefónica llamado Think Big y decidieron presentar un proyecto conjunto que consistía en una mezcla de ideas individuales y pequeños proyectos que habían ido desarrollando en los últimos meses. Al llegar a las primeras rondas del concurso y recibir ciertos premios, se dieron cuenta de que tenían la posibilidad de crear valor, que tenían la capacidad de hacer algo importante los cuatro juntos y eso les animó a continuar desarrollando el negocio hacia algo más grande y mucho más establecido, siendo además conscientes de los errores que habían cometido en pasadas colaboraciones para tener más posibilidades de éxito en esta nueva aventura.

Fue un tiempo después, en marzo del 2015, cuando decidieron formalizar el proyecto bajo una empresa establecida y constituida que dotase de mayor compromiso y estructura de futuro, de manera que se sentasen las bases que permitieran hacer crecer el negocio hasta crear algo a la altura de lo que los cuatro emprendedores querían alcanzar. Así, Jon Senra, Luis Pinto, Pablo Pizarro y Jesús Rivera deciden constituir formalmente Netbeast SL, contando únicamente con los ordenadores portátiles de la universidad y realizando aportaciones personales de 15 euros mensuales cada uno para demostrar su compromiso con el proyecto y establecer una perspectiva de futuro.

Al tener todos los socios un perfil técnico, desde el comienzo del proyecto todos han aportado en la idea central del proyecto, siendo la aportación especial de cada uno un enfoque distinto en cuanto a personalidad, de modo que mientras uno aporta más calma y capacidad de reflexión, otro aporta más innovación y "locura", al tiempo que otro aporta más inteligencia y frialdad en la toma de decisiones mientras otro genera trabajo duro y capacidad de sacrificio. En este caso, el complemento de los cuatro fundadores está más enfocado en la perspectiva personal que en la profesional, donde los cuatro se reparten de manera más o menos equitativa la carga de trabajo.

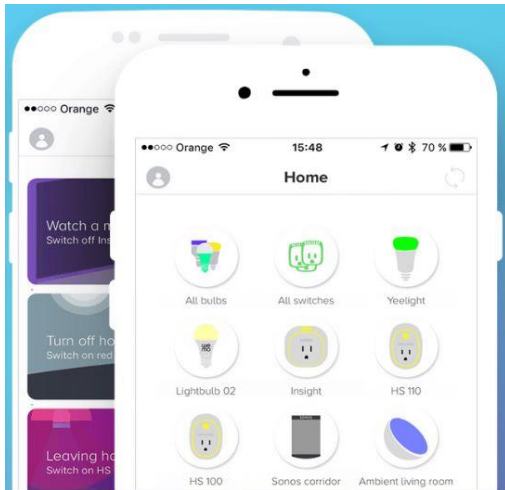
La idea inicial del proyecto consistía en un router portátil que conectaba diferentes dispositivos entre sí. El enfoque era eminentemente hacia el cliente empresa, dotarles de un software libre (al estilo Android) que les permitiera trabajar junto con otros ingenieros para desarrollar conexiones entre distintos dispositivos. No obstante, mientras que Android encontró un enorme apoyo en Google (quien compró la empresa), Netbeast no contaba con esos recursos, de modo que se dieron cuenta de que el camino que estaban desarrollando no era el más adecuado debido a la enorme complejidad y la falta de recursos que detectaron. Fue entonces cuando decidieron pivotar hacia lo que es la empresa hoy en día.

Actualmente el proyecto se encuentra en fase de crecimiento, ya está operativo y tiene consolidada sus vías de negocio tras pivotar desde las primeras intenciones. A día de hoy, YETI Smart Home es una aplicación para móviles que permite conectar y controlar distintos dispositivos del



hogar, tales como luces, ventanas, enchufes, altavoces, ciertos electrodomésticos, etc. La empresa se encuentra focalizada en dos tipos de consumidores. Por un lado, está el cliente empresa, organizaciones que se dedican a la venta de hogares domotizados o empresas tecnológicas y de telefonía que realizan las instalaciones tecnológicas en otros hogares. En este caso, YETI les ofrece un catálogo de dispositivos personalizados a las ventas de la empresa, que eligen lo que quieren ofrecer a sus clientes y YETI les desarrolla los dispositivos junto con una sola aplicación capaz de controlarlos todos, así como una marca blanca para que la empresa pudiera utilizar su propia marca comercial. A cambio de ello, YETI cobraría por el branding y por todo el desarrollo tecnológico necesario para implementar todos esos dispositivos en la casa, así como una comisión por cada hogar por mantener el servicio activo, el mantenimiento de los servidores así como el soporte para solucionar fallos y realizar actualizaciones y mejoras.

Por otro lado, para el cliente final, como usuario que ya tiene los dispositivos de distintas marcas en su casa, se pone a su disposición una aplicación que puede descargarse tanto de Google Play Store como la App Store bajo un modelo freemium. Así, el usuario puede descargarse la aplicación de manera gratuita y tener un control limitado sobre una cantidad limitada de dispositivos. Si decide suscribirse a la versión Premium, el cliente pagará una cuota mensual que dependerá del valor que YETI considere que aporta a dicho cliente en base a sus necesidades y al tipo y cantidad de dispositivos a conectar. De esta forma, la aplicación de YETI detecta automáticamente los diferentes dispositivos que pueden conectarse a la red y controlar su funcionamiento a través de la app. Igualmente, en esta versión Premium, se pueden programar algunos dispositivos para crear reglas que le indiquen cómo y cuándo funcionar para que actúen de forma automática y puedan adaptarse al estilo de vida del cliente (por ejemplo, programando una bombilla para que se encienda siempre a la misma hora y se mantenga encendida durante un tiempo prefijado).



Debido a la juventud del proyecto, YETI aún no es rentable, sin embargo es muy posible que lo sea para finales de este año 2019, ya que con captar un único cliente empresarial ya se consigue rentabilidad, debido tanto al volumen de facturación como a las distintas vías de ingresos que obtienen de ellos. Sin embargo, para los clientes particulares es más complicado rentabilizar la venta porque hace falta un período aproximado de entre cinco y seis meses para mejorar el proceso interno y adaptarse completamente a las necesidades de dicho cliente, además de que el margen

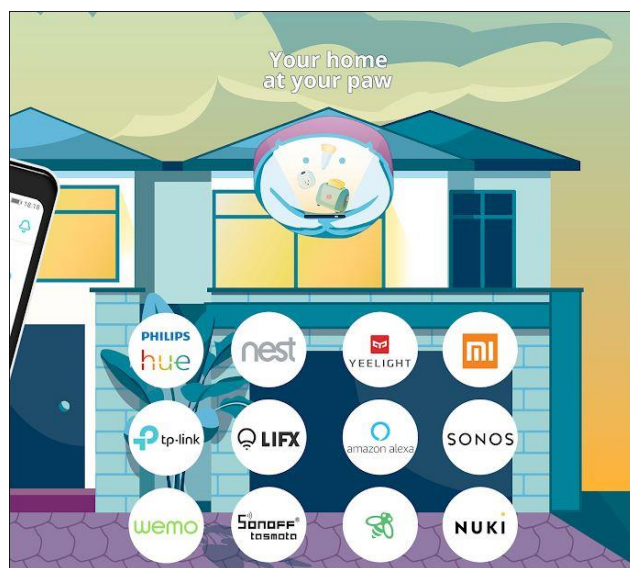
comercial es más pequeño que el obtenido de una empresa que busca una integración completa. No obstante, la empresa ya tiene clientes que se encuentra principalmente en el extranjero en una proporción del 90-95%, siendo sus principales mercados Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y el resto de países de la Unión Europea.

Los principales desafíos a los que se ha tenido que enfrentar la empresa desde el comienzo de su andadura son aquellos derivados principalmente del perfil de los cuatro socios fundadores. No se trata de la incompatibilidad entre ellos, ya que son cuatro amigos que han sabido en todo momento impulsar el proyecto en una misma dirección, sino en que los cuatro son técnicos con un perfil muy centrado en la perspectiva del ingeniero. Esto ha provocado tres grandes problemas:

1. A la hora de gestionar el negocio han descubierto las limitaciones propias de sus perfiles. Ya en proyectos pasados vieron como no pudieron salir adelante por la falta de perspectiva de empresa, ya que se encontraban muy centrados en el proyecto en sí como negocio pero no como empresa. Ese es uno de los grandes desafíos que se encontraron al comienzo de YETI.
2. Por otro lado, la propia gestión de la empresa en cuanto al día a día. Como hemos mencionado, el propio perfil de los socios hacen que se centren en sus labores de programación, descuidando otras facetas como la gestión diaria global del negocio o las tareas de marketing e imagen de marca. Han buscado personal de otro perfil para solventar estos problemas, pero aún les queda margen de mejora.
3. Por último, el propio diseño e imagen. Al tener una visión tan centrada en la perspectiva del ingeniero, han focalizado siempre sus esfuerzos en un servicio de calidad, pero sin reparar nunca en la visión del cliente. Es por ello que han descuidado al usuario final, que es al fin y al cabo quien va a comprar el producto, por lo que no han realizado nunca un esfuerzo por adaptarse a las necesidades, gustos y perfiles de sus consumidores. Este es otro de los desafíos que han pretendido solventar mediante la incorporación de personal con distinto perfil al proyecto, pero en el que todavía tienen que trabajar para adecuar el servicio tal como ellos lo han concebido a uno que sea más intuitivo y atractivo para el cliente final.

Una de las principales soluciones a estos desafíos se pretende conseguir con la entrada de la empresa en el Espacio RES, algo que se produjo el 1 de Octubre de 2018 para buscar la ayuda y el asesoramiento necesario para establecer el negocio y darle el impulso necesario en el campo de la gestión, marketing y comercialización, que son las áreas en las que más ha flaqueado la empresa. Como toda startup han tenido también diversos obstáculos presentados en la forma de financiación, sobre todo teniendo en cuenta que hablamos de un proyecto muy tecnológico y por lo tanto muy costoso. No obstante, estas dificultades se han superado con relativa facilidad gracias a su entrada en varias aceleradoras que han ayudado a impulsar el negocio así como varias rondas de financiación a través de crowdfunding que han ayudado a capitalizar la empresa y solventar esas dificultades, si bien son conscientes de que en otros países, con este mismo capital humano, habrían obtenido más financiación y más apoyo para la gestión del negocio.

Una vez identificados todos los desafíos y áreas de mejora, el futuro que se les presenta por delante es francamente esperanzador, sobre todo debido al talento técnico de los integrantes del grupo, quienes han ganado premios y reconocimientos en casi todas las ferias, concursos y organizaciones a quienes han presentado el proyecto. Como ya mencionamos con anterioridad, el proyecto espera ser rentable a finales del presente año al



aumentar y consolidar sus primeros clientes, algo que esperan mejorar en torno al 25/30% mes a mes. Aquí las expectativas se dividen entre el tipo de clientes. La idea sería conseguir un contrato al año que reportaría alrededor de 400.000€ el primer año subiendo a tres contratos para el año 2020. Por otro lado aumentarían la cartera de clientes normales hasta conseguir ser rentables aumentando ya la facturación de manera progresiva para el presente año. En cuanto a número de empleados no tienen previsto aumentar la plantilla a corto plazo, ya que los socios pueden seguir gestionando el trabajo diario, aunque si se cumplen las previsiones de ventas a medio plazo podrían aumentar el número de trabajadores hasta alcanzar unos 15 empleados. Por otra parte, actualmente hay varias decenas de usuarios suscritos. Como el proyecto todavía está en fase experimental es difícil prever el crecimiento en cuanto a la cartera de clientes aunque para finales de año esperan crecer hasta los 5000 usuarios. Igualmente, desde la empresa quieren crecer también en cuanto al catálogo de productos y no limitarse exclusivamente a una aplicación o servicio personalizado a empresas. Por eso, otra de las vías de crecimiento que se han propuesto es la de lanzar YETI como plataforma, llevando a cabo el servicio de control de dispositivos a través de la plataforma online o automatizar distintos productos a través de dicha plataforma. Al mismo tiempo no hay previsiones de variar la cúpula de la empresa.

Para conseguir financiación están sacando acciones fantasmas para los empleados de forma que puedan seguir capitalizando la empresa pero al mismo tiempo conservar el control de la compañía entre los socios actuales. Por último, cabe destacar que una de las grandes oportunidades de crecimiento que se les presenta a la empresa de ahora en adelante es consolidarse en España, principalmente a través de contratos empresariales, para posteriormente expandirse a la Europa empresarial, al tiempo que siguen reforzando su posición en los mercados en los que ya han conseguido entrar, como USA, UK o Alemania.

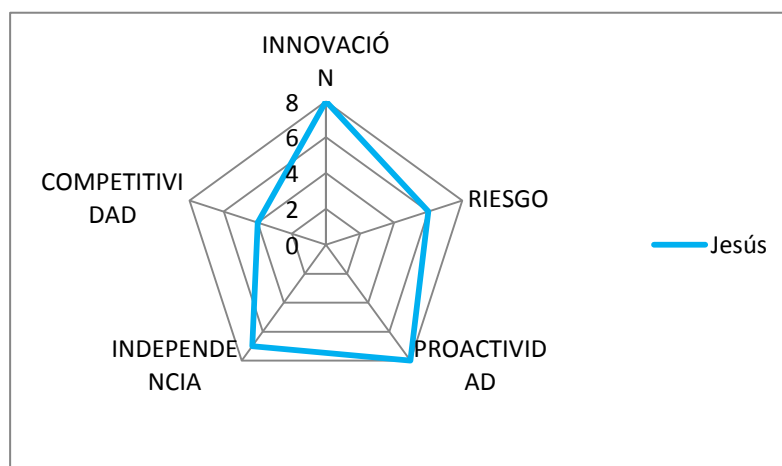
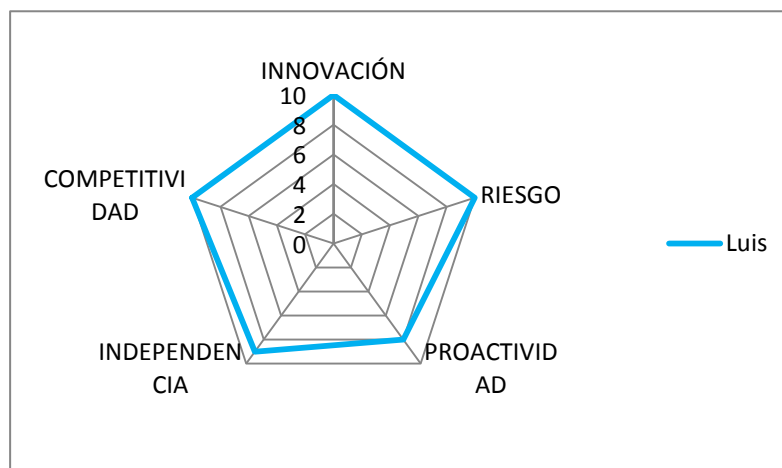


A diferencia de los otros proyectos que hemos analizado con anterioridad donde normalmente existe un único socio que centraliza la gestión casi total del negocio y donde el resto de socios son de carácter capitalista y ayudan un poco en tareas específicas, Yeti es un proyecto con cuatro socios fundadores que se reparten equitativamente la carga de trabajo y la gestión diaria de la empresa. Por ello, en esta ocasión se ha realizado una entrevista a dos de los cuatro socios, ya que por cuestiones logísticas ha sido imposible reunir al equipo al completo. De esta forma, tenemos a Jesús Rivera Rubio, nacido en Sevilla el 30/04/1993 y a Luis Pinto, nacido en Málaga el 23 de Septiembre del mismo año. Ambos han estudiado la carrera de ingeniería de telecomunicaciones, si bien Luis se dedica en la empresa principalmente a las labores de marketing y crecimiento de usuarios.

Ambos comparten una escasez en cuanto a experiencia laboral, no solo debido a su juventud, si no al hecho de que constituyeron el proyecto estando aún en la Universidad, de modo que su experiencia laboral se reduce a un grupo de prácticas y becas que, eso sí, han sido de alto nivel y de alcance internacional, ejerciendo empleos tanto en Alemania como en San Francisco para aceleradoras de empresas y diversas organizaciones de talento en los que pudieron ir desarrollando el proyecto, aprendiendo de otros que se realizaban en dichas organizaciones y sobre todo formando parte de una red de mentores para aprender de la experiencia de otros trabajadores del sector. De hecho, ambos han tenido una movilidad internacional muy similar, que incluye USA, Reino Unido, Francia, pero sobre todo Alemania y sus alrededores. Esta movilidad les ha proporcionado un gran nivel de idiomas, teniendo un C1 en inglés y pudiendo comunicarse en alemán.

Ambos tuvieron una infancia normal y divertida, que de hecho fue en parte compartida ya que ambos se conocieron en el instituto. Incluso sus antecedentes familiares son similares, ya los padres de Luis son doctor en microbiología y maestra, mientras que los de Jesús son ambos profesores de biología. Ninguno de ellos tiene tampoco antecedentes de emprendimiento en sus respectivas familias.

De hecho, no es de extrañar viendo estas similitudes que ambos emprendedores se muevan por las mismas motivaciones, y es que la meta fundamental detrás de este proyecto es la de crear conocimiento, la de poder aportar un valor más allá del económico y ser capaces de crear una empresa tecnológica de referencia en España a la altura de la fama de las grandes corporaciones americanas (Google, Facebook etc).



## 10.6. ANÁLISIS TRANSVERSAL

Una vez que hemos analizado las cinco empresas de manera individual, estudiando su pasado, presente y futuro así como las particularidades de cada uno de los modelos de negocio, vamos a proceder a realizar un análisis transversal en el que compararemos las cinco empresas en su conjunto para buscar puntos de convergencia y divergencia entre ellas, así como estudiaremos en qué medida se presentan en estos negocios las hipótesis y postulados que vimos durante el análisis teórico. Así mismo, compararemos los perfiles de los emprendedores que crearon estos proyectos, ya que son los impulsores de los mismos y los que han definido la filosofía y la idiosincrasia de cada negocio.

La semejanza más obvia y lógica entre todas estas empresas es que todas son born global, motivo principal por el que se han escogido, ya que todas tienen una fuerte presencia internacional a pesar de su juventud, y es que la más antigua data del año 2014, mientras que la mayoría de ellas se constituyeron entre 2015 y 2016. Y eso solo hablando de la constitución de la sociedad legal que las ampara, ya que la mayoría de los negocios han necesitado de un tiempo de estudio, análisis y desarrollo antes de empezar a funcionar a plena capacidad. De hecho, salvo quizás **Aceites Llorente**, el resto de las empresas se encuentran todavía en una fase muy temprana de desarrollo.

Algo en lo que sí tienen tanto semejanzas como diferencias es en el modelo de negocio desarrollado por cada una de ellas. De hecho, se han escogido deliberadamente empresas que pese a tener un proyecto similar en el trasfondo, estuvieran lo suficientemente diferenciadas entre sí como para “representar” a un estrato diferente de Born Global. De esta forma, **Aceites Llorente** es el ejemplo de empresa más tradicional que se ha incluido en el estudio, ya que se dedican a la producción de un bien artesanal que depende de una materia prima local y muy focalizada en una región específica. Como “evolución” de esta empresa se encuentra **MyHixel**, que también fabrica un producto manufacturero pero que en este caso es artificial y por lo tanto no depende de ninguna materia prima concreta, por lo que puede descentralizar su producción, y que además lleva asociado un producto digital (una aplicación móvil y/o programas online de trabajo). En la otra cara de la moneda tenemos a **Improve Class, One Million House** y **YETI**, que son empresas puramente tecnológicas y centradas en el desarrollo de una plataforma online y/o aplicación para móviles. La diferencia está en que **Improve Class** está más relacionada con las personas, ya que es una red social cuya utilidad dependerá del uso que le den los profesores que utilicen la plataforma, por lo que es un sistema creado para unos clientes que son también quienes sustentan y desarrollan el sistema. Por otra parte, **YETI** es un negocio online de las cosas, de los productos, ya que su utilidad depende de su sincronización y adaptación a otros productos físicos que son controlados por la aplicación, por lo que el negocio depende de los acuerdos y alianzas con otras empresas y de su capacidad de adaptación. Por último, **One Million House** es un punto intermedio entre las dos empresas anteriores, ya que por un lado depende de las personas (al ser una plataforma que conecta compradores y vendedores para facilitar inversiones) pero que

también depende de productos físicos como son los bienes inmuebles, de su disponibilidad y del valor de los mismos.

De esta forma, se han escogido cinco empresas que representan dos ramas (la producción de bienes y la producción de servicios) y que además se diferencian ligeramente en el enfoque, modo de negocio o tipo de cliente.

En cuanto a los antecedentes de la idea de negocio, y siendo esto algo en lo que profundizaremos cuando analicemos el perfil del emprendedor, sí que llaman la atención dos aspectos en los que las empresas se asemejan bastante. El primero de ellos es en el hecho de que, por lo general, los negocios no suelen estar relacionados con los estudios de quienes los impulsan. Así, Pedro Llorente estudia arquitectura pero acaba fundando una empresa dedicada a la producción de aceite de oliva. Patricia, que estudió turismo, acaba creando una compañía de masturbadores masculinos, y Ayús Corcía, abogado, decide montar un negocio de inversión inmobiliaria. Solo **Improve Class**, donde Bradley realiza estudios tecnológicos y acaba creando una red social (aunque enfocada a la educación) y **YETI**, donde cuatro ingenieros de telecomunicaciones crean una empresa tecnológica y de domótica, pueden considerarse negocios donde se ha impuesto la "lógica" de que los fundadores acaban dedicándose a su mismo campo de estudios. Esto demuestra que las motivaciones y el motor que impulsa el proyecto suele ser de carácter más personal, aunque como decimos esto es algo en lo que profundizaremos más adelante. El otro aspecto en común, y que guarda relación con lo que acabamos de comentar, es que estos negocios surgen en un círculo personal e íntimo, e incluso de carácter familiar.

Por eso, otras de las semejanzas que pueden observarse entre las empresas hace referencia a la estructura accionarial de los negocios. En el caso de **Aceites Llorente** y **One Million House** los socios son todos familiares (hermanos). En **YETI**, los cuatro emprendedores son compañeros de universidad, mientras que en **Improve Class** los dos socios son amigos desde hace años. En cualquier caso, puede observarse una ausencia de socios externos que hayan entrado sin relación alguna con el emprendedor, en todos los casos forman parte de un círculo íntimo. Esto puede deberse también a la estructura de capital de las empresas, también muy similar en los cuatro casos, ya que son negocios que se han financiado con los propios ahorros y capital de sus impulsores, además de obtener financiación adicional mediante campañas de crowdfunding y rondas de financiación. Quizás pueda sorprender (o tal vez no) que ninguno de los proyectos haya podido obtener financiación de préstamos bancarios o de empresas grandes que hayan decidido impulsar los negocios.

Otra similitud clave, y quizás una de las principales razones por las que se han cogido estas empresas, es porque todas ellas formaron o forman parte del Espacio RES, al que acudieron por razones similares, cubrir las deficiencias que tenían como negocio. De esta forma, todos estos proyectos se encontraron con dificultades similares en cuando a gestión del negocio, por lo que buscaron medios y asesoramientos en una incubadora de empresas, al igual que buscaron financiación en fondos de inversión y organizaciones de capital riesgo.



Otro aspecto curioso y que llama bastante la atención es el hecho de que las tres empresas puramente digitales (**Improve Class**, **One Million House** y **YETI**) han tenido que pivotar sus ideas iniciales de negocio hasta dar con el camino correcto y el modelo definitivo de negocio a desarrollar, que en los tres casos se encuentra todavía en fase de testeo. Por el contrario, las dos empresas manufactureras (**Aceites Llorente** y **MyHixel**) han conseguido mantener el rumbo inicial y desarrollar la idea original de negocio que tenían en mente. Quizás por esta razón estos dos negocios sean los más consolidados, con **Aceites Llorente** comercializando ya su producto y con **MyHixel** a punto de empezar su fase de distribución.

Otra de las semejanzas más obvias es la aportación de los socios al proyecto, con los emprendedores acumulando la mayoría de la carga de trabajo de la empresa, lo cual es lógico si tenemos en cuenta que hablamos de startups jóvenes sin capacidad para tener un equipo humano extenso. Así, los impulsores del proyecto son los CEOs y los que se encargan de gestionar casi todas las áreas organizacionales, mientras que los socios suelen ser de carácter simbólico (hermanos entre los que repartir las participaciones) o de carácter asesor/ayuda para la gestión de ciertas tareas específicas del día a día.

Otro de los aspectos donde encontramos muchas similitudes entre los negocios es en el estado actual de los mismos, que en su mayoría están en fase de testeo y prueba del modelo de negocio, por lo que cuatro de los proyectos no son rentables aún. Aunque están definidos en todos los casos, están en una fase muy temprana del ciclo de vida por lo que actualmente están en un punto de consolidación/crecimiento. Sólo **Aceites Llorente** se encuentra consolidado, es rentable y tiene una estructura más definida, por lo que ya se encuentra en plena fase de crecimiento y expansión. Donde sí hay muchas diferencias es en la facturación de las empresas, ya que cada cual tiene su propia política de precios. **Aceites Llorente** tiene la política de precios más amplia, pudiendo encontrar en su catálogo productos desde los 3€ hasta los 72€, debido al abanico de modalidades que tienen en su portfolio. Por parte de **MyHixel**, también se encuentra un abanico relativamente extenso de productos que suelen rondar los 200€ de media en base a los packs y accesorios incorporados. En el resto de los negocios la política de precios no está del todo definida y suele ser de carácter variable en función del servicio real prestado, el tamaño de la red a la que se suministra el servicio y la cantidad de la inversión/facturación del cliente. Por lo tanto, es presumible pensar que el nivel de facturación de las empresas si es considerablemente distinta, si bien no se pueden aportar datos que lo garanticen al no presentar las empresas cifras oficiales o balances contables.

Donde sí hay una semejanza que llama mucho la atención es en la distribución geográfica de los clientes de estas empresas. Teniendo en cuenta que cuatro de los cinco negocios están ubicados y constituidos en Sevilla (**Improve Class** está creado en Sevilla pero sus socios son estadounidenses y está implementado en América), llama la atención que estas empresas no tengan apenas clientes nacionales, teniendo una distribución de su cartera de clientes de más del 95% de extranjeros. Era de suponer que un grupo de empresas Born Global tendrían una fuerte presencia internacional, pero quizás sorprende ver que todas ellas tienen un fuerte impacto en

mercados extranjeros muy competitivos (como Estados Unidos, Alemania, Reino Unido) y sin embargo apenas tienen clientes o repercusión en su propio país. Una explicación a este fenómeno puede ser que los negocios desarrollados suelen estar más avanzados en otros países que en España (masturbadores masculinos, agencias de inversión inmobiliaria o aplicación de domótica), campos que todavía no están muy desarrollados en este país.

Con respecto a los desafíos que han tenido que afrontar todas estas empresas hasta el día de hoy, también vemos muchas semejanzas, y es que en general todas estas startups han compartido los mismos problemas. Por un lado, han tenido que enfrentarse a las dificultades propias de una empresa nueva y pequeña. Por norma general, el mayor reto ha venido derivado de la excesiva carga de trabajo que han tenido que soportar los emprendedores. Si bien todos los ellos han encontrado ayuda en algún empleado o en otros socios, lo cierto es que han tenido que centralizar casi todas las tareas en ellos mismos, lo que ha ocasionado grandes problemas a la hora de estructurar y diseñar la organización del negocio. Precisamente, esta es una de las razones principales que ha provocado que hayan buscado entrar en Espacio RES, para encontrar un apoyo y asesoramiento en aquellas tareas que por falta de tiempo, de recursos y/o conocimientos no han podido realizar por ellos mismos. Por otra parte, todos han coincidido en que les habría venido mejor contar con más recursos económicos y más financiación, y si bien no ha sido un gran desafío porque han conseguido alcanzar siempre los objetivos, lo cierto es que todos piensan que con esas ideas y negocios podrían haber conseguido más financiación.

En cuanto a las expectativas futuras todos tienen objetivos comunes, lo cual es lógico si tenemos en cuenta que todos valoran su empresa de forma positiva y vislumbran un futuro prometedor. Todos los negocios esperan ser rentables este mismo año (salvo **Aceites Lorente** que ya lo es), y esperan un crecimiento exponencial tanto de clientes como de facturación. Este crecimiento económico difiere de una empresa a otra, como es obvio, debido a los diferentes modelos de negocio y políticas de precio de cada empresa. Lo que sí resulta un poco más sorprendente es ver la tremenda semejanza en cuanto al crecimiento del número de empleados. Todos los proyectos aspiran a tener pocos trabajadores, ya que prefieren una plantilla corta pero flexible que se involucre en el negocio y sean capaces de aportar en casi todas las áreas. Hasta aquí todo es normal si tenemos en cuenta que son startups que se caracterizan por equipos pequeños y muy polivalentes. Lo que llama la atención es que todas fijen un objetivo de empleados a largo plazo de unos 15 trabajadores. Que coincidan en esta cifra es cuanto menos llamativo, y más aún si tenemos en cuenta que ninguno de los negocios ha mencionado su intención de convertirse en una gran multinacional con cientos de empleados.

En cuanto al perfil y la biografía de los emprendedores también encontramos más semejanzas que diferencias. Salvo Patricia, todos son hombres. En cuanto a la media de edad, ésta se establece en los 33.4 años, siendo los extremos Luis Pinto y Jesús Rivera con 26 años y Bradley con 52. El resto (Ayús, Patricia y Pedro) si se mantienen en los treinta y pocos años. En cuanto a los estudios, tenemos un predominio de las ciencias puras y técnicas (Pedro arquitectura, Luis, Jesús y Bradley ingeniería de

telecomunicaciones) y una diversidad en las ciencias sociales (Ayús derecho y Patricia turismo). Quizás llama un poco la atención ver que ninguno de los emprendedores ni sus socios han cursado estudios en Economía o Administración y Dirección de Empresas. No obstante, esto puede pasar un poco más desapercibido si tenemos en cuenta que salvo los casos de ciencias más puras, casi ningún emprendedor ha acabado creando un negocio relacionado con sus estudios. Todos ellos (salvo Jesús y Luis debido a su juventud) han tenido una experiencia laboral amplia y de alto nivel que ha sido la principal influencia a la hora de desarrollar este negocio. Bradley y los fundadores de YETI, que han estudiado ingeniería de telecomunicaciones, sí ha desarrollado un negocio relacionado con sus estudios y con mucha presencia de tecnología en el proyecto. Sin embargo, Pedro, que estudió arquitectura, ha terminado creando un negocio de producción y distribución de aceite de oliva (negocio familiar y al que se ha dedicado desde la universidad). Patricia, que estudió y llegó a ejercer la carrera de turismo, ha acabado montando un negocio de masturbadores masculinos porque su anterior trabajo fue en el departamento de marketing de una empresa de este mismo sector. Igualmente, Ayús estudió derecho y también ejerció este puesto en el Grupo Editorial, pero ha acabado formando una empresa de inversión inmobiliaria porque anteriormente trabajó en el departamento de inversión en una empresa china. De esta forma podemos concluir que la experiencia laboral ha tenido más peso a la hora de influir en la creación de estos nuevos negocios y en la labor de emprendimiento que en los estudios que han desarrollado.

Otro punto donde existen muchas similitudes es en la enorme movilidad internacional que han tenido todos estos emprendedores, con más de una decena de países visitados por ocio o trabajo a pesar de su juventud. Muy posiblemente esto ha influido enormemente en la visión tan global de estas empresas desde su creación, hasta el punto de que todos los negocios se han consolidado antes en países extranjeros que en el propio, lo que indica dos cosas, que las empresas se han ideado para operar internacionalmente, y que el conocimiento de otros países y mercados ha permitido afrontar con más garantías la entrada en esos lugares y el establecimiento de contactos en otros puntos del mundo. Por lo general, el perfil más personal de los emprendedores es bastante genérico, con infancias tranquilas, padres que tienen una amplia variedad de estudios y carreras, y una ausencia casi total de referentes emprendedores de relevancia en la familia.

Lo que sí supone otra semejanza y que quizás pueda llamar un poco la atención es en la motivación que se esconde detrás de estos proyectos. Aunque evidentemente todos valoran el hecho de ser dueños de un negocio propio que les proporcionen una independencia económica, ninguno de ellos ha señalado el valor monetario como principal razón para crear una empresa, y desde luego nadie ha comentado la posibilidad de generar un gran patrimonio o riqueza. Todos inciden en que las principales razones para crear un negocio han sido el orgullo de crear algo propio por sí mismos y la independencia de poder hacerlo a su manera sin tener que hacer lo que otros digan, sino poder desarrollar estos negocios tal como ellos quieran hacerlo. El otro aspecto fundamental a la hora de crear las empresas está en el valor social de las mismas, en ayudar a las personas a las que van dirigidos los negocios y en hacer una

contribución social importante mediante la oferta de ese producto y los beneficios que ello puede tener para la gente, en lugar de la creación de empleo o de la aportación económica que podría suponer.

En cuanto a las valoraciones que ellos mismo se han hecho sobre las distintas facetas que hemos considerado más valiosas para el emprendimiento, vamos a realizar una media de todas ellas para ilustrar la puntuación general obtenida en cada una.

INNOVACIÓN	PROACTIVIDAD	RIESGO	INDEPENDENCIA	COMPETITIVIDAD	¿VENTA?
6.6	8	8.4	9	7.2	DEPENDE

En la tabla de puntuaciones encontramos datos bastante similares y con puntuaciones bastante altas en general. Proactividad, riesgo e independencia son tres valores con resultados muy próximos y constantes entre todos los fundadores. Esto es lo que más se relaciona con el aspecto que hemos comentado con anterioridad, el de la motivación que esperaban conseguir creando el proyecto. Y es que todos buscan la independencia de crear algo propio por sí mismo y arriesgarse para conseguirlo en lugar de esperar a que le ofrezcan las oportunidades o les llegue de otras vías externas. Los valores donde ha habido más dispersión en los datos han sido el primero y el último. En cuanto a la innovación, ninguno se considera demasiado creativo, sino más bien se consideran capaces de ver algo que ya existe y encontrarle nuevos usos o nuevas maneras de gestionarlo. En este sentido, el pico más bajo es **Aceites Llorente**, con un 3, que concuerda con el tipo de negocio tradicional que es. En cuanto a competitividad también encontramos algo más de dispersión porque cada cual entiende la competitividad de una manera distinta. Todos, a su manera, son competitivos, en la medida en que quieren mejorar, incluso ser los mejores, y ser capaces de superarse a sí mismos y a los demás, pero no como un fin en sí mismo sino como un medio para ser ellos mismos mejores. Por eso suelen darse notas altas en competitividad pero que luego bajan la puntuación si entienden la competitividad en su forma más extrema de querer ganar a toda costa y estas dispuestos a hacer lo que sea para conseguir lo que quieren.

A la pregunta de si venderían su negocio encontramos unos datos menos concluyentes. La mayoría dicen que sí, pero con algunos peros. El único que afirma rotundamente que no es **Aceites Llorente**, seguramente por el valor familiar y sentimental de negocio que le hace tener un sentimiento de pertenencia mayor que cualquier otra empresa. Los demás afirman que en líneas generales sí venderían el proyecto, pero siempre y cuando tuvieran la garantía de que el comprador va a poder gestionarla mejor que ellos y hacer algo más grande. En estos casos, se desprenderían del proyecto pero a cambio de que siguiera adelante y poder conservar el orgullo y reconocimiento de que algo que crearon ellos sigue vigente.

Lo que vamos a analizar a continuación es si las distintas hipótesis, postulados y características que se han visto durante el análisis teórico se cumplen para el caso de estas cinco empresas en concreto.

HIPÓTESIS/EMPRESA	ACEITES LLORENTE	MY HIXEL	IMPROVE CLASS	ONE MILLION HOUSE	YETI
INTERACIONALIZACIÓN RÁPIDA	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
EXPORTACIÓN COMO FORMA DE INTERNACIONALIZACIÓN	SÍ	SÍ	NO	NO	NO
DIFERENCIACIÓN	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
INNOVACIÓN	NO	RELATIVO	SÍ	RELATIVO	SÍ
CONOCIMIENTO (RyC)	NO	SÍ	RELATIVO	RELATIVO	SÍ
ENFOQUE MARKETING	SÍ	RELATIVO	NO	NO	NO
EMPRENDIMIENTO INT	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
SOCIOS Y REDES	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DEP DEL FUNDADOR	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
+50% VENTAS EN EL EXTERIOR	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
INTERNACIONALIZACIÓN EN MENOS DE 3 AÑOS	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FINANCIACIÓN MEDIANTE CAPITAL RIESGO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
INTERNALIZAR TRANSACCIONES	SÍ	RELATIVO	SÍ	SÍ	SÍ
ESTRUCTURAS DE GOBIERNO ALT	NO	NO	NO	NO	NO
ALTO NIVEL TECNO	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
EXP PREVIA	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
UNIVERSIDADES COMO CONTACTOS	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO
INFORMAL Y CONFIANZA	RELATIVO	NO	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO
ORIENTACIÓN AL MERCADO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

En la tabla anterior hemos recopilado las principales hipótesis, postulados y conclusiones que se han alcanzado a la hora de analizar la literatura para ver en qué grado se cumplen o no en las cinco empresas que hemos estudiado en la parte práctica, optando por respuestas del tipo sí, no o relativamente en función de si esa tesis se cumple, no se cumple, o se cumple pero con ciertos matices que requieren de un análisis más profundo.

Lo primero a comentar al respecto es que, como podía presuponerse, la mayoría de las conclusiones se cumplen. Y esto resulta lógico si tenemos en cuenta que esas tesis se han desarrollado tras décadas de estudios e investigaciones por parte de académicos de prestigio internacional, por lo que parecía coherente que la mayoría de los postulados fuesen correctos. No obstante, hay algunos en los que merece la pena detenernos para comentarlos más detalladamente.

En primer lugar, la literatura sugiere que la principal forma de internacionalización de una born global es la exportación, debido a la ausencia de recursos de este tipo de empresas que hace que sea prácticamente imposible desarrollar filiales comerciales y/o productivas. Sin embargo, esta hipótesis solo se cumple para el caso de **Aceites Llorente** y **MyHixel**, las dos empresas manufactureras. El resto de empresas, al ser negocios online, no necesitan de esta exportación propiamente dicha. De hecho, hay que tener en cuenta que incluso en los dos casos mencionados, la exportación es consecuencia de la actividad online de las empresas, gracias a su web y su sistema de venta en línea. Por lo tanto, bajo mi punto de vista, más que la exportación la principal forma de internacionalización de una Born Global es la **digitalización**, la capacidad que tenga de crear un sistema en línea que le permita llevar su producto y/o actividades a nivel internacional.

Otro de los aspectos que requiere de más análisis es el tridente Diferenciación, Innovación y Recursos y Capacidades. Todas las empresas analizadas se han centrado en la diferenciación, en la búsqueda de una calidad superior o un enfoque único, pero no son negocios especialmente innovadores, ya que son todos negocios que ya existen pero que ellos han sabido orientar en una dirección diferente. Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta que la innovación es el apartado de menor puntuación en el cuestionario, ya que ninguno de los emprendedores se considera especialmente "visionario". Igualmente, es obvio que todos parten de unos conocimientos elevados de sus respectivos campos, pero salvo **MyHixel**, que parte de unas investigaciones médicas patentadas, no puede decirse que los demás negocios partan de unos recursos y capacidades únicas y especialmente valiosas. Por ello, más que hablar de una cultura de la innovación, creo que las Born Global se caracterizan por una cultura de **diferenciación**, de enfocarse en negocios conocidos pero con un enfoque un poco más particular que añada un plus frente a los competidores.

Igualmente, la literatura sugiere que la principal actividad que suelen desarrollar las Born Global suele ser el marketing y similares. No obstante vemos que esto no se cumple para ninguna de las empresas. Es cierto que Aceites Llorente sí está publicitando más su producto, ya que ya lo está comercializando, pero lo cierto es que tampoco es su actividad principal. En este caso, una conclusión más acertada podría

ser que la principal actividad de las Born Global suelen estar relacionadas con el propio diseño del bien/servicio, su producción y desarrollo, ya que todas las empresas tienen un enfoque claramente hacia el producto.

En cuanto a los socios de las empresas y las redes hace falta hacer un inciso. Es cierto que en todas las empresas se cumple que parte de su éxito y desarrollo se debe a las redes en las que se han integrado y los contactos que han hecho. No obstante, no podemos hablar de que haya sido un factor diferencial. Ninguna de las empresas ha prosperado gracias a algún acuerdo o asociación con alguna gran empresa que haya favorecido la internacionalización. Por otra parte, todas las empresas han declarado tener muchos contactos en LinkedIn (cientos de ellos) pero ninguno útil para el proyecto. Por todo esto, las redes y socios son importantes para la internacionalización, ya que han facilitado la entrada de estas empresas en países extranjeros, pero no podemos hablar de que haya sido un factor diferencial. En este caso, otra hipótesis que podría ser válida es que uno de los factores más determinantes en la expansión internacional de estos negocios es el propio **modelo de negocio**, que es perfectamente replicable en países extranjeros y que de hecho es más cercana a la cultura de esos países que a la nacional, lo que resulta decisivo en el éxito internacional de estas empresas. De esta forma, MyHixel, One Million House o Aceites Llorente han podido llegar a otros países gracias a las relaciones desarrolladas con otras empresas del sector o con personas claves de otros países (investigadores, abogados, clientes), sin embargo, lo que ha sido más relevante en la internacionalización de estos negocios es que sus modelos y productos (masturbador masculino, plataforma de inversión, aceite de oliva) encaja mejor en esos países en los que han entrado que en otros donde culturalmente el producto puede ser menos relevante aun pudiendo tener mucho más contactos.

También hay que destacar que la literatura sugiere que para la supervivencia de este tipo de negocios deben establecer (o al menos sería recomendable) estructuras de gobierno alternativas, ya sea concediendo licencias o franquicias o bien metiendo en el accionariado a socios que puedan aportar otro tipo de visión. Pero este postulado no se cumple en ninguna de las empresas. Ninguna se ha planteado un modelo de expansión descentralizado mediante la concesión de licencias o franquicias a terceros, y todos abogan por mantener el control del negocio en manos familiares o de confianza. Bien es cierto que esto puede deberse a que las empresas todavía están en una fase de consolidación/crecimiento, y puede que a medio/largo plazo adopten estas medidas para seguir creciendo, pero todo parece indicar que una hipótesis más acertada podría ser que la supervivencia de estos negocios dependerá de la departamentalización y la capacidad de delegar tareas en otros mandos intermedios, pero siempre manteniendo el control de la empresa centralizada en su fundador y su círculo de confianza. Esta hipótesis se ve reforzada por los estudios que han analizado la fuerte influencia de la figura del creador de la empresa en el desarrollo del negocio y que vemos que se cumple a rajatabla en todos y cada uno de los proyectos analizados. Por ello, la empresa sobrevivirá mejor en la medida en que el emprendedor pueda seguir liderando el proyecto y participando activamente en su gestión día a día.

Otra de las hipótesis que no parece cumplirse al cien por cien es la que afirma que uno de los principales y más importantes contactos que suelen hacer las Born Global son las Universidades y otras organizaciones de I+D que aportan un conocimiento diferencial que les aporta una ventaja competitiva. Si bien hemos visto que los principales contactos de estas empresas son el Espacio RES y las lanzaderas de empresas, no llega a ser cierto que sean relevantes por los motivos que sugiere la teoría, ya que estas organizaciones más que aportar un conocimiento o unos recursos únicos, sirven para aportar ayuda en la gestión del negocio y cubrir las carencias del proyecto por falta de tiempo o capital humano. Esto también tiene su lógica si tenemos en cuenta que anteriormente hemos mencionado que ninguno de los negocios ha llegado a desarrollar unos recursos y capacidades especialmente únicas y relevantes. Por lo tanto, es cierto que este tipo de organizaciones se convierten en los aliados más comunes e importantes para las Born Global, pero no debido a sus aportaciones en materia de aportaciones diferenciales, sino más enfocado en la ayuda diaria y en el soporte para reducir la carga de trabajo.

La última de las hipótesis que admite alguna discusión es la que afirma que en las Born Global las relaciones que se establecen son informales y basadas en la confianza más que en acuerdos propiamente dichos. Si bien es cierto que en estos casos todas las relaciones son de confianza (familiares y amigos) lo cierto es que todo está acordado y protocolizado, creando una organización en la que queda claro el reparto de tareas y responsabilidades así como la distribución de las participaciones, dotando a la organización de una estructura formalizada. Igualmente, en las relaciones que mantiene la empresa con otras organizaciones externas (como es el caso de MyHixel con el equipo médico investigador), la relación vuelve a ser de confianza mutua pero todo está escrito, estructurado y muy bien diseñado para tener claras las áreas de actuación de en cada caso. Por ello, aunque es cierto que las relaciones son de confianza y todo está organizado en círculos cercanos, lo cierto es que todas las empresas están estructuradas mediante mecanismos formales.

Como hemos observado, no todas las hipótesis se cumplen, pero bien es cierto que hay que tener en cuenta dos aspectos. El primero, es que hablamos de empresas que están en una fase muy temprana de su ciclo de vida, por lo que posiblemente no hayan desarrollado todavía los mecanismos necesarios como para contrastar fielmente todas las tesis desarrolladas. Quizás, si en un futuro se volviera a hacer este análisis con los negocios más consolidados los resultados podrían ser diferentes. Por otra parte, hay que destacar que este análisis se ha hecho en base a cinco empresas, lo cual no es una muestra significativa como para afirmar categóricamente que esas hipótesis son erróneas o que no se cumplen. No es objeto de este trabajo poner en tela de juicio las conclusiones desarrolladas por la literatura durante años de investigación, sino tratar de descubrir alguna nueva pauta y/o enfoque que pudiera ser relevante, así como enriquecer los estudios previos con nuevos datos empíricos. Por esa razón hemos realizado algunos comentarios e hipótesis propias no tanto con el objetivo de criticar, sino de objetar y de aportar alguna conclusión que pudiera ser escalable a muestras más grandes y centradas en enfoques que quizás no se hayan estudiado con tanto detenimiento.



## 11. CONCLUSIONES

Tras haber analizado la literatura seleccionada y haber realizado el estudio empírico de los cinco casos concretos de empresas Born Global, podemos sacar como conclusión principal que todavía sigue existiendo una falta de consenso claro sobre las características específicas que definen a una empresa Born Global a nivel general. Es evidente que tras décadas de estudio por parte de académicos de prestigio internacional se han podido trazar líneas maestras que se cumplen en la mayoría de los casos. Así, gran parte de las Born Global cumplen el ser empresas que apuestan por la diferenciación, muy cercanas a las nuevas tecnologías, con una cultura de emprendimiento, de riesgo, con mucha dependencia de la figura del emprendedor, con una fuerte orientación al mercado y que coexisten en un entorno de redes y asociaciones que permite su crecimiento y expansión.

No obstante, al analizar nuestras empresas, no es que podamos hablar de que esas hipótesis no se cumplan, pero sí de que existen algunos vacíos que requieren de un análisis más pormenorizado y de que al menos no puede hablarse de que esas características sean comunes al 100% al global de este tipo de negocios.

Se hace necesario el estudio de los negocios digitales como un caso concreto que además está proliferando en los últimos años de manera exponencial. El enfoque de redes es más que evidente pero podría enfocarse a un ambiente más individual, de contactos que facilitan algún conocimiento o algunos otros contactos, más que una red de empresas que se asocian y permiten la expansión del negocio. Además, no existe tampoco una evidencia que sugiera que el destino de una Born Global sea convertirse en una multinacional o ser absorbida por una de ellas, sino que podría orientarse un estudio hacia aquellas empresas que aspiran a mantenerse como PYMES.

Por todo ello, queda claro que aún queda mucho camino por recorrer. Es tal la cantidad y variedad de empresas Born Global, y tan específicas sus casuísticas, que es prácticamente imposible encontrar un consenso claro y genérico que las englobe a todas.

Por este motivo me gustaría lanzar una reflexión: ¿Tiene sentido seguir hablando de las Born Global como un caso concreto de empresa que merezca un estudio independiente? No pretendo con esto cuestionar las investigaciones que se han hecho en este campo, ya que de hecho, tal como hemos visto, haría falta seguir profundizando en ello por la importancia que tiene en el tejido empresarial actual. Lo que pretendo decir que, por naturaleza, todas las empresas creadas actualmente son Born Global.

El nivel de globalización que hemos alcanzado hace que cualquier empresa o persona que nazca en estos tiempos lo hace ya dentro de un contexto y de una red internacional, que podrán usar más o menos, con una intensidad mayor o menor, pero al fin y al cabo serán internacionales. Suponiendo incluso un ejemplo extremo de empresa nacional, que fabrica un producto con materia prima, maquinaria y mano de

obra local, que solo distribuye en el territorio nacional a clientes nacionales, incluso en ese caso extremo, esa empresa será internacional. En primer lugar porque muchos de sus competidores serán internacionales, y eso influirá de manera directa en su estrategia y decisiones. En segundo lugar porque los conocimientos necesarios para gestionar la empresa, los modelos de negocio, las prácticas de RRHH, los métodos contables, todo tiene como fuente investigaciones internacionales. Y en último lugar, porque incluso si no quisiera exportar, el negocio puede ser conocido por casi cualquier persona en casi cualquier lugar del mundo, por lo que el alcance de esa empresa será internacional.

Con esto pretendo destacar que más que buscar una serie de puntos en común que nos permita conocer a las Born Global de una forma general y común, quizás los esfuerzos deberían ir orientados a investigar los distintos tipos de Born Global que pueden surgir para estudiar los métodos y características que sí afectan a cada caso concreto, separando las empresas manufactureras de las digitales, las que se expanden internacionalmente o las que empiezan a operar en el exterior y se expanden luego nacionalmente, las que aspiran a convertirse en una multinacional o las que prefieren un enfoque de PYME que permita mantener el control. No se trataría de abandonar el estudio de las Born Global, ya que es indispensable continuar en esta línea por la relevancia empírica que tienen, sino enfocar este estudio a nivel de subgrupo, de tipología, de casos concretos, más que hacerlo a nivel general.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Ahuja, G. (2000) 'Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, pp.425–455.
- Aldrich and Fiol (1994) 'Fools rush in? The institutional context of industry creation', *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp.645–670.
- Aldrich, Howard & Catherine Zimmer. 1986. *Entrepreneurship through social networks*. In Donald L. Sexton & Raymond W. Smilor, editors. *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge M, A: Ballinger
- Aldrich, H.E. and Zimmer, C.R. (1986) 'Entrepreneurship through social networks', In D. Sexton and R. Smilor (Eds), *The Art and Science of Entrepreneurship* (pp.3–2300). New York: Ballinger.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 18-34.
- Aspelund, A., Koed Madsen, T., & Moen, Ø. (2007). A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1423-1448.
- Autio, E., Sapienza, H.J. and Almeida, J.G. (2000) 'Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth', *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp.909–924.
- Axelsson, B., & Johanson, J. (1992). *Foreign market entry-the textbook vs. the network view*. *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London , 1992, p. 218-234

- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*, 27(4), 411-427.
- Barber, J. P., & Ortega, S. M. S. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora. *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (52), 155-176.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bhave, M.P. (1994) 'A process model of venture creation', *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp.223–242.
- Birley, S. (1985) 'The role of networks in the entrepreneurial process', *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, pp.107–117.
- Bititci, U. S., Martinez, V., Albores, P., & Parung, J. (2004). Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4), 251-268.
- Blankenburg Holm, D. (1995). A network approach to foreign market entry. *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, 1995, p. 375-405
- Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J. and Almeida, J.G. (1996) 'The internationalization of new highpotential U.S. ventures: antecedents and outcomes', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 20, pp.61–76.
- Bodur, M., & Koed Madsen, T. (1993). Danish foreign direct investments in Turkey. *European Business Review*, 93(5).
- Boersma, M. F., Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. 2003. Trust in international joint venture relationships. *Journal of Business Research*, 56(12): 1031–1042.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of international business studies*, 23(4), 605-635.
- Brush, C.G., Greene, P.G., Hart, M.M. and Haller, H.S. (2001) 'From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base', *Academy of Management Executive*, Vol. 15, pp.64–78.
- Buckley, Peter & Casson, Mark. (2003). The Future of the Multinational Enterprise in retrospect and in prospect. *Journal of International Business Studies*. 34. 219-222.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of international business studies*, 29(3), 539-561.
- Bygrave, W.D. and Hofer, C.W. (1991) 'Theorizing about entrepreneurship', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 16, pp.13–22.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Carlson, S. 1975. How foreign is foreign trade? A problem in international business research. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. *Studia Oeconomiae Negotiorum* 11.
- Carlsson, S. A. (2003). Knowledge managing and knowledge management systems in inter-organizational networks. *Knowledge and process management*, 10(3), 194-206.
- Caves, R. E., & Caves, R. E. (1996). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge university press.
- Cavusgil, S. T., Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1979). A note on the export behavior of firms: exporter profiles. *Journal of International Business Studies*, 10(1), 91-97.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <http://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>

- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International marketing*, 12(1), 57-81.
- Churchill, N.C. and Muzyka, D.F. (1994) 'Defining and conceptualizing entrepreneurship: A process approach', In G.E. Hills (Ed.) *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*, Quorum Books, Westport, Connecticut, pp.11–23.
- Companies: A Pan-European Investigation', Paper presented at the Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Boston, MA. In proceedings.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477-501.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of international Business studies*, 37(5), 713-731.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European journal of marketing*, 29(7), 49-61.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International business review*, 6(4), 361-386.
- Cravens, D. W., Greenley, G., Piercy, N. F., & Slater, S. F. (1998). Mapping the path to market leadership: Effectively combining various dimensions of strategy into an integrated process of strategic analysis and action maps the path to market leadership. *Marketing Management*, 7(3), 29.
- Day, G. S. (2000). *Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes*. Grupo Planeta (GBS).
- De Koning, A. J. (1999). *Opportunity formation as a socio-cognitive process*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Dominguinhos, P. (2002). *Entrepreneurs as discoverers: the case of portuguese born globals*. XVI Rent: Entrepreneurship and Small Business.
- Dominguinhos, P. M., & Simões, V. C. (2001). Portuguese born globals: an exploratory study. *Anais do European International Business Academy*, 26.
- Drucker, Peter F. 1991 (second edition). *The changed world economy*. In Heidi Vernon-Wortzel & Lawrence H. Wortzel, editors, *Global strategic management*. New York: Wiley.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. H. (2013). *International Production and the Multinational Enterprise (RLE International Business)*. Routledge.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Elfring, T. and Hulsink, W. (2003) *Networks in entrepreneurship: the case of high-technology firms*, *Small Business Economics*, Vol. 21, pp.409–422.
- Englis, P. D., Wakkee, I., & Sijde, P. Van Der. (2007). Knowledge and networks in the global startup process. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1(3/4), 497. <http://doi.org/10.1504/IJKMS.2007.012538>
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (2000). Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 26-44.
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1990). Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. *MIR: Management International Review*, 135-150.

- Evangelista, F. (1996) 'Linking business relationships to marketing strategy and export performance: A proposed conceptual framework', *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp.58–83.
- Fletcher, R. (2001) 'A holistic approach to internationalisation', *International Business Review*, Vol. 10, pp.25–49.
- Forsgren, M., & Kinch, N. 1970. *Företagets anpassning till förändringar i omgivande system. En studie av massa- och pappersindustrin (The adaptation of the firm to changes in surrounding systems)*. Uppsala: Department of Business Studies.
- Freeman, I.C. (1979) 'Centrality in social networks: conceptual clarification', *Social Networks* Vol. 1, pp.215–239.
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of international Marketing*, 14(3), 33-63.
- Fuller, M. B., & Porter, M. E. (1986). Coalitions and global strategy from. *Competition in global industries*, 315, 344.
- Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. M. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-571.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385–401. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.015>
- Gabrielsson, M., Sasi, V., & Darling, J. (2004). Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: born internationals and born globals. *European Business Review*, 16(6), 590-604.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business research*, 58(2), 126-140.
- Granovetter, M. (1973) 'The strength of weak ties', *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp.1360–1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (1992). Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. *Acta sociologica*, 35(1), 3-11.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Groen, A.J. (2005) 'Knowledge intensive entrepreneurship in networks: towards a multi-level/multidimensional approach', *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 13, pp.69–88.
- Guth, W.D. and Ginsberg, A. (1990) 'Corporate entrepreneurship', *Strategic Management Journal*, (Special Issue 11) pp.5–15.
- Hägg, I., & Johanson, J. (1982). *Företag i nätverk (Firms in networks)*. Stockholm: SNS.
- Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of international entrepreneurship*, 10(2), 95-116.
- Harris, S. and Wheeler, C. (2005) 'Entrepreneur's relationships for internationalization: functions, origins, and strategies', *International Business Review*, Vol. 14, pp.187–207.
- Herron, L. and Sapienza, H.J. (1992) 'The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 17, pp.49–55.
- Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic management journal*, 20(5), 467-486.
- Hood, N., & Young, S. (1979). *The economics of multinational enterprise*. Longman.

- Hood, N., & Vahlne, J. E. (Eds.). (2013). *Strategies in Global Competition (RLE International Business): Selected Papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business*. Routledge.
- Hörnell, E., Vahlne, J.-E., & Wiedersheim-Paul, F. 1973. *Export och utlandsetableringar (Export and foreign establishments)*. Uppsala: Almqvist & Wiksell.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.
- Hymer, S. (1976) *The International operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press
- Iborra Juan, M., Menguzzato Boulard, M., & Ripollés Meliá, M. (1998). Creación de empresas internacionales: redes informales y obtención de recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), 147-160.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 49-63.
- Johanson, J. 1966. *Svenskt kvalitetsstaºl paº utländska marknader (Swedish special steel in foreign markets)*, FL thesis, Department of Business Studies, Uppsala University.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4).
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2003). Building a model of firm internationalisation. *Learning in the internationalisation process of firms*, 3-15.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <http://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation process of the firms: four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), 632-659.
- Kanter, R. M. (1989). Becoming PALS: Pooling, allying, and linking across companies. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 183-193.
- Karagazoglu, N. and Lindell, M. (1998) 'Internationalization of small and medium sized technology-based firms: an exploratory study', *Journal of Small Business Management*, January, Vol. 36, pp.44–59.
- Karra, N., Phillips, N., & Tracey, P. (2008). Building the born global firm: developing entrepreneurial capabilities for international new venture success. *Long Range Planning*, 41(4), 440-458.
- Kirwan, P., van der Sijde, P., & Groen, A. (2005). Network development of global startup companies: A pan-European investigation. In Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Boston, MA.
- Kirzner, I. M. 1973. *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F.H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Houghton Mifflin. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Knight, G., Koed Madsen, T., & Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645-665.

- Knight, G., & Cavusgil, S. T. 1995. The born global firm: Challenge to traditional internationalization theory. In T. Madsen (Ed), Proceedings of the third symposium of the Consortium for International Marketing Research. Odense: Odense University.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. 1996a. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. In S. T. Cavusgil, & T. Madsen (Eds), *Advances in international marketing*, Vol 8: 11–26. Greenwich, CT: JAI Press.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *MIR: Management International Review*, 15-35.
- Knox, S. (2002). The boardroom agenda: developing the innovative organisation. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 2(1), 27-36.
- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic management journal*, 21(3), 405-425.
- Korhonen, H. (1997) 'Inward-outward Internationalization Process', paper presented at the Finnish SME Research Forum. In proceedings.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253-267.
- Laanti, R., Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2007). The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1104-1117.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative science quarterly*, 76-104.
- León Darder, F., & Brenes Leiva, G. (2008). Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización. *TEC Empresarial*, 2, 9–19.
- Lewin, A. Y., & Massini, S. 2003. Knowledge creation and organizational capabilities of innovating and imitating firms. In H. Tsoukas, & N. Mylonopoulos (Eds), *Organizations as knowledge systems*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Long, W. and McMullan, W.E. (1984) Mapping the new venture opportunity process, *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp.567–590). Wellesley, MA: Babson College.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801.
- Madhok, A. (1995). Opportunism and trust in joint venture relationships: An exploratory study and a model. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 57-74.
- Madhok, A. (2006). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of international Business studies*, 37(1), 30-43.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583. [http://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](http://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2)
- Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1998). Client-following and market-seeking strategies in the internationalization of service firms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4(3), 1-41.
- Martin, X., Swaminathan, A., & Mitchell, W. (1998). Organizational evolution in the interorganizational environment: Incentives and constraints on international expansion strategy. *Administrative Science Quarterly*, 566-601.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1991). Global start-ups: New ventures without geographic limits. In *The Entrepreneurship Forum* (Vol. 145).
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.
- Moen, Ø. (2002). The born globals: a new generation of small European exporters. *International marketing review*, 19(2), 156-175.
- Moen, Ø., & Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of international marketing*, 10(3), 49-72.
- Möller, K., & Svahn, S. (2003). Managing strategic nets: A capability perspective. *Marketing theory*, 3(2), 209-234.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). *Capital social, capital intelectual y las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic management journal*, 14(2), 137-153.
- Nellbeck, L. 1967. *Trävaruexport – distributionsvägar och förbrukning (Wood export – distribution channels and usage)*. Stockholm: Scandinavian University Books.
- Nelson, R., & Winter, S. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Nielsen, B.B. (2005) 'The role of knowledge embeddedness in the creation of synergies in strategic alliances', *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp.1194–1208.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2004). Rapidly with a rifle or more slowly with a shotgun? Stretching the company boundaries of internationalising ICT firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(4), 275-288.
- Ohmae, K. (1990). The borderless world. *McKinsey Quarterly*, (3), 3-19.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Perspectives*, 9(2), 30-43.
- Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Penrose ET (1966) *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell, Oxford.
- Petersen, B., Pedersen, T., & Sharma, D. D. (2003). The role of knowledge in firms' internationalisation process: Wherefrom and whereto. *Learning in the internationalisation process of firms*, 36-55.
- Porter, M. E. P. M. (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14.



- Puhakka, V. (2002) Entrepreneurial business opportunity recognition; Relationships between intellectual and social capital, environmental dynamism, opportunity recognition behaviour, and performance, PhD thesis, University of Vaasa, Finland.
- Rasmussen, E. S., & Madsen, T. K. (2002, December). The born global concept. In 28th EIBA conference (pp. 1-26).
- Ray, D. M. (1989). Entrepreneurial companies "born" international: Four case studies. In Babson Entrepreneurship Research Conference on Entrepreneurship, St. Louis.
- Reich, R. B. (1991). The work of nations: Capitalism in the 21st century. AA Knopf.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. The McKinsey Quarterly, (4), 45.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>
- Rialp, A. (1999). Los determinantes de la internacionalización del canal de distribución internacional: un análisis comparativo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (3), 141-166.
- Rip, A. (2002) 'Regional innovation systems and the advent of strategic science', *Journal of Technology Transfer*, Vol. 27, pp.123-131.
- Rodríguez Serrano, M. Á., Ruiz Moreno, C., & Martín Armario, E. (2012). Las empresas born global: un enfoque de capacidades dinámicas. *Revista Internacional de La Pequeña Y Mediana Empresa*, 1(4), 49-67.
- Rugman, A. M. (1982). Internalization and non-equity forms of international involvement. Centre for International Business Studies, Dalhousie University.
- Schein, E. H. (1985). How Culture Forms, Develops and Changes in RH Kilmann, MJ Saxton & R. Serpa (eds.): *Gaining control of the Corporate Culture*.
- Schoemaker, P. J. (1990). Strategy, complexity, and economic rent. *Management science*, 36(10), 1178-1192.
- Schumpeter, J. A. (1934). Change and the Entrepreneur. *Essays of JA Schumpeter*.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
- Sharma, D. D., & Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalisation. *International marketing review*, (4 Winter), 20-29.
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of management journal*, 43(6), 1227-1247.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1999). Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic management journal*, 20(12), 1165-1168.
- Solberg, C. A. (2005). Two factors impacting on firm strategy. Presentation in panel on born globals: How to reach new business space. In: EIBA 31st annual conference, Oslo, BI, December 11. Solberg, C. A. (1997). A framework for strategy development in globalizing markets. *Journal of International Marketing*, 5(1), 9-30.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. *Handbook of organizations*, 44(2), 142-193.
- Swaminathan, A. and Wade, J.B. (2001) 'Social movement theory and the evolution of new organizational forms', In C.B. Schoonhoven and E. Romanelli (Eds), *The Entrepreneurship Dynamic in Population Evolution*, (pp.286-313), Stanford University Press.
- Teece, D. J. (1987). Profiting from Technological Innovation-Implication for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy. *The Competitive Challenge*.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- van der Veen, M. and Wakkee, I.A.M. (2004) 'Understanding entrepreneurship', In D.S. Watkins, (Eds) *Annual Review of Progress in Entrepreneurship Research*, Vol. 2, 2002–2003, Brussels: European Foundation for Management Development ISBN: 1–84544–047–1, pp.114–152.
- Vesper, K. H. (1990). *New venture strategies*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for entrepreneurial leadership historical research reference in entrepreneurship.
- Vahlne, J. E., & Wiedersheim-Paul, F. (1973). Economic distance: model and empirical investigation. *Export and foreign establishments*, 81-159.
- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and corporate change*, 12(3), 577-606.
- Wakkee, I. A. M. (2004). *Starting global, an entrepreneurship-in-networks approach*. Enschede: University of Twente.
- Wakkee, I., Kirwan, P., and van der Sijde, P. (2004) 'Global startups towards an empirical conceptualization', Paper presented at the Academy of Management Conference, New Orleans, LA. In proceedings.
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1-17.
- Welch, L. S., & Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial exports—a marketing failure?. *Journal of Management Studies*, 17(3), 333-344
- Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information Systems Research*, 13(2), 125-146.
- Wickramasekera, R., & Bamberry, G. (2001). *Born globals within the Australian wine industry: an exploratory study*. Faculty of Commerce, Charles Sturt University.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., & Welch, L. S. (1978). Pre-export activity: The first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 47-58.
- Wiklund, J. (1998) *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 269-296.
- Yip, G., Biscarri, J. and Monti, J. (2000) 'The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms', *Journal of International Marketing*, Vol. 8, pp.10–35.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, 43(5), 925-950.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
- Zucchella, A. (2002, December). Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case. In *Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference*. Athens, Greece: European International Business Academy.
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268-280.