



**TESIS**

**DOCTORAL**

# **IDENTIFICACIÓN DE LOS ANTECEDENTES DE LAS BORN GLOBAL**

**AUTOR: BENOIT ANTHONY LOPEZ**

**DIRECTORA: DRA. ROSARIO GARCÍA CRUZ**

**SEVILLA 2017**





**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Programa de Doctorado en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales**



# **IDENTIFICACIÓN DE LOS ANTECEDENTES DE LAS BORN GLOBAL**

**Tesis Doctoral presentada por:**

Benoît Anthony Lopez

**Directora de Tesis:**

Rosario García Cruz

**Departamento:**

Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados

En Sevilla, 7 de Julio 2017



# Resumen

---

Hoy en día, las investigaciones demuestran que existen cada vez más empresas que siguen un proceso de internacionalización acelerado, pero que todavía no existe unanimidad sobre este concepto. En nuestra investigación, hemos realizado un análisis bibliométrico de las investigaciones que estudian el comportamiento internacional de dichas empresas que siguen este proceso de internacionalización, analizando la evolución y orientación de estas investigaciones a lo largo de los años y destacando los factores que componen este modelo para poder identificar con claridad cuáles son esos factores internos y externos que empujan a esas empresas a internacionalizarse de forma tan temprana, abarcar tal amplitud de países y seguir un ritmo de internacionalización tan acelerado. Por ello también elaboramos un patrón de internacionalización que estudia los diferentes modelos de internacionalización bajo varios enfoques de performance internacional como la velocidad de internacionalización, precocidad de internacionalización, alcance internacional y rendimientos internacionales.

Se han desarrollado esta investigación y las diferentes pruebas estadísticas sobre una muestra de 581 empresas andaluzas con un perfil internacional. La investigación adopta una perspectiva comparativa entre el modelo internacionalización secuencial de Uppsala y el modelo de las Born Global con un proceso de internacionalización acelerado. Se destacan resultados que muestran la existencia de similitudes y diferencias más pronunciadas entre los distintos modelos de internacionalización



## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar en estas breves líneas mi más sincero agradecimiento a Rosario García Cruz por la dedicación y el entusiasmo que me ha transmitido durante todo el tiempo que ha transcurrido para la elaboración de esta Tesis doctoral. Gracias a su empeño y a sus consejos esta Tesis ha resultado ser una apasionante investigación, y también por su apoyo constante y motivación que me contagiaba en cada momento que nos veíamos. De la misma manera quería agradecer todos los consejos e ideas que me aportó Ignacio Torres García para nunca dejar de avanzar en las distintas etapas con las que nos enfrentamos, sin olvidar su alegría y empeño que ponía en conseguirlo. Gracias a los dos por ayudarme a elaborar esta tesis y por haber compartido tanto tiempo, sentimientos y experiencias conmigo.

A su vez quiero agradecer a mi familia y mi novia por haber estado presente en todos estos momentos, su apoyo y motivación para llevar a cabo este proyecto, que sin ellos hubiera resultado mucho más difícil.

También quiero agradecer a los numerosos Doctores, Profesores, Expertos y Empresarios que se han encontrado conmigo para ayudarme a desarrollar las ideas teóricas y prácticas que han sido plasmadas en esta Tesis Doctoral.

Gracias a todos por formar parte de este trabajo y por haber compartido conmigo vuestros conocimientos y sabiduría, y sobre todo gracias por vuestra dedicación y vuestro tiempo.

**Benoit Anthony Lopez**





# ÍNDICE

---

## Capítulo 1

---

### *Introducción*

1. Antecedentes y justificación del estudio 22
2. Objetivos y Contribución de la investigación 27
3. Estructura y metodología de la investigación 29

## Capítulo 2

---

### *Análisis Bibliométrico sobre el concepto de Internacionalización Acelerada*

1. Literatura existentes sobre la internacionalización acelerada (Scopus e Isi Web of Knowledge) 32
2. Resultados obtenidos del análisis de las bases de datos 39
  - 2.1. Resultados obtenidos del análisis de las bases de datos 40
  - 2.2. Análisis de los revistas con mayor número de publicaciones sobre el concepto de la internacionalización acelerada 43
  - 2.3. Ubicación geográfica de los artículos publicados sobre el concepto de la internacionalización acelerada 45
  - 2.4. Análisis de los artículos publicados por autores 47
  - 2.5. Clasificación de los artículos según los factores de impacto de JCR y SJR 49
  - 2.6. Clasificación de los revistas según los factores de impacto de JCR y SJR 51

## Capítulo 3

---

### **Los modelos de internacionalización**

1. Teorías de Internacionalización de la Empresa 58
  - 1.1. Teoría del ciclo de vida del producto internacional 58
    - 1.1.1. Etapa del nuevo producto 59
    - 1.1.2. Etapa de maduración del producto 59
    - 1.1.3. Etapa del producto estandarizado 60
    - 1.1.4. Las deficiencias de la teoría del ciclo de vida del producto internacional 60
  - 1.2. La teoría internalización 61

1.3. El paradigma ecléctico	64
1.3.1. Ventajas de la propiedad	65
1.3.2. Ventajas de ubicación	66
1.3.3. Ventajas de internalización	67
1.4. El modelo de proceso de internacionalización de Uppsala	69
1.4.1. Conceptos y características	70
1.4.1.1. Los modos de entrada	71
1.4.1.2. La distancia psíquica	72
1.4.1.3. El proceso de internacionalización de la empresa	73
1.4.2. Las deficiencias del modelo de Uppsala	76
1.5. El modelo de red de la internacionalización	77
1.6. Born Globals	78
2. Similitudes destacadas en la literatura entre el Modelo de Uppsala y las Born Global	83
3. Diferencias destacadas en la literatura entre el Modelo de Uppsala y las Born Global	88
4. Los cambios externos que afectan a los patrones de internacionalización	91
5. Evolución de los patrones de internacionalización	94

## **Capítulo 4**

### ***El Entrepreneurship Internacional***

1. Definiciones y teorías sobre el concepto de entrepreneurship internacional	101
2. Niveles cognitivos del entrepreneurship internacional	106
3. Orientaciones y capacidades del entrepreneurship intencional	110
3.1. Orientación global	115
3.2. Orientación hacia el aprendizaje	120
3.2.1. Capacidad de aprendizaje focalizado en el Mercado	121
3.2.2. La capacidad de aprendizaje enfocada internamente	122
3.3. Orientación al riesgo	123
3.4. Orientación a la red	126
4. Proceso de identificación de oportunidades	129
5. La creatividad cognitiva	131

6. Patrones específicos de comportamiento antes de la internacionalización	133
--	-----

## **Capítulo 5**

---

### ***Redes Internacionales***

1. Teorías de redes vinculadas al crecimiento internacional acelerado	138
1.1. Teoría de red	138
1.2. Teoría de los recursos y capacidades en las redes	142
1.3. Teoría del conocimiento en las redes	143
2. Las capacidades de red: apoyo estratégico para la empresa	146
3. Las redes personales y la internacionalización	150
4. Clasificación de las redes	152
4.1. Los lazos fuertes y débiles de las redes y sus impactos en la empresa	152
4.2. Redes de negocios y redes sociales	155
4.3. Redes dinámicas	159
4.4. Redes dispersas y redes cohesivas	161
4.5. Entidades de capital riesgo	164
4.6. Redes institucionales	168

## **Capítulo 6**

---

### ***Performance Internacionales de las Born Global***

1. Tipología de las empresas Born Global	174
1.1. Aparición de nuevos modelos de internacionalización	175
1.2. Las nuevas empresas internacionales Born Global	177
1.3. Estrategias claves de internacionalización	182
1.4. Enfoque holístico del proceso de internacionalización: Fases del desarrollo internacional	185
1.5. Precocidad y alcance internacional de las Born Global	188
2. Capacidades y recursos dinámicos de las Born Global	190
3. Orientaciones y estrategias de la empresa	196
3.1. Orientación empresarial internacional	196
3.2. Orientación al mercado	199

3.3. Orientación al aprendizaje	201
3.4. Orientación a las redes	204
3.5. Estrategias de negocios	207
3.6. Ventajas de productos/servicios de calidad y estructura de gobierno corporativo	208
3.7. Entorno externo	210
3.8. Búsqueda de legitimidad	211

## **Capítulo 7**

---

### ***Investigación Empírica***

1. Datos estadísticos y población de la muestra.	213
1.1. Procedimientos y metodología seguidos para la encuesta	215
1.2. Muestra de estudio	217
2. Escalas de medición desarrolladas en la literatura	218
3. Análisis estadístico descriptivo de la población de estudio	232
3.1. Análisis de las características descriptivas entrepreneurship por modelo de empresa	233
3.1.1. Nivel de estudios de los empresarios	233
3.1.2. Idiomas	234
3.1.3. Experiencia internacional	235
3.1.4. Formación internacional	237
3.1.5. Innovación	239
3.2. Análisis de las características descriptivas respecto al entorno competitivo por modelo de empresa	241
3.2.1. Sector competitivo	241
3.2.2. Seguimiento del competidor a nivel internacional y saturación del mercado doméstico	242
3.3. Análisis de las características descriptivas respecto a la orientación al cliente por modelo de empresa	243
3.3.1. Incremento ventas en el extranjero, captación de nuevos clientes, mejora de imagen y presión clientes/instituciones	243
3.4. Análisis de las características descriptivas respecto a estrategias internacionales por modelo de empresa	245

3.5. Análisis de las características descriptivas respecto a barreras internacionales	
por modelo de empresa	248
3.5.1. Costes de internacionalización	248
3.5.2. Dificultad de penetración en los mercados internacionales	249
3.5.3. Riesgo de cobros	250
3.5.4. Inseguridad jurídica	251
3.5.5. Normativas y requisitos legales	252
3.5.6. Costes de producción y comercialización y de distribución internacional	253
3.6. Análisis de las características descriptivas respecto a barreras financieras por	
modelo de empresa	254
3.6.1. Capacidad financiera	255
3.6.2. Necesidad de financiación	255
3.7. Análisis de las características descriptivas respecto a barreras de conocimientos	
por modelo de empresa	256
3.7.1. Necesidad de información	256
3.7.2. Ausencia de información	257
3.7.3. Desconocimiento selección de mercados	258
3.7.4. Desconocimiento ayudas disponibles	259
3.7.5. Necesidad de formación	260
3.7.6. Carencia de personal formado	261
3.8. Análisis de las características descriptivas respecto a barreras estratégicas por	
modelo de empresa	262
3.8.1. Cambio mentalidad	262
3.8.2. Dificultades de producción	264
3.8.3. Ausencia de estrategia	265
3.8.4. Dificultades logísticas	266
3.8.5. Capacidad productiva	267
3.8.6. Calidad de producción	268
3.9. Análisis de las características descriptivas respecto a redes comerciales por	
modelo de empresa	269
3.9.1. Localizar canales de distribución	269
3.9.2. Acceso canales distribución	270

3.9.3. Localizar nuevos clientes	271
3.9.4. Localización clientes potenciales	272
3.10. Análisis de las características descriptivas respecto a redes de apoyo por modelo de empresa	273
3.10.1. Apoyo económico a la promoción internacional	273
3.10.2. Apoyo a la implantación internacional	274
3.10.3. Apoyo a creación de grupos empresariales	276
3.10.4. Apoyo al cobro de transacciones internacionales	277
3.10.5. Asesoramiento empresarial	278
3.11. Análisis de las características descriptivas respecto a performances internacionales empresariales por tipo de empresa	279
3.11.1. Competitividad de empresa	279
3.11.2. Beneficio empresarial	280
3.11.3. Rentabilidad	281
3.11.4. Imagen de empresa	282
3.11.5. Riesgo financiero	283
3.11.6. Experiencia internacional positiva	284
3.11.7. Alcance y Ratio de ventas internacionales	285
4. Rendimiento financiero, Alcance internacional y Experiencia internacional previa en las Born Global en sentido amplio.	292
4.1. Metodología estudio exploratorio	296
4.2. Muestra	296
4.3. Procedimientos estadísticos	297
4.4. Resultados del análisis exploratorio	299
5. Experiencia y percepción del proceso de internacionalización entre los dos modelos Born Global y Uppsala	300
5.1. Metodología estudio exploratorio	300
5.1.1. Muestra y variables	300
5.2. Análisis estadístico	302
5.3. Estimaciones	304
5.4. Modelos estadísticos	310
5.5. Modelo de Uppsala	311
5.6. Modelo de Born Global	311

**Capítulo 8**

---

***Conclusiones***

314

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y ANEXOS**

335

# **RELACIONES DE ILUSTRACIONES**

## **Relación de Figuras**

Figura 1. Isi Web of Knowledge: Publicaciones de artículos por año sobre el concepto de la internacionalización acelerada

Figura 2. Scopus: Publicaciones de artículos por año sobre el concepto de la internacionalización acelerada

Figura 3: Índice de publicaciones H por base de datos Isi Web of Knowledge y Scopus

Figura 4. Resultados obtenidos de las Bases de Datos sobre el concepto de la internacionalización acelerada.

Figura 5. Publicaciones de artículos por año sobre el concepto de la internacionalización acelerada.

Figura 6. Artículos por revistas sobre el concepto de la internacionalización acelerada

Figura 7. Dispersión de las revistas según los artículos publicados

Figura 8. Mapa sobre el origen geográfico de los artículos publicados sobre el concepto de la internacionalización acelerada

Figura 9. Número de referencias por Autores

Figura 10. Factores de impacto de las revistas y artículos, JCR y SJR, 2011.

Figura 11: Mecanismo básico del proceso de internacionalización de la empresa

Figura 12: Patrones de internacionalización:Uppsala, Born Global (BG) y Born Again Global

Figura 13: Tipos de “International New Ventures”

Figura 14: Marco de las estrategias clave de internacionalización empleados por las Born Global

Figura 15: Enfoque de configuración holística del proceso de desarrollo de la Born Global

Figura 16: Relación entre las estrategias y las fases de desarrollo de las BG

Figura 17. Diagrama de barras porcentaje nivel de estudios por tipo de empresa

Figura. 18 Diagrama de barras. Porcentaje de importancia idiomas por tipo de empresa

Figura. 19. Diagrama de barras. Porcentaje de importancia de la experiencia según tipología de empresa

Figura. 20 Diagrama de barras. Porcentaje de años de experiencia según tipo de empresa

Figura 21. Diagrama de barras. Porcentaje afirmación curso internacionalización según tipo de empresa

Figura. 22. Diagrama de barras. Porcentaje de importancia a cursos específicos según tipo de empresa

Figura. 23, Diagrama de barras. Porcentaje en inversiones I+D+i según tipo de empresa

Figura. 24. Diagrama de barras. Porcentaje de importancia a las dificultades competitivas en la exportación según tipo de empresa



Figura. 25. Diagrama de barras. Porcentaje de acciones en el entorno competitivo por tipología de empresa

Figura. 26. Diagrama de barras. Porcentaje de acciones de orientación de mercado según tipo de empresa

Figura. 27. Diagrama de barras. Porcentaje de las distintas estrategias de internacionalización por tipo de empresa

Figura. 28. Diagrama de barras. Porcentaje de proceso de internacionalización por tipo de empresa

Figura. 29. Diagrama de barras. Porcentaje de nivel dificultad implantación en otros mercados por tipo de empresa

Figura. 30. Diagrama de barras. Porcentaje de riesgo percibido por tipo de empresa.

Figura. 31. Diagrama de barras. Porcentaje de inseguridad jurídica por tipo de empresa.

Figura. 32. Diagrama de barras. Porcentaje de normativa y requisitos legales por tipo de empresa.

Figura. 33. Diagrama de barras. Porcentaje de costes de producción y comercialización por tipo de empresa

Figura. 34. Diagrama de barras. Porcentaje de capacidad financiera por tipo de empresa.

Figura. 35. Diagrama de barras. Porcentaje de necesidad de financiación por tipo de empresa.

Figura. 36. Diagrama de barras. Porcentaje de necesidad de información por tipo de empresa

Figura. 37. Diagrama de barras. Porcentaje de ausencia de información por tipo de empresa.

Figura. 38. Diagrama de barras. Porcentaje de desconocimiento selección de mercados por tipo de empresa.

Figura. 39. Diagrama de barras. Porcentaje de desconocimiento ayudas disponibles por tipo de empresa

Figura. 40. Diagrama de barras. Porcentaje de necesidad de formación por tipo de empresa

Figura. 41. Diagrama de barras. Porcentaje de carencia de personal formado por tipo de empresa.

Figura. 42. Diagrama de barras. Porcentaje de cambio de mentalidad por tipo de empresa.

Figura. 43. Diagrama de barras. Porcentaje de dificultades de producción por tipo de empresa.

Figura. 44. Diagrama de barras. Porcentaje de ausencia de estrategia por tipo de empresa.

Figura. 45. Diagrama de barras. Porcentaje de dificultades logísticas por tipo de empresa.

Figura. 46. Diagrama de barras. Porcentaje de capacidad productiva por tipo de empresa.

Figura. 47. Diagrama de barras. Porcentaje de calidad de producción por tipo de empresa.

Figura. 48. Diagrama de barras. Porcentaje de canales de distribución fiables por tipo de empresa.

Figura. 49. Diagrama de barras. Porcentaje de acceso canales distribución por tipo de empresa.

Figura. 50. Diagrama de barras. Porcentaje de localización de nuevos clientes por tipo de empresa.

Figura. 51. Diagrama de barras. Porcentaje de localización de clientes potenciales por tipo de empresa.

Figura. 52. Diagrama de barras. Porcentaje de apoyo económico por tipo de empresa.

Figura. 53. Diagrama de barras. Porcentaje de apoyo a la implantación por tipo de empresa.

Figura. 54. Diagrama de barras. Porcentaje de apoyo creación grupos empresariales por tipo de empresa.

Figura. 55. Diagrama de barras. Porcentaje de apoyo al cobro transacciones internacionales por tipo de empresa.

Figura. 56. Diagrama de barras. Porcentaje de Asesoramiento empresarial por tipo de empresa.

Figura. 57. Diagrama de barras. Porcentaje de competitividad empresa por tipo de empresa.

Figura. 58. Diagrama de barras. Porcentaje de Beneficio empresarial por tipo de empresa.

Figura. 59. Diagrama de barras. Porcentaje de rentabilidad por tipo de empresa.

Figura. 60. Diagrama de barras. Porcentaje de imagen de empresa por tipo de empresa.

Figura. 61. Diagrama de barras. Porcentaje de riesgo financiero por tipo de empresa.

Figura. 62. Diagrama de barras. Porcentaje de experiencia positiva por tipo de empresa.

Figura 63: Modelo análisis factorial grupo de empresas Uppsala

Figura 64: Modelo análisis factorial grupo de empresas Born Global

### **Relación de Tablas**

Tabla 1. Publicaciones por Autores por Base de datos Isi Web of Knowledge y Scopus

Tabla 2. Publicaciones por Revistas científicas por Base de datos Isi Web of Knowledge y Scopus

Tabla 3: Análisis de las citaciones a partir de las bases de datos ISI Web of Knowledge y Scopus

Tabla 4. Principales Revistas que tratan el concepto de la internacionalización acelerada

Tabla 5. Artículos por Universidades sobre la internacionalización acelerada

Tabla 6. Ranking Journal sobre el concepto de la internacionalización acelerada basado en los índices JCR y SJR.

Tabla 7. Investigaciones sobre el entrepreneurship en el siglo 20

Tabla 8: Tipologías del Capital Social de las Born Global

Tabla 9: Modelo del proceso de financiación

Tabla 10: Características de la muestra

Tabla 11. Nivel de estudios por tipo de empresa

Tabla 12. Importancia de los idiomas por tipo de empresa

Tabla 13. Medias de años de internacionalización por tipo de empresa

Tabla 14. Valoración de la importancia de la experiencia internacional según tipo de empresa

Tabla 15. Años de experiencia previa según tipo de empresa

Tabla 16. Si han realizado curso de internacionalización según tipo de empresa

Tabla 17. Importancia de los cursos específicos según tipo de empresa

Tabla 18. Porcentaje en inversión o actividad en I+D+i realizada según tipo de empresa

Tabla 19. Grado de importancia en la existencia de dificultades competitivas en la actividad exportadora por tipo de empresa

Tabla 20. Acciones llevadas a cabo en “entorno competitivo” por tipología de empresa

Tabla 21. Acciones de orientación de mercado llevadas a cabo según tipo de empresa

Tabla 22. Estrategias internacionales por tipo de empresa

Tabla 23. Costes en el proceso de internacionalizaron por tipo de empresa

Tabla 24. Dificultad para la implantación en otros mercados por tipo de empresa

Tabla 25. Riesgo de cobro por tipo de empresa

Tabla 26. Inseguridad jurídica por tipo de empresa

Tabla 27. Normativa y requisitos legales por tipo de empresa

Tabla 28. Costes de producción y comercialización por tipo de empresa

Tabla 29. Capacidad financiera por tipo de empresa

Tabla 30. Necesidad de financiación por tipo de empresa

Tabla 31. Necesidad de información por tipo de empresa

Tabla 32. Ausencia de información por tipo de empresa

Tabla 33. Desconocimiento selección de mercados por tipo de empresa

Tabla 34. Desconocimiento ayudas disponibles por tipo de empresa

Tabla 35. Necesidad de formación por tipo de empresa

Tabla 36. Carencia de personal formado por tipo de empresa

Tabla 37. Cambio de mentalidad por tipo de empresa

Tabla 38. Dificultades de producción por tipo de empresa

Tabla 39. Ausencias de estrategias por tipo de empresa

Tabla 40. Dificultades logísticas por tipo de empresa

Tabla 41. Capacidad productiva por tipo de empresa

Tabla 42. Calidad de producción por tipo de empresa

Tabla 43. Canales de distribución fiables por tipo de empresa

Tabla 44. Acceso canales distribución por tipo de empresa

Tabla 45. Localizar nuevos clientes por tipo de empresa

Tabla 46. Localización de clientes potenciales por tipo de empresa

Tabla 47. Apoyo económico por tipo de empresa

Tabla 48. Apoyo a la implantación por tipo de empresa

Tabla 49. Apoyo creación grupos empresariales por tipo de empresa

Tabla 50. Apoyo al cobro transacciones internacionales por tipo de empresa

Tabla 51. Asesoramiento empresarial por tipo de empresa

Tabla 52. Competitividad empresa por tipo de empresa

Tabla 53. Beneficio empresarial tipo de empresa

Tabla 54. Rentabilidad empresarial tipo de empresa

Tabla 55. Imagen de empresa por tipo de empresa

Tabla 56. Riesgo financiero por tipo de empresa

Tabla 57. Experiencia positiva por tipo de empresa

Tabla 58. Medias de alcance y ratio de ventas de internacionalización por tipo de empresa

Tabla 59: Resumen del análisis de las características descriptivas por tipo de empresa

Tabla 60: Muestra analítica

Tabla 60: Matriz de Correlación de Spearman

Tabla 61: Tests de Wilcoxon-Mann-Whitney

Tabla 62: Grado de Libertad

Tabla 63: Evaluación de la Normalidad (UPPSALA)

Tabla 64: Ponderaciones de regresión no estandarizadas: (UPPSALA)

Tabla 65: Ponderaciones de regresión estandarizadas: (UPSSALA)

Tabla 66: Ponderaciones de regresión no estandarizadas: (Born Global)

Tabla 67: Ponderaciones de regresión estandarizadas: (UPSSALA)

Tabla 68: Índice de Ajuste

Tabla 69: RMR, GFI

Tabla 70: Comparaciones basales



Las pequeñas y medianas empresas (PYME) se han convertido en actores cada vez más importantes en el comercio internacional (Knight, 2001). Los procesos de globalización, como los avances de la tecnología, la comunicación y el transporte, la disminución de las barreras comerciales y el cambio en las cadenas de valor mundiales, ha contribuido a una visión global y percepción del mundo como un mercado único para muchos empresarios (Knight & Cavusgil, 2004), provocando que haya un número cada vez más creciente de empresas que expanden sus actividades a nivel internacional. En los últimos años, las investigaciones científicas denotaron una aparición exponencial del número de empresas que siguen un proceso de internacionalización acelerado. Este tipo de empresa, generalmente con un perfil muy emprendedor e innovador, empieza a internacionalizarse en países a menudo distantes desde el punto de vista psíquico, muy pronto después de su formación, desafiando así una de las visiones tradicionales de un proceso de internacionalización lento e incremental, como propone Johanson y Vahlne (1977). El desempeño internacional de las empresas ha sido ampliamente investigado en la literatura y en el contexto de los resultados del proceso de internacionalización, se ha argumentado que la literatura sobre el desempeño de las exportaciones es probablemente una de las áreas de marketing internacional más investigadas y menos comprendidas (Martínez-López, S y Coelho, 2008).

### **1. Antecedentes y justificación del estudio**

Por ello, tras haber sido identificado en los años 90 un nuevo modelo de empresas que no seguían de forma estricta el modelo clásico de internacionalización de Uppsala (Johanson y Wiedersheim Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990), sino un proceso en el cual al poco tiempo de su creación, esas empresas adquirirían una postura internacional, enfocando gran parte de sus ventas en los mercados internacionales. Se comprobó que el esquema del modelo secuencial de Uppsala, en el cual la empresa se internacionaliza de forma gradual, primero en los mercados con menor distancia psíquica y después, en la misma medida que va adquiriendo experiencia de los mercados internacionales se va implementando en mercados con mayor distancia psíquica y comprometiendo mayor grado de recursos, no contemplaba, ni explicaba todos los tipos de internacionalización de las empresas. Desde entonces, el interés de

investigar este nuevo concepto para intentar entender un comportamiento empresarial que no encajaba en el modelo ya existente, ha ido creciendo de forma exponencial y todavía sigue despertando gran interés en la comunidad científica.

La mayoría de las investigaciones existentes parten del mismo punto cronológico, afirmando que se evocó por primera vez el concepto de Born Global en 1993, cuando la consultora Mckinsey se puso a investigar empresas australianas, y se dio cuenta de que esas empresas no seguían el modelo tradicional de internacionalización, y que tenían éxito en los mercados mundiales, sin tener una base en su mercado nacional (Rennie, 1993). Desde entonces, este tipo de empresas ha sido calificado en las investigaciones de distintas formas, como Born Global (Rennie 1993; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997), Global Start-up (Oviatt y McDougall, 1994), Internacional New Venture (McDougall et al., 1994), Instant Internationals (Fillis, 2001), High Technology Start-ups (Jolly et al., 1992), Born Internacional (Kundu y Katz, 2003) y Early Internationalizing Firms (Rialp et al., 2005a), en nuestra investigación nos centraremos en el término Born Global ya que es uno de los términos más utilizado en todas las investigaciones para referirse en gran medida al mismo concepto, y destacamos que al no existir unanimidad y consenso sobre este concepto de internacionalización acelerado, el uso de tantos sinónimos diluye la información y hace que sea más complicado conseguir una información completa sobre este modelo de internacionalización.

Hoy en día, el hecho de que exista un modelo de internacionalización acelerado está más que reconocido por los investigadores y están cada vez más representadas en todo el mundo por la existencia de numerosas empresas que siguen este modelo de internacionalización. Los estudios sobre este concepto de empresas han sido abundantes y cada uno de los investigadores ha contribuido de manera significativa, matizando y conceptualizando este término y sus componentes, enriqueciendo una definición que por cierto todavía a fecha de hoy no está unánimemente consensuada. La definición más citada por los investigadores ha sido la de Oviatt y McDougall (1994) los cuales definen a las Born Global como: *“Una organización de negocio que desde su creación busca obtener ventajas competitivas significativas derivadas del uso de recursos y la venta de sus productos en múltiples países”*. Surgieron numerosos debates acerca de los factores que impulsan las Born Global a salir de sus mercados domésticos de forma tan temprana. En cuanto a la estimación más aceptada respecto al periodo de tiempo en el

cual realizan su internacionalización, se sitúa entre sus 2 y 6 años de existencia (Coviello y Munro, 1995; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1997; Freeman y Cavusgil, 2007), pero existen excepciones de empresas que se internacionalizan incluso antes de este periodo. Existen también debates sobre el tamaño y los recursos que poseen las empresas que se internacionalizan, las investigaciones concluyen que son mayoritariamente pequeñas y medianas empresas con escasos recursos tangibles, financieros y humanos (Cavusgil, 1980; Knight, Madsen y Servais, 2004), aunque existen algunas excepciones de empresas que al nacer poseen amplios recursos debido a operaciones empresariales exitosas anteriores de su fundador, un amplio capital propio, patrimonio familiar o bien un respaldo financiero de grandes inversores. De la misma manera se debatió el sector en el cual operan las Born Global, en los años 90 se apreciaba claramente en las investigaciones que esas empresas eran enfocadas a sectores de alta tecnología (Jolly et al., 1992; Knight y Cavusgil, 1996) pero con el transcurso del tiempo los sectores se han ido ampliando y ahora existen Born Global hasta en sectores más tradicionales (McAuley, 1999; Fillis, 2000).

Una de las características más relevantes de las Born Global es que son empresas muy innovadoras, porque al ser mayoritariamente pequeñas y medianas empresas no pueden competir en los mercados internacionales a través de una batalla de precios o de poder de mercado, sería demasiado arriesgado y las probabilidades de fracaso serían muy elevadas. La única opción es una ventaja de fuerte innovación que hace que sus productos tengan una calidad superior a los de la competencia y mayor valor añadido (Gassmann y Keupp, 2007). A menudo poseen recursos y capacidades únicas, tales como la orientación emprendedora de sus fundadores, la innovación y la tecnología que existen en el desarrollo de sus productos, el conocimiento acumulado de los fundadores y directivos en sus experiencias laborales previas, y las capacidades de red (Laanti, et al., 2007). Con el fin de mantener su ventaja competitiva, las Born Global dado sus recursos limitados, deben depender de los activos intangibles (Oviatt y McDougall, 1995).

Las últimas líneas de investigaciones debaten también sobre factores destacables como el papel de las redes, de la transferencia de conocimiento, del “Entrepreneurship internacional” y de las capacidades dinámicas en este proceso de internacionalización acelerada. De ahí, la aparición y posterior desarrollo de las empresas Born Global puede



relacionarse también con la creciente importancia de las redes globales y alianzas (Johanson y Mattsson, 1988; Coviello y Munro, 1995, 1997, Coviello, 2006). Por lo tanto, la expansión internacional temprana y rápida de las empresas Born Global también puede ser concebida como un proceso de desarrollo vinculado a la constante interacción entre estas organizaciones y sus redes internacionales de proveedores extranjeros, intermediarios, distribuidores, clientes, competidores, etc, especialmente con las relaciones cada vez más importantes entre las nuevas o recientes empresas internacionalizadas (Coviello y Munro, 1995; Sharma y Blomstermo, 2003; Andersson y Wictor, 2003; Angdal y Chetty, 2007; Gabrielsson et al, 2008).

En cuanto al papel del factor Entrepreneurship internacional, se propone como uno de los principales factores que determina la velocidad de expansión internacional de las Born Global (Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1997) y en el cual resaltan la visión global y la clara orientación hacia los mercados internacionales del fundador de la empresa, los cuales son elementos claves para el proceso de internacionalización de las Born Global. Algunos investigadores trataron de integrar la literatura del “Entrepreneurship internacional” en la búsqueda de una explicación teórica del fenómeno de Born Global (Fillis, 2001; Zahra y George, 2002; McDougall, Oviatt y Shrader, 2003; Rialp, Rialp, y Knight, 2004; Jones y Coviello, 2005; Oviatt y McDougall, 2005). McDougall y Oviatt (2000) definen “Entrepreneurship internacional” como “una combinación de innovadoras, proactivas, y arriesgadas conductas que permite cruzar las fronteras nacionales y está destinada a crear valor en las organizaciones” y se caracteriza por la velocidad y el alcance de los esfuerzos internacionales de la empresa desde sus inicios (Rennie, 1993; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997). El “Entrepreneurship internacional” es un factor que interactúa con numerosos otros factores que intervienen en el proceso de internacionalización de las Born Global y que estudiaremos más detenidamente en nuestra investigación.

Las Born Global siendo generalmente empresas con escasos recursos, deben centrar sus estrategias en recursos intangibles para poder competir exitosamente a nivel internacional. La transferencia de conocimiento es uno de esos recursos intangibles que gestionan eficientemente las Born Global y que usan de forma a adquirir ventajas competitivas en los mercados internacionales. El desarrollo, la integración y la transferencia de conocimiento deben ser considerados como un aspecto crítico de la

gestión estratégica de la internacionalización (Johanson y Vahlne, 2003). Por su experiencia previa en el aprendizaje basado en entornos no domésticos, las Born Global desarrollan “conocimiento experimental” que puede ser transferido y empleado en los mercados extranjeros (Blomstermo, Eriksson, Lindstrand, y Sharma, 2004). De la misma manera la relación que existe entre la transferencia de conocimiento y el “Entrepreneurship internacional” permite a las empresas acumular y transferir conocimiento más rápidamente que otras empresas (Knudsen, Madsen, Rasmussen, y Servais, 2002).

Respecto a las capacidades dinámicas, la teoría de capacidades dinámicas permite ofrecer una base teórica adecuada para explicar cómo se desarrolla el proceso de internacionalización de las Born Global, ya que sugiere un apartado para el aprendizaje, la integración, la construcción y la reconfiguración de las competencias internas y externas (Teece, Pisano, y Shuen, 1997) que son capacidades esenciales para la adaptabilidad de las Born Global a los mercados internacionales. Cuando las empresas extienden sus actividades internacionales, acumulan capacidades, tales como el aprendizaje, la capacidad de adaptación cultural, o la receptividad para el cambio (Sapienza et al., 2006) relativas a varios países. Por lo tanto, el éxito en los mercados internacionales no sólo depende de la cartera dada de recursos y capacidades de una empresa, sino también de su capacidad de reconfigurar constantemente y ajustarlos a las contingencias internacionales (Kogut y Singh, 1988; Li, 1995). Además las investigaciones se centraron en estudiar otros factores internos y externos que explican el proceso de internacionalización de las Born Global (Oviatt y McDougall, 1995, 1997; McDougall et al., 1994; McDougall y Oviatt, 2000; Knight and Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Rialp et al., 2005a, 2005b; Cavusgil y Knight, 2009).

En general, se supone que el desempeño internacional de las empresas está asociado a un gran número de factores, entre los que se incluyen las características empresariales y de gestión, la estrategia de la empresa y los aspectos macroeconómicos, institucionales, estructura del mercado y del entorno (Capon, Farley y Hoenig, 1990; Porter, 1980, Hult et al., 2008). Un enfoque comparativo permite a los investigadores evaluar si ciertos determinantes del desempeño son exclusivos de las Born Global o si también pueden aplicarse a empresas que no siguen este proceso de internacionalización.

Estas empresas que inician su actividad en los mercados extranjeros al inicio han sido estudiadas como “desviaciones” de las teorías convencionales de internacionalización (Luostarinen & Gabrielsson, 2006). Este nuevo fenómeno se puede ver cada vez más en todo el mundo y, aparentemente, han cambiado las formas de inicio de las empresas y crecer debido a los cambios ambientales externos. Algunos de los factores que han causado este fenómeno han sido la caída de las barreras comerciales, la desregulación y la privatización, la madurez de los mercados internos, la mejora de los flujos de información, la mejora de las redes de comunicación y transporte, el desarrollo social, Los productos estandarizados a nivel mundial, las inversiones de alta tecnología que no pueden ser cubiertas por las ventas en los mercados nacionales, junto con el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, otras economías de escala, la globalización de los competidores y la competencia y la libre circulación de bienes de capital, servicios y personas (Laanti, et al., 2007, p.1105). Por ello, numerosos estudios tratan, o bien teóricamente (Andersen, 1993; Casson, 1993; Cavusgil, 1984; Madsen y Servais, 1997), o empíricamente (Hedlund y Kverneland, 1983; Turnbull, 1987; Buckley y Chapman, 1997; Petersen y Pedersen, 1999) de ajustar la explicación del proceso de internacionalización a las nuevas condiciones del entorno actual. En comparación con las empresas convencionales, los recursos de las empresas Born Global se ven limitados por su corta edad y por lo general por su tamaño pequeño (Oviatt y McDougall, 1994). Sin embargo, estos Born Globals de alguna manera logran tomar el mundo desde el primer día, con habilidades excepcionales. Por ejemplo, algunas de las teorías tradicionales sostienen que las empresas se internacionalizan gradualmente paso a paso después de aprender de su período doméstico (Johanson y Vahlne, 1977), pero Born Globals ya puede tener el conocimiento requerido incluso antes de comenzar a internacionalizarse, ya que el personal clave podría haber adquirido experiencia internacional en otras empresas antes de unirse o la empresa puede tener buenas conexiones dentro de su red, lo que disminuye la necesidad de su propio proceso de aprendizaje (Kuivalainen, 2001, Pereira, V., et al, 2016).

## **2. Objetivos y contribución de la investigación**

Podemos detallar las contribuciones claves de la tesis como los siguientes puntos objetivos:

- A partir del desarrollo de un análisis bibliométrico vamos a estudiar de forma precisa y completa las aportaciones científicas que han sido realizadas hasta ahora sobre este nuevo concepto de internacionalización acelerada y a su vez nos va a servir de base teórica para seguir nuestra investigación sobre las Born Global.
- Identificar las investigaciones desarrolladas sobre las distintas teorías de internacionalización más utilizadas, las cuales nos va a permitir estudiar las bases de los distintos modelos de internacionalización e identificar las variaciones y similitudes entre los diferentes modelos de internacionalización.
- A su vez nos va a permitir elaborar un patrón de los distintos procesos de internacionalización.
- Definir los factores internos y externos que impulsan la internacionalización de la empresa y observar las performance internacionales superiores.
- Estudiar el perfil, capacidades y orientaciones que los emprendedores internacionales desarrollan para alcanzar un proceso de internacionalización acelerado con sus empresas y entender mejor por qué y qué les permite adoptar este perfil para conseguir unas mejores performance a nivel internacional.
- Determinar a través de la gestión de redes, que el proceso de oportunidad internacional de exploración / explotación es esencialmente canalizado, dirigido, facilitado o inhibido para adaptarse a los diferentes requisitos de la empresa y sobre todo al proceso de internacionalización acelerado de las Born Global.
- Identificar principalmente cuáles son las performance que desarrollan estas empresas en los mercados internacionales y como combinan sus estrategias

empresariales, orientaciones y recursos para obtener tal velocidad y alcance de internacionalización en un periodo de tiempo tan corto.

### **3. Estructura y metodología de la investigación**

En cuanto a la estructura de la tesis se basa en los siguientes bloques de investigación:

#### Capítulo 2:

Se desarrolla un análisis bibliométrico en el cual una primera etapa compararemos la literatura existente hasta el 31 de diciembre 2016 con las dos bases de datos más grandes de las 5 previamente elegidas. En una segunda parte, realizaremos el análisis bibliométrico con todas las bases de datos seleccionadas con el objetivo de que este análisis sea sobre el mayor número de artículos posibles y que fuera de un intervalo de 20 años hasta el 31 de diciembre de 2012, para poder analizar la literatura más completa sobre el concepto de internacionalización acelerada

#### Capítulo 3:

Se realizara una revisión de las principales teorías que nos puedan ayudar a estudiar el concepto de Born Global y un estudio teórico de la evolución de los patrones de internacionalización. La discusión sobre la internacionalización de las empresas se centra en: 1) fundamentos teóricos; 2) dimensiones de la internacionalización; 3) fuerzas impulsoras para la internacionalización, y 4) la aplicación de teorías y construcciones evolutivas sobre la internacionalización de las Pymes, la importancia y las limitaciones de cada dimensión son revisadas

#### Capítulo 4:

Definir lo que es un entrepreneurship internacional e identificar las teorías para estudiar este enfoque y seguir investigando los factores y atributos que conducen a ciertas orientaciones como la orientación global, la orientación al aprendizaje, de red, la mayor tolerancia al riesgo. Por otra parte, estudiar los procesos que desarrollan los emprendedores internacionales para identificar oportunidades internacionales y la creatividad, innovación que incorporan en sus productos y/o servicios para competir en esos mercados internacionales. Y observaremos algunas diferencias que pueden existir

de percepciones y conductas distintas entre los emprendedores de los diferentes patrones de internacionalización

#### Capítulo 5:

Se estudiara las distintas teorías que han desarrollado las investigaciones sobre las redes que explican el crecimiento internacional de las empresas, las capacidades de red y las redes personales y a su vez clasificaremos las distintas aportaciones de los investigadores sobre las redes, identificando los diferentes tipos de redes desde las redes dinámicas, las redes financieras, las redes institucionales y los lazos fuerte y débiles que existen en esta redes y sus impactos en las empresas.

#### Capítulo 6:

Primero analizaremos la tipología de las empresas Born Global, determinando sus patrones y estrategias claves de internacionalización desde un punto de vista holístico. Y después, analizaremos las distintas orientaciones, como la visión internacional, el enfoque al mercado, la orientación al aprendizaje, al desarrollo de redes y las diferentes estrategias de estas empresas que les permiten alcanzar con tanta precocidad un número importante de mercados internacionales.

#### Capítulo 7:

Se realiza la investigación empírica a partir de la base de datos cedida por La Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA), primero se analiza las estadísticas descriptivas de los dos grupos de internacionalización Born Global y Uppsala en base a las preguntas formuladas en la encuesta para identificar las diferencias significativas o no. Segundo se desarrollo una análisis exploratorio y se prueba las hipótesis en base a una muestra más amplia modificando los criterios de definición de las Born Globals. Y para terminar la investigación empírica se hace un análisis factorial para desarrollar dos modelos estadísticos para poder identificar y contrastar los comportamientos teóricos existentes entre los dos procesos de internacionalización.

### *Análisis Bibliométrico sobre el concepto de Internacionalización Acelerada*

El análisis de las publicaciones científicas constituye un eslabón fundamental dentro del proceso de investigación y por tanto se ha convertido en una herramienta que permite calificar la calidad del proceso generador de conocimiento y el impacto de este proceso en el entorno (Rueda-Clausen et al., 2005). En este capítulo nos hemos centrado en realizar un estudio de la literatura existente basándonos en la comparación de dos de las bases de datos más importantes y utilizadas en las investigaciones científicas, y a su vez en desarrollar un análisis bibliométrico sobre el concepto de la internacionalización acelerada después de los 20 primeros años de la aparición del concepto de Born Global (Rennie, 1993), con el objetivo de situar las principales aportaciones y desarrollar un análisis profundo de las investigaciones realizadas hasta ahora sobre este concepto. La bibliometría es una subdisciplina de la cienciometría y proporciona información sobre los resultados del proceso investigador, su volumen, evolución, visibilidad y estructura. Los instrumentos utilizados para medir los aspectos de este fenómeno social son los indicadores bibliométricos; medidas que proporcionan información sobre los resultados de la actividad científica en cualquiera de sus manifestaciones. (Camps D., 2008). Este análisis bibliométrico nos va a permitir estudiar de forma precisa y completa las aportaciones científicas que han sido realizadas hasta ahora sobre este nuevo concepto de internacionalización acelerada y a su vez nos va a servir de base teórica para seguir nuestra investigación sobre las Born Global.

Por ello, hemos querido identificar después de casi 25 años de investigaciones realizadas sobre este concepto de internacionalización la evolución de las publicaciones e investigaciones, su volumen, visibilidad y estructura con el objetivo de situar y poder analizar de forma exhaustiva las investigaciones existentes. A continuación, detallaremos las metodologías empleadas para los análisis y después estudiaremos los resultados obtenidos del análisis de los indicadores bibliométricos.

Como hoy en día, la consulta de las bases de datos es el método más adecuado para obtener la mayor cantidad de información posible sobre las publicaciones de cualquier campo científico, resulta muy importante elegir adecuadamente las bases de datos que se van a usar para su investigación. Al no existir investigaciones sobre la identificación de las mejores bases de datos del campo científico de la Economía, hemos elegido como criterio de selección que esas bases de datos fueran empleadas por algunas de las Universidades con más renombre

en el mundo. Una vez identificado las universidades de Harvard Business School, University of Cambridge e Yale University como unas de las universidades con mayor referencia en el mundo, basándose en su reputación académica e impacto de investigación en la rama Económica (QS World University Rankings 2016), buscamos las bases de datos que utilizan y elegimos las siguientes 5 bases de datos para realizar nuestro análisis bibliométrico: Isi Web of Knowledge (Web of Science), Scopus, ABI inform complete, EBSCO Business Source Premier y Springerlink.

A continuación, basándonos en las investigaciones científicas que se han desarrollado sobre el concepto de la internacionalización acelerada, elegimos como criterios de búsqueda en las bases de datos los siguientes términos más representativos de este concepto: Born Global (Rennie 1993; Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997), Global Start-up (Oviatt & McDougall, 1994), International New Venture (McDougall et al., 1994), Instant Internationals (Fillis, 2001), High Technology Start-ups (Jolly et al., 1992), Born International (Kundu & Katz, 2003) y Early Internationalizing Firms (Rialp et al., 2005a). Y después configuramos las bases de datos para que esos conceptos, sean buscados en los Títulos, Abstract, Keywords de los artículos de investigación y que sean publicaciones académicas. En una primera etapa compararemos la literatura existente hasta el 31 de diciembre 2016 con las dos bases de datos más grandes de las 5 elegidas, a nivel de referencias editoriales y de artículos, Scopus e Isi Web of Knowledge. En una segunda parte, realizaremos el análisis bibliométrico con todas las bases de datos mencionadas con el objetivo de que este análisis sea sobre el mayor número de artículos posibles y que fuera de un intervalo de 20 años hasta el 31 de diciembre de 2012, dejando el intervalo inicial abierto para poder contrastar si existen artículos anteriores a la investigación de Rennie (1993) dentro de algunas de estas bases de datos. Y una vez obtenido los artículos, depuramos de las bases de datos los artículos que no pertenecen al concepto de internacionalización acelerada.

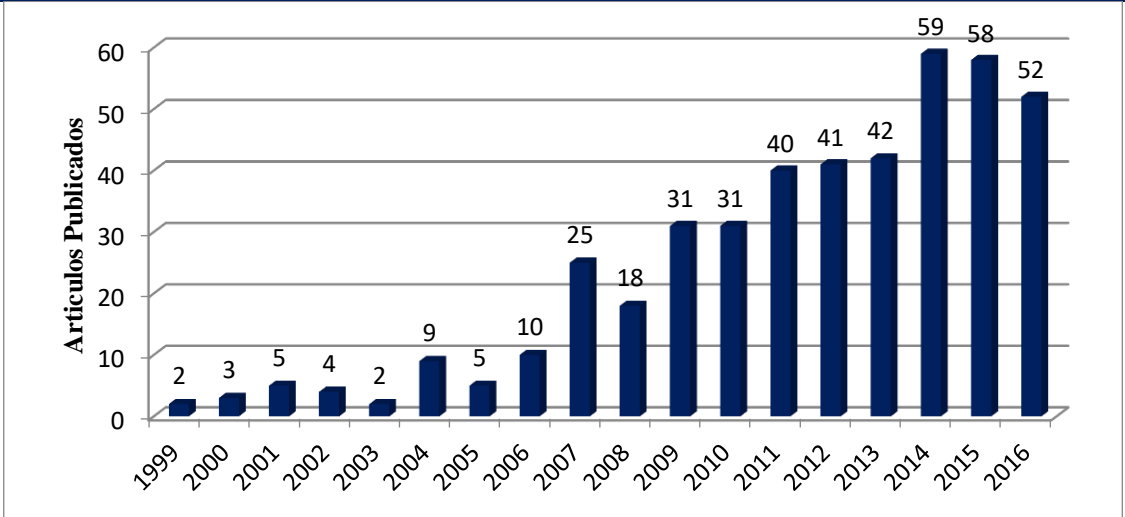
### **1. Literatura existentes sobre la internacionalización acelerada (Scopus e Isi Web of Knowledge)**

Dentro de la comunidad científica las bases de datos Scopus e Isi Web of Knowledge (Web of Science) son unas de las más usadas por sus altos contenidos de referencias de artículos, revistas y editoriales científicas. Hoy en día, la base de datos Scopus supera en número la cantidad de referencia que tiene almacenada a Isi Web of Knowledge. Scopus tiene

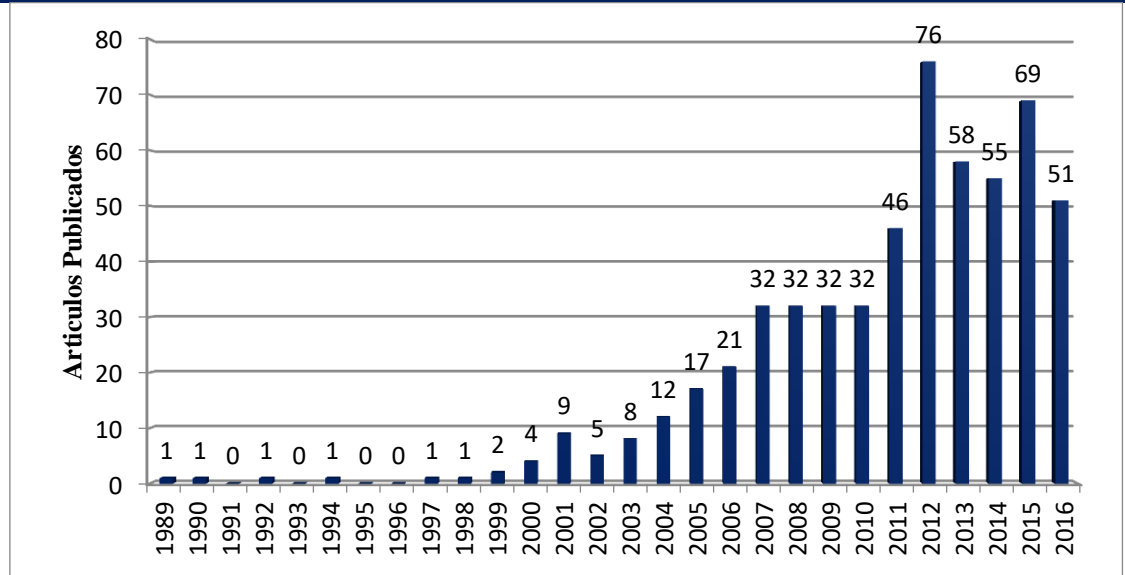


unos 5.000 editores y 22.000 revistas registradas mientras que Isi Web of Knowledge registra unos 3.300 editores y unas 13.000 revistas, lo que afecta directamente la cantidad de artículos almacenados ya que representa casi un 41% menos de revistas registradas e implica variaciones en los resultados obtenidos e información destacada. A continuación presentamos los resultados obtenidos de las dos bases de datos y sus respectivas comparaciones.

**Figura 1. Isi Web of Knowledge: Publicaciones de artículos por año sobre el concepto de la internacionalización acelerada**



**Figura 2. Scopus: Publicaciones de artículos por año sobre el concepto de la internacionalización acelerada**



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar en los gráficos presentados anteriormente que la base de datos Isi Web of Knowledge contempla los primeros artículos que se ha publicado sobre el tema de

internacionalización acelerada con los conceptos que hemos definido al principio de la investigación en el año 1989, además agrupa un total de 437 artículos y los dos años de mayor numero de publicaciones son 2014, con 59 publicaciones y 2015 con 58 publicaciones. Mientras que los datos obtenidos con la base datos Scopus son algo diferente en el sentido que alcanza encontrar un total de 567 publicaciones, un 29,74% más de artículos que Isi Web of Knowledge. Por otro lado, destacar también que en Scopus el periodo de búsqueda se amplía hasta 1989, 10 años antes que Isi Web of Knowledge, detecta ya 6 publicaciones sobre este concepto y que los años 2012 y 2015 son los años con mayores números de publicaciones con 76 y 69 artículos respectivamente. Se puede observar además el creciente número de publicaciones que muestra el interés por la comunidad científica sobre este tema de internacionalización acelerada de las empresas.

Tabla 1. Publicaciones por Autores por Base de datos Isi Web of Knowledge y Scopus

Isi Web of Knowledge			Scopus		
Ranking	Autores	Publicaciones	Ranking	Autores	Publicaciones
1	Cavusgil, St.	17	1	Gabrielsson, M.	21
2	Knight, G.	14	2	Vissak, T.	14
3	Freeman, S.	8	3	Andersson, S.	12
4	Saarenketo, S.	8	4	Madsen, T.K.	11
5	Coviello, N.	7	5	Evers, N.	10
6	De Clercq, D.	7	6	Saarenketo, S.	10
7	Gabrielsson, M.	7	7	Servais, P.	9
8	Zhou, Lx.	7	8	Blesa, A.	8
9	Jones, MV.	6	9	Freeman, S.	8
10	Madsen, Tk.	6	10	Ripollés, M.	8

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las publicaciones por autores se destaca diferencias en la ordenación de autores y a su vez diferencias en el número de publicaciones por autores. En Isi Web of Knowledge, el autor con más artículos publicados es Cavusgil con 17 publicaciones mientras que en la base de datos Scopus es Gabrielsson con 21 artículos publicados. Se puede denotar que Cavusgil y Knight los dos primeros autores del ranking de publicaciones de autores de Isi Web of Knowledge no figuran en el ranking de la publicación por autores de Scopus. Se debe principalmente por el tamaño de la base de datos y también las editoriales que incluyen estas bases de datos.

Tabla 2. Publicaciones por Revistas científicas por Base de datos Isi Web of Knowledge y Scopus

Isi Web of Knowledge		
Ranking	Revista	Publicaciones
1	International Business Review	30
2	Journal Of World Business	25
3	Journal Of International Business Studies	20
4	International Marketing Review	19
5	Journal Of International Marketing	13
6	Management International Review	12
7	Small Business Economics	8
8	Journal Of Business Venturing	7
9	International Small Business Journal	7
10	Entrepreneurship Theory And Practice	7

Scopus		
Ranking	Revista	Publicaciones
1	Journal Of International Entrepreneurship	45
2	International Business Review	31
3	Journal Of International Business Studies	21
4	Journal Of World Business	20
5	International Marketing Review	15
6	Journal Of International Marketing	14
7	Management International Review	14
8	International Journal Of Entrepreneurship And Small Business	12
9	Advances In International Marketing	10
10	International Journal Of Globalisation And Small Business	10

Fuente: Elaboración propia

Dentro de este Ranking de publicaciones por revistas científicas, si comparamos las 5 primeras revistas científicas, International Business Review, Journal Of World Business, Journal Of International Business Studies, International Marketing Review y Journal Of International Marketing, observamos que la clasificación por parte de las dos bases de datos es muy similar y el número de artículo por cada revista se asemeja bastante, si no es igual, entre una y otra. Pero lo que más nos interpela es que en la base de datos Scopus en el Ranking número 1, se encuentra la revista científica Journal Of International Entrepreneurship con un total de 45 artículos sobre el concepto de internacionalización acelerada, la cual es la mayor revista en cuanto a publicaciones y no está registrada en Isi web of Knowlege, lo que supondría una gran pérdida de información, en nuestro caso representaría casi un 10% si no consideremos múltiples fuentes para realizar esta investigación.

Tabla 3: Análisis de las citaciones a partir de las bases de datos ISI Web of Knowledge y Scopus

WEB OF KNOWLEDGE					
Ranking	Total Citaciones	Año	Artículo	Autores	Revista
1	566	2004	Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm	Knight, GA; Cavusgil, ST	Journal Of International Business Studies
2	392	1996	The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory	Knight, GA; Cavusgil, ST	Advances In International Marketing
3	296	2005	The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?	Rialp, A; Rialp, J; Knight, GA	International Business Review
4	279	2005	Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time	Jones, MV; Coviello, NE	Journal Of International Business Studies
5	259	2007	Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks	Zhou, Lianxi; Wu, Wei-ping; Luo, Xueming	Journal Of International Business Studies
6	246	2006	The network dynamics of international new ventures	Coviello, Nicole E.	Journal Of International Business Studies
7	179	2007	Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective	Weerawardena, Jay; Mort, Gillian Sullivan; Liesch, Peter W.; Knight, Gary	Journal Of World Business
8	168	2002	Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises	Moen, O; Servais, P	Journal Of International Marketing
9	154	2004	A strategic approach to internationalization: A traditional versus a born-global approach	Chetty, S; Campbell-Hunt, C	Journal Of International Marketing
10	151	2001	Labor pains: Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms	Baron, JN; Hannan, MT; Burton, MD	American Journal Of Sociology

Fuente: Elaboración propia

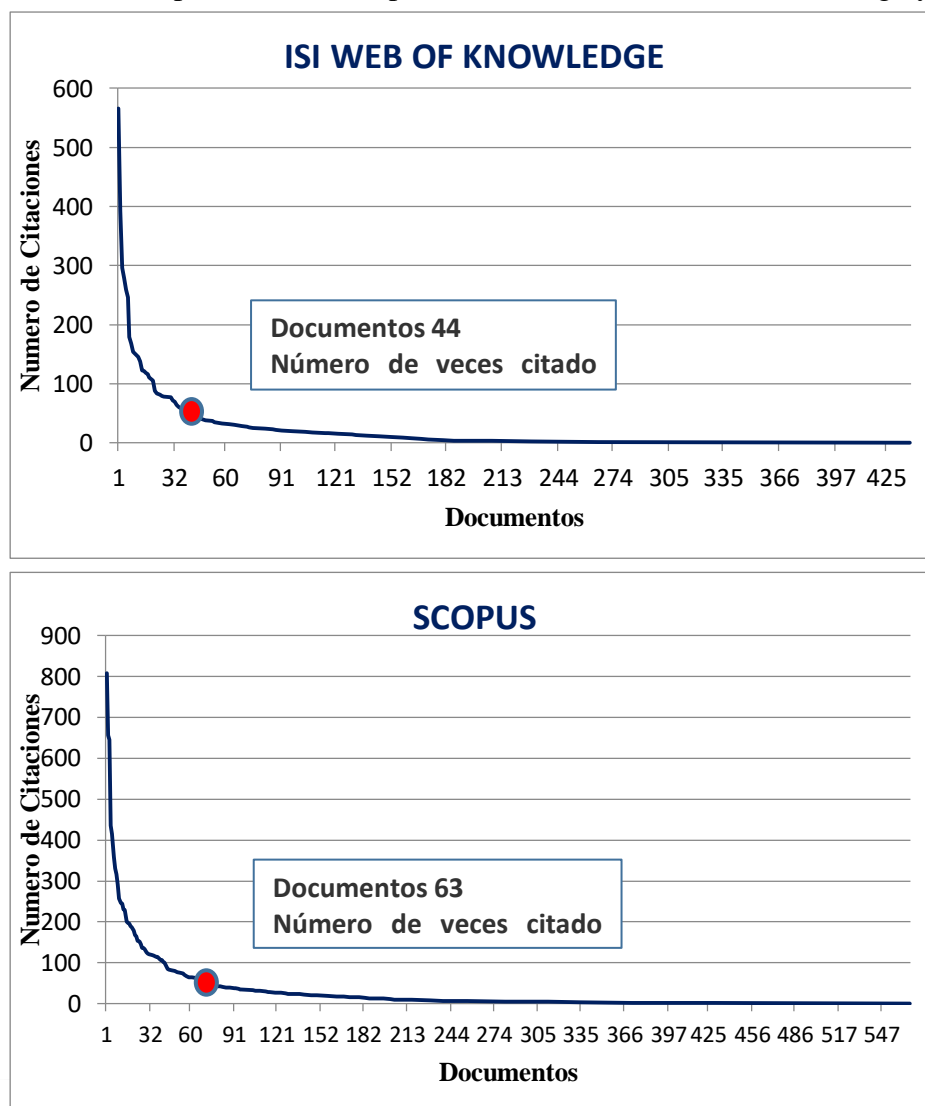
SCOPUS					
Ranking	Total Citaciones	Año	Artículo	Autores	Revista
1	809	2004	Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm	Knight G.A., Cavusgil S.T.	Journal of International Business Studies
2	657	1997	The internationalization of born globals: An evolutionary process?	Madsen T.K., Servais P.	International Business Review
3	645	1994	Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research	Phillips McDougall P., Shane S., Oviatt B.M.	Journal of Business Venturing
4	436	2005	The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?	Rialp A., Rialp J., Knight G.A.	International Business Review
5	415	2005	Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time	Jones M.V., Coviello N.E.	Journal of International Business Studies
6	358	2006	The network dynamics of international new ventures	Coviello N.E.	Journal of International Business Studies
7	331	2005	A theory of international new ventures: A decade of research	Zahra S.A.	Journal of International Business Studies
8	316	2007	Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks	Zhou L., Wu W.-P., Luo X.	Journal of International Business Studies
9	291	2003	The internationalization process of Born Globals: A network view	Sharma D.D., Blomstermo A.	International Business Review
10	257	2002	Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises	Moen O., Servais P.	Journal of International Marketing

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de las citaciones de publicaciones sitúa en las dos bases de datos como primero de ranking el artículo de Knight G.A., Cavusgil S.T. (2004), Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, con un 44% de citaciones más que el segundo artículo que le sigue en Isi Web of Knowledge y un 30% más en Scopus. Dentro de estas clasificaciones un 60% de los 10 artículos más citados en las dos bases de datos son iguales aunque comparten una ordenación diferente.

Destacamos también que el número de citaciones anuales sobre el concepto de internacionalización acelerada ha ido creciendo en proporción con los documentos publicados sobre este concepto. Podemos comprobar también que el índice H, que representa en nuestra investigación el número de artículos “h” que han sido al menos citado “h” veces, difiere también según la base de datos, debido a las cantidades de artículos que almacenan cada una de ella. En Scopus el índice H es de 63 y en Isi Web of Knowledge es de 44.

Figura 3: Índice de publicaciones H por base de datos Isi Web of Knowledge y Scopus



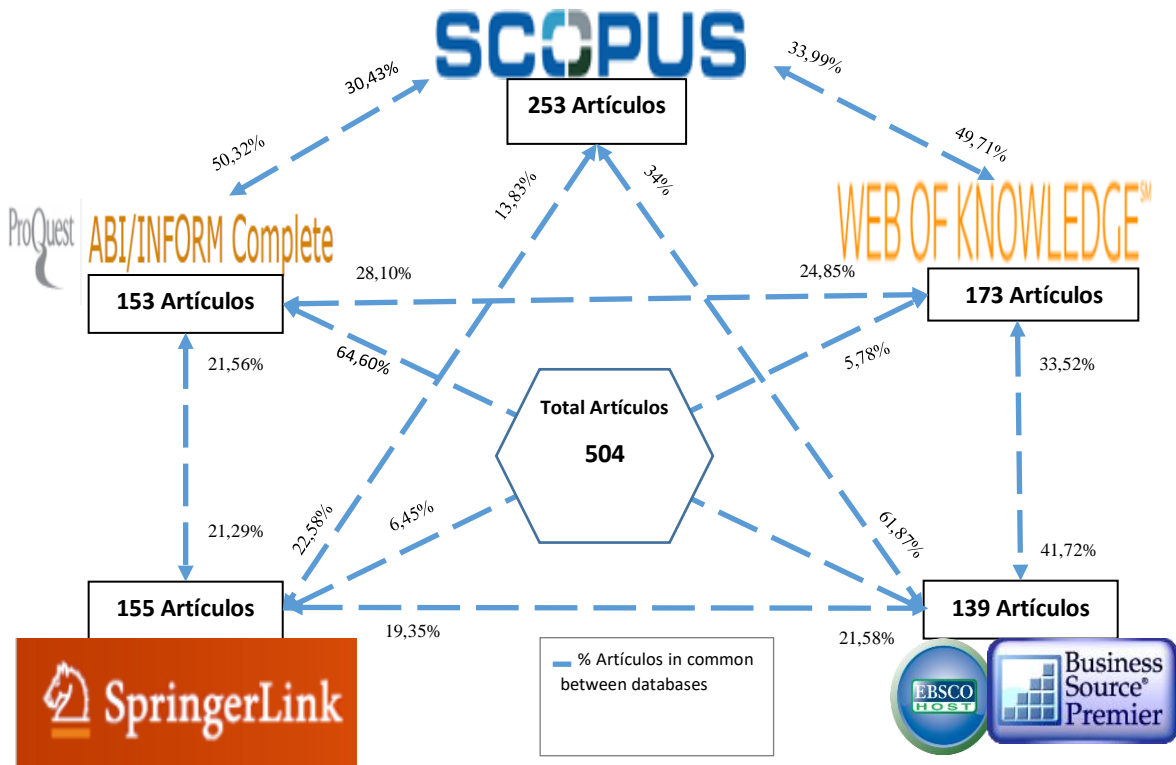
Después de haber observado, a partir de las dos bases de datos más importante Isi Web of Knowledge y Scopus, la evolución de los conceptos de internacionalización acelerada dentro de la literatura hasta final de 2016, y haber denotado un creciente interés de investigación por parte de los científicos, seguiremos nuestro análisis de la literatura con un análisis bibliométrico detallado sobre un periodo de 20 años después de la publicación de uno de los mayores artículos sobre este concepto (Rennie, 1993), agrupado un total de 5 bases de datos para obtener la mayor diversificación de fuentes de información y el mayor nivel de artículos publicados sobre este tema de internacionalización.

## **2. Resultados obtenidos del análisis de las bases de datos**

Los resultados que se han obtenido a partir de las búsquedas realizadas en las distintas bases de datos se reflejan en el gráfico presentado a continuación. Hemos obtenido un total de 504 artículos de investigaciones únicos que analizan distintas facetas del proceso de internacionalización acelerado, en un periodo comprendido entre 1987 y 2012 incluido. De esas 5 bases de datos podemos destacar una base de datos, Scopus, la cual de forma independiente agrupa dentro de sus registros más del 50% del total de los artículos obtenidos en las bases de datos Las demás bases de datos ABI inform complete e ISI Web of Knowledge, EBSCO Business Source Premier y Springerlink agrupan de forma independiente entre un 27,5% y un 34,5% del total de los artículos.

A su vez podemos destacar en el siguiente grafico los artículos que tienen en común las bases de datos. Las relaciones entre las bases de datos representan menos de un 50% de artículos en común, excepto para el caso de ABI INFORM Complete y EBSCO Business Source Premier que tienen entre el 65% y el 72% de los artículos en común. Lo que significa que la tasa de perdida de artículos de investigación sobre el concepto de la internacionalización acelerada si nuestra investigación se hubiera centrado solamente en elegir una base de datos podría haber sido muy elevada alcanzando entre un 20% y 65% si nos hubiéramos centrado solamente en una de las 3 principales bases de datos, ABI Inform Complete, ISI Web of Knowledge y Scopus. El hecho de usar varias bases de datos para realizar una investigación científica nos permite reducir la tasa de perdida de artículos científicos, y a su vez, reducir los errores analíticos que conlleva esta pérdida de información.

Figura 4. Resultados obtenidos de las Bases de Datos sobre el concepto de la internacionalización acelerada.



Fuente: Elaboración Propia

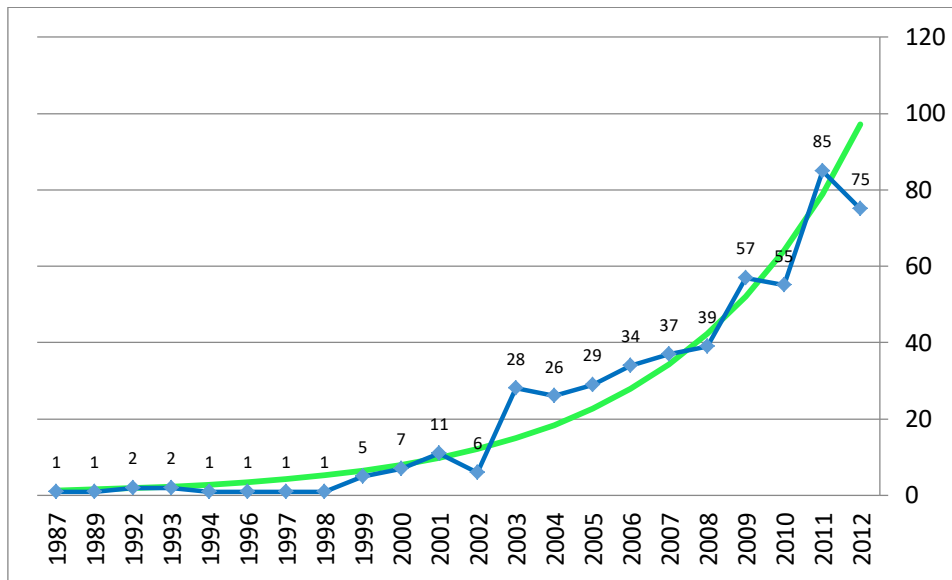
### 2.1. Publicaciones anuales de artículos sobre el concepto de la internacionalización acelerada

Después de haber obtenido esos artículos los clasificamos por fecha de publicación y obtuvimos los siguientes resultados. Podemos comprobar que el número de artículos publicados por año crece exponencialmente según la *Ley de crecimiento exponencial* de Price. De las constantes de esta función ( $y = e^{0,2079t}$ ) se han extraído la tasa de crecimiento anual y el tiempo de duplicación de la producción científica. En nuestro caso la tasa de crecimiento anual es de 23,10% y el tiempo de duplicación de 3,33 años. Entre la fecha de 2000 y 2010, las publicaciones sobre el concepto del proceso de internacionalización acelerado se multiplicaron aproximativamente por 15 en 10 años, pasando de un total de 22 publicaciones hasta el año 2000 para alcanzar un total de 344 hasta el año 2010. Lo que demuestra el gran interés científico por este



nuevo concepto de internacionalización y de la misma forma el hecho de que está cada vez más representado en todo el mundo la existencia de numerosas empresas que siguen este modelo de internacionalización acelerado.

Figura 5. Publicaciones de artículos por año sobre el concepto de la internacionalización acelerada.



Fuente: Elaboración Propia

Como lo podemos comprobar en el gráfico, las bases de datos nos proporcionan artículos desde 1987 pero hemos podido contrastar en algunas investigaciones que en cuanto a los orígenes del concepto de internacionalización acelerada, unos de los primeros investigadores que destacaron esos tipos de empresas fueron Hedlund Gunnar y Adne Kverneland, al investigar en 1985 empresas suecas implantadas en Japón, se dieron cuenta que las experiencias de las empresas suecas en Japón sugieren que las estrategias de entrada y el crecimiento en los mercados extranjeros estaban cambiando hacia modos de entrada más directos y rápidos que los implicados por las teorías de los procesos de internacionalización lento y gradual. Desde entonces numerosos investigadores nombraron en sus investigaciones el término "leapfrog" para referirse a empresas que se saltaban las etapas de internacionalización del modelo de Uppsala, pero todavía no se había empleado el termino Born Global. El concepto de "leapfrog o leapfrogging" se utilizó originalmente en el contexto de las teorías de crecimiento económico y los investigacions de la innovación en la organización industrial, con especial énfasis en la competencia entre las empresas. Se basa en la idea de Joseph Schumpeter del "proceso de destrucción creadora". Más recientemente, el concepto de

### *Análisis Bibliométrico sobre el concepto de Internacionalización Acelerada*

"leapfrogging" se está utilizando en el contexto del desarrollo sostenible para los países en desarrollo como una teoría del desarrollo en la cual pueden acelerar el desarrollo sin pasar por las etapas inferiores, menos eficientes, más caras o con más tecnologías e industrias contaminantes y pasar directamente a las más avanzadas. En el caso de las Born Global este concepto se usa para resaltar que esas empresas no usan el modelo tradicional de Uppsala para internacionalizarse de forma gradual pero que saltan las etapas de menor distancia psíquica, o más bien no las consideran relevantes para sus procesos de internacionalización (Bell, 1995) y optan por una posición a escala global, aprovechando de las ventajas competitivas que eso conlleva (Knight, Madsen & Servais, 2004).

A partir de ahí, el trabajo de la consultora Mckinsey fue una pieza clave por ser uno de los pioneros en resaltar la existencia de las Born Global y en usar este término (McKinsey y Co., 1993; Rennie 1993). Realizaron un proyecto de investigación en conjunto con el Consejo Australiano de la industria manufacturera y la consultora McKinsey para examinar el alto valor añadido del sector manufacturero en Australia. El objetivo de la investigación era comprender las razones de este crecimiento exponencial en Australia, cuyo sector manufacturero en esas fechas era el segundo más grande en toda Asia, después de Japón, y de la misma forma comprender las causas del reciente crecimiento de las exportaciones en el país, para poder desarrollar ideas para las futuras políticas y la planificación empresarial. En las encuestas de Mckinsey se observó que el 25% de las empresas habían realizado exportaciones intensivas en los dos primeros años de su fundación y exportaron en promedio 75% de sus ventas. Lo que reveló la existencia de pequeñas y medianas empresas exportadoras que desde sus inicios se enfocaban directamente en mercados internacionales y que tenían grandes éxitos en los mercados extranjeros, sin tener desarrollada previamente una base en su mercado doméstico. Esas empresas tienen una visión global desde su nacimiento, y compiten prácticamente desde sus inicios contra unos amplios jugadores establecidos en un área global. Estas empresas ven desde el principio, el mundo como su mercado y ven el mercado interno como soporte de sus negocios internacionales (McKinsey y Co., 1993; Rennie 1993). La investigación caracteriza a las Born Global por tener una rápida internacionalización y enfocarse a nichos de mercado internacionales, los cuales aparecen debido a una creciente demanda internacional de productos especializados y

una reducción del ciclo de vida de los productos, también esas empresas se caracterizan por ser muy flexibles e innovadoras, con cierta orientación al cliente, y no pertenecer esencialmente al sector tecnológico pero también a sectores más tradicionales. Evoca también la evolución que sufren las tecnologías de la información y la comunicación (Tics), con una mejora del entorno tecnológico y una mayor facilidad de acceso e intercambio de la información por una parte y por otra parte la reducción de los costes de transporte lo que influencia de manera sustancial los intercambios de mercancía, incrementándolos, y como consecuencia, todos esos factores permiten favorecer el desarrollo de las Born Global (Rennie 1993). Es a partir de estos años que empezaron a publicarse numerosos trabajos de investigación sobre este concepto de internacionalización acelerada y lo que despertó a su vez un gran interés en la comunidad científica para estudiar este nuevo modelo de internacionalización.

## **2.2. Análisis de las revistas científicas con mayor número de publicaciones sobre el concepto de la internacionalización acelerada**

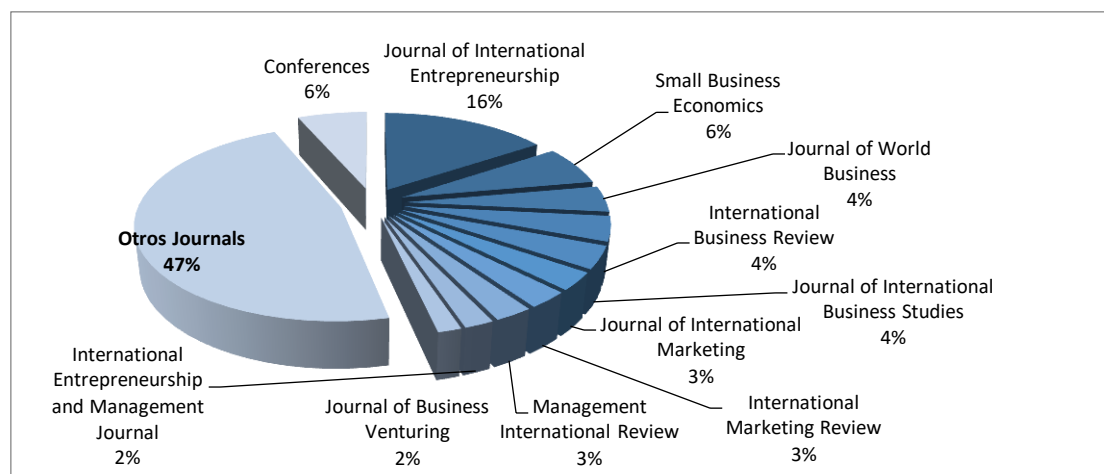
A continuación, estudiaremos las producciones científicas de artículos que se han publicado sobre el concepto de la internacionalización acelerada y analizaremos las revistas donde proceden los artículos obtenidos. De los 157 revistas obtenidas en total, podemos destacar que el “Journal of International Entrepreneurship”, es el Journal con el mayor número de publicaciones, agrupa con 79 artículos publicados casi el 15,67% de todos los artículos publicados sobre el concepto de la internacionalización acelerada hasta 2012 incluido, pero a su vez la peculiaridad de esta revista es que no tiene factor de impacto en la base de datos de Journal Citation Reports, si se excluyera esta revista de la investigación por no figurar en el Journal Citation Reports, se perdería el 15,67% de la información obtenida sobre el concepto de la internacionalización acelerada.

Respecto a las demás revistas científicas podemos comprobar que las 3 primeras revistas en término de publicaciones representan un 26,58% de todas las publicaciones que se han hecho sobre el concepto de la internacionalización acelerada y a su vez que las 10 revistas científicas con mayores número de publicaciones, los cuales representan aproximativamente un 6,36% del total de las revistas, agrupan el 46,42% del total de publicaciones, unos 234 artículos, mientras que los demás 146 revistas agrupan 237 artículos, el 47,02% de los artículos publicados. Lo que demuestra que existe por una parte, una elevada tasa de concentración de artículos publicados en un número reducido de revistas (un 6,36% de los revistas agrupan casi el 50% de los artículos), pero por otra

*Análisis Bibliométrico sobre el concepto de Internacionalización Acelerada*

parte existe también una elevada tasa de dispersión de artículos en un gran número de revistas (el 93,64% de los revistas restantes agrupan el otro 50% de los artículos). Además, hay 27 conferencias que han publicado 33 artículos sobre el concepto de internacionalización acelerada.

Figura 6. Artículos por revistas sobre el concepto de la internacionalización acelerada



Media de Artículos por Revista	Total de Revistas
3	157

Fuente: Elaboración Propia

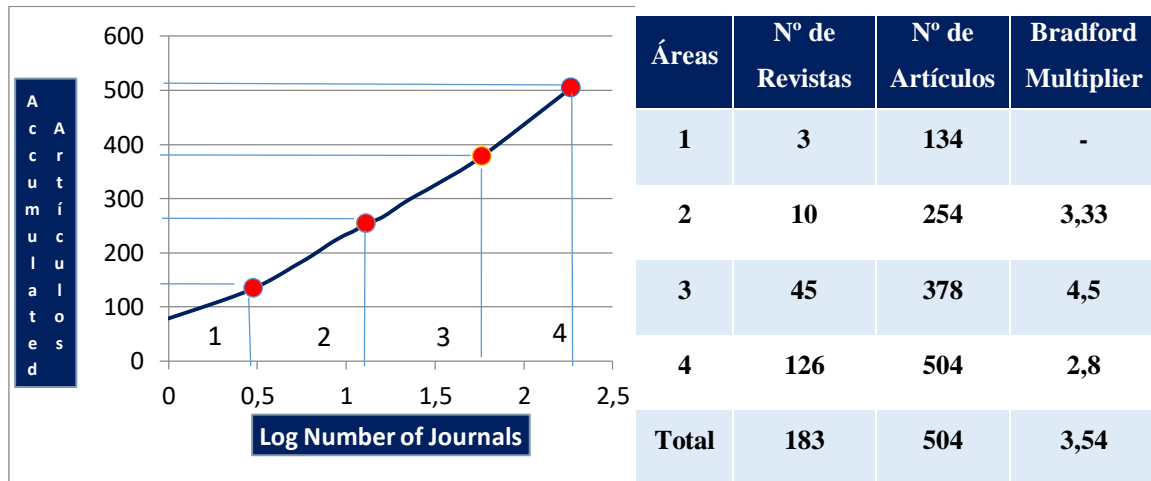
En cuanto al origen de las editoriales de esas revistas, la siguiente tabla nos presenta el ranking de las revistas por artículos publicados y especifica el origen geográfico de esas revistas. Esta tabla nos permite comprobar que las revistas que publican trabajos sobre el concepto de internacionalización acelerada son en mayoría de Inglaterra, los Países Bajos, Estados Unidos y Alemania.

Tabla 4. Principales Revistas que tratan el concepto de la internacionalización acelerada

Rank	Revistas	País de la revista	Nº de artículos por revista	JCR Impact Factor	Eigen factor	SJR Impact Factor
1	JOURNAL OF INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP	NETHERLANDS	79	-	-	0,72
2	SMALL BUSINESS ECONOMICS	NETHERLANDS	33	1,549	0,00396	1,433
3	JOURNAL OF WORLD BUSINESS	USA	22	2,383	0,00278	1,019
4	INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW	UK	21	1,511	0,00174	0,699
5	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	UK	19	3,406	0,01107	3,06

El grafico 4 muestra la dispersión de las revistas según el número de artículos en una escala semilogarítmica. La división de las revistas en zonas bradfordianases mostrada en el grafico 4 se realizó en cuatro zonas como las más coherentes para la dispersión de los artículos. Por lo tanto, el núcleo de los artículos lo conforman las 3 primeras revistas que agrupan un 26,58% de todos los artículos publicados en el periodo estudiado, unos 134 artículos. La zona 2 está compuesta de otras 7 revistas que publicaron entre 6 y 21 artículos cada una. Y las revistas incluidas en la zona 3 han publicado entre 2 y 5 artículos, mientras que las revistas incluidas en la zona 4 han publicado sólo un artículo.

Figura 7. Dispersión de las revistas según los artículos publicados



Fuente: Elaboración Propia

### 2.3. Ubicación geográfica de los artículos publicados sobre el concepto de la internacionalización acelerada

Respecto a la ubicación geográfica de los artículos publicados, se puede apreciar que Estados Unidos con 111 artículos, Reino Unido con 70 artículos y Finlandia con 55 artículos son los países con mayor producción de artículos científicos sobre el concepto de proceso de internacionalización acelerada. Por otra parte se puede ver que el continente europeo agrupa el mayor número de países con producción científica sobre este concepto, con Reino Unido (70 artículos), Finlandia (55 artículos), España (28 artículos), Suecia (28 artículos), Alemania (24 artículos) y Países Bajos (24 artículos). Los demás países con mayores publicaciones son Australia (47 artículos), Canadá (42 artículos), China (39 artículos).

Figura 8. Mapa sobre el origen geográfico de los artículos publicados sobre el concepto de la internacionalización acelerada



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las universidades de donde proceden los artículos de investigación, la Universidad de Helsinki School of Economics (Finlandia) y la Lappeenranta University of Technology (Finlandia), lideran el ranking con 15 artículos, seguidas de la University of Southern Denmark (Dinamarca) con 14 artículos, y la Universidad de Strathclyde, con 12 artículos. Además, podemos encontrar la Universidad de Florida State (EE.UU.), la Universidad de Halmstad (Suecia) y la Universidad de Turku (Finlandia) con 10 artículos. Y la Universidad de Ulster, la Universidad de Queensland y la Universidad de Glasgow con 9 artículos. Son el top 5 de las universidades que lideran el ranking en términos de los artículos publicados sobre el concepto de internacionalización acelerada.

Tabla 5. Artículos por Universidades sobre la internacionalización acelerada

Ranking	Universidades	País	Artículos	Ranking	Universidades	País	Artículos
1	Helsinki School of Economics	Finland	15	4	Florida State University	USA	10
	Lappeenranta University of Technology	Finland	15		Halmstad University	Sweden	10
2	University of Southern Denmark	Denmark	14		University of Turku	Finland	10
3	University of Strathclyde	UK	12	5	University of Ulster	UK	9
					University of Queensland	Australia	9
					University of Glasgow	UK	9
Media artículos por Universidad				Total Universidades			
1,17				367			

Fuente: Elaboración propia

Un dato relevante es que algunos de esos países sobre todo los países europeos como Países Bajos, Finlandia, Dinamarca y España son países que tienen un alto número de empresas que siguen este modelo de internacionalización acelerada. Podría existir un vínculo directo entre la existencia de estas empresas y las limitaciones existentes en su mercado doméstico (Knight & Cavusgil, 1996), ya que, unos de los factores que impulsan esas empresas a internacionalizarse de forma temprana, hace referencia a las condiciones de los mercados domésticos de esas empresas, sus estructuras y el tamaño. Al ser empresas que desarrollan productos y servicios muy especializados, el hecho de solo abastecer a su mercado doméstico, no resulta ser una estrategia rentable y tampoco le permite alcanzar economías de escala, porque al orientarse hacia un nicho de mercado específico el número de consumidores es muy reducido y para poder seguir creciendo necesita ampliar la demanda de sus productos y servicios dirigiéndose hacia mercados con características similares de consumo para poder vender mayor cantidad de productos y servicios, lo que implica dirigirse directamente hacia mercados internacionales.

Pero Rialp et al. (2005), revelan en su investigación que un aspecto muy positivo de las investigaciones empíricas realizadas hasta ahora es que demuestran que existen numerosas empresas que siguen este modelo de internacionalización acelerada en los principales países de todo el mundo, lo que implica que este fenómeno no depende únicamente de los criterios específicos del país. Se ha constatado que esas empresas existen en lugares tan diversos como Australia, EE.UU., Canadá, Suiza, Irlanda, Nueva Zelanda, Reino Unido, Alemania, Francia, España, Israel y los países nórdicos (Dinamarca, Suecia, Noruega y Finlandia). Sin embargo, las investigaciones futuras deberían abarcar no sólo estos, sino también a otras áreas diferentes, en particular en los países menos desarrollados, para confirmar la especificidad no geográfica de esta cuestión.

#### **2.4. Análisis de los artículos publicados por autores**

Respecto a los autores que han publicado artículos sobre el concepto de la internacionalización acelerada podemos ver en el gráfico presentado a continuación que el autor finlandés de la Universidad de Helsinki School of Economics, Gabriellson

Mika destaca por tener el mayor número de publicaciones sobre este concepto, con 15 artículos publicados. A su vez hay que destacar otros autores como Mcdougall P.P con 8 artículos que fue un pilar fundamental en promulgar este nuevo concepto con sus investigaciones, proponiendo una de las definiciones más citada por los investigadores y definen a las Born Global como: “*Una organización de negocio que desde su creación busca obtener ventajas competitivas significativas derivadas del uso de recursos y la venta de sus productos en múltiples países*”, Oviatt y Mcdougall (1994).

De la misma manera, existen otros muchos investigadores que contribuyeron ampliamente en la literatura, como son Knight G.A con 9 publicaciones que definieron las Born Global como “*pequeñas empresas (principalmente orientadas al sector tecnológico) que operan en mercados internacionales desde sus primeros días de establecimiento*” Knight y Cavusgil (1996). Agregaron dos factores importantes a esta definición, el porcentaje de producción que vende en el exterior y el periodo transcurrido entre el establecimiento de la empresa y el inicio de la actividad exportadora, de ahí, afirmaron que esas empresas tienen una cuota superior o igual a 25% de exportaciones dentro de sus 3 primeros años de sus existencias. A su vez, en sus investigaciones determinaron los factores que conducen a la existencia de Born Global como son el hecho de que existan un número creciente de nichos de mercado en todo el mundo, los cambios que se han producido en las tecnologías de producción y comunicación y un número creciente de redes internacionales.

Por otra parte, podemos observar también que los 5 primeros autores en término de publicación representan en su total el 20% de las publicaciones que se han hecho sobre el concepto de la internacionalización acelerada. Y que sobre el total de 504 artículos participaron un total de 739 autores.

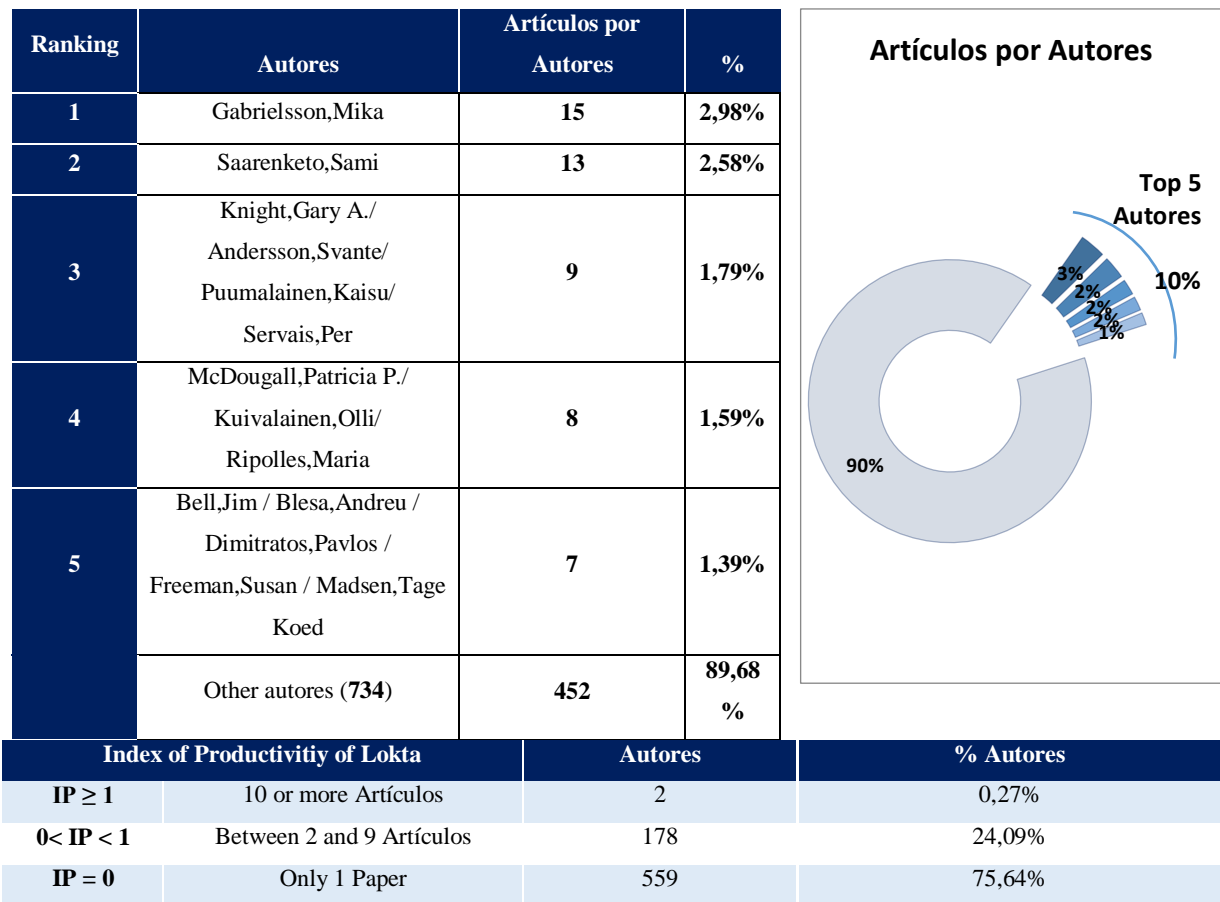
Recordamos también que el número de publicaciones obtenido en el siguiente grafico está sujeto a los criterios de búsqueda empleados en las distintas bases de datos utilizadas para nuestra investigación, lo que implica que los autores pueden haber publicado un mayor número de artículos sobre este concepto, pero sus artículos no se ven reflejado en nuestra investigación debido a que no figuran en sus artículos en los títulos, Abstract y Keywords los términos que empleamos en nuestra búsqueda.

También a partir de los resultados obtenidos de las bases de datos podemos comprobar basándonos en el índice de productividad de Lokta (IP) que solamente 2



autores, Gabrielsson Mika y Saarenketo Sami tienen un índice  $IP \geq 1$ , lo que significa que tienen unas publicaciones superiores o igual a 10 artículos, a su vez 178 autores tienen un índice IP comprendido entre 0 y 1, implicando que tienen entre 2 y 9 artículos publicados, y unos 559 autores que tienen un índice IP igual a 0, los cuales tienen solamente 1 trabajo publicado. Lo que revela un índice de transitoriedad del 75,64%, los autores transitorios son aquellos que aparecen sólo una vez como autores y no lo hacen nuevamente.

Figura 9. Número de referencias por Autores



Fuente: Elaboración Propia

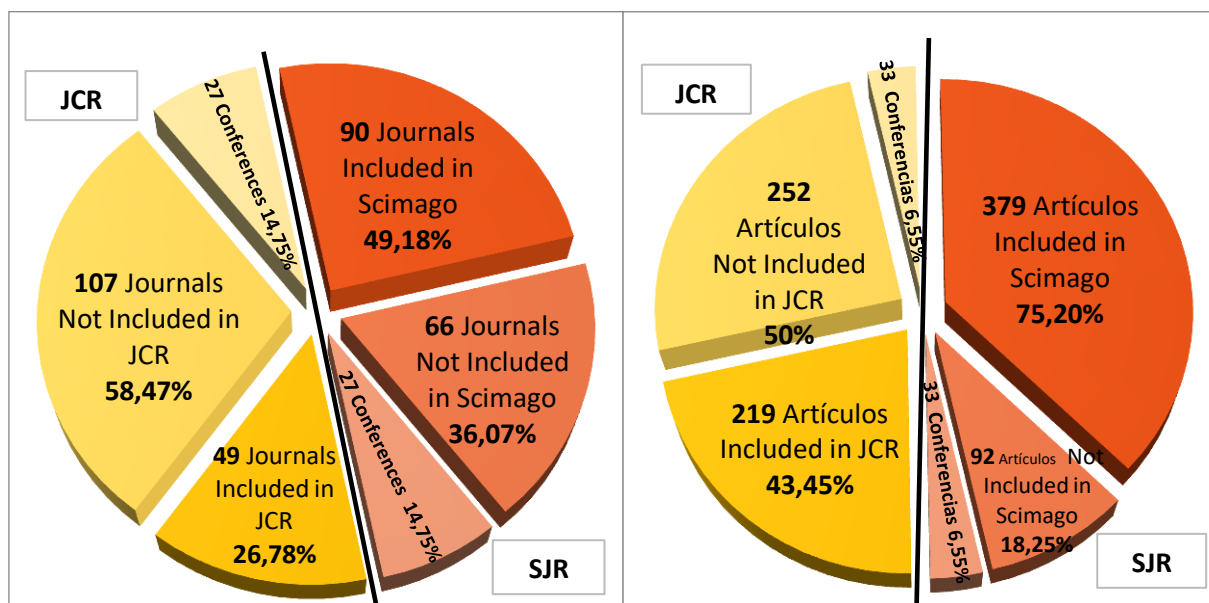
## 2.5. Clasificación de los artículos según los factores de impacto de JCR y SJR

Respecto a los factores de impacto de los Journals científicos, hemos querido estudiar a partir del total de los 504 artículos obtenidos en las diferentes bases de datos, el grado de revistas y artículos que tiene un factor de impacto en Journal Citation

Análisis Bibliométrico sobre el concepto de Internacionalización Acelerada

Reports (JCR) y compararlos con las revistas y artículos que tienen el índice del Scimago Journal Rankings (SJR).

Figura 10. Factores de impacto de las revistas y artículos, JCR y SJR, 2011.



	JCR 2011			SCIMAGO 2011			DIFFERENCES	
	Included in JCR	Not Included in JCR	Total	Included in SCImago	Not Included in SCImago	Total	Included in JCR and Not Included in SCImago	Included in SCImago and Not Included in JCR
Revistas	49	107	156	90	66	156	4	44
Conferencias	-	27	27	-	27	27	-	-
Artículos	219	252	471	379	92	471	6	166
Artículos Proceedings Conferences	-	33	33	-	33	33	-	-
Mean Artículos per Journals	4,46	2,35		4,21	2,4		1,5	3,78
[Max – Min] Artículos per Journals	[33 - 1]	[79- 1]		[79 - 1]	[5 - 1]		[2 - 1]	[79 - 1]

Fuente: Elaboración Propia

En los gráficos anteriores podemos comprobar las diferencias que existen entre el número de revistas y artículos que hemos obtenido a partir de las distintas bases de

datos que tiene un factor de impacto del Journal Citation Reports y las revistas y artículos que tienen un índice de Scimago Journal Rankings.

En la primera parte del análisis, podemos comprobar que utilizando el factor de impacto del Journal Citation Reports, obtenemos un resultado de 49 revistas que tengan un factor de impacto en JCR sobre el total de 156 revistas que hemos obtenido, un 31,41%. Eso representa que un 68,59% de las revistas encontradas en las bases de datos no tienen un factor de impacto en el Journal Citation Reports, lo que implica que 252 artículos, un 50% del total de los artículos más 33 artículos procedentes de conferencias (14,75%), un total de 285 artículos que tratan sobre el concepto de internacionalización acelerada no podrían ser utilizados en nuestras futuras investigaciones si empleamos el criterio de usar el factor de impacto del JCR para seleccionar las revistas para nuestra investigación.

Respecto al índice Scimago Journal Rankings, destacamos que este índice incluye en sus registros 90 revistas de las 156 encontradas en las bases de datos, lo que representa un 57,69% de todas las revistas encontradas. Implicando que con un criterio de selección de revista basado en el índice Scimago Journal Rankings podríamos trabajar con un total de 379 artículos sobre el concepto de internacionalización acelerada y solamente se perdería una tasa del 24,8% de artículos lo que representa 125 artículos (artículos procedentes de conferencias y revistas) a comparación de los 285 artículos del JCR que sería un tasa de perdida cerca del 56,54% de artículos.

Esas diferencias se deben principalmente al tamaño de las bases de datos en las cuales se basan los índices de impactos. El factor de impacto de Journal Citation Reports usa la base de datos de Isi web que tiene más de 13.000 revistas registradas de más de 3300 editores mientras que Scimago Journal Rankings usa la base de datos de Scopus que tiene 22.000 revistas registradas de más de 5.000 editores. Y por otra parte, las enormes diferencias de artículos que se pierden usando un índice u otro, se debe a que las revistas que no están incluidas en el índice Scimago Journal Rankings tienen como máximo 5 artículos publicados, mientras que las revistas que no figuran en Journal Citations Reports tienen hasta un máximo de 79 artículos publicados, por eso existe tanta diferencia.

## **2.6. Clasificación de las revistas según los factores de impacto de JCR y SJR**

La tabla siguiente resume la clasificación de las revistas obtenidas a partir de los artículos sacados de las bases de datos ordenadas según su índice de impacto. Se destaca

*Análisis Bibliométrico sobre el concepto de Internacionalización Acelerada*

que de las 157 revistas obtenidas, la revista Academy of Management Journal es la que tiene mayor factor de impacto de JCR con un 5,608, seguida de Journal of Management con un 4,595 y Journal of International Business Studies con 3,406. De esta clasificación de revistas solo las 4 revistas, Journal of Business Studies con 17 artículos, Journal of International Marketing con 10 artículos, R&D Management con 8 artículos y Journal of Business Venturing con 6 artículos se encuentran en la clasificación de las 10 revistas con mayor número de artículos publicados sobre el concepto de la internacionalización acelerada.

Si observamos la ordenación de las revistas comparando la clasificación de las revistas según el factor de impacto del Journal Citation Reports y el índice de Scimago Journal Rankings podemos destacar que de las 10 revistas con mayor factor de impacto del JCR que publican artículos sobre el concepto de la internacionalización acelerada, el 80% de esas revistas pertenecen a las 10 revistas con mayor índice del SJR, la única diferencia resulta ser en las posiciones de las revistas en esta ordenación del puesto 1 al 10. De hecho las únicas revistas que no figuran en esta clasificación de las 10 revistas con mayor índice del SJR son Technovation, Asia Pacific Journal of Management.

Tabla 6. Ranking Journal sobre el concepto de la internacionalización acelerada basado en los índices JCR y SJR.

Rank JCR	JCR Impact Factor	Artículos por revistas	Journals	Artículos por revistas	SJR	Rank SJR
1	5,608	1	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	1	6,284	1
2	4,595	1	JOURNAL OF MANAGEMENT	1	4,199	2
3	3,406	19	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	19	3,06	3
4	3,287	1	TECHNOVATION	1	1,478	15
5	3,062	5	ASIA PACIFIC JOURNAL OF MANAGEMENT	5	1,197	18
	3,062	8	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	8	2,46	4
6	2,900	15	JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING	15	2,316	5
7	2,671	1	JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE	1	2,037	8
8	2,542	3	ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE	1	2,02	9
9	2,520	1	RESEARCH POLICY	3	2,192	7
10	2,507	1	R&D MANAGEMENT	1	1,733	10

Para concluir este párrafo queríamos comentar algunos datos interesantes que obtuvieron D.Torres-Salinas y E. Jiménez-Contreras (2010) en su investigación, llegaron a demostrar que los indicadores presentan distintos comportamientos según las áreas científicas estudiadas, y que en el caso de la área científica de la Economía que los dos indicadores el factor de impacto de Journal Citation Reports y el índice de Scimago Journal Ranking no presentan correlación, lo que indica que nos encontramos ante medidas que reflejan dimensiones diferentes y que por tanto son, o pueden ser, complementarios.

A partir de los años 90, empezaron a aparecer empresas en diferentes partes del mundo que seguían un nuevo modelo de internacionalización. Este nuevo modelo de internacionalización se basa un proceso en el cual al poco tiempo de su creación, esas empresas adquieren una postura internacional, enfocando gran parte de sus ventas en los mercados internacionales, resultando ser muy diferente al modelo secuencial tradicional de Uppsala. Desde entonces, el interés de investigar este nuevo concepto para intentar entender un comportamiento empresarial que no encajaba en el modelo ya existente, ha ido creciendo de forma exponencial y todavía sigue despertando gran interés en la comunidad científica. Como lo hemos podido destacar en nuestra investigación, entre la fecha de 2000 y 2010, las publicaciones anuales sobre el concepto del proceso de internacionalización acelerado se multiplicaron aproximativamente por 15 en 10 años, pasando de 22 publicaciones en el año 2000 hasta 344 en el año 2010. Lo que demuestra el gran interés científico por este nuevo concepto de internacionalización, el cual se mantiene de actualidad, con el segundo mayor numero de publicaciones en el año 2015 en las dos bases de datos Scopus e Isiweb, y de la misma forma el hecho de que está cada vez más representado en todo el mundo la existencia de numerosas empresas que siguen este modelo de internacionalización acelerado.

Para desarrollar nuestra investigación y el análisis bibliométrico sobre el concepto de internacionalización acelerada, cruzamos los datos con multiples bases datos hasta un total de 5 previamente seleccionadas, de las cuales hemos podido obtener un máximo de 567 articulos con la base de datos más grande Scopus hasta final de 2016 y conectando las 5 bases de datos hemos conseguido obtener un total de 504 artículos repartidos en 157 revistas, más 27 conferencias sobre un periodo de 20 años desde la publicación del articulo referencia de Rennie (1993). Pero aunque el uso de estas 5 bases de datos nos hayan permitido abarcar gran cantidad de artículos, hemos observado

que las bases de datos solamente nos proporcionaban artículos a partir del año 1987, cuando la literatura nos demostró que existían con anterioridad otros artículos muy importantes sobre el concepto de internacionalización acelerada, los cuales no figuran en las bases de datos que hemos elegido, mostrando que aunque se elija múltiples bases de datos existen artículos de gran relevancia que se encuentran fuera de esas bases de datos.

Respecto al análisis de estos artículos obtenidos sobre un periodo de 20 años en las bases de datos hemos podido destacar como resultado que en cuanto a la ubicación geográfica de los artículos publicados, Estados Unidos con 111 artículos, Reino Unido con 70 artículos y Finlandia con 58 artículos son los países con mayor producción de artículos científicos sobre el concepto de proceso de internacionalización acelerada. En cuanto a las universidades de donde proceden los artículos de investigación, la Universidad de Helsinki School of Economics (Finlandia) y Lappeenranta University of Technology (Finlandia), lideran el ranking con 15 artículos, seguido de la University of Southern Denmark (Denmark) con 14 artículos. Y respecto a los autores que han publicado artículos sobre el concepto de la internacionalización acelerada podemos ver que el autor finlandés de la Universidad de Helsinki School of Economics, Gabrielsson Mika destaca por tener el mayor número de publicaciones sobre este concepto, con 14 artículos. Por otra parte, hemos podido observar también que los 5 primeros autores en término de publicación representan en su total el 10% de las publicaciones que se han hecho sobre el concepto de la internacionalización acelerada. Y que sobre el total de 504 artículos participaron un total de 739 autores.

Nuestra investigación se ha basado a su vez en analizar los Journals obtenidos de las bases de datos comparándolos con dos índices, el factor de impacto de Journal Citation Report y el índice de Scimago Journal Rankings. Los resultados fueron que el índice de Scimago Journal Rankings, incluye en sus registros 90 revistas de las 156 encontradas en las bases de datos, lo que representa un 57,69% de todas las revistas encontradas. Implicando que con un criterio de selección de revistas basado en el índice Scimago Journal Rankings podríamos trabajar con un total de 379 artículos sobre el concepto de internacionalización acelerada y solamente se perdería una tasa del 24,8% de artículos lo que representa 125 artículos, mientras que con el factor de impacto del Journal Citation Reports usando dicho criterio implicaría perder 252 artículos de 107 revistas

más las conferencias, lo que sería un tasa de perdida cerca del 50% de artículos. Esas diferencias se deben principalmente al tamaño de las bases de datos en las cuales se basan los índices de impactos. Journal Citation Reports usa la base de datos de Isi web que tiene más de 13.000 revistas registradas mientras que Scimago Journal Rankings usa la base de datos de Scopus que tiene 22.000 revistas registradas. Y por otra parte, las enormes diferencias de artículos que se pierden usando un índice u otro, se debe a que las revistas que no están incluidas en el índice Scimago Journal Rankings tienen como máximo 5 artículos publicados, mientras que las revistas que no figuran en Journal Citations Reports tienen hasta un máximo de 68 artículos publicados, por eso existe tanta diferencia.

A continuación en los siguientes capítulos de la tesis estudiaremos las distintas teorías de internacionalización que pueden explicar este nuevo proceso de internacionalización acelerado y veremos cuáles son los antecedentes claves y sus relaciones con las performance de las Born Global y determinar cómo y por qué esas empresas desarrollan un proceso de internacionalización acelerado.

El proceso de internacionalización de una empresa se puede definir como “*una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico que afecta a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo*” (Villarreal Larrinaga, 2005). De la misma manera, Jones y Coviello (2005) destacan la internacionalización, a nivel descriptivo, como “*un proceso, y por lo tanto por definición, el comportamiento de internacionalización que se lleva a cabo con el transcurso del tiempo, se manifiesta en una secuencia temporal en la cual ocurren hechos*” (Luostarinen et al., 1994; Jones, 2001). De esta forma, las empresas se crean en determinados momentos del tiempo, y las actividades de internacionalización se producen durante períodos de tiempo apreciables dentro de un entorno dinámico, con diversas actividades que difieren en su duración (Reuber y Fischer, 1999; Westhead et al, 2001). Por eso un proceso de internacionalización exitoso requiere que el tiempo sea gestionado de forma activa en términos de orden, ritmo y velocidad (Kutschker et al., 1997).

Aunque no existe un modelo único universalmente aceptado de internacionalización de las empresas (Bilkey, 1978; Chandra y Newbury, 1997; Mtigwe, 2006), los intentos de capturar la internacionalización de las empresas se dividen en dos corrientes principales: el enfoque económico y el enfoque conductual. Las teorías con sus raíces en el enfoque económico incluyen la teoría de ventaja monopolística (Hymer, 1960), la teoría del ciclo de vida del producto internacional (Vernon, 1966), la teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976) y el paradigma ecléctico (Dunning, 1977, 1988). Gran parte del enfoque de estas teorías está en las explicaciones de cómo y cuándo las empresas realizan inversiones extranjeras directas (IED). La otra corriente de investigación de la internacionalización proviene del enfoque conductual. Desde el punto de vista del comportamiento, las investigaciones sobre internacionalización de las empresas están marcadas por el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), el modelo de red de internacionalización (Johanson y Mattsson, 1988), y las Born Globals (Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1994; Rennie, 1993). En su modelo de procesos de internacionalización, Johanson y Vahlne (1977) describen la internacionalización de las empresas como un proceso de pasos incrementales con el conocimiento experiencial,



compromisos graduales de recursos, y la fuerte dependencia con la elección de los mercados extranjeros en relación con la distancia psíquica. El enfoque de red (Johanson y Mattsson, 1988) describe la internacionalización de una empresa a través de su interacción con diversos socios de las redes con un énfasis particular en la interdependencia y el proceso de desarrollo en los mercados internacionales. Este punto de vista de las redes es generalmente considerado como complementario al modelo de proceso de Uppsala. Por otra parte, las investigaciones a partir de los años 90, destacan nuevas empresas que se internacionalizan de forma acelerada, las Born Globals, están aumentando en número considerable en todo el mundo (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Oviatt y McDougall, 1994; Rennie, 1993). Con un enfoque global, las Born Global entran en los mercados extranjeros al poco tiempo después de sus inicios. Este nuevo tipo de empresa tiende a saltarse algunas etapas sugeridas por los modelos de procesos, lo que plantea un reto importante a la visión tradicional de la internacionalización de las empresas.

Analizaremos en este capítulo las distintas teorías más utilizadas para explicar la internacionalización a partir de esas dos principales categorías: las teorías económicas, que incluyen la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1971; 1981) o la teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976), paradigma ecléctico o el marco OLI (Dunning 1980 a 1988) y las teorías de comportamiento estratégico (Hamel y Prahalad, 1985; Knickerbocker, 1973; Porter, 1986). Luego están las teorías de comportamiento vinculadas con la teoría basada en los recursos y capacidades (Penrose, 1959), incluyendo la teoría de las etapas de internacionalización (Uppsala) (Johanson y Vahlne, 1977), la teoría de redes (Johanson y Mattson, 1988), la teoría de red social (Granovetter, 1973), las teorías de emprendimiento (Aldrich y Zimmer, 1986; Stevenson, 1984) y la perspectiva de la capacidad de organización (Madhok, 1997).

Este capítulo tiene como objetivo proporcionar un conocimiento teórico profundo de los patrones de internacionalización y comportamientos de los principios de la internacionalización de las pequeñas empresas. Realizamos una lectura analítica de las principales corrientes de la literatura que abordan cuestiones de *por qué* y *cómo* las empresas se internacionalizan. Esta literatura incluye teoría internacional del ciclo de vida del producto, la teoría de la internalización, el paradigma ecléctico, el modelo de Uppsala, el modelo de red de la internacionalización y la perspectiva de las Born Global. De estos enfoques, la perspectiva de la red es una teoría muy reconocida en el ámbito de la internacionalización de

las pequeñas empresas. Como tal, forma una parte clave de la base teórica de esta investigación. Sin embargo, en la comprensión de las empresas de internacionalización acelerada, el enfoque de red por sí solo es insuficiente ya que los conceptos de los recursos y el conocimiento también son de vital importancia para el éxito internacional de las pequeñas empresas en su proceso de internacionalización acelerado. Esto pone en relieve directamente la importancia de dos enfoques teóricos: la teoría de recursos y el enfoque basado en el conocimiento. Sin embargo, se ha prestado poca atención a la incorporación de tales bases teóricas útiles en la investigación de Born Global como un complemento del punto de vista sobre el enfoque de red (Loane y Bell, 2006). La internacionalización se está convirtiendo en un arma estratégica para la empresa que está dispuesta a seguir siendo competitiva. La expansión internacional incluso parece haberse convertido en una cuestión de supervivencia, no sólo para las empresas multinacionales, sino también para las pequeñas y medianas empresas (Pymes), más que una cuestión de elección (Johanson y Vahlne, 1977). Existen varias razones que explican la internacionalización de las empresas, pero la suposición general es que las empresas se internacionalizan con el fin de obtener un rendimiento superior (Cuevas, 1980).

Este capítulo comienza con una introducción a la literatura sobre la internacionalización y a continuación, proporciona una revisión de las principales teorías que nos puedan ayudar a estudiar el concepto de Born Global y un estudio teórico de la evolución de los patrones de internacionalización. La discusión sobre la internacionalización de las empresas se centra en: 1) fundamentos teóricos; 2) dimensiones de la internacionalización; 3) fuerzas impulsoras para la internacionalización, y 4) la aplicación de teorías y construcciones evolutivas sobre la internacionalización de las Pymes. A su vez, sobre la base de esta literatura, sobre la internacionalización de la empresa, la importancia y las limitaciones de cada dimensión son revisadas.

## **1. Teorías de Internacionalización de la Empresa**

### **1.1. Teoría del ciclo de vida del producto internacional**

En 1966, Vernon desarrolló la teoría del ciclo de vida del producto internacional (CVPI) que explica los patrones de internacionalización de las empresas manufactureras de Estados Unidos en el contexto de la ventaja comparativa. Se analizó además el marco teórico y mejorado por el trabajo de Hirsch (1967) y Wells (1972). Vernon (1966) considera la teoría

de la ventaja monopolística como estática, por lo tanto, trató de formar un marco teórico dinámico correspondiente a la inversión en el extranjero de las empresas multinacionales, mediante la combinación de las ventajas de monopolio tanto con el CVPI y la ubicación. El enfoque integrado de la teoría CVPI es considerado como la primera interpretación dinámica de los factores críticos para el comercio internacional y la producción internacional (Dunning, 1993).

Vernon (1966), básicamente, se preguntó por qué las empresas se trasladan a los mercados extranjeros y que tipo de empresas se desplazaron allí. Trató de explicar por qué la localización de la producción de ciertos tipos de productos se mueve internacionalmente en relación con la etapa del ciclo de vida del producto. Tres etapas se identificaron: *nuevo producto*, *producto de maduración*, y *producto estandarizado*, y estos tienden “a deber ir acompañados de cambios en la importancia relativa de los diferentes factores de producción, *mano de obra calificada y no calificada, know-how científico y de ingeniería, y el capital y capacidad de gestión*” (Raghavan, 1995, 56).

### **1.1.1. Etapa del nuevo producto**

En esta etapa, el CVPI intenta satisfacer las necesidades de los clientes de altos ingresos en una economía avanzada. En concreto, un nuevo producto es fabricado por primera vez en un país tecnológicamente avanzado y desarrollado, que tiene recursos únicos, tales como habilidades de gestión, los conocimientos científicos, de ingeniería y otras habilidades y reputación internacional. El producto desarrollado se vende principalmente en el mercado nacional, con lo que el inventor tiene una oportunidad única para disfrutar de un monopolio temporal. Una vez establecido, se hace un intento por la empresa innovadora de exportar el producto, aunque sea a pequeña escala, a otros países avanzados con cultura similar y condiciones económicas de su mercado interno con el fin de ampliar las ventas y ganancias (Poh, 1987). Este patrón se debe a que este tipo de empresas de productos-pioneros tienden a caracterizarse por una expansión exterior agresiva a través de las exportaciones (Knickerbocker, 1973; Vernon, 1966) y perciben los mercados extranjeros con un alto grado de similitud como de menor riesgo.

### **1.1.2. Etapa de maduración del producto**

Como el producto madura poco a poco, se mueve a una nueva etapa en su ciclo de vida. Alguna estandarización del producto se lleva a cabo y la demanda del producto crece en otras economías avanzadas. El aumento de la demanda constituye un incentivo para los posibles competidores extranjeros para fabricar el producto en su base de operaciones a un coste más barato imitando la tecnología innovadora del producto. Cuanto más un producto con tecnología patentada se difunde ampliamente, más rápida la imitación de la misma se lleva a cabo. Las empresas extranjeras pueden incluso entrar en el mercado con una ventaja de precio. Esto aumenta inevitablemente la competencia y disipa el poder de monopolio de la primera participante (Poh, 1987). En esta etapa la empresa que hará el primer movimiento obtendrá menos ganancias que antes. En consecuencia, la empresa puede decidir, o ser forzada, para reubicar sus instalaciones de producción a otras economías donde los costes laborales son más bajos en un esfuerzo para evitar esta competencia basada en los precios.

### **1.1.3. Etapa del producto estandarizado**

Como el producto es estandarizado, se mueve en otra etapa de su ciclo de vida. Con la creciente competencia de los competidores extranjeros, las empresas de los países avanzados mueven sus instalaciones de producción a países menos desarrollados, con menores costos de producción y las actividades de producción en su base de operaciones se encuentran en declive. En otras palabras, ya que las naciones avanzadas se vuelven menos rentables, como resultado la ventaja comparativa del país de origen desaparece. Con el paso del tiempo, los productores de los países menos desarrollados exportan el producto estandarizado de vuelta al país avanzado (Poh, 1987) en el que el producto fue desarrollado originalmente.

La expansión del mercado y la innovación tecnológica son fundamentales para esta teoría dado su enfoque explícito en los patrones de comercio internacional de productos tecnológicamente innovadores a través de las tres etapas. La tecnología patentada es indispensable para el desarrollo de los productos innovadores y el tamaño del mercado y la estructura tienen un papel crucial que desempeñar en la determinación de los patrones de comercio en el proceso de expansión del mercado.

### **1.1.4. Las deficiencias de la teoría CVPI**

Una de las principales deficiencias de la teoría CVPI es su ambigüedad en cuanto a las ventajas y desventajas entre los diferentes modos de entrada en el mercado extranjero, tales

como la concesión de licencias, joint ventures, y la inversión extranjera directa, así como el tiempo destinado a los modos de entrada (Mtigwe, 2006). También hay evidencias de que un número de empresas, especialmente las pequeñas empresas, adoptan el modelo de ciclo de vida en su proceso de internacionalización, pero realizan su progreso entre las etapas de una manera fortuita (Globerman, 1986; Malhotra et al., 2003).

Además, el modelo de ciclo de vida puede ser menos válido para el entorno del comercio internacional actual. En el escenario dinámico global de negocios actuales, una amplia gama de empresas multinacionales líderes pueden obtener beneficios de sus redes de producción globales bien establecidas, que permiten al mismo tiempo que lanzan y vendan sus productos (Kuada y Sorensen, 2000). Sin embargo, la teoría CVPI ofrece ninguna explicación para estas actividades. Esta teoría particular parece dejar de tener en cuenta el comportamiento de un producto cuando se producen cambios en la tecnología y las condiciones de la demanda. De acuerdo con Giddy (1978), muchos tipos de productos no cumplen con el ciclo del producto, al contrario de las predicciones de la teoría CVPI. A pesar de las deficiencias mencionadas, la teoría CVPI sigue siendo considerada como un marco importante para explicar el patrón de comercio internacional en la fabricación de productos innovadores.

## **1.2. La teoría de la internalización**

El concepto de “internalización” se deriva de la teoría de los costes de transacción, sugerido originalmente por Coase (1937) y ampliado por Williamson (1975; 1985). Sobre la base de la lógica de la teoría, Buckley y Casson (1976) primero intentaron aclarar de por qué las empresas multinacionales emergen y se embarcan en la IED, extendiendo así la economía de los costes de transacción al ámbito de la internacionalización de la empresa (Madhok, 1998; Rugman, 1986). Argumentando que no existe un mercado adecuado, Rugman (1980) postula que las empresas multinacionales se ocupan de las imperfecciones del mercado creadas por el conocimiento y los productos intermedios mediante la creación de un mercado interior en respuesta a estas externalidades. Esto, por lo tanto, da lugar a una explicación para la existencia de las empresas multinacionales. Afirma que la empresa multinacional es *“impulsada a crear un mercado interior propio con el fin de superar el fracaso del mercado externo a surgir de la venta de información”* (Rugman, 1980: 368). La teoría de la internalización comienza con tres postulados:

1. Las empresas deben maximizar sus beneficios en un mundo de mercados imperfectos.

2. Cuando los mercados de productos intermedios son imperfectos, existe un incentivo para eludir mediante la creación de mercados internos. Esto implica llevar bajo propiedad común y tener el control de las actividades que están unidas por el mercado.

3. La internalización de los mercados fuera de las fronteras nacionales genera empresas multinacionales (Buckley y Casson, 1976: 33).

A partir de estos postulados, es claro que la justificación para la internalización es el concepto de las imperfecciones del mercado, que a menudo se consideran como la condición previa fundamental para el marco analítico. Según Buckley y Casson (1976), hay cinco tipos de imperfecciones del mercado: actividades interdependientes que implican lagunas temporales; las economías de escala; una concentración bilateral del poder de mercado, los bienes públicos, tales como el conocimiento; y la intervención del gobierno. La internalización del mercado de producto intermedio sin embargo, tiene el potencial de reducir las incertidumbres y los riesgos que puedan derivarse de las actividades en el mercado externo imperfecto:

*“... En una situación en la que las empresas están tratando de maximizar las ganancias en el mundo de los mercados imperfectos, habrá a menudo un incentivo para eludir los mercados imperfectos con los productos intermedios. Sus actividades que anteriormente estaban vinculadas por un mecanismo de mercado se sometan a la propiedad y el control común en un “mercado” interno de la empresa”* (Buckley y Casson, 1976: 47).

De este modo, las empresas multinacionales se establecen mediante la internalización de los mercados en respuesta a las imperfecciones del mercado que crean oportunidades percibidas pecuniarias para que las empresas disfruten de *“mayores rentas económicas mediante la internalización de la transferencia de bienes y servicios de los factores fuera de sus fronteras nacionales con una sola empresa en vez de por las condiciones de libre competencia de transacciones entre empresas”* (McDougall et al, 1994: 477). La internalización continúa hasta el punto en que los costes y los beneficios de una mayor internalización sean marginalmente los mismos (Buckley y Casson, 1976).

La decisión sobre si debe o no realizar transacciones fuera de sus fronteras nacionales depende del grado de reducción de costes, que forma la premisa básica de la teoría de la internalización.

*“... El enfoque de la internalización de la teoría moderna de la empresa multinacional se basa en dos axiomas generales: (1) Las empresas eligen la ubicación menos costosa para cada actividad que realizan, y (2) las empresas crecen por la internalización de los mercados hasta el punto en que los beneficios de la internalización se ven compensados por los costes. Estas dos proposiciones no son independientes porque la internalización de los mercados va a interactuar con la ubicación de menor coste...”* (Buckley, 1988: 181-182). Esto nos lleva al argumento de que es importante comparar los costes con los beneficios que se producen cuando se internalizan las funciones claves del negocio y de los activos.

Según Buckley y Casson (1976), es el conocimiento, que tiene el carácter de un bien público, que es más fundamental para su teoría de la internalización. Este activo intangible clave se caracteriza por ser de difícil protección, pero fácil de transferencia. Dada la característica inherente de los conocimientos, los competidores extranjeros pueden adquirir fácilmente y explotar los conocimientos de una empresa en los mercados externos. De acuerdo con esta línea de razonamiento, la empresa intenta internalizar su conocimiento clave en un esfuerzo para proteger y para mantener su competitividad, prefiriendo por lo tanto utilizar la IED como un modo de ingreso en lugar de exportar o de concesión de licencias. Mediante el uso de la IED en el proceso de internacionalización, la empresa puede controlar totalmente y aprovechar al máximo su conocimiento de su propiedad en los mercados extranjeros (Cavusgil et al, 2008).

A través de la producción de un mercado interior de estas características del conocimiento, las empresas multinacionales pueden tomar dos enfoques respecto a sus ganancias:

*“... Una es utilizar su conocimiento intelectual o de propiedad, tales como la venta de patentes. El otro método es a través de la expansión de sus operaciones internacionales, manteniendo su control sobre el conocimiento de que dispone a través de filiales y joint ventures”* (Veghefi et al, 1991: 75.).

En conjunto con los esfuerzos para comprender el fenómeno de los costes de transacción dentro de una empresa, la teoría de la internalización ofrece una visión crítica de cómo se establece el proceso de internalización dentro de una empresa multinacional (Kalfadellis y Gray, 2002). El trabajo de Buckley y Casson (1976) todavía parece proporcionar una explicación sólida de cómo se crean las empresas multinacionales y de su comportamiento en respuesta a los mercados externos. Su más destacada contribución es la de introducir los conceptos de “menores costes de ubicación y el crecimiento de la internalización de los mercados” en la teoría de la internacionalización de la empresa (Ghauri, 2000). Al cambiar la literatura de negocios internacionales desde un enfoque limitado sobre los factores específicos de cada país en un énfasis en los factores a nivel de la industria a nivel de empresa y de los flujos internacionales de inversión (Henisz, 2003), la teoría de la internalización ha hecho una importante contribución a la literatura de negocios internacionales. Sin embargo, a pesar de su poder explicativo del comportamiento de las empresas multinacionales en relación con consideraciones de costes, la teoría todavía no da una respuesta clara a la pregunta de por qué las empresas multinacionales se dedican a la IED y la producción internacional y por qué eligen un lugar en el extranjero en particular en los que invertir.

### 1.3. El paradigma ecléctico

Dunning (1977; 1980; 1988) desarrolló el paradigma ecléctico de la producción internacional, a través de una síntesis de la teoría de la ventaja monopolística (Hymer, 1960), la teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976), y la localización industrial (Dunning, 1988). Indicando que las teorías actuales de la IED sólo representaron, en parte, las actividades de producción en el extranjero, destacó la importancia del marco ecléctico para explicar “*por qué las empresas de un país se dedican a actividades de valor agregado fuera de sus fronteras nacionales, donde eligen para producir, y lo que significa*” (Erdener y Shapiro, 2005: 417). Dunning declaró (1988: 1) que “... *la intención era ofrecer un marco holístico por el cual era posible identificar y evaluar la importancia de los factores que influyen tanto en el acto inicial de producción en el extranjero por parte de las empresas y en el crecimiento de este tipo de producción*”. A pesar de que varía en función de factores específicos del contexto, de acuerdo con el paradigma ecléctico, la internacionalización de las empresas en gran medida se explica por la configuración de tres conjuntos de ventajas: *la propiedad (O), la ubicación (L), y la internalización (I), o OLI*. Una empresa se encuentra



incentivada o desincentivada a servir a los mercados extranjeros, de acuerdo con el grado relativo de integración de las tres ventajas. Dunning afirma que la razón de que una empresa es internacional es:

*“Cuanto más las empresas del país poseen ventajas específicas de propiedad, mayor será el incentivo para internalizarse; y más a estas empresas les resulta rentable explotar las ventajas fuera de sus fronteras nacionales, más probabilidades hay de que se dedican a la inversión extranjera directa ... la participación de un país en la inversión internacional directa se convierte entonces en una función de ventaja de propiedad y de internalización de sus empresas en relación con los de otras nacionalidades y sus dotaciones específicas de cada lugar en relación con las de otros países” (Dunning, 1981: 1).*

### **1.3.1. Ventajas de la propiedad**

Las ventajas de propiedad representan la posesión de activos de propiedad; los que son específicos por la naturaleza de su propiedad y no son fácilmente transferibles fuera de las fronteras dentro de la red de las empresas multinacionales. Según Dunning (1988: 2), las ventajas de propiedad son *“ventajas que se derivan de la posesión privilegiada exclusiva de... o el acceso a los activos que generan ingresos específicos”*. Para establecer la producción en los sitios que son atractivos, las empresas multinacionales pueden sacar provecho de estas ventajas (Zucchella y Scabini, 2007). Estas ventajas se derivan de ambos activos tangibles tales como los recursos naturales y el capital y los intangibles como la tecnología patentada y el conocimiento, las habilidades directivas, y el poder de la marca. El valor de la ventaja *O* de una empresa debe ser mayor que la de sus competidores para compensar los costes que pueden incurrir en la producción internacional. La propiedad de activos que surge de la propiedad de activos específicos; y la propiedad transaccional que refleja la capacidad de las empresas multinacionales en sus mercados externos para capturar los beneficios o reducir los costes en las transacciones (Dunning, 1983). La perspectiva de la ventaja de propiedad transaccional puede ofrecer conocimientos sobre la internacionalización de las pequeñas empresas dada que pueden beneficiarse de las redes que les permitan el acceso a los activos intangibles en los mercados extranjeros, a pesar de la relevancia del propio paradigma ecléctico para la internacionalización de las pequeñas empresas sea limitada (Rutashobya y Jaensson, 2004).

Es más probable que las empresas prefieren internacionalizarse a través de la inversión extranjera directa, siempre que posean un grado sustancial de ventajas específicas de propiedad que les permiten disfrutar de un poder monopolístico en los mercados extranjeros que se dirigen. Desde esta perspectiva, las ventajas de propiedad también parecen influir en la elección del modo de entrada de las pequeñas empresas (Brouthers et al., 1996). Por ejemplo, es probable que este tipo de pequeñas empresas tiendan a utilizar las redes con el fin de participar en las actividades internacionales debido a que sus activos tangibles sean relativamente limitados.

### **1.3.2. Ventajas de ubicación**

Cuando se participa en la inversión extranjera directa o la producción internacional, una empresa tiene que decidir en qué mercados extranjeros va a llevar a cabo su actividad. Sobre la base de la literatura existente sobre la combinación de ubicación y la teoría del comercio internacional (Buckley y Casson, 1976), Dunning (1977, 1988) amplía esta idea, colocándolo en el paradigma ecléctico. Las ventajas específicas de cada lugar son relevantes inicialmente para mostrar que las cuestiones de ubicación geográfica influyen en los resultados económicos. Por eso, una empresa debe poseer ventajas específicas de propiedad sobre las empresas rivales en los mercados extranjeros. Cuando la estructura del mercado se percibe como imperfecta, la empresa intenta internalizar sus ventajas de propiedad a través de la inversión extranjera directa, convirtiéndose así en una empresa multinacional. En este momento, la empresa multinacional debe tener en cuenta el grado en que las ventajas de localización, que surge de la dotación de factores y la posición geográfica (Kogut, 1983), en los mercados extranjeros son suficientemente atractivas para influir en las decisiones de inversión. Por tanto las ventajas específicas de la ubicación son críticas para la IDE para asegurar el éxito internacional.

Una empresa multinacional puede obtener beneficios específicos de un conjunto único de ventajas que posee cada país anfitrión. Se clasifican en cuatro categorías (Dunning, 1993): ventajas de los recursos naturales (por ejemplo, las materias primas y de la energía); ventajas del entorno económico (por ejemplo, el tamaño del mercado y las instalaciones de I + D); ventajas culturales y sociales (por ejemplo, la cultura y el lenguaje) y el poder político y el entorno legal (por ejemplo, la estabilidad política y el entorno jurídico). Estas ubicaciones

internacionales se están convirtiendo en un factor clave como una importancia estratégica adicional (Dunning y Lundan, 1998; Pak y Park, 2005).

### **1.3.3. Ventajas de internalización**

Las ventajas de internalización permiten a la empresa crear valor mediante la internalización de sus ventajas específicas de propiedad (Dunning, 1977). Utilizando los fundamentos teóricos de la teoría de los costes de transacción, Buckley y Casson (1976) introdujeron por primera vez el concepto de internalización en el ámbito de las actividades de negocios internacionales de la empresa. Explican por qué y cómo una empresa internaliza sus activos patentados, tales como el conocimiento dentro de la organización, con las consideraciones de coste. Dunning (1977; 1988) amplía la teoría de la internalización mediante la integración con ventajas de propiedad y ventajas de localización. Las ventajas de internalización elaboran el por qué las empresas prefieren internalizar su actividades de valor añadido al exterior dentro de la jerarquía en lugar de prestarlos a las partes externas en forma de licencias o franquicias o exportar para que puedan utilizar sus ventajas específicas de propiedad, junto con un conjunto de ventajas específicas de propiedad y ventaja de localización (Mtigwe, 2006; Pak y Beldona, 2003).

Los elementos de las imperfecciones del mercado que disparan los costes de transacción incluyen dos factores humanos: la racionalidad limitada y el oportunismo; dos factores ambientales, la incertidumbre de transacción y la estructura de la industria; la complejidad de los productos y la asimetría de la información. Las configuraciones específicas de esos elementos fuerza la empresa a transferir sus ventajas específicas de propiedad fuera de sus fronteras nacionales, estableciendo una estructura de gobierno jerárquica (Kuada y Sorensen, 2000).

Con la configuración de estas tres ventajas, Dunning busca ofrecer un marco analítico unificador y riguroso para predecir los modos de entrada de las empresas en el mercado extranjero óptimos (Dunning, 1988). Este marco sugiere que cuando los tres conjuntos de ventajas son altos, las empresas prefieren seleccionar un grado más alto de modo de entrada integrado, tales como IED (Brouthers et al., 1999). Cuando se aplica al nivel de la industria, se puede explicar por las direcciones de las inversiones extranjeras y comerciales que puedan llevarse a cabo en determinadas industrias.

Recientemente, el enfoque del paradigma ecléctico se extendió aún más pasando de un marco estático a un marco dinámico. Dunning (2001) reconoció que las redes interempresariales de cooperación y alianzas se han convertido en una forma crucial de participación internacional de la empresa, lo que requiere cierta reevaluación de la configuración del marco OLI. Dunning (2001: 184) afirma que: *“el contenido y el significado de la configuración OLI afecta a los factores determinantes de la necesidad de la producción internacional a reconsiderarse a la luz de la aparición de las alianzas capitalistas y los avances tecnológicos contemporáneos, todos los cuales apuntan a la necesidad de las empresas para abrazar una pluralidad de relaciones de cooperación intra e interempresariales si quieren ser competidores de éxito en el mercado global”*.

En respuesta a la necesidad de adaptarse a las alianzas estratégicas, el concepto de ventaja-propiedad específica se amplió para reflejar los beneficios que correspondan a las empresas a través de actividades de interacción de cooperación como el intercambio de conocimientos en las alianzas entre empresas en los mercados internacionales (Narula, 2006). Teniendo en cuenta que este tipo de redes cooperativas tienen el potencial de proporcionar nuevos activos de propiedad específicos e intangibles como los negocios y el conocimiento tecnológico, es probable que la comprensión de este punto de vista se pueda avanzar a través de la utilización de los enfoques basados en el conocimiento y basados en los recursos. La última versión del marco se ha ampliado aún más con un énfasis particular en el análisis institucional, en un intento por incorporar ventajas institucionales que influyen tanto los factores determinantes, así como los resultados de las actividades de las empresas multinacionales en el paradigma OLI (Dunning y Lundan de 2008) . El marco institucional es:

*“... Crítico en la elaboración y aplicación de las reglas y los incentivos formales e informales que guían el proceso de cómo se forman y ejecutan la generación y transferencia de conocimiento ... el éxito de la generación y transferencia de conocimiento depende de la cognición y la motivación tanto de la cedente y el cesionario, tanto de los cuales son susceptibles de ser fuertemente influenciado por los incentivos que forman parte de la matriz institucional de una empresa”* (Dunning y Lundan, 2008: 577).

En resumen, el enfoque de Dunning está evolucionando en línea con los avances en el conocimiento y la comprensión de las teorías y prácticas en relación con la internacionalización de la empresa (Ware, 2002). El paradigma ecléctico, por tanto,

proporciona un marco analítico integral para el comportamiento y los patrones de producción internacional de las empresas multinacionales, incorporando las ventajas *O*, *L*, e *I*. Hay algunas críticas que se desencadenan por el intento de cubrir una amplia gama de temas en el campo de los negocios internacionales con una sola teoría (Kojima, 1982). No obstante, el enfoque Dunning se considera a menudo como superior a la teoría de los costes de transacción o de internalización (Agarwal y Ramaswami, 1992; Brouthers et al., 1999; Dunning y Kundu, 1995; Tse et al., 1997), y está aún muy ampliamente aceptado como uno de los marcos más integrales para el análisis de decisiones complejas relacionadas con la producción internacional de las empresas multinacionales.

#### **1.4. El modelo de proceso de internacionalización de Uppsala**

Entre la literatura existente, el modelo del proceso de internacionalización de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) es a menudo considerado como capaz de proporcionar una explicación teórica sólida del proceso de internacionalización de la empresa (Blomstermo y Sharma, 2003). El modelo del proceso de internacionalización de Uppsala fue desarrollado por la escuela de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). El modelo tiene sus raíces teóricas basadas en dos corrientes de la teoría: una teoría del crecimiento de la empresa (Penrose, 1959) y una teoría del comportamiento de la empresa (Aharoni, 1966; Cyert y marzo de 1963). La primera es una teoría que tiene que ver con el crecimiento internacional de las empresas y tiene un enfoque particular en el conocimiento de los recursos. El conocimiento se relaciona estrechamente con el uso adecuado de los recursos y por lo tanto el crecimiento de la empresa depende de su capacidad de utilizar, combinar y desarrollar sus recursos (Penrose, 1959). Este último sostiene que el comportamiento de una empresa en relación con la toma de decisiones se caracteriza por un conocimiento limitado y que la orientación de este comportamiento es principalmente enfocada en aumentar ese conocimiento (Aharoni, 1966; Cyert y marzo de 1963). La explicación de Penrose y la teoría del comportamiento asientan bases sólidas para el modelo de Uppsala, dado que el grado de conocimiento y compromiso con los recursos están en el corazón del modelo de proceso de internacionalización.

La premisa principal detrás del modelo de Uppsala es que el proceso de internacionalización de la empresa se lleva a cabo de forma gradual (Johanson y Vahlne,

1997, 1990). La base del modelo es el conocimiento experiencial acumulado adquirido a través del aprendizaje gradual en el proceso de internacionalización. La teoría postula que el conocimiento se desarrolla poco a poco y por lo tanto la expansión internacional de las empresas se lleva a cabo de forma incremental (Johanson y Vahlne, 2003a). Se supone que los patrones de participación internacional se explican por el grado de conocimiento basado en el aprendizaje adquirido a través del aumento gradual de la experiencia internacional. Por lo tanto este modelo de internacionalización tiene como objetivo explicar *cómo* las empresas se internacionalizan en lugar de *por qué* es así y orientado al proceso en lugar de ser meta-conducido (Johanson y Vahlne, 1990).

En primer lugar, un gran obstáculo para la participación en la actividad internacional es la falta de conocimiento sobre los mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1977). Debido al conocimiento limitado o nulo sobre los mercados extranjeros, las empresas dudan en emprender la internacionalización. En segundo lugar, dada la incertidumbre y los riesgos provocados por la falta de conocimiento, la velocidad de la toma de decisiones con respecto a la inversión extranjera o compromiso de recursos es incremental. Como el conocimiento relacionado con el mercado exterior aumenta con actividades en el extranjero, a medida que la percepción de la incertidumbre del mercado y los riesgos disminuye. En tercer lugar, la adquisición de conocimientos en el proceso de internacionalización, en gran medida se lleva a cabo a nivel individual, y el conocimiento no se transmite fácilmente entre las personas o contextos (Forsgren, 2002).

Las empresas adquieren el conocimiento experiencial de mercado poco a poco a través del aprendizaje gradual de sus actividades de negocios extranjeros. El aprendizaje juega un papel en la reducción de la incertidumbre y el conocimiento permite a las empresas identificar potenciales oportunidades de negocio y los problemas a los que se enfrentan. Por tanto, es probable que las empresas aumenten sus compromisos a los mercados extranjeros. A su vez, estos compromisos mejoran la capacidad de aprendizaje y el aumento de identificar nuevas oportunidades y problemas, lo cual se forma un bucle de retroalimentación (Johanson y Vahlne, 1977, 1990).

El modelo de Uppsala ofrece explicaciones teóricas de patrones de internacionalización de la empresa, con un enfoque de los modos de entrada y de la distancia psíquica (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Los patrones tienen que ver con cuestiones de

cómo las empresas proceden secuencialmente en su proceso de internacionalización, y cómo las empresas seleccionan los mercados extranjeros cuando empiezan a globalizarse. En este sentido, el énfasis de la teoría del proceso de internacionalización aparece en un marco dinámico con etapas que elaboran relaciones entre sí, más que en los modos de entrada en el mercado extranjero o en el número de mercados extranjeros involucrados. Por lo tanto, el modelo se centra en una “*comprensión de la naturaleza incremental del proceso de internacionalización*” (Johanson y Vahlne, 1990: 17).

### **1.4.1. Conceptos y características**

El modelo de Uppsala elabora el patrón de internacionalización de la empresa a través de explicaciones teóricas generales de la misma. El modelo hace especial hincapié en dos conceptos: la forma de establecerse y de la distancia psíquica (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Se supone que los patrones de internacionalización de las empresas se basan en una secuencia de etapas y de la selección de los mercados cercanos psíquicamente, en vez de físicamente,

#### **1.4.1.1. Los modos de entrada**

En el modelo de Uppsala, como se mencionó anteriormente, los supuestos básicos son que el proceso de internacionalización de la empresa tiene su punto de partida en el mercado interno y que la participación internacional es el producto de una serie de decisiones incrementales. El aprendizaje y la toma de decisiones incrementales juegan un papel central en el aumento de los conocimientos y recursos (Luostarinen, 1980). Ambos de estos factores son por lo tanto un pre-requisito esencial para embarcarse en el proceso de internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975: 306).

Uno de los supuestos que subyacen en la teoría es que la internacionalización de las empresas procede del aumento de conocimiento adquirido a través del aprendizaje experiencial en los mercados extranjeros y por la disminución de la percepción de riesgo de la incertidumbre en cuanto a inversiones en el mercado. Al avanzar en etapas posteriores, las empresas se vuelven más profundamente involucradas en actividades en el extranjero, incluyendo la toma de control directo de las ventas en países específicos como resultado de la adquisición de conocimiento experimental y el compromiso de recursos (Hadjikhani, 1997; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Las acciones pueden ser tomadas en un intento de

aumentar la exposición internacional, ampliando así las actividades en el extranjero. En un estudio realizado por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975: 307), la internacionalización en sí se presenta como una extensión gradual de las operaciones internacionales compuestas por cuatro etapas secuenciales:

1. No existen actividades regulares de exportación
2. La exportación a través de representantes independientes (agentes)
3. La filial de ventas, y
4. La producción / fabricación

Los modos de entrada destacan el papel desempeñado por los individuos en este desarrollo progresivo y que el grado de participación internacional de las empresas varía, dependiendo de la secuencia de fases. Se postula también que el establecimiento de diversos modos de participación internacional en los mercados extranjeros sigue un proceso lineal y secuencial. Las cuatro etapas secuenciales denotan compromisos de recursos cada vez más grandes, que *“aportan diferentes experiencias de mercado e información para la empresa”* (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975: 307). En la primera etapa, las empresas no tienen ningún compromiso de recursos para el mercado externo, generando así ninguna actividad regular de exportación. Esto está en consonancia con que las empresas se desarrollan por primera vez en el mercado interno, con una base nacional (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). En la segunda etapa, las empresas aumentan gradualmente sus compromisos de recursos en el mercado, desarrollando canales de comercialización como información periódica sobre las actividades de extranjeros. Al aumentar los compromisos de recursos en los mercados, las empresas cumplen la tercera fase en la que se gestionan directamente sus canales de información a través de su capacidad adquirida previamente para controlar el tipo y la cantidad de información relevante en los mercados. En esta etapa, los recursos del mercado son adquiridos por experiencia de antemano. La cuarta etapa se refiere a un compromiso aún mayor de recursos, incluyendo implicaciones extranjeras, como la inversión directa extranjera (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

#### **1.4.1.2. La distancia psíquica**



En el modelo por etapas, la falta de conocimiento es un factor explicativo relevante en la entrada en el mercado exterior de las empresas. Es probable que la toma de decisiones con respecto al desarrollo de las operaciones internacionales se ve obstaculizada por la falta de conocimiento acerca de los diferentes ambientes de negocios (Blomstermo y Sharma, 2003). Las diferencias se detectan en el lenguaje, la cultura, los niveles de educación y de desarrollo industrial, y los sistemas políticos y jurídicos, etc. Si estos factores difieren de las de la base de operaciones de las empresas, pueden impedir a las empresas adquirir y acumular conocimientos en el mercado. El concepto de distancia psíquica abarca dichos factores y se define como *“los factores que impiden o perturban a los flujos de información entre la empresa y el mercado”* (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975: 308). A su vez promueve el supuesto de que el proceso de internacionalización de las actividades de la empresa se mueve en los mercados extranjeros que son físicamente cercanos de mercados más distantes (McDonald et al., 2003). En el modelo, la distancia psíquica por lo tanto ofrece una cuenta útil de cómo las empresas eligen y entran en un mercado extranjero y específica de cómo la ampliación de las actividades en un mercado, está estrechamente relacionada con la distancia psíquica (Grady y Lane, 1996; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

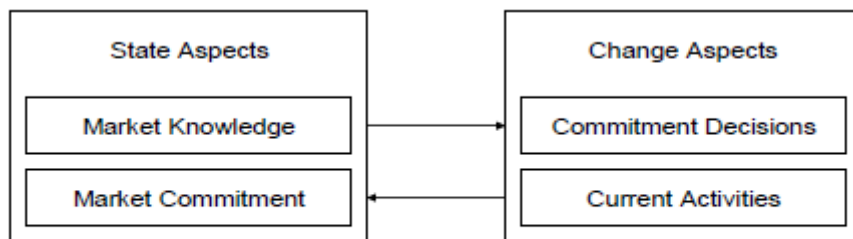
La distancia psíquica es generalmente altamente correlacionada con la distancia geográfica, con algunas excepciones (Reino y Australia) (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Esto explica, en parte, por qué las empresas se dedicaron a su internacionalización mediante la exportación a países vecinos. Nordstrom y Vahlne (1992) indican que la distancia psíquica tiene también, en gran medida, relación con la distancia cultural (Kogut y Singh, 1988), dando lugar así a la utilización intercambiable de los dos conceptos (Blomstermo y Sharma, 2003; Evan et al., 2000). Se puede suponer que la internacionalización de la empresa avanza con sucesivamente mayor distancia geográfica y cultural.

La distancia psíquica no es el único factor determinante en la expansión internacional. Otros factores pueden entrar en juego con el paso del tiempo, incluyendo la evolución de la información y las nuevas tecnologías de comunicaciones, las decisiones políticas, los cambios en el entorno comercial internacional, etc. (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Internet es quizás el arquetipo de estos factores (por ejemplo, Bennett, 1997; Moen et al., 2004). La distancia psíquica parece menos relevante ya que el mercado mundial se vuelve cada vez más homogéneo (Czinkota y Ursic, 1991; Nordstrom, 1990).

### 1.4.1.3. Proceso de internacionalización de la empresa

El modelo de Uppsala comprende básicamente cuatro conceptos fundamentales: es decir, el conocimiento del mercado, el compromiso dentro del mercado, la decisión de compromiso, y las actividades en curso, todos los cuales están estrechamente vinculados entre sí. Estos conceptos se pueden dividir en dos categorías: los aspectos de estado y los aspectos cambiantes. El primero se refiere a la situación existente en la internacionalización de la empresa e incluye el conocimiento del mercado y el compromiso de mercado, mientras que la segunda se refiere a los cambios en el proceso e incluye las decisiones de compromiso y las actividades actuales (véase la Figura 2.2). El mecanismo explica las distintas etapas en el proceso a través del análisis bilateral de los aspectos de estado y de cambio en el proceso de internacionalización, con especial énfasis en la naturaleza del conocimiento y los recursos experiencial.

Figura 11: Mecanismo básico del proceso de internacionalización de la empresa



Source: Johanson and Vahlne (1977: 26)

Fuente: Johanson y Vahlne (1977: 26)

Como se muestra en la Figura 2.2, el modelo asume que todos los conceptos interactúan entre sí sobre una base bilateral. El conocimiento del mercado y el compromiso de mercado se supone que influyen en las decisiones relativas a la asignación de recursos en los mercados extranjeros y en la manera en que las actividades actuales se llevan a cabo y viceversa (Johanson y Vahlne, 1990). Es decir, como “estado” en relación con el conocimiento y el compromiso de los mercados, aumenta, el “cambio” con respecto a las decisiones sobre los recursos y las actividades que se llevan a cabo. A su vez, los aspectos de cambio aumentan los de estado, creando un círculo causal. Como resultado, este bucle de retroalimentación crea un ciclo de aprendizaje. En el modelo, el conocimiento y el compromiso son vistos como conceptos clave, ya que permiten al modelo de

internacionalización ser más dinámico y acumulativo. En relación con el mecanismo del modelo, Johanson y Vahlne (2003b: 9):

*“Este mecanismo es en el que la empresa desarrolla el conocimiento cuando se opera en el mercado, este conocimiento permite a la empresa ver y evaluar mejor las oportunidades de negocio y, en consecuencia, hacer nuevos compromisos en el mercado. A su vez, estos compromisos llevan al aprendizaje de la capacidad de identificar nuevas oportunidades, y así sucesivamente”.*

El conocimiento del mercado se caracteriza por ser acumulativo. Un supuesto subyacente crítico es que el conocimiento del mercado sobre todo puede ser adquirido a través de actividades empresariales directas de las empresas (Hadjikhani, 1997). Se divide en el conocimiento objetivo y el conocimiento experiencial, basado en clasificación de Penrose (1959) de los conocimientos. El primero puede ser enseñado y es por lo tanto fácilmente transmisible. Este último, por el contrario, se gana principalmente a través de la experiencia de primera mano de las actividades de negocio actuales en un contexto particular, y es por lo tanto difícil para los demás de imitar. El conocimiento experiencial es una característica destacada del modelo de Uppsala, que permite a las empresas percibir y formular nuevas oportunidades de negocio y reducir la incertidumbre y los riesgos con los que se pueden enfrentar cuando se embarcan en nuevas actividades de negocios en los mercados extranjeros (Blomstermo y Sharma, 2003). Como los factores subyacentes que provocan el fracaso del negocio disminuyen con el conocimiento experiencial acumulado, se espera que las empresas asuman compromisos de recursos adicionales. La falta de conocimiento de la experiencia de este modo puede incidir en la toma de decisiones en la internacionalización de la empresa (Johanson y Vahlne 1977).

Las actividades actuales tienen algunos efectos dinámicos sobre aspectos de estado: el conocimiento del mercado y de compromiso de mercado y viceversa. En el modelo de Uppsala se etiqueta el modelo de internacionalización como “proceso” debido a la característica de las actividades actuales, haciendo hincapié en el fuerte elemento de continuidad (Johanson y Vahlne, 1977; 2003b). Sus efectos dinámicos incluyen el efecto en el aprendizaje y el efecto en el compromiso. Interacciones continuas con los actores en los mercados para mejorar la capacidad de la empresa para aprender acerca de lo que es esencial para su internacionalización. A través de actividades de interacción graduales, las empresas

también pueden desarrollar o participar en los canales de información, la creación de confianza entre los actores (Johanson y Vahlne, 2003b). Las actividades actuales así juegan un papel crucial en la adopción de medidas más grandes en el proceso de internacionalización de la empresa, con una influencia dinámica en dos conceptos fundamentales del modelo de Uppsala: el aprendizaje y el compromiso.

El compromiso de mercado se compone de (Blomstermo y Sharma, 2003: 22) “*la cantidad de recursos comprometidos y el grado de compromiso en el extranjero*”. El primero está relacionado con el nivel de inversión en los mercados extranjeros y por lo tanto es cuantificable, mientras que el segundo indica lo difícil que es la transferencia de la inversión y de recursos. Es probable que el grado de compromiso en el extranjero sea más central en el modelo de proceso en el que el concepto permita a las empresas que participen en las operaciones internacionales y en fortalecer aún más los vínculos (Johanson y Vahlne, 2003b). Desde este punto de vista, el compromiso puede tener el potencial para crear relaciones con otros actores. En el mecanismo, el compromiso de mercado se ve afectado por las nuevas oportunidades de negocio y los problemas explorados por el conocimiento del mercado. El compromiso a la inversa produce y mejora el aprendizaje y la capacidad para identificar oportunidades más atractivas y los riesgos potenciales.

Las decisiones de compromiso están relacionadas con decisiones de comprometer recursos para operaciones en el extranjero. Se asume en el mecanismo del proceso de internacionalización que las decisiones de compromiso son el resultado de la concepción de las oportunidades de negocio y los problemas, que, a su vez, son una consecuencia del conocimiento experiencial (Johanson y Vahlne, 2003b). Por tanto, estas decisiones tienden a ser hecha después de identificar nuevas oportunidades de negocio y los problemas que conllevan.

#### **1.4.2. Las deficiencias del modelo de Uppsala**

Como Johanson y Vahlne (1990) reconoce, el modelo trata las empresas como reactiva (Cavusgil, 1980), con vistas a la propensión a las conductas proactivas y de asunción de riesgos que están implícitas generalmente en pequeñas empresas emprendedoras. El modelo, por tanto, está limitado en el suministro de conocimientos sobre la expansión internacional proactiva para las empresas con una amplia experiencia y recursos suficientes en los mercados extranjeros (Melin, 1992).

Algunos critican el modelo de Uppsala por ser parcial y determinista (Fina y Rugman, 1996; Melin, 1992; Reid, 1983; Rosson, 1987; Turnbull, 1987; Young y Wilkinson, 1989). Turnbull (1987) establece que las empresas de gran escala con experiencia internacional sustancial y el compromiso pueden intentar usar una variedad de modos de ingreso además de exportar. Esta conclusión es apoyada por Root (1987) que establece que las empresas de alta base tecnológica pueden utilizar licencias como el modo de su primera entrada en los mercados internacionales. Esta deficiencia ha sido reconocida por Johanson y Vahlne (1990). El proceso de internacionalización de la empresa puede tener lugar en cualquier etapa y aún puede seguir la secuencia de la modelo en el orden inverso (Anderson, 1993; Benito y Gripsrud, 1992; Forsgren, 1990; 2002; Turnbull, 1987). Por otra parte, como un supuesto básico del modelo de proceso de internacionalización, la progresión secuencial determinista subestima la probabilidad del salto de etapas (leap-frogging steps). Es decir, las empresas a menudo se saltan etapas, como lo demuestra el caso de las Born Global (Elango y Pattnaik, 2007; Knight y Cavusgil, 2004; Oviatt y McDougall, 1994; Sharma y Blomstermo, 2003).

### **1.5. El modelo de red de la internacionalización**

En respuesta a la crítica anterior, el enfoque de red para la internacionalización se ha convertido en un intento de explicar mejor la internacionalización de las empresas industriales a través de las relaciones entre las empresas y sus contrapartes (Johanson y Mattsson, 1988, 1992, 1995). El modelo postula dos requisitos para el proceso de internacionalización: en primer lugar, la adquisición gradual de experiencia en el mercado y el conocimiento y, en segundo lugar, aprender de sus homólogos en una red (Elango y Pattnaik, 2007). En este sentido, el modelo de red es a menudo considerado como una extensión del modelo de proceso de Uppsala, ya que se extiende la unidad de análisis a nivel de mercado. De acuerdo con el modelo de red, aunque las empresas aprenden sobre los mercados extranjeros a un ritmo gradual a medida que se internacionalizan, el proceso de aprendizaje se produce a través de sus redes (Chetty y Campbell-Hunt, 2003).

El enfoque de red tiene como objetivo dar cuenta de las actividades internacionales de las empresas con un enfoque particular en las relaciones. De acuerdo con esta perspectiva, el mercado se presenta como un sistema de relaciones entre una serie de actores que incluye a los clientes, proveedores, distribuidores, competidores, organizaciones gubernamentales, etc. (Coviello y Munro, 1995). En este modelo, la internacionalización de la empresa se interpreta

en la forma en la que la empresa desarrolla su posición y en la forma de relaciones con los socios potenciales en las redes industriales extranjeras (Johanson y Mattsson, 1988). En otras palabras, la fuerza del modelo radica en la explicación cómo las empresas se internacionalizan a través de la formación y la explotación de las redes de empresas. Por tanto, parece que este modelo de red arroja luz sobre de cómo las actividades de los actores para las adquisiciones de recursos dentro de la red para operaciones internacionales exitosas interactúan y afectan a las diversas dimensiones (Loane y Bell, 2006).

El enfoque de red ha demostrado ser perspicaz para explicar los patrones de internacionalización de las empresas de menor tamaño cuya participación internacional se basa en gran medida en los vínculos con sus homólogos (por ejemplo, Andersson y Wictor, 2003; Axelsson y Easton, 1992; Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995; Madsen y Servais, 1997; McDougall et al, 1994). Una de las hipótesis general es que los principales beneficiarios de los acuerdos de la red son las pequeñas empresas (Mtigwe, 2006). Para las pequeñas empresas, existe un consenso general de que la falta de recursos es un obstáculo importante para su internacionalización y el crecimiento (Welch y Luostarinen, 1988). La formación de redes de negocios permite a las empresas ser más grandes en tamaño y por lo tanto contribuyen a la superación de esta limitación (Chetty y Campbell-Hunt, 2003). A pesar de poseer el conocimiento y una experiencia limitada sobre los mercados extranjeros, las empresas son capaces de adquirir estos activos intangibles a través de las relaciones con los actores de la red, tales como proveedores, clientes y competidores en las redes internacionales. Además, la construcción y la utilización de las redes es un medio atractivo para el aprovechamiento de las capacidades de marketing, un punto débil en general, para las pequeñas empresas (Coviello y Munro, 1995). Parte de la literatura apoya la utilidad teórica de las relaciones de la red para entender el patrón de internacionalización de las pequeñas empresas (Bell, 1995; Chetty y Blankenburg-Holm, 2000; Chetty y Campbell-Hunt, 2003; Coviello y Munro, 1995, 1997; Loane y Bell, 2006; Moen y Servais, 2002; Oviatt y McDougall, 1994). Por tanto, es esencial para que las empresas construyan buenas posiciones en la red y sus actividades dentro de ellas para acelerar sus esfuerzos de internacionalización (Coviello y McAuley, 1999). En este sentido, la red es visto como un mecanismo de transición que permite la rápida internacionalización de las empresas (Mtigwe, 2006).

A medida que el sistema industrial es la base sobre la cual las empresas se dedican a la producción, distribución y uso de bienes y servicios, que se describe como una red de

relaciones entre las empresas (Johanson y Mattsson, 1988). En la red, cada empresa puede formar tanto las relaciones directas con sus clientes, proveedores, distribuidores, e incluso los competidores y los indirectos a través de otras empresas con sus socios. A medida que las empresas interactúan con sus contrapartes, se puede producir la coordinación. El establecimiento de relaciones con otros actores de la red permite a las empresas acceder a los recursos externos y ofrece oportunidades para vender sus productos o servicios. Se considera que el modelo de red tiene sus raíces teóricas en la teoría de la dependencia de recursos, que asume que las actividades de la empresa individual dependen de los recursos controlados por otros.

### **1.6. Born Globals**

En algunas investigaciones como la de Turnbull (1987) empiezan a poner de manifiesto que muchos exportadores británicos no siguen una fase de desarrollo por etapas en sus actividades internacionales. De forma similar, Hedlund y Kverneland (1985) estudiaron empresas suecas con su actividad empresarial en Japón, llegando a la conclusión de que su comportamiento no era a similar a empresas que siguen el modelo de Uppsala. Ellos sugieren que debido a la internacionalización de los mercados, el conocimiento de los mercados ha aumentado y la incertidumbre entonces ha disminuido, lo que hace que los mecanismos básicos del modelo de Uppsala son menos importantes de lo que habían sido en el pasado. En un comentario sobre el estudio de Hedlund y Kverneland, Johanson y Vahlne (1990) afirman que sus resultados son consistentes con el modelo por etapas, acercándonos a que los nuevos modelos de internacionalización no son diferentes pero una evolución de los modelos anteriores. En un estudio a nivel nacional de pequeños fabricantes de EE.UU., Brush (1992) encuentra que el 13 % de la muestra inició actividades internacionales durante el primer año de funcionamiento. Knight y Cavusgil (1996) muestran incluso que los estudios de la década de 1970 han documentado ejemplos de patrones de internacionalización similares a los de las empresas que se internacionalizan de forma acelerada en diferentes países.

Pero realmente, la mayoría de las investigaciones existentes parten del mismo punto cronológico, afirmando que se evocó por primera vez el concepto de “*Born Global*” (BG) en 1993, cuando la consultora Mckinsey se puso a investigar empresas australianas, y se dio cuenta de que esas empresas no seguían el modelo tradicional de internacionalización, y que tenían éxito en los mercados mundiales, sin tener una base en su mercado nacional (Rennie, 1993). La visión global de la internacionalización de las Born Global ofrece un contraste más

sustantivo al modelo de internacionalización por etapas. Oviatt y McDougall (1994), definen una empresa “*international new venture (INV) como una organización empresarial que, desde su inicio, pretende obtener una ventaja competitiva significativa de la utilización de recursos y de la venta de productos en varios países*”. En sus investigaciones, Knight y Cavusgil (1996, p. 11) definen las Born Global como “*pequeñas empresas, orientadas a la tecnología que operan en los mercados internacionales a partir de los primeros días de su creación*” y algunos autores añaden que las Born Global son empresas que han alcanzado al menos 25% de las ventas en el exterior en tres años después de su establecimiento (Madsen, Rasmussen y Servais, 2000). En otra investigación, autores finlandeses sugirieron una definición mucho más estricta, sosteniendo que para calificar una empresa como Born Global, al menos el 50 % de las ventas de esta empresa debe realizarse en continentes diferentes a la de los que la empresa se originó (Luostarinen y Gabrielsson, 2006).

Desde entonces, este tipo de empresas ha sido calificado en las investigaciones de distintas formas, como Born Global (Rennie 1993; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997), Global Start-up (Oviatt y McDougall, 1994), Internacional New Venture (McDougall et al., 1994), Instant Internationals (Fillis, 2001), High Technology Start-ups (Jolly et al., 1992), Born Internacional (Kundu y Katz, 2003) y Early Internationalizing Firms (Rialp et al., 2005a), en nuestra investigación nos centraremos en el término Born Global ya que es uno de los términos más utilizado en todas las investigaciones para referirse en gran medida al mismo concepto, y destacamos que al no existir unanimidad sobre este concepto de internacionalización acelerado, el uso de tantos sinónimos diluye la información y hace que sea más complicado conseguir una información completa sobre este modelo de internacionalización

Se puede destacar que las investigaciones sobre el tiempo y la internacionalización tuvieron de nuevo un gran interés a partir de la década de 1990, desde que la creciente expansión de un número de PYMES y nuevas empresas internacionales contradijeron el modelo de internacionalización por etapa llevado a cabo tradicionalmente por las empresas, ya que este modelo no aborda adecuadamente la posición de la internacionalización de estas nuevas empresas Freeman et al. (2010). Coincide con este punto de vista la investigación de A. Zucchella et al. (2007), en la cual afirman que desde el principio de los años 90, se incrementó el interés por parte de los investigadores de estudiar el proceso de internacionalización temprano y acelerado que reflejan las Born Global. De ahí, afirman que



tras un importante crecimiento de este fenómeno y de la literatura relevante (Rialp et al., 2005), el concepto de empresas Born Global se ha convertido en un concepto cada vez más complejo, en términos de estrategia de internacionalización, espacio tiempo y la rapidez de internacionalización. Por eso, el tiempo se está convirtiendo en un importante campo de análisis en los estudios de entrepreneurship internacional, junto con la edad de la empresa en su entrada internacional (Jones y Coviello, 2005). Pero también existen otros estudios que se centran en estudiar el ritmo del proceso de internacionalización con el transcurso del tiempo (Eisenhardt y Brown, 1998; Vermeulen y Barkema, 2002). A partir de ahí, se destacan nuevos campos de investigaciones que sitúan el tiempo como enfoque principal de sus investigaciones, subrayando que existen diferentes dimensiones de tiempo como, la “*velocidad*” (o precocidad) de internacionalización, en la cual se realizan un inicio temprano de las actividades internacionales, la “*amplitud*” de crecimiento internacional, y el “*ritmo*” con el cual ocurren las actividades internacionales en el tiempo, y que cada dimensión se ve afectada por determinados factores pertenecientes a la empresa o a los entornos.

El aumento de la aparición de empresas Born Global y, en general, de los fenómenos de internacionalización temprana obligan a los investigadores a explorar más a fondo las causas de la expansión internacional, con especial atención en su dimensión temporal, es decir, la precocidad y la velocidad (Ancona et al, 2001; Nayyar y Bantel, 1994). Como revela la investigación de O. Kuivalainen et al. (2007) parece que en los estudios sobre las Born Global, el tiempo que transcurre entre la fundación y la internacionalización de la empresa ha recibido mayor atención. La mayor parte de las medidas utilizadas para medir el tiempo que transcurre entre la creación de la empresa y sus primeros pasos internacionales suelen abarcar mayoritariamente el mismo periodo. Rennie (1993) y Moen y Servais (2002) se refieren a un período de tiempo de dos años desde su fundación, mientras que Madsen, Rasmussen, y Servais (2000) y Knight y Cavusgil (2004), por ejemplo, definen las Born Global como empresas que inician actividades de exportación dentro de los tres primeros años después de su creación, usan hasta periodos de seis (Zahra, Ireland, and Hitt 2000), siete (Jolly, Alahuhta, and Jeannet 1992), y ocho años (McDougall, Shane, and Oviatt 1994). Uno de los periodos de tiempo que ha sido mayoritariamente aceptado por los investigadores en el cual las empresas realizan su internacionalización de forma acelerada, ha sido la estimación que sitúa este proceso entre los 2 y 6 años de existencia de la empresa (Coviello y Munro, 1995; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1997; Freeman y Cavusgil, 2007).

De la misma manera que se ha considerado la “precocidad” para estimar si la empresa sigue un proceso de internacionalización acelerado estimando el tiempo que transcurre entre su creación y sus primeras ventas en el extranjero, existen otras medidas citadas en la literatura como la “*amplitud o magnitud*” de internacionalización que está estrechamente vinculada con la “*velocidad*”, la cual se define como la extensión de las operaciones internacionales de una empresa. La investigación de O. Kuivalainen et al (2007) revela que la mayoría de los estudios sobre las Born Global se centran en estudiar el grado de internacionalización de la empresa a partir de una única escala de medición, utilizando a menudo el volumen de ventas derivado de las operaciones internacionales como indicador principal. De hecho el criterio más aceptado aunque algo arbitrario, ha sido el de Knight y Cavusgil (2004), los cuales estiman que es necesario que la empresa tenga un 25% o más de su volumen de ventas procedente del extranjero dentro de sus 3 primeros años de creación, para ser considerada como una Born Global. Pero aunque esté mayoritariamente aceptado el criterio de Knight y Cavusgil para las empresas americanas, no captura el fenómeno de empresas Born Global en su totalidad, en el ámbito europeo, o en pequeños países en general. Es posible que una empresa se califique de Born Global a pesar de que su volumen de ventas en el extranjero sólo proceda de un país vecino. De la misma manera la investigación de Gabrielsson et al. (2008) plantean el problema que conlleva esta definición desde una perspectiva europea (cf. Kuivalainen, Sundqvist, y Servais, 2007). Porque afirman que casi cualquier empresa de recién creación procedente de un pequeño país con un producto especializado dirigido a un nicho de mercado internacional podría cumplir este requisito. Luostarinen y Gabrielsson (2006) propusieron una definición mucho más estricta, sosteniendo que para calificar una empresa como Born Global, por lo menos el 50% de sus ventas debe proceder de países extranjeros. Se destaca también que dicha proporción de ventas en las exportaciones o el rango de actividades geográficas internacionales están influenciados por el tamaño del país de origen de la Born Global y de la economía, los mercados del país vecino, y otros factores tales como el tipo de industria al cual pertenece la Born Global. Este debate pone en relieve la falta de una teoría y definiciones consistentes dentro de este campo de estudio.

Otra medida que destacan los investigadores para determinar si la empresa sigue un proceso de internacionalización acelerado, es la medida del “*alcance de mercados extranjeros*”, en otras palabras, el número de mercados extranjeros que llega a penetrar la empresa en un periodo de tiempo relativamente corto. O. Kuivalainen et al (2007) destacan

que existen dos tipos de alcances de mercados extranjeros, una estrategia de concentración de mercado (ámbito geográfico reducido), refiriéndose más al modelo de Uppsala y su distancia psíquica, y una estrategia de diversificación de mercados (amplio alcance geográfico) que refleja más el modelo de Born Global (Ayal y Zif, 1979). De la misma manera que existe divergencia entre los investigadores para determinar el volumen de ventas procedente de los mercados extranjeros, una de la medida necesaria para que las empresas sean consideradas como Born Global, existe tal divergencia con la estimación del número de países, en los cuales la empresa debe vender sus productos y servicios para ser consideradas como Born Global. De hecho existen pocas investigaciones que determinan dicho número. Algunos estudios determinaron que la empresa debe tener actividades internacionales en al menos 5 países o que estén presentes en al menos dos grupos culturales diferentes (Kandasaami, 1998; Lummaa, 2002). Otros estudios como el de Zahra et al. (2000) determinaron que la media de mercados extranjeros alcanzados por las empresas que encuestaron, se encontraba justo por encima de los dos países.

Aunque existan divergencias en la forma de medir un proceso de internacionalización acelerado, numerosos autores subrayan que las investigaciones sobre la internacionalización deben incorporar explícitamente el papel y la influencia del tiempo (Andersen, 1993, 1997; Zander, 1994; Zahra et al., 2000; Coviello y Jones, 2004).

Además, hay evidencia de la existencia de otros procesos de internacionalización, como por ejemplo el de las empresas Born Again Global (BAG). Estas empresas son empresas que están bien establecidas en sus mercados de origen, llevan muchos años desarrollando sus actividades en su mercado doméstico y repentinamente abrazan una rápida internacionalización (Bell et al., 2001, 2003). Las Born Global son entonces nuevas empresas que adoptan de forma temprana y rápida el proceso de internacionalización, mientras que las Born Again Global son empresa que se internacionalizan rápidamente pero no en los primeros años de su creación, sino muchos años después. Este tipo de comportamiento es a menudo una respuesta a un incidente “*crítico*”, ya sea interno o externo (Bell et al., 2003).

## **2. Similitudes destacadas en la literatura entre el Modelo de Uppsala y las Born Global**

Si queremos identificar las diferencias y similitudes de estos dos modelos tenemos que compararlos en base a algunos factores y/o performance. Las primeras performance que resaltan a primera vista se basan en el tiempo, porque las Born Global se califican por tener

un proceso de internacionalización precoz, vinculado con un mayor alcance internacional, ya que las Born Global se internacionalizan de forma temprana en un número más elevado de países que las empresas que siguen el modelo de Uppsala. Detrás de estas dos principales performances existen factores externos (entornos cambiantes, redes globales) e internos (entrepreneurship, estructura organizacional dinámica) que influyen y determinan la adopción por parte de la empresa de dichas posturas internacionales.

Los casos estudiados por Johanson y Vahlne (1977) para modelar el proceso de internacionalización por etapas indican una internacionalización lenta a lo largo de varias décadas. Sin embargo, no hay nada en su modelo que indica que la secuencia de los acontecimientos no puede ser más rápido. Una empresa puede ejecutar su negocio exclusivamente en el mercado interno y aumentar progresivamente su compromiso con las operaciones internacionales, haciéndolo por etapas, con el incremento de la distancia psíquica, pero en un período de tiempo corto. Johanson y Vahlne (2009) afirmaron que: *“No hay nada en nuestro modelo que indica que la expansión internacional no se puede hacer de forma rápida”* (p. 1421) por lo tanto los nuevos modelos de internacionalización podrían apreciarse en algunos casos como una evolución de otros modelos de internacionalización ya existentes.

Si nos centramos en las similitudes entre los dos modelos, la investigación de Hashai y Almor (2004) demostró que empresas Born Global israelíes presentaban un incremento gradual de su compromiso en los mercados internacionales después de su primera entrada en el mercado (Stray et al., 2001; Coviello y Munro, 1997). Identificaron que la complejidad del modo de servicios en los mercados internacionales de las empresas Born Global se incrementaba con el tiempo y disminuía con la distancia psíquica. Demostraron que la unidad de marketing suele ser la primera actividad de la cadena de valor a internacionalizarse, mientras que la unidad de I+D y producción se ubican generalmente en el país de origen. También evocaron que el establecimiento de filiales de marketing por parte de las Born Global parecen ser esencial para lograr y mantener una ventaja competitiva en los mercados extranjeros, mientras que la internacionalización de la producción y la I + D parece menos importante. Además, identificaron que existían empresas Born Global que entraban en mercados psíquicamente cercanos antes de entrar en mercados psíquicamente distantes y tenían mayor proporción de ventas en los mercados psíquicamente cercanos.

Por otra parte, en su investigación Fan y Phan (2007) destacaron que las similitudes entre las nuevas empresas internacionales (modelo Born Global) y las empresas tradicionales

(modelo Uppsala), fueron subrayadas en un estudio comparativo de más de 100 empresas en Australia por Kandasaami y Huang (2000). Este estudio encontró poca diferencia en la singularidad del producto, la sofisticación tecnológica, el grado de las ventajas de la personalización o de fijación de precios entre estos dos grupos (en relación a sus competidores respectivos). De la misma forma, Madsen et al. (2000) comunicaron resultados coherentes.

Fan y Phan (2007) evocan también otro punto interesante en su investigación, destacando que la posibilidad de que las Born Global puedan ser de hecho muy similar a la empresas que siguen un modelo de internacionalización secuencial, y también ha sido planteada por Madsen y Servais (1997), quien comentó que, si la definición de la internacionalización acelerada de las empresas se basa en la fecha oficial de inicio, los emprendedores/fundadores de las Born Global podrían haber estado expuestos a oportunidades internacionales mucho tiempo antes de esta fecha. En otras palabras, el conocimiento internacional previo del emprendedor/fundador de la Born Global podría compararse con la fase de adquisición de conocimiento internacional de las empresas que siguen un modelo de internacionalización secuencial, por eso las Born Global tendrían una ventaja temporal al poseer dicho conocimiento de ante mano, ya que los conocimientos y experiencias internacionales previas reducen la distancia psíquica a mercados específicos (McKinsey and Co. 1993; Madsen y Servais, 1997) y minimizan el riesgo y la incertidumbre.

Otro punto destacable, es que tanto las empresas tradicionales que siguen un modelo de internacionalización secuencial como las Born Global hacen hincapié en el papel de las redes y alianzas que crean dichas empresas para internacionalizarse. Las investigaciones sobre el modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne 1990), postulan que las empresas utilizan intermediarios en sus primeras etapas de internacionalización, porque el compromiso de los recursos y la base de conocimiento necesarios para internacionalizarse directamente son menores que si la empresa iba a establecer su propia filial, y en consecuencia conlleva a tener menos riesgos. Del mismo modo, un recurso clave para el desarrollo de las Born Global es su acceso a redes internacionales (Håkansson 1982; Thorelli 1990), tales como distribuidores, subcontratistas, compradores y vendedores (Knight y Cavusgil 1996). La diferencia es que para las Born Global, las redes deben ser amplias y extensas para permitir que alcance un nivel internacional global y crearse de forma rápida para sostener la exposición de la empresa a múltiples mercados.

### **3. Diferencias destacadas en la literatura entre el Modelo de Uppsala y las Born Global**

En su estudio sobre 24 Born Global, McDougall, Shane, y Oviatt (1994) llegan a la conclusión de que el modelo por etapas no proporciona una explicación adecuada de por qué estas empresas operan en los mercados internacionales en lugar de sólo en sus mercados de origen. En cuanto a la estructura de gobierno de las actividades, McDougall, Shane, y Oviatt afirman que hay diferencias claves entre las empresas establecidas y las empresas de nueva creación, debido a la cantidad y el origen de los recursos. El último tipo de empresas tendrá pocos recursos que quedan para inversiones costosas en los canales de distribución; por lo tanto, en comparación con las empresas establecidas, el empresario debe confiar más en las estructuras híbridas para el control de las actividades de marketing (por ejemplo, relaciones personales cercanas, joint ventures) y las ventas. Esto está en consonancia con los hallazgos de Bell (1995) en su estudio de las pequeñas empresas de software, en el que se encuentra con que los modelos de internacionalización existentes no reflejan adecuadamente los factores subyacentes de los procesos de internacionalización de estas empresas. Él encuentra que el proceso está fuertemente influenciado por el patrocinio de clientes nacionales y extranjeros, la focalización de los nichos de mercado, y la consideración específica de la industria en lugar de la distancia psíquica a los mercados de exportación. También encuentra poco apoyo para la idea de que las empresas progresan sistemáticamente de exportar a otros modos de entrada en el mercado. Por último, no todas las empresas se establecen con ventas nacionales antes de iniciar ventas al exterior. Según Bell (1995), esto podría ser debido a que las experiencias anteriores de los empresarios provocan una tendencia a iniciar las exportaciones en la búsqueda de proveedores en el extranjero.

Los últimos hallazgos son un tanto, en contraste con los de Jolly, Alahuhta, y Jeannet (1992), quienes concluyen que la alta tecnología de nueva creación debe elegir un área de negocio con los clientes homogéneos y una adaptación mínima en las estrategias de marketing. El argumento es que estas pequeñas empresas no pueden adoptar un enfoque multidoméstico como las grandes empresas, simplemente porque no tienen la escala suficiente en sus operaciones en todo el mundo. Son vulnerables porque dependen de un solo producto, que deben comercializar en los mercados líderes en primer lugar, no importa donde dichos mercados están situados geográficamente. La razón es que estos mercados son las claves para el acceso al mercado amplio y rápido, lo cual es importante debido a que los costes fijos de estas empresas son relativamente altos. Debido a que este es el factor clave que influye en la

elección de mercado inicial, se reduce la importancia de la distancia psíquica en el criterio de selección de mercado. A menudo, estas empresas rigen sus ventas y actividades de marketing a través de una red especializada en el que se buscan socios que complementan su propia competencia; esto es necesario debido a los limitados recursos de las empresas (Haskell, N., et al, 2016).

Christensen y Jacobsen (1996) llegaron a la conclusión que diferentes empresas tienen diferentes rutas hacia la internacionalización, basada en las diferencias de los contactos y los conocimientos adquiridos establecidos con anterioridad a los inicios de la nueva empresa. El conocimiento del mercado; la red personal del emprendedor; los contactos internacionales; y la experiencia transmitida con anteriores ocupaciones, las relaciones, y la educación, son ejemplos de este tipo de competencias internacionales obtenidas antes de la creación de la nueva empresa.

Por otra parte, Mittelstand (2003) determina que los procesos de internacionalización secuencial también han sido objeto de críticas en base a las teorías de red que prevén un proceso secuencial de internacionalización impulsado por vínculos de red que proporcionan a las empresas el conocimiento, las finanzas, y la experiencia del capital humano para mejorar la expansión internacional y el desarrollo (Johanson y Mattsson, 1988; Benito y Welch, 1994; Vatne, 1995). La investigación sobre la internacionalización de las Pyme también ha criticado el punto de vista secuencial de la internacionalización (Coviello y McAuley, 1999; Jones, 1999; Autio et al., 2000). En estos puntos de vista, la internacionalización no puede estar basada en la proximidad geográfica y psíquica, sino en la evolución de las redes y los procesos de aprendizaje. En consecuencia, la internacionalización es considerada como un proceso secuencial realizado a través de grandes distancias geográficas y psíquicas. Este proceso se considera que sea impulsado por el aprendizaje basado en la red. El desarrollo del concepto de variables Born Global también ha desafiado a las etapas tradicionales y puntos de vista de la distancia psíquica sobre la internacionalización de las Pyme (Rennie, 1993; Knight et al., 1996; Madsen y Servais, 1997). La visión de las Born Global implica que las estrategias de internacionalización se basan en la amplia y rápida diversificación en diferentes tipos de mercados, usando una variedad de modos de ingreso.

En la investigación de Sylvie (2004) se destacan cuáles han sido los aspectos del modelo por etapas que han sido criticados, para ello, los críticos del modelo argumentan que es demasiado determinista (Fina y Rugman 1996), que las empresas a menudo se saltan etapas

(Oviatt y McDougall, 1994), que simplifica un proceso complejo (Dicht et al. 1984), que no tiene en cuenta las adquisiciones (Forsgren 1990), y que no tiene en cuenta el impacto de las variables exógenas (Welch, 1982). Sobre el punto de vista de las Born Global de la internacionalización ofrece un contraste más sustantivo al modelo de etapas. Este punto de vista sostiene que las empresas no se internacionalizan incrementalmente pero entran en los mercados internacionales poco después del inicio de las empresas. Estas empresas ni siquiera tienen ventas en su mercado interno (Jolly, Alahuhta, y Jeannet 1992; Knight y Cavusgil 1996; McKinsey and Co. 1993; Oviatt y McDougall 1994), contradiciendo así el modelo de etapas, que postula que las empresas empiezan a exportar a partir de una base sólida de mercado interno.

El mercado interno de la empresa no es tan significativo en el enfoque de las Born Global, comparándolo con el enfoque tradicional secuencial. En este último, se requiere un mercado interno fuerte para apoyar a las empresas en sus esfuerzos internacionales. Debido a que las Born Global se internacionalizan rápidamente, pueden tener un pequeño mercado interno o ningún mercado nacional. Aunque las Born Global tienen una base interna débil con la que apoyar sus esfuerzos internacionales, tienden a tener éxito en sus esfuerzos internacionales (McKinsey and Co., 1993). Los fundadores de las Born Global reconocen la importancia limitada del mercado nacional desde los inicios de la empresa; los fundadores perciben el mundo como un mercado global y por lo tanto no se limitan a un solo país. Curiosamente, la opinión de la orientación al mercado que ha dominado en la disciplina del marketing proporciona una analogía significativa aquí. Sin embargo, según lo sugerido por Slater y Narver (1995), una orientación hacia el mercado puede no alentar la voluntad suficiente para asumir los riesgos que son inherentes en el desarrollo de productos de vanguardia que facilitan la internacionalización temprana. El objetivo principal de la orientación al mercado es en la creación de valor para el cliente, que se basa en el conocimiento derivado del cliente y análisis de la competencia (Slater y Narver, 1995). Esto puede llevar a una subestimación de la contribución potencial de otras fuentes de aprendizaje (Slater y Narver, 1995). La innovación ha sido sugerida como un posible vínculo entre la orientación al mercado y el desempeño de la empresa (Han, Namwoon, y Srivastava, 1998; Menguc y Auh, 2006), donde la innovación requiere el aprendizaje externo (que incluye el aprendizaje de mercado y de la red para las nuevas adquisiciones de tecnología) y el aprendizaje experimental interno (que incluye I + D) (Arora y Gambardella, 1990).



Una deficiencia más importante con el modelo de Uppsala, está relacionada con el objetivo del conocimiento en el proceso de internacionalización. Mientras que el conocimiento se conjetura para explicar la entrada en el mercado, no hay representación de la fase de pre-internacionalización. El aprendizaje y la adquisición de conocimientos se deben colocar en la etapa de pre-internacionalización como un antecedente para el desarrollo de conocimiento intensivo y de vanguardia aplicado a los productos. El establecimiento de la empresa requiere algún tipo de recurso valioso para emplear y poner en práctica una estrategia para servir los nichos de mercado con productos y servicios únicos (McDougall, Shane, y Oviatt, 1994; Oviatt y McDougall, 1995, 1997, pág 89) “ . . . *En tales condiciones y con los empresarios con experiencia internacional con metas agresivas de crecimiento, tal vez la inevitabilidad de las operaciones internacionales es tan obvio y el conocimiento experimental de los mercados extranjeros suficientemente presentes entre los empresarios que los pasos incrementales enfatizados en la teoría tradicional de internacionalización son innecesarios*”.

Los fundadores de las Born Global creen que los mercados internacionales ofrecen oportunidades (Madsen y Servais, 1997), más que el riesgo y la incertidumbre asociados con los mercados internacionales. En comparación con las empresas más antiguas, las Born Global tienen una orientación más positiva acerca de la internacionalización y creen que los mercados extranjeros conllevan menos riesgos y menos costes (Autio, Sapienza y Almeida 2000; Eriksson et al 1997; Caballero y Cavusgil 1996). Las empresas que se internacionalizan de forma temprana desarrollan una actitud positiva hacia la internacionalización (Knight y Cavusgil 1996). En ambientes nuevos y dinámicos, las Born Global se adaptan e innovan más rápidamente que las empresas más antiguas (Autio, Sapienza y Almeida 2000).

Aunque el enfoque de las Born Global hace hincapié en que las empresas están dispuestas a tomar riesgos y hacer frente a la incertidumbre en los mercados internacionales, hace hincapié también en que estas empresas tienen experiencia previa y conocimientos que permiten reducir la incertidumbre y el riesgo. Por lo tanto, los enfoques tradicionales y el de las Born global afirman que la experiencia y los conocimientos previos son importantes para la exitosa entrada en nuevos mercados nacionales. Los enfoques difieren en que en el enfoque de las Born Global sugiere que la experiencia y el conocimiento se pueden adquirir desde el principio de vida de la empresa. Los investigadores han avanzado varias razones para esta creencia. En primer lugar, los investigadores de las Born Global apuntan a la mayor experiencia internacional de los empresarios que están acostumbrados a operar en una economía global. Ellos sugieren que algunas de las diferencias de las empresas más antiguas

se pueden explicar por la influencia de la educación y la vida internacional y la experiencia laboral del fundador (Madsen y Servais 1997; McKinsey and Co., 1993). El conocimiento previo y la experiencia laboral reducen la distancia psíquica a los mercados específicos (Madsen y Servais 1997; McKinsey and Co., 1993) y minimiza el riesgo y la incertidumbre. También podría argumentarse que los gerentes de hoy en día son más formados y más internacionales que la generación de directivos que cuando el modelo por etapas de Uppsala fue desarrollado por primera vez en 1977. En segundo lugar, la experiencia internacional previa de los fundadores de Born Global juega un papel importante en el aumento de las empresas con mayor velocidad de aprendizaje y de internacionalización (Oviatt y McDougall 1997). Cohen y Levinthal (1990) determinan que respecto al concepto de capacidad de absorción, las Born Global comienzan con conocimientos básicos acerca de la internacionalización, lo que les permite ser más capaces de acumular nuevos conocimientos acerca de la internacionalización.

En contraste con el enfoque tradicional, el enfoque de Born Global minimiza la importancia de la distancia psíquica durante la internacionalización de la empresa. El enfoque tradicional asume que las empresas acceden a nuevos mercados internacionales en función de su distancia psíquica y de la experiencia previa de la empresa. Sin embargo, el enfoque Born Global hace hincapié en que la distancia psíquica se vuelve irrelevante en la internacionalización de la empresa (Jolly, Alahuhta, y Jeannet 1992; Knight y Cavusgil 1996). Los defensores del enfoque tradicional también aceptan que la distancia psíquica no es constante sino que cambia debido a la transformación de los sistemas de comunicaciones, el comercio, la política, y otros intercambios sociales (Johanson y Wiedersheim- Paul 1975).

En el modelo por etapas de Uppsala se considera que el conocimiento del mercado es visto como un recurso y el modelo sugiere una relación directa entre el conocimiento del mercado y el compromiso de mercado (Johanson y Vahlne, 1977). No sólo han criticado el modelo de Uppsala por no explicar dónde y cómo se inicia el proceso de internacionalización (Andersen, 1993), pero, además, las investigaciones afirman que adopta un enfoque reactivo a de aprendizaje experiencial (Forsgren, 2002), y es demasiado determinista en su enfoque de la internacionalización y de su progresión (Strandskov, 1993). De ahí, en su investigación Rialp et al (2005) elaboran una tabla resumen que permiten observar las diferencias que existen entre los dos modelos según tres dimensiones o niveles de análisis: a) características del fundador (o del equipo fundador); b) capacidad de la organización; y, el enfoque estratégico

de la empresa con respecto a c) fuentes internas de ventaja competitiva y los problemas externos, ambientales.

#### **4. Los cambios externos que afectan a los patrones de internacionalización**

Desde el punto de vista de Bell y Young (1998), los factores que influyen en la selección por el mercado extranjero habían cambiado desde mediados de la década de 1970 cuando los autores Uppsala propuesta por primera vez el principio. Ellos postularon que la relevancia de la distancia psíquica en el proceso de internacionalización había disminuido, y que otros factores, tales como los relacionados con la industria, el nivel de demanda en el mercado exterior y de las relaciones con los clientes existentes y potenciales, ejercieron más influencia en inicial y la consiguiente selecciones en el mercado extranjero.

A medida que el entorno ha ido cambiando significativamente desde que se desarrollaron las teorías tradicionales de internacionalización, las empresas a menudo han tenido que acelerar sus procesos de entrada en los mercados extranjeros. El aumento del nivel de la globalización en muchas industrias puede disminuir aún más la percepción del riesgo de entrar en los mercados extranjeros y explica en parte el aumento observado en la velocidad de la internacionalización. Oviatt y McDougall (1997) hacen hincapié en el papel desempeñado por el alcance cada vez más global de la homogeneidad cultural, el cambio social y la estrategia de la empresa. Las condiciones ambientales tales como el cambio de la industria y las condiciones del mercado y la internacionalización de la competencia de la industria crean el marco ideal para que las empresas que siguen un modelo de Born Global salgan a la superficie. Los clientes de la empresa, que son en sí mismos internacional, y la intensa competencia de las importaciones en el mercado interno de la empresa obligan a las empresas a concebir sus negocios en términos globales desde el principio (Oviatt y McDougall 1995). Por último, la liberalización del comercio y los avances tecnológicos en las áreas de telecomunicaciones, especialmente Internet, proporcionar a las empresas un acceso fácil a los clientes en todo el mundo, distribuidores, socios de la red, y proveedores (McDougall y Oviatt 2000).

Además, se ha demostrado empíricamente que los empresarios que han vivido en el extranjero tienden a exportar mucho más que los otros que no tienen esa experiencia. Las experiencias previas de trabajo, un alto nivel de educación y conocimiento de lenguas extranjeras son las características relacionadas con una fuerte orientación internacional en

términos de intensidad de las exportaciones (Aaby y Slater, 1988 ; Athanassiou y Nigh, 2000; Cavusgil, 1984 ; Ibeh, 2003; Vance, C. et all, 2016), porque el conocimiento previo y la experiencia laboral reducen la distancia psíquica de los mercados específicos (Madsen y Servais 1997 ; McKinsey and Co., 1993) y minimizan el riesgo y la incertidumbre.

Por otro lado, numerosos investigadores han demostrado que la reducción de los ciclos de vida del producto y la aparición de una fuerte demanda mundial se argumentan para estar entre las fuerzas que llevan a las empresas Born Global en adoptar una perspectiva internacional, independientemente de la edad y el tamaño (Ohmae, 1990; Oviatt y McDougall, 1997; Hashai y Almor (2004). La necesidad de llegar a los mercados de suficiente tamaño y explotar las ventajas de ser primero es otra motivación para las empresas para internacionalizarse rápidamente (McNaughton, 2000), y atribuyen una importancia secundaria a su mercado nacional, en contraposición a la perspectiva de la teoría etapas. Existen datos empíricos presentados en diferentes estudios que muestran que el mercado interno es frecuentemente insignificante para las empresas Born Global, y que muchos de ellos venden su primer producto en el mercado externo (Almor, 2000 ; Bloodgood et al, 1996 ; Coviello y Munro, 1995 ; McNaughton, 2000 ; Oviatt y McDougall, 1994, 1997 ; Rasmussen y Madsen, 2002 ; Rennie, 1993) las explicaciones para la internacionalización acelerada de las empresas Born Global son numerosas e incluyen: estrategias de nicho globales (Almor, 2000 ; Bonacorsi, 1992 ; Fujita, 1995 ; Gomes - Casseres, 1997 ; Keeble, Lawson, Lawton Smith, Moore & Wilkinson, 1998 ; Rasmussen y Madsen, 2002 ; Rennie, 1993 ; Storey, 1994), la capacidad de reunir capital externo (Bonacorsi, 1992 ; Hansen, Gillespie, y Genturck, 1994), la visión y la capacidad emprendedora (Knight, 2000 ; Oviatt y McDougall, 1994), y la dependencia de las redes internacionales y alianzas estratégicas como un sustituto de los activos propios de la empresa (Bell, 1995 ; Coviello y Munro, 1995, 1997 ; Gomes - Casseres, 1997).

Además de los conceptos anteriores, en el caso de las Born Again Global, la empresa puede acelerar su proceso de internacionalización, si hay un evento crítico como por ejemplo si se crea la necesidad de internacionalizarse por cuestión de supervivencia como es el caso hoy en día de muchas empresas que intentan sobrevivir a la crisis económica por medio de la búsqueda de nuevos mercados internacionales para incrementar su comercialización de productos y/o servicios.

En sus investigaciones Baldegger y Schueffel (2010) identifican dos tipos de incidentes que desencadenan una rápida internacionalización: “factores de presión” (tamaño del mercado interno, un entorno demográfico cambiante, y el aumento de la competencia) y “factores de atracción” (una vía empresarial, la experiencia profesional y la curiosidad).

Esto viene del hecho de que el desarrollo internacional es empujado por limitaciones y es una necesidad para la supervivencia de la empresa en el largo plazo. No convertirse en una empresa internacional sería, pues, un riesgo aún mayor que la inversión de recursos significativos. Del mismo modo, en los factores explicativos identificados por Bell et al. (2001), la internacionalización acelerada es motivada por la necesidad de reembolsar las deudas o para obtener un rápido retorno de la inversión con el fin de satisfacer a los accionistas y es el resultado de estrategias emergentes ante limitaciones específicas, en lugar de una estrategia proactiva para aprovechar las nuevas oportunidades.

La investigación de Baldegger y Schueffel (2010) por lo tanto confirma la de Bell et al. (2001) sobre el hecho de que las empresas bien establecidas en su mercado doméstico pueden mostrar el mismo comportamiento innovador, proactivo y la asunción de riesgos más allá de las fronteras nacionales como las empresas de nueva creación Born Global.

Por otro lado, la naturaleza de los mercados mundiales y de las actividades económicas que tienen lugar en este entorno económico exigen la búsqueda de oportunidades de expansión internacional tan pronto como surgen, sea siguiendo el patrón de las empresas Born Global o Born Again Global, y desarrollarse con rapidez, a fin de obtener las ventajas de ser primero, aumentar la escala de las curvas de aprendizaje y por lo tanto el acceso a los beneficios antes que los competidores globales (Eisenhardt & Brown, 1998; Nayyar y Bantel, 1994). Comenzar la internacionalización temprana es un requisito previo importante para el desarrollo del aprendizaje experiencial y contribuir al desempeño de las empresas. La precocidad influye en la intensidad exportadora, ya que ambos están conectados con el aprendizaje experiencial (Johansson y Vahlne, 1977; Kolb, 1984), lo que prueba ser vital para los resultados de exportación.

Para ello, la intensidad del tiempo se está convirtiendo en un importante campo de análisis en estudios empresariales internacionales, junto con la edad de la empresa cuando entra en mercados internacionales (Jones y Coviello, 2005). Otros estudios se centran en el ritmo del proceso de internacionalización a través del tiempo, el llamado ritmo de internacionalización (Eisenhardt & Brown, 1998; Vermeulen y Barkema, 2002). Siguiendo

estas orientaciones, hemos desarrollado a continuación un esquema que examina los diferentes modelos de internacionalización.

## 5. Evolución de los patrones de internacionalización

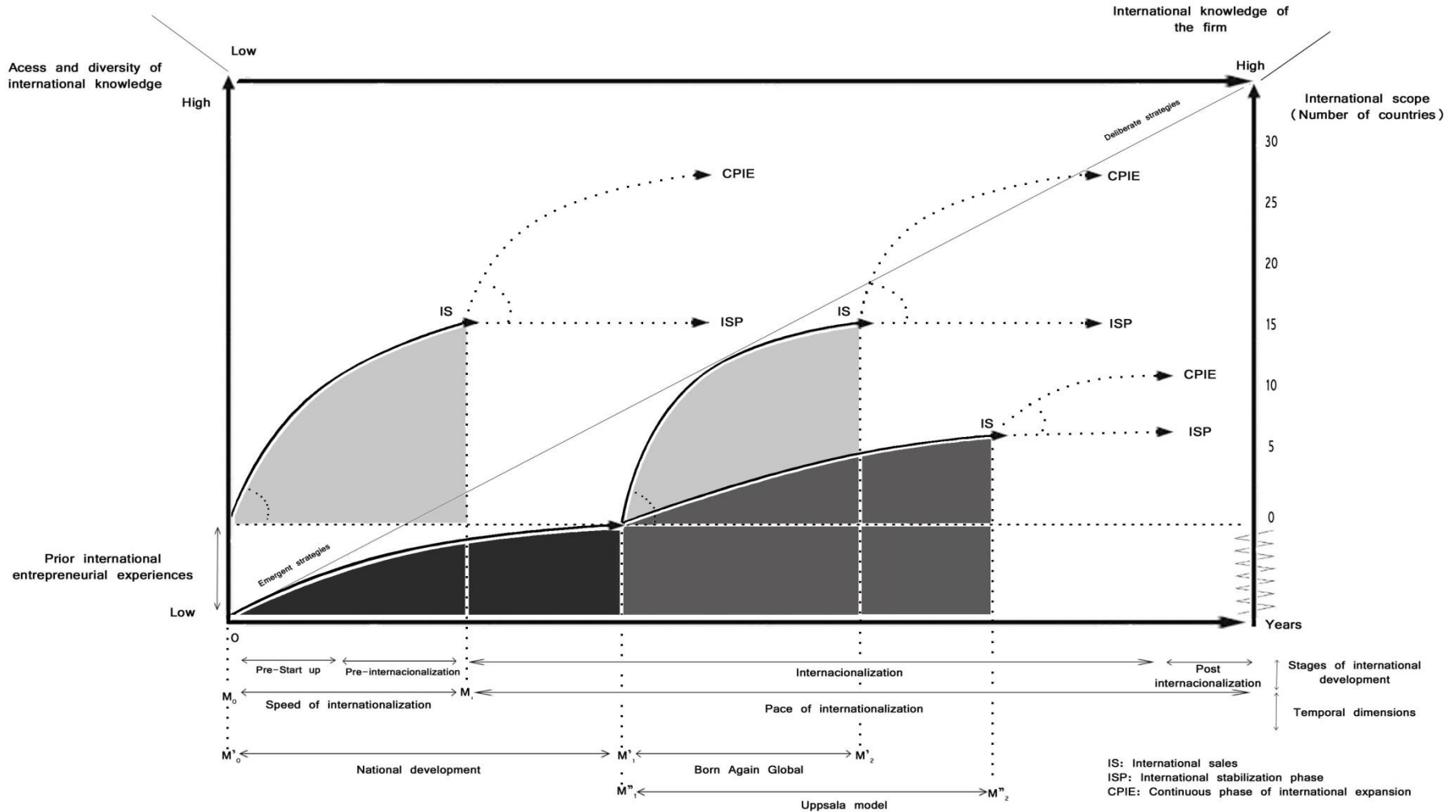
En concreto, los procesos de internacionalización se pueden distinguir según distintas fases temporales. La primera fase, que sería el tiempo transcurrido hasta que una empresa inicie sus actividades internacionales (Reuber y Fischer, 1997; McNaughton, 2000) corresponde a la “*velocidad*” de la internacionalización. La segunda fase de tiempo sería, el “*ritmo*” de internacionalización, y corresponde a la amplitud de desarrollo de la empresa en los mercados internacionales (Coviello y Munro, 1997; Jones 1999). Las diferencias de velocidad de internacionalización y de ritmo de internacionalización sugieren nuevas formas de contabilidad de los diferentes procesos de internacionalización que son susceptibles de provocar los diferenciales de rendimiento. Podemos medir el tiempo a través de dos criterios: el tiempo que transcurre entre la fundación de una empresa y el inicio de sus operaciones internacionales: la “*velocidad*” de internacionalización (Velocidad:  $BG = M_1 - M_0$ ; Uppsala =  $M''_2 - M'_0$ ; BAG =  $M'_2 - M'_0$ ) que puede definirse como la precocidad en el caso de las Born Global (Precocidad:  $M_1 < 3$  años) y el “*ritmo*” de la posterior expansión internacional de la empresa y de su desarrollo internacional (Autio, Sapienza y Almeida, 2000; Jones y Coviello, 2005, Zuchella et al, 2007). De acuerdo con el primer criterio, las empresas tradicionales y Born Again Global son empresas que primero desarrollan su actividad en el mercado doméstico durante un largo periodo de tiempo (Uppsala =  $M''_1 - M''_0$  y BAG =  $M'_1 - M'_0$ ) antes de entrar en los mercados internacionales ( $M'_2$  y  $M''_2$ ). Por otra parte las empresas Born Global tienen como objetivo entrar en los mercados internacionales desde el inicio de su actividad empresarial. Según el primer criterio de tiempo, la “*velocidad*” de internacionalización, destacamos que las empresas tradicionales aumentan de forma gradual el número de los mercados al que atienden ( $M''_2$ ), por eso se observa un ritmo más lento de internacionalización.

La dimensión de “*alcance internacional*” se refiere al número de países o mercados en los que la empresa se internacionaliza. El proceso tradicional de internacionalización de Uppsala se caracteriza por una concentración de mercados. En el modelo de Uppsala, las empresas tienen un alcance de mercados estrecho al comienzo de su expansión internacional (Johansson y Vahlne, 1977). Al contrario, el proceso de las BG y BAG se caracterizan por una amplia diversificación de mercados. Las Pymes comienzan a operar en múltiples

mercados internacionales casi desde sus inicios (BG) o desde sus primeras ventas internacionales (BAG). Considerando que las empresas tradicionales tienden a seguir un camino lento y evolutivo de desarrollo, las BG y BAG se internacionalizan rápidamente con un alto porcentaje de ventas en el exterior en múltiples países.

Nuestra figura presentada a continuación consta de 4 etapas de desarrollo de la empresa, con diversos periodos de tiempo y amplitudes según la empresa pase más tiempo en una fase u otra.

**Figura 12:** Patrones de internacionalización: Uppsala, Born Global (BG) y Born Again Global (BAG)



Fuente: Elaboración propia



La primera fase del “*Pre-Start up*” abarca el período de tiempo durante el cual el empresario / fundador desarrolla una idea de negocio para crear una nueva empresa, identificar las necesidades empresariales (instalaciones, buscar red (es) de distribución, contratar el personal necesario) e implantar el desarrollo de los productos y servicios que desean comercializar. Durante esta fase, el emprendedor / fundador ha adquirido cierto conocimiento internacional de experiencias internacionales previas (laboral, estudios, cultural...) que le permite tener una mayor propensión a la orientación internacional y configurar sus productos y servicios con las características satisfactorias para abordar la demanda internacional.

El conocimiento adquirido continúa desarrollándose y se transmite dentro de la empresa con el tiempo, pero su riqueza y diversidad se mantiene constante y se determina por la altura del eje de las ordenadas “y”. En el eje “y”, tenemos una escala que cuantifica el acceso y la diversidad de los conocimientos internacionales, lo que significa que mayor será la diversidad de conocimientos que la empresa puede obtener cuando mayor será la distancia cultural y mayor será el número de países en los la empresa quiere operar. Este eje se puede medir a partir de la escala de Hofstede (1980, 1991). El eje superior determina la cantidad de conocimiento internacional obtenida por la empresa, a mayor fuentes de conocimiento internacional originadas de las experiencias internacionales previas, socios internacionales, las redes, los operadores internacionales, el número de países extranjeros en los que entra la empresa y / o futuras experiencias internacionales, mayor será la cantidad de conocimiento internacional que la empresa pueda obtener, y que está directamente relacionado con el acceso y la diversidad de los conocimientos internacionales, debido a que la empresa puede tener un alto conocimiento internacional sobre algunos países en concreto, pero la misma empresa tendría un escaso conocimiento sobre la diversidad internacional. En un mayor grado de expansión, mayor será la riqueza y diversidad de conocimientos que va a desarrollar la empresa. El eje se puede medir con la escala de Zhou (2010) sobre la capacidad de mejora de los conocimientos internacionales.

La segunda fase, “*Pre - internacionalización*”, se basa en el período de tiempo durante el cual la empresa desarrolla un plan de negocios internacionales, identifica los potenciales mercados internacionales metas, los modos de entrada, la distancia psíquica, las redes potenciales, los costes de internacionalización... para lograr sus objetivos. En

esta etapa se determina el grado de expansión internacional de la empresa, y a mayor grado de expansión internacional previsto por la empresa, mayor será la pendiente de la curva, lo que implica un mayor acceso y la diversidad de los conocimientos internacionales. Durante esta fase, el área gris claro representa el acceso al conocimiento internacional derivado del estudio de los mercados internacionales y la puesta en contacto con los agentes internacionales y también determina la cantidad y el alcance de la diversidad del conocimiento internacional que la empresa puede adquirir a partir de sus primeras ventas en estos mercados internacionales.

La fase de “Pre- Start up” y “Pre- internacionalización” determinan conjuntamente la velocidad de internacionalización de la empresa, si la empresa establece sus primeras ventas con menos de 3 años ( $N < 3$  años), habrá precocidad de internacionalización y la empresa pertenecerá al modelo Born Global. En caso contrario, la empresa podría seguir un modelo Born Again Global o un modelo de Uppsala, en cuyo caso se aumentaría el periodo de desarrollo de la empresa en el mercado doméstico antes de alcanzar las primeras ventas internacionales; y para el modelo de Uppsala se reduciría las amplitudes de alcance internacional.

En la tercera fase de la “*internacionalización*” de la empresa, comienzan las primeras ventas internacionales de la empresa, y representa la fase en la que la compañía opera en los mercados internacionales y adquiere el conocimiento internacional de los países en los que desarrolla las ventas de sus productos y/o servicios. El acceso y la diversidad de los conocimientos internacional se determinan por la amplitud de la superficie que se dibuja, debido a que la amplitud de la curva determina la diversidad, la riqueza y la accesibilidad al conocimiento internacional, y a su vez puede determinar la fase de la asimilación de tal conocimiento. La fase de expansión internacional continua (CPIE) representa una segunda fase de internacionalización y que sería una repetición de las fases anteriores, con un aumento o disminución del grado de internacionalización, el acceso internacional a los nuevos conocimientos y el aumento de la diversidad y riqueza de ese conocimiento, de esta manera, la empresa desarrollara un nuevo plan de negocios internacional y un nuevo grado de internacionalización. Este proceso se puede repetir infinidad de veces dependiendo de los objetivos de la empresa. La frecuencia de estas fases de la internacionalización determina el ritmo de internacionalización de la empresa, este paso puede ir en “*aumento*”, si los procesos de internacionalización son continuos y aumenta

el grado de expansión internacional, “*constante*”, si la empresa mantiene su posición y no sigue un plan de internacionalización o “*disminuyendo*” en el caso de la empresa se retira de algunos mercados internacionales. En consecuencia, visto desde una perspectiva basada en el tiempo, la estrategia del proceso de desarrollo internacional de la empresa, puede adoptar un enfoque de configuración holística, con múltiples interacciones, adoptando en primer lugar una visión empresarial (estrategia emergente) hasta tal punto que sea cada vez más planificada y sistemática (estrategia deliberada).

La última fase del “*Post-internacionalización*” representa una fase de estancamiento en el ritmo de internacionalización de la empresa durante un largo periodo de tiempo, durante el cual la empresa mantendría sus posiciones y comprometería más recursos en las operaciones internacionales en las que tiene más intereses, por lo que sería más bien una fase de explotación de los mercados extranjeros y no una fase de exploración y expansión como serían las fases anteriores.

En la mayoría de las investigaciones sobre las Born Global el papel del emprendedor/fundador ha sido destacado como el elemento clave para el proceso de internacionalización acelerado de este modelo de empresas. En su investigación Andersson (2006) demuestra que el denominador más común en la investigación de las Born Global es probablemente la importancia del empresario y su comportamiento emprendedor (Andersson y Wictor, 2003; Bloodgood et al, 1996; Rennie, 1993; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McAuley, 1999; McDougall et al, 1994). Sin embargo, la investigación sobre los empresarios y el entrepreneurship es un área muy amplia, con algunos estudios que se centran en las características de los empresarios individuales (Gartner, 1988), otros en la red personal de los empresarios (Johannisson, 1994), mientras que otros se centran en el comportamiento empresarial de las empresas (McDougall y Oviatt, 2000). La iniciativa empresarial internacional (entrepreneurship internacional) se puede definir como: *“una combinación de un comportamiento innovador, proactivo, y de su propensión al riesgo que atraviesa las fronteras nacionales y que está destinado a la creación de valor en las organizaciones”* (McDougall y Oviatt, 2000, p 903).

Bruyat y Julien (2000) señalan que no sólo el empresario, sino también el entorno del empresario es importante para la comprensión del entrepreneurship. Los empresarios interpretan el entorno de diferentes maneras y son parte de la creación del entorno (Penrose, 1959; Weick, 1969). Esta interpretación da lugar a diferentes formas de pensar y diferentes modelos mentales (Hellgren y Melin, 1993). Nummela et al. (2002) demostraron la importancia de la perspectiva global del gerente para el desempeño internacional. Los modelos mentales conforman visiones de los empresarios y son la base para la elección de diferentes estrategias. La importancia de los empresarios ha sido tratada en muchos estudios que han encontrado una relación positiva entre la actitud internacional, la orientación, la experiencia y la red de emprendedores y un desarrollo internacional positivo (Andersson, 2000, 2002; Ibeh y Young, 2001; Johnson, 2002; Nummela et al, 2002; Kuemmerle, 2002; Preece et al, 1998; Westhead et al, 2001).

Nuestros objetivos en este capítulo son de estudiar el perfil, capacidades y orientaciones de los emprendedores internacionales que desarrollan para establecer en un proceso de internacionalización acelerado con sus empresas y entender mejor por qué y qué les permiten adoptar este perfil para conseguir unas mejores performance a nivel internacional.

La estructura que vamos a desarrollar en este capítulo se basa primero en definir lo que es un entrepreneurship internacional e identificar las teorías para estudiar este enfoque y seguir investigando los factores y atributos que conducen a ciertas orientaciones como la orientación global, la orientación al aprendizaje, de red, la mayor tolerancia al riesgo. Y por otra parte los procesos que desarrollan los emprendedores internacionales para identificar oportunidades internacionales y la creatividad, innovación que incorporan en sus productos y/o servicios para competir en esos mercados internacionales. Para terminar este capítulo observaremos algunas diferencias que pueden existir de percepciones y conductas distintas entre los emprendedores de los diferentes patrones de internacionalización

### **1. Definiciones y teorías sobre el concepto de Entrepreneurship Internacional**

Las primeras investigaciones sobre el concepto de entrepreneurship aparecieron en los años 50, pero realmente es a partir de los años 80 que se ha convertido en un tema de creciente interés. Schumpeter (1947) sostuvo que la esencia de la actividad empresarial radica en la creación de “*nuevas combinaciones*” que alteran el equilibrio competitivo de los mercados existentes, productos, procesos y organizaciones. Posteriormente Mcdougall y Oviatt (2000) definieron el concepto de entrepreneurship internacional como “*una combinación de innovadoras, proactivas, y arriesgadas conductas que permite cruzar las fronteras nacionales y está destinada a crear valor en las organizaciones*”. De la misma forma volvieron a actualizar su definición más tarde, la cual definieron como: “*el descubrimiento, representación, evaluación y explotación de oportunidades que traspasan las fronteras nacionales para crear futuros bienes y servicios*” (Oviatt y Mcdougall 2005a, 2005b). En su investigación Yeug (2002) resume las investigaciones que se han desarrollado sobre el entrepreneurship en la tabla 1 presentadas a continuación.

Como lo destacan en su investigación Devece et al. (2011), desde los primeros estudios que se centraron en las características personales de los empresarios, como la propensión de tomar riesgo y la necesidad de logro, que pasa por las clasificaciones de propuestas socio-demográficas en los años 90, a los actuales y más exitosos enfoques holísticos de psicología cognitiva y la conducta planificada (Rauch y Frese 2007). El paso de los primeros estudios en los enfoques actuales ha sido radical, ya que los primeros estudios se centraron exclusivamente en las características personales que no han sido capaces de identificar sistemáticamente las diferencias entre emprendedores y no emprendedores. Entonces, la atención se ha desplazado de los rasgos de la personalidad de los empresarios y sus características hacia la comprensión de la relación entre las personas emprendedoras y las oportunidades valiosas (Shane y Venkataraman 2000). En esta línea, un enfoque teórico que ha dado excelentes resultados es el que combina los sistemas de valores individuales y el mecanismo cognitivo con el contexto social. Esta perspectiva utiliza las teorías del comportamiento planificado y propone la idea de la auto-eficacia, basada en el concepto de que los individuos son más propensos a seguir el camino empresarial si creen que tienen las habilidades necesarias para el éxito.

Esta teoría se refleja en la definición del entrepreneurship de Shane y Venkataraman (2000: 218) “*el estudio de las fuentes de oportunidades; los procesos de descubrimiento, la evaluación y explotación de oportunidades; y el conjunto de personas que descubren, evalúan, y las explotan* “. Otra definición similar es la de Zahra y George (2002, p. 261) que determinan el concepto de entrepreneurship como el “*proceso que descubra y explote creativamente las oportunidades que se encuentran fuera de los mercados nacionales en la búsqueda de la ventaja competitiva*”. Esta vinculación del proceso empresarial con el contexto social y empresarial ha dado resultados productivos. Por ejemplo, el modelo de Shook et al. (2003) entiende la función empresarial individual como un proceso integrado dividido en cuatro fases: la interacción con su entorno (la intención empresarial), el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades. De manera similar, el concepto de autoeficacia puede incorporar la misma idea de un proceso, como McGee et al. (2009) hacen la conceptualización de la autoeficacia, dividiendo el constructo en cuatro fases: (1) la búsqueda, (2) la planificación, (3) el cálculo de referencias, y (4) la ejecución.

Tabla 7. Investigaciones sobre el entrepreneurship en el siglo 20

Themes	Main disciplines	Major studies	Analytical focus	Relevance to transnational entrepreneurship
Entrepreneurship and economic development	<ul style="list-style-type: none"> <li>Development economics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schumpeter (1934)</li> <li>Baumol (1968, 1990, 1993)</li> <li>Leff (1978, 1979)</li> <li>Leibenstein (1966, 1968)</li> <li>Kirzner (1973, 1985)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entrepreneurship as a process of creative destruction</li> <li>the entrepreneur as a disruptive force to create market disequilibrium</li> <li>the entrepreneur as gap-filler to create X-efficiency and market equilibrium</li> <li>unproductive entrepreneurship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>definitions of the entrepreneur</li> <li>the nature of entrepreneurship</li> <li>historical specificity of entrepreneurship</li> </ul>
Entrepreneurship and (international) business venturing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management studies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rothwell and Zegveld (1982)</li> <li>Garavan, Cinnéide and Fleming (1997)</li> <li>Landstrom, Frank and Veciana (1997)</li> <li>Scaperlanda (1994)</li> <li>Brush (1995)</li> <li>Kohn (1989)</li> <li>McDougall (1989)</li> <li>McDougall, Shane and Oviatt (1994)</li> <li>McDougall and Oviatt (1996)</li> <li>Moon and Peery (1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>formation and growth of small businesses</li> <li>technological innovations and international expansion of small firms</li> <li>strategic change and the performance of international new ventures</li> <li>entrepreneurial values and the implementation of international new ventures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>international dimension of entrepreneurial activities</li> </ul>
Entrepreneurship and business history and ethnicity	<ul style="list-style-type: none"> <li>History</li> <li>Sociology</li> <li>Anthropology</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brown and Rose (1993)</li> <li>Aldrich and Waldinger (1990)</li> <li>Livesay (1995)</li> <li>Wong (1998)</li> <li>Sloane (1999)</li> <li>Thornton (1999)</li> <li>Werbner (1999)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>specific psychological and social attributes of entrepreneurs</li> <li>ethnic resources and entrepreneurial tendencies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>the social and institutional context of entrepreneurship</li> <li>the role of networking in entrepreneurship</li> <li>historical specificity of entrepreneurship</li> </ul>
International entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management studies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>McDougall (1989)</li> <li>Birley and MacMillan (1995; 1997)</li> <li>Hisrich, McDougall and Oviatt (1997)</li> <li>Dana (1999)</li> <li>Thomas and Mueller (2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entrepreneurs in a comparative and international context</li> <li>entrepreneurship across international boundaries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>comparative analysis</li> <li>international dimension of entrepreneurial activities</li> </ul>

Fuente: Entrepreneurship in International Business, Yeug

Themes	Main disciplines	Major studies	Analytical focus	Relevance to transnational entrepreneurship
Entrepreneurial decision model of transnational corporations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Casson (1982, 1985, 1990b)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>the entrepreneur as a specialist in making judgmental decisions</li> <li>international business activities as a result of entrepreneurial decisions and information asymmetry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>the role of exceptional qualities in the entrepreneur to overcome risks and uncertainties in international business</li> </ul>
Corporate entrepreneurial and subsidiary initiatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic management</li> <li>International business studies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birkinshaw (1997, 2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dispersed corporate entrepreneurship</li> <li>focused corporate entrepreneurship</li> <li>subsidiary initiatives as dispersed corporate entrepreneurship</li> <li>the role of proven resources in enhancing subsidiary initiatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entrepreneurial activities at the subsidiary level</li> <li>the role of intrapreneurs in TNC subsidiaries</li> <li>the role of resources to intrapreneurship</li> </ul>
Impact of transnational corporations on domestic entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"> <li>Development studies</li> <li>International business studies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jesudason (1989)</li> <li>Tan (1991)</li> <li>DiConti (1992)</li> <li>Brown (1994)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>crowding out of domestic entrepreneurship by foreign TNCs</li> <li>potential spin-off and linkages from TNCs to promote domestic entrepreneurship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>the role of host country institutional contexts in shaping the impact of TNCs on domestic entrepreneurship</li> <li>the role of TNC subsidiaries in developing intrapreneurship of host country nationals</li> </ul>

Fuente: Entrepreneurship in International Business, Yeug (2002)



Esta perspectiva permite incorporar algunas ideas básicas en las fases de búsqueda y planificación, como los antecedentes académicos del empresario, la experiencia laboral y el contexto social. La flexibilidad del enfoque que conceptualiza la función empresarial como un proceso permite la inclusión en el campo de otras corrientes importantes. Conceptos como los valores culturales, el contexto social, el capital social y las experiencias previas se pueden incluir como antecedentes de la cognición empresarial.

Aunque existen divergencias entre las investigaciones como lo han destacado Acedo y Jones (2007), porque existe un mayor centro de interés en explicar el conocimiento empresarial basado en la experiencia, mercado y técnica como importante factor de desarrollo internacional (por ejemplo, Mehran y Moini, de 1999; Eriksson, Johanson, Majkgard, y Sharma, 2000; Ibeh y Young, 2001; Forsgren, 2002; Knight y Leisch de 2002 ; Manalova, Brush, Edelmal, y Greene, 2002; Yli-Renko, Autio, y Tontti, 2002) que en estudiar los elementos que contribuyen a las influencias cognitivas en las decisiones y los procesos de internacionalización (estilo cognitivo, rasgos psicológicos, aspectos de la personalidad, etc.), pero la mayoría de las investigaciones destacan el papel fundamental del entrepreneurship en el desarrollo internacional de la empresa. Porque una empresa Born Global tiene generalmente recursos limitados, una estructura organizativa subdesarrollada y suele depender a menudo de un único know-how tácito para mantener su ventaja competitiva (Schoemaker, 1990; Barney, 1991). Por lo que sus principales recursos consisten en el emprendedor/fundador y otras personas creativas de la empresa. Lo que deriva en que sus habilidades únicas combinadas del entrepreneurship son los recursos humanos básicos que la conducen al desarrollo de productos y servicios únicos con potencial de mercados internacionales. De hecho, las características del emprendedor/fundador se citan en la literatura como un factor clave que distingue las Born Global de las no Born Global (Madsen y Servais, 1997).

Se puede observar que en la mayoría de la investigación hasta ahora el entrepreneurship internacional ha sido percibido como un perfil orientado a la innovación, actitud ante el riesgo y la proactividad en los mercados internacionales (Dimitratos, Lioukas, y Carter, 2004; McDougall y Oviatt, 2000; Zahra y Garvis, 2000; Zhou, 2007). Pero como lo afirman Dimitratos et al (2012), a pesar de su popularidad,

esta construcción de tres ítems conlleva limitaciones. En el área de la iniciativa empresarial, Wiklund (1999) argumenta que los investigadores tienen dificultades para determinar qué tipo de constructo la escala mide. Zahra, Jennings, y Kuratko (1999) también postulan que no hay unanimidad entre los investigadores en la etiqueta de la escala del entrepreneurship. Además, después de la realización de un meta-análisis de la literatura, Rauch, Wiklund, Lumpkin, y Frese (2009) postulan que subvariables adicionales deben incluirse en el constructo del entrepreneurship. Esto es especialmente importante ya que la investigación del entrepreneurship ha evolucionado a partir de una investigación centrada en la creación de nuevas empresas con un estudio sobre la toma de riesgos en las actividades de innovación dentro de los dos tipos de empresas pequeñas y grandes (de Kor, Mahoney, y Michael, 2007; Petra y Koenraad, 2006; Zahra et al, 1999). La cultura empresarial internacional se ha asociado con el tema de oportunidad. Zahra et al. (2005) postulan que la cultura empresarial internacional afecta la forma en que los empresarios de las Born Global estén alertas y aprovechan las oportunidades internacionales. Dimitratos y Jones (2005) notan además que la cultura empresarial internacional se basa en un proceso de toda la organización el cual busca generar valor a través de la explotación de oportunidades en el mercado internacional.

Una conceptualización basada en las oportunidades de la cultura empresarial internacional puede constar de seis dimensiones interrelacionadas de la cultura organizacional a saber; la orientación el mercado internacional, la orientación internacional de aprendizaje, propensión innovación internacional, la actitud a los riesgos internacionales, la orientación a las redes internacionales y la motivación internacional (Dimitratos y Plakoyiannaki, 2003; Zahra et al, 2005). Este constructo de la cultura empresarial internacional de seis dimensiones que se centra en la oportunidad es más amplio en comparación con el constructo del entrepreneurship que mide la disposición de la empresa para innovar, asumir riesgos y actuar de forma proactiva (desarrollado por Khandwalla (1977), Miller y Friesen (1982), y Covin y Covin (1990), respectivamente).

## **2. Niveles cognitivos del entrepreneurship internacional**

En la investigación de Acedo y Florin (2006) observan que algunas personas individuales pero no otras reconocen y aprovechan las oportunidades (Bhave, 1994;

Hills et al, 1997; Singh et al., 1999). La investigación cognitiva puede proporcionar importantes conocimientos sobre la comprensión del proceso emprendedor (Baron, 2004a) que conduce a la decisión de internacionalización.

Se pone en relieve que la percepción de la persona son determinantes en la identificación de oportunidades (Simon, Houghton, y Aquino, 2000). Sin embargo, la percepción está condicionada y modificada por los distintos sesgos cognitivos (Baron, 1998; Busenitz y Barney, 1997). Del mismo modo, citan en su investigación a Nummela et al. (2004) y Zahra, Korri, y Yu (2004) los cuales sugieren que los “*sistemas cognitivos*” individuales probablemente “*influyen en las reglas de decisión, los horizontes de decisión, y las preferencias de riesgo*”, y como tal, pueden influir en el comportamiento empresarial de la internacionalización de la empresa (Acedo y Jones, 2007).

Destacamos también las aportaciones de Sarasvathy (2001) que desarrollo en su investigación el enfoque efectual o razonamiento efectual que parte del principio que el éxito de los negocios depende directamente de la experimentación (ensayo y error), validando continuamente la información con los clientes/as, proveedores/as, canales y aliados/as, ajustando mediante iteraciones el modelo de negocios hasta que los esfuerzos se cristalizan en un resultado concreto. Una de las grandes ventajas de los y las emprendedoras que aplican este modo de pensar como base para la toma de decisiones es la de ahorrar costos innecesarios frente a ideas de negocios que no responden a las necesidades del mercado, desechando con rapidez las ideas que no funcionan. Es necesario que los y las emprendedoras alternen el enfoque causal con el enfoque efectual, tanto el enfoque casual como el razonamiento efectual son partes integrales de la razón humana y pueden ocurrir simultáneamente, estar en superposición y entrelazarse en los diferentes contextos de decisiones y acciones. El primero consiste en partir de unos objetivos predeterminados para elegir los recursos necesarios para alcanzarlos. En cambio, el enfoque efectual parte de los recursos que se tienen disponibles (capital, tiempo, competencias del emprendedor, conocimientos y contactos, cadenas de cuidado) para explorar la diversidad de metas que se pueden alcanzar. El enfoque efectual es adecuado para aquellos emprendimientos que representan una alta incertidumbre, porque a mayor conocimiento se tenga de las variables del negocio a

partir de la experimentación, se podrá descubrir más fácilmente las claves que darán forma al proyecto, a través de la acción propia.

En la propuesta de Leonidou et al. (1998), los empresarios están familiarizados con los mercados extranjeros a través de los viajes (Dichtl et al., 1990), el conocimiento de idiomas (Lautanen, 2000), o a través de haber vivido en el extranjero (Naor y Punj, 1984) tendrá una actitud más positiva hacia la consideración de la expansión internacional como una oportunidad de crecimiento que aquellos sin tal experiencia. Manolova et al. (2002) identifica que este conjunto de experiencias personales configuran una actitud positiva hacia la internacionalización de la empresa como la orientación internacional del empresario. Esta exposición a los factores internacionales que contribuyen al desarrollo de una mentalidad internacional conducen a una mayor confianza en la propia capacidad del empresario para gestionar con eficacia las incertidumbres asociadas con la entrada en mercados extranjeros (Herrmann y Datta, 2002).

Los paralelismos entre el entrepreneurship y el comportamiento proactivo son evidentes en sus definiciones en diversas investigaciones. El comportamiento proactivo se ha definido como la predisposición de un individuo a “. . . *tomar medidas para influir en su entorno. . . sin restricciones por las fuerzas situacionales*” (Bateman y Crant, 1993: 103), así como tomar la iniciativa y desafiar el status quo (Crant, 2000), y la búsqueda de oportunidades, con visión de futuro, y anticipando las futuras acciones de la competencia (Lumpkin y Dess, 2001). Las personas proactivas escanean el entorno de oportunidades, muestran iniciativa, y perseverar hasta lograr un cambio (Bateman et al., 1993). Resulta congruente con estas conceptualizaciones que los investigadores hayan descrito los entrepreneurs como individuos que “*iban tras una oportunidad independientemente de los recursos que controlan*” (Timmons, 1994: 7).

El concepto de riesgo a nivel del análisis individual ha sido estudiado con dos focos diferentes, a saber, la preferencia y percepción del riesgo (Weber y Milliman, 1997). La toma de riesgo es una característica de la personalidad arraigada que, de acuerdo con una situación o contexto particular, determina la percepción individual del riesgo. Por el contrario, Weber y Milliman (1997) sostienen que la percepción de riesgo es la fuerza motriz que lleva a la conducta y que tales percepciones dependen de un punto de referencia en lugar de un rasgo de la personalidad.

Los resultados muestran que cuando los empresarios perciben menos riesgo en actividades en el extranjero, la empresa será más comprometida con estas operaciones en el extranjero y avanzar hacia adelante en las etapas del proceso de internacionalización. Esta percepción del riesgo, a su vez, parece estar influenciada tanto por las características cognitivas del empresario y los recursos disponibles para cumplir con los objetivos de internacionalización. En otras palabras, los resultados muestran el papel central desempeñado por la percepción de riesgo del empresario en la expansión internacional como un posible mediador o moderador tanto a nivel individual como a nivel de empresas, determinantes de la conducta empresarial internacional. Estos resultados podrían explicar por qué otros autores no han encontrado las características individuales como relevante en su estudio del entrepreneurship internacional (Manolova et al., 2002). Manolova et al. (2002), en su estudio sobre el proceso de internacionalización de las PYME, y otros antes que ellos (Cavusgil et al, 1987;. Holzmüller et al, 1991), encontró que la orientación internacional y las características psico-estructurales individuales sólo tuvieron una incidencia menor en el desempeño de las empresas extranjeras.

Por ello, Thai (2008), corrobora en que las características del fundador / director, incluyendo los factores demográficos (por ejemplo, la edad, el género, la educación y las experiencias previas) y factores psicológicos (por ejemplo, personalidad, actitudes, necesidades y rasgos), juegan un papel importante en la creación de empresas (Shook et al. 2003) e influyen en los resultados de la empresa (Hambrick y Mason 1984). Determinan que la diversificación de la empresa (Michel y Hambrick 1992), orientación a la exportación (Dichtl et al. 1990), y la expansión internacional (Kobrin 1994) de hecho, influyen en el proceso de internacionalización de la empresa (Bilkey 1978; Reid 1981). La orientación hacia los objetivos del gerente y los conocimientos experienciales impulsan la internacionalización (Sullivan y Bauerschmidt 1990). Las Born Global se forman cuando los empresarios ven oportunidades para ganar altos rendimientos mediante el establecimiento de empresas que operan fuera de las fronteras nacionales. Ellos son capaces de ver las oportunidades, mientras que otros no lo hacen porque poseen competencias que son exclusivas de ellas (McDougall 1994).

Sin embargo, algunas empresas Born Global se establecen sin que los fundadores estén involucrados en cualquier red internacional (Rasmussen et al. 2000).

La actitud gerencial, la visión y la orientación también son críticas en la decisión de la empresa de internacionalizarse (Reid 1981; Roberts y Senturia 1996; Moen 2002). Los empresarios pueden ser etnocéntrico (orientado al país de origen es decir, tener una actitud hacia culturas extranjeras mediante lo cual se cree que los empleados y las prácticas dentro del mercado exterior son inferiores a las del mercado interno), orientación policéntrica (país anfitrión es decir, que tiene una actitud que las culturas de los distintos países son diferentes y que los extranjeros son difíciles de entender y deben ser dejados solos, siempre y cuando su trabajo sea rentable), o geocéntrica (orientación global es decir, tener una actitud que hay similitudes globales en ambas culturas y mercados) (Perlmutter 1969). Tales diferencias son causadas por factores tales como la edad (Pinney 1970), tipo y nivel de la educación, la nacionalidad extranjera, capacidad de hablar idiomas, la extensión de los viajes al extranjero, así como otros factores (Reid 1981), determinan las percepciones que influyen en los directivos a partir de diversas variables importantes del ambiente externo y reflejan sus preferencias para el desarrollo de las organizaciones internacionales, así como la elección de estrategias y el método para su aplicación (Calof y Beamish 1994). Los directivos que perciben mayores niveles de riesgo son menos propensos a conducir la empresa en los mercados internacionales que los directivos que perciben menores niveles de riesgo (Simpson y Kujawa 1974). De hecho, las perspectivas cognitivas de los directivos afectan a las capacidades estratégicas internacionales de la empresa y la voluntad de ampliar las actividades de la empresa en los mercados internacionales (Bartlett y Ghosbal 1989), ya que determinan si los administradores pueden dar sentido a las cambiantes oportunidades del mercado internacional y responder a ellos (Murtha et al. 1998). En otras palabras, los empresarios podrán igualmente tener el deseo de participar en actividades internacionales, pero algunos son más propensos que otros a participar en tales actividades. Estos factores les permiten diseñar una colección de capacidades en la estrategia y niveles de la cultura organizacional de la empresa que dan lugar a una rápida adopción de la internacionalización y el éxito en una amplia gama de mercados extranjeros (Knight y Cavusgil 2004).

### **3. Orientaciones y capacidades del entrepreneurship internacional**

La investigación de Jantunen et al. (2008) determina que el concepto de la orientación emprendedora refleja los procesos a nivel de empresa, las prácticas y el estilo de toma de decisiones de las organizaciones empresariales (Lumpkin y Dess,

1996). Y se refieren a tres dimensiones, que suelen ser las más citadas en las investigaciones, para explicar las actitudes del emprendedor, dichas dimensiones son las siguientes: la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos (Covin y Slevin, 1989; Wiklund, 1999). La innovación abarca la disposición de una empresa para embarcarse en la experimentación, mantener el desarrollo de nuevas ideas y estar a favor de cambios en las prácticas empresariales (Lumpkin y Dess, 1996). La proactividad se refiere a la tendencia a actuar en términos de anticipar los cambios en el entorno operativo, y ser pionera en nuevos métodos, técnicas y productos (Lee, Lee y Pennings, 2001). La propensión a la toma de riesgos se asocia con la voluntad de invertir en proyectos que tienen resultados inciertos o beneficios excepcionalmente más altos o con mayores pérdidas (Lumpkin y Dess, 1996). Todos esos factores son potenciados por las decisiones y estrategias establecidas por el emprendedor.

A su vez, en paralelo a las investigaciones anteriores, Ripolles et al. (2007) en su investigación explican y determinan, la orientación empresarial, basándose en las mismas tres dimensiones propuesta por Miller (1983): la innovación, la proactividad y la propensión de riesgo moderado. Se destaca también que las dimensiones propuestas por Miller (1983) han sido ampliamente estudiados y ampliamente utilizado en la literatura para enmarcar la idea del comportamiento empresarial (Miller 1983; Covin y Slevin 1989, 1991; Morris y Sexton 1996; Covin y Miles 1999; Wiklund y Shepherd 2003, 2005; Covin et al 2006), e incluso en otros campos de estudio como la estrategia empresarial (Hitt et al 2002) o comercialización (Stokes 2000). De hecho, estas dimensiones reflejan el comportamiento empresarial esencial en las empresas establecidas, es decir, el proceso de desarrollo de nuevas oportunidades de negocio (Kreiser et al. 2002). Por otra parte, Miller (1983) también desarrolla una escala de medición que se ha utilizado en una amplia variedad de entornos de investigación y ha mostrado altos niveles de fiabilidad y validez en numerosos estudios (Barringer y Bluedorn 1999; Becherer y Maurer 1997; Dickson y Weaver 1997; Kreiser et al. 2002; Wiklund y Shepherd 2003, 2005; Covin et al. 2006). Definen las tres dimensiones de la siguiente manera; la innovación puede materializarse tanto en la creación de nuevos recursos y en nuevas formas de combinar los recursos disponibles (Zahra et al. 1999). Para que una actividad innovadora se considere emprendedora, debe implicar la búsqueda de nuevas relaciones entre recursos y productos existentes en una forma que se expanda los recursos y capacidades de la empresa. Las innovaciones que resultan

sólo del deseo de optimizar los recursos existentes de la empresa no se pueden considerarse empresarial (Kirzner 1997; Eckhardt y Shane 2003). La proactividad se refiere a la respuesta de la empresa a las oportunidades del mercado y supone una perspectiva de búsqueda de oportunidades (Lumpkin y Dess 2001; Kreiser et al 2002). Un enfoque proactivo implica tomar la iniciativa en un intento de dar forma al medio ambiente para obtener una ventaja competitiva y para anticiparse a los movimientos de los competidores y necesidades del mercado. Por ello, ha sido definida como un proceso organizativo orientado a la búsqueda de oportunidades empresariales, independientemente de los recursos que actualmente controlan (Stevenson y Gumpert 1985; Stevenson y Jarillo 1990). Las acciones emprendedoras, por tanto, también implican tomar riesgos calculados. La propensión de toma de riesgos denota la voluntad de hacer inversiones en proyectos que tienen resultados inciertos (Lumpkin y Dess 1996). Knight y Cavusgill (2004) han argumentado que la orientación emprendedora debe ser un instrumento para el desarrollo y la promulgación de las rutinas organizacionales claves para tener éxito en los mercados internacionales.

De la misma forma Gabrielsson y Kirpalani (2004) citan cuatro atributos principales de un emprendedor, los cuales están estrechamente vinculados con la investigación anterior. Definen los atributos de la siguiente manera: la capacidad de innovación, locus de control interno, la propensión de toma de riesgos y la motivación. La innovación se refiere al pensamiento creativo, y afecta a todos los sectores. El locus de control interno indica la capacidad de una persona a ser autosuficiente. No definen los otros atributos por ser altamente explícitos por sí mismos. Vinculándolos con el proceso de adquisición de conocimientos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977) y la percepción de riesgo internacional (Wiedersheim-Paul et al, 1978; Cavusgil y Naor, 1987), estos factores en su conjunto pueden ser presentados como factores determinantes para el proceso acelerado de las PYMES. En la investigación de Acedo y Jones (2007) determinan también que una actitud innovadora o conservadora (Robertson y Chetty, 2000), el interés en obtener información del entorno (Lim, Sharkey, y Kim, 1996), la tolerancia al riesgo (Gómez-Mejía, 1988), la innovación (Dichtl et al, 1990.; Holzmüller y Kasper, 1991), flexibilidad (Dichtl et al, 1990; Holzmüller y Kasper, 1991) el dinamismo (Holzmüller y Kasper, 1991; Axinn, Savitt, Sinkula, y Thach, 1994), son, así como otros factores (Halikias y Panayotopoulou, 2003), influyentes en las decisiones gerenciales (Fletcher, 2001).



Crick y Spence (2005) en un estudio de alto rendimiento de las empresas británicas y también Spence y Crick (2006) en un estudio comparativo de los emprendedores británicos y canadienses encontraron una mezcla de factores proactivos y reactivos que, según los objetivos de los emprendedores, los recursos y las percepciones de riesgo resultaron influenciar en las decisiones tomadas en el desarrollo inicial y posterior de la internacionalización. Del mismo modo, Rialp-Criado et al. (2010) evocan la existencia de actitudes proactivas y reactivas del emprendedor según se anticipe identificando las oportunidades de los mercados internacionales y se anteponga a los cambios de los entornos o reaccione para su supervivencia, adaptando los recursos y capacidades de la empresa para satisfacer las demandas de los nichos internacionales. Esto es consistente con lo que McDougall et al. (1994) ve como un “estado de alerta” a las oportunidades empresariales. La investigación de Weerawardena (2007) determina sobre la base de Harveston, Kedia y Davis (2000, p. 92) una definición de una visión o mentalidad global como “la propensión de los directivos de emplear comportamientos proactivos y visionarios con el fin de lograr los objetivos estratégicos en los mercados internacionales”. De hecho, existe una serie de factores que influyen al proceso de internacionalización de las empresas, los cuales van desde la información, experiencia y redes, a través de las percepciones de riesgo del empresario y los costes de transacción en la utilización de los recursos disponibles que están a su disposición (Bell et al., 2004). El emprendedor desarrolla unas aptitudes y actitudes que le permite combinar dichos factores de manera eficiente para desarrollar ventajas competitivas que le conduzcan a orientarse hacia un proceso de internacionalización acelerada. Los resultados obtenidos en la investigación de Acedo y Jones (2007) muestran que los gerentes de las Born Global tienen una mentalidad global, una mayor experiencia internacional y un mayor nivel de tolerancia al riesgo que los de las empresas que se internacionalizan gradualmente. Citan de la misma forma que en la investigación de Nummela et al. (2004) asocian una mentalidad global con un mejor desempeño de la internacionalización. Además, determinan que la premisa para la mayoría de los estudios que examinan el papel de la percepción de riesgo es que la actividad de exportación conlleve un mayor riesgo que las operaciones domésticas (Wiedersheim-Paul et al., 1978). Cavusgil y Naor (1987) observaron que la percepción de riesgo disminuye en cuanto las empresas avanzan en el proceso de internacionalización (Jaffe, Nebenzahl, y Pasternak, 1988). Por lo tanto, el

conocimiento y en particular el conocimiento derivado de la experiencia influye longitudinalmente en las diferencias de percepción del riesgo a lo largo del proceso de internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977). Porque a medida que las Born Global avanzan en su proceso de internacionalización adquieren mayores conocimientos de mercados y de los entornos internacionales, lo que les permiten reducir sus percepciones de riesgo. Dicho riesgos provienen del hecho de que una Born Global se enfrenta a numerosos nuevos factores como entrar en nuevos mercados internacionales con nuevos productos y servicios, así como todos los riesgos que conlleva la puesta en marcha de una nueva empresa (Lumpkin y Dess, 1996).

Por otra parte, Dimitratos (2003) en su investigación discute que para capturar integralmente tanto en su dimensión de negocios empresariales e internacionales el perfil del entrepreneurship internacional, se debe expresar a través de seis dimensiones en lugar de tres (la asunción de riesgos, proactividad e innovación): la orientación al mercado internacional, la orientación internacional de aprendizaje, propensión de innovación internacional, la actitud de riesgo internacional, la dimensión internacional de redes, y la motivación internacional.

El tema de la explotación de oportunidades se encuentra en el corazón de la investigación del entrepreneurship internacional (Stevenson y Jarillo, 1990; Lumpkin y Dess, 1996; Shane y Venkataraman, 2000; Brown et al, 2001; Hitt et al, 2001). Tal búsqueda de oportunidades se puede lograr a través de la creación de “nuevas empresas” (Low y MacMillan, 1988), que está estrechamente relacionado con la organización y re combinaciones de los recursos (Moran y Ghoshal, 1999; Davidsson y Wiklund, 2001; Gartner, 2001), y la entrada en nuevos mercados o segmentos de mercado (Schumpeter, 1934; Lumpkin y Dess, 1996).

Desde un punto de vista más extremo, algunos investigadores afirman que los empresarios reales crean y proveen oportunidades independientemente de los recursos que poseen (Stevenson y Jarillo, 1990; Timmons, 1994). Las actividades empresariales internacionales tienen como objetivo la creación de valor para la empresa. El emprendimiento produce un rendimiento superior para la empresa (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991; Zahra et al, 2001) y entrega la riqueza a las partes interesadas de la empresa (Birkinshaw, 1997). Esto puede ocurrir a pesar de que algunas de las

actividades empresariales puedan tomar mucho tiempo para producir resultados rentables (Zahra y Covin., 1995; Zahra et al, 1999a, 2000b).

### **3.1.Orientación global**

Al examinar la mentalidad gerencial de los directivos de las Born Global, Cavusgil y Knight (1997) en sus resultados mostraron que los directivos de las Born Global tienen una orientación global, la cual como conjunto de disposiciones y competencias parece estar correlacionadas positivamente con el desempeño de las exportaciones y comercialización en los mercados extranjeros. En apoyo a esta conclusión, Kobrin (1994) había demostrado anteriormente que las empresas con directivos con más mentalidad orientada al mundo (geocéntrica) tienen más probabilidades de entrar en los mercados internacionales de forma rápida. Observaron también que los procesos cognitivos de los gerentes afectan a las capacidades estratégicas internacionales de la empresa (Bartlett y Ghoshal 1989). En su investigación Hadverstone (2000), determinan que los gerentes de las empresas de internacionalizaciones graduales (Modelo de Uppsala) tienden más a tener una mentalidad etnocéntrica pero están abiertos a las oportunidades internacionales que puedan surgir. Lo mismo comprueban en su investigación Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma (1997), los gerentes de las empresas de internacionalizaciones graduales tienen una mentalidad más etnocéntricas y sólo actúan cuando son capaces de detectar las oportunidades y reducir las incertidumbres de ir al extranjero. En contraste, los directivos de las Born Global tienden a tener una mentalidad más geocéntrica con actitudes más positivas hacia la internacionalización. Otro estudio encontró que el geocentrismo está vinculado a la capacidad de las Born Global para desarrollar sus propias oportunidades en el mercado internacional (Cavusgil y Knight, 1997). Basado en el estudio de Harveston, Kedia y Davis (2000, p. 92) se define una mentalidad global como *“la propensión de los gerentes a participar en comportamientos proactivos y con visión de futuro con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos en los mercados internacionales”*.

En las nuevas empresas internacionales, las estrategias se basan a menudo en la propia percepción del individuo sobre el mundo, su visión de la organización, y su interpretación del entorno. El fundador tiene intenciones, pero que no pueden ser plenamente articuladas en estrategias deliberadas. Dado que la organización cuenta con

pocos recursos humanos, las intenciones pueden cambiar rápidamente para adaptarse a los cambios ambientales, así como las preferencias del empresario (Mintzberg, 1989). Esta flexibilidad, que es una de las características de las pequeñas empresas, se deriva de un profundo conocimiento del fundador de la empresa y la industria (Mintzberg y Waters, 1982).

En consonancia con las investigaciones anteriores, Zuchella y Denicolai (2007) demuestra que existen numerosas investigaciones que se centran en estudiar cuales son los elementos claves para explicar el proceso de internacionalización acelerado y sobre todo que esas investigaciones se centran especialmente en las variables del emprendedor/fundador y los motivos por los cuales desarrollan dichas características (Morris y Lewis, 1995). También destacan en su investigación que la importancia de los emprendedores/fundadores ha sido tratada en muchos estudios, y los resultados revelan una relación positiva entre la actitud internacional de los emprendedores, la orientación, la experiencia, la red y el desarrollo internacional (Preece et al., 1998; Westhead et al, 2001; Ibeh y Young, 2001; Kuemmerle, 2002). Desde esta perspectiva determinan que la entrada en los mercados extranjeros tiene una fuerte relación con las capacidades internas de la empresa (McDougall et al, 1994; Autio, Sapienza, y Almeida, 2000; Zahra, Irlanda, y Hitt, 2000).

Por otra parte, comentan también algunas de esas características, afirmando que las experiencias personales adquiridas durante la vida del emprendedor, como su educación en el extranjero o su experiencia laboral, los viajes, si ha nacido en el extranjero, el conocimiento de lenguas extranjeras, etc... son variables relevantes a la hora de explicar un perfil de personas orientadas hacia la internacionalización (Simmonds y Smith, 1968; Ditch, Kondo, Koglmayr, y Muller, 1984). Basándose en evidencia empírica demuestran que los emprendedores que han vivido en el extranjero están sujetos a exportar mayor cantidad de productos y servicios que los que no hayan nacido en el extranjero. Lo mismo ocurre con las experiencias previas de trabajos, el alto nivel de educación y el conocimiento de lenguas extranjeras, las cuales son características que se relacionan a una fuerte orientación internacional en términos de intensidad de exportaciones (Cavusgil, 1984; Aaby y Slater, 1988; Athanassiou y Nigh, 2000; Ibeh, 2003). Añaden a su investigación las aportaciones de Reuber y Fischer (1999), los cuales demostraron que la experiencia internacional de la alta dirección influye en el proceso de internacionalización de la empresa provocando que se realice

dicho proceso con mayor rapidez que las demás empresas, que no cuentan con esta ventaja competitiva de tener una alta dirección con experiencia internacional. Lo que implicaría que la experiencia pasada, la educación, el conocimiento de lenguas extranjeras, y las competencias del emprendedor/fundador estén relacionados con la precocidad de internacionalización de las empresas internacionales. Afirman también, de acuerdo con el modelo Johanson y Vahlne (1977), que la relevancia de las experiencias previas del emprendedor apoya la idea de que el conocimiento experimental y el aprendizaje son aspectos claves en la explicación de la internacionalización.

Simpson y Kujawa (1974) encontraron que la educación es una variable importante que afecta y diferencia las respuestas de los exportadores y no exportadores de pedidos no solicitados de los clientes extranjeros, y que consideraban que la universidad y la educación universitaria son unos factores positivos importantes en la decisión de exportación. Esto implica que a mayor nivel de educación tienen los empresarios, más probabilidades hay de reconocer oportunidades de negocio internacionales. La experiencia en el sector familiariza a los fundadores con las condiciones de la industria, especialmente en relación con los productos existentes en el mercado y las necesidades de los clientes, mientras que la experiencia técnica previa es importante en el desarrollo de los primeros productos de una nueva empresa, que es crucial para la entrada en mercados internacionales. Por lo tanto, se correlacionan positivamente a la probabilidad de la creación de una empresa Born Global con éxito (Evangelista 2005).

En consonancia con las investigaciones anteriores, McDougall et al (2003) argumentaron que la experiencia internacional del empresario, en lugar de la experiencia técnica o comercial juega un papel importante en la internacionalización de las nuevas empresas, que no se benefician de la experiencia de organización simplemente porque son nuevas. La experiencia internacional es la cantidad de experiencia acumulada en un entorno internacional, no de la mera exposición a la esfera internacional. Roth (1995) postula que los directivos son más propensos a desarrollar una comprensión más profunda cuando se han enviado a otros países, o están obligados a pasar un tiempo considerable en el extranjero; que los gerentes nacionales que son responsables de funciones en el extranjero, lo que sugiere es que el aspecto experiencial

de asignaciones es de valor, no la exposición no experiencial a través de la responsabilidad de las funciones internacionales. La experiencia internacional de los fundadores es una fuente de conocimiento previo que ayuda a identificar oportunidades en los mercados extranjeros y también les da la confianza para explotar estas oportunidades (Evangelista 2005). Por lo tanto, no es inesperado que los fundadores de Born Global a menudo tienen una amplia experiencia en los mercados internacionales pertinentes (Rialp et al. 2005). Muchos investigadores afirman que esta experiencia por lo general juega un papel crucial en el proceso de fundación de la empresa en sí mismo y / o en el aumento de la velocidad de aprendizaje y la internacionalización de la empresa, al tiempo que reduce la distancia psíquica para mercados específicos (Oviatt y McDougall 1995; Bloodgood et al. 1996; Oviatt y McDougall 1997; Madsen y Servais 1997; Andersson y Wictor 2003). De hecho, es no sólo a los fundadores, sino también a otras personas en el equipo de alta dirección que pueden influir la participación en actividades internacionales. Oviatt y McDougall (1997) argumentaron que la experiencia internacional de negocios que tiene más probabilidades de influir en las decisiones de compromiso internacional de una nueva empresa internacional es la de sus altos directivos. Sambharya (1996) en su estudio revela que una mayor proporción de gerentes con experiencia internacional en el equipo de alta dirección está significativamente relacionada con una presencia internacional más fuerte. Reuber y Fischer (1997), también han atribuido al grado de internacionalización de la empresa la experiencia internacional de su equipo de dirección, con el argumento de que los equipos de gestión con experiencia internacional, tienen una mayor propensión a desarrollar socios estratégicos extranjeros para agilizar las ventas al exterior después de la puesta en marcha.

De hecho, Crick (2009) evoca en su investigación que los equipos de gestión de las Born Global tienden a poseer una amplia experiencia internacional (Bloodgood et al, 1996; Madsen y Servais, 1997; Harveston et al, 2000; Nummela et al, 2004) y una visión internacional si no es global desde los inicios de la empresa (Oviatt y McDougall, 1995; Moen, 2002; Andersson y Wictor, 2003; Sapienza et al, 2004). Además cita las investigaciones de Kundu y Katz (2003) y Zahra et al. (2003), para explicar los factores que influyen en la decisión de internacionalización inicial, los cuales sugieren que el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje del emprendedor o equipo directivo y sus

diferentes motivaciones ayudan en desarrollar los objetivos de la empresa, las acciones estratégicas y su rendimiento, relacionados con dicha decisión.

Al proponerse, la orientación internacional empresarial de los emprendedores/fundadores, como uno de los principales factores que determina la velocidad de participación internacional (Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1997), uno de sus posibles orígenes está estrechamente vinculado con los efectos de la globalización en la educación. Los sistemas educativos de la misma manera han ido globalizándose al igual que los demás entornos y ahora se premia el estudio de varios idiomas, se desarrolla una visión más global de los estudiantes, las asignaturas se homogeneizan cada vez más a nivel internacional, se promueven intercambios entre diferentes países, etc. Todo eso permite impulsar a los emprendedores a tener una orientación más internacional gracias a una enseñanza con valores cada vez más internacionales.

La investigación de Spence (2009) y diversos estudios sobre las Born Global han demostrado que los equipos fundadores cuentan con una “*constelación inusual de competencias*” desarrolladas a partir de las actividades anteriores y debido a que están más alerta para combinar recursos de distintos mercados nacionales (McDougall et al, 1994; Reuber y Fischer, 1997). La influencia del conocimiento y la experiencia previa en el desarrollo internacional de la empresa se ha demostrado en varios estudios, por ejemplo, Bilkey (1978) y Reid (1981), quien afirmaron que las características del propietario / fundador contribuyen a la decisión de internacionalizarse. Más específicamente, los gerentes de las Born Global tienden a poseer una amplia experiencia internacional (McDougall et al., 1994; Oviatt y McDougall, 1995, 1997; Bloodgood et al, 1996; Madsen y Servais, 1997; Harveston et al, 2000) y un visión global desde el inicio de la empresa (Oviatt y McDougall, 1995; Harveston . et al, 2000). En comparación a los gerentes que se describen en los modelos de Uppsala y del modelo de innovación (i-model), estos empresarios suelen comenzar con una cantidad significativa de conocimientos sobre negocios e institucional sobre varios países. Esto aumenta el reconocimiento de oportunidades y contribuye a la rápida internacionalización de sus empresas a varios países con principios de mayor compromiso que la encontrada en otras empresas en proceso de internacionalización.

Zahra et al. (2005) sugieren que los antecedentes del propietario / gerentes de las Born Global dan forma a las estrategias de empresas de internacionalización.

Al lado de la experiencia que el empresario y el equipo directivo llevan a la empresa antes de su creación, hay otras maneras en las que el conocimiento puede ser adquirido en el proceso de desarrollo internacional de la empresa: el intercambio de conocimientos con los socios de la red, la compra de los conocimientos mediante la contratación de los individuos que la poseen o la adquisición de otras empresas y la realización de la investigación (Forsgren, 2002).

### **3.2.Orientación hacia el aprendizaje**

Perlmutter (1969, p. 11) sostuvo que *“cuanto más se penetra en la realidad viva de las empresas internacionales, más se ve uno obligado a dar peso serio sobre cuál es la forma en la que los ejecutivos piensan para hacer negocios en todo el mundo”*. En consecuencia, nos centramos la atención en el perfil del propietario / fundador (Weerawardena-2007). En las Born Global, se conceptualiza el perfil del propietario / fundador por caracterizarse por una orientación internacional empresarial, una mentalidad geocéntrica o global, una experiencia internacional previa significativa, y una orientación hacia el aprendizaje. Una cualidad esencial de la iniciativa empresarial es *“su nueva entrada”*, entrada en mercados nuevos o establecidos con productos nuevos o existentes, así como la puesta en marcha de nuevas empresas (Lumpkin y Dess, 1996). Las capacidades y orientaciones empresariales se cree que son uno de los principales factores que determinan la velocidad de la participación internacional (Zahra y George, 2002).

Conjeturamos la importancia de una relación entre el status quo y las capacidades de desarrollo del propietario / fundador, y basándose en Dixon (1994, p. 6) se argumenta que *“el conocimiento acumulado y el capital intelectual, como se refleja en el perfil del propietario / fundador, son de menos importancia que los procesos necesarios para revisar de manera continua o crear conocimiento”*. Investigaciones previas sobre la orientación al aprendizaje en el contexto actual de la propensión de los administradores para ver las exportaciones como una oportunidad de aprendizaje, han demostrado tener una asociación positiva con la internacionalización de las pequeñas empresas (Burpitt y Rondineli, 1998). A su vez, la orientación de aprendizaje del propietario / fundador de Born Global proporciona alguna parte del impulso para el



desarrollo de las capacidades específicas de aprendizaje dentro de la empresa que se internacionaliza rápidamente. Esta discusión nos lleva a sostener que hay tres capacidades de aprendizaje que son instrumentales para la internacionalización temprana en de las Born Global: la capacidad de aprendizaje centrado en el mercado, la capacidad de aprendizaje enfocada internamente, y la capacidad de red.

### **3.2.1. Capacidad de aprendizaje focalizada en el Mercado**

La capacidad de aprendizaje focalizada en el mercado se caracteriza por la adquisición y difusión de información sobre el mercado. También implica desaprender lo que es la revisión de las prácticas basadas en el conocimiento sin éxito y la comunicación de las lecciones aprendidas para mejorar dentro de la empresa. Además, la capacidad de aprendizaje enfocada al mercado se centra en la capacidad de integrar la información de mercado en conocimiento que los directivos puedan utilizar para sus objetivos en los mercados internacionales (Knight y Liesch, 2002). El desarrollo del conocimiento experiencial del mercado objetivo es un requisito previo para la exitosa internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977). Este conocimiento suele estar estrechamente vinculado a las experiencias personales e incluye sentimientos, valores y puntos de vista (Nonaka y Takeuchi, 1995). La cercanía de los mercados y clientes es propicio para la rápida internacionalización. En comparación con otras empresas exportadoras, las Born Global normalmente se orientan a nichos de mercado específicos (Madsen y Servais, 1997). Como el éxito requiere el desarrollo de conocimientos especializados en estos mercados, se sostiene en las investigaciones que las variables de las Born Global de mayor éxito serán adquirir y mantener una capacidad de aprendizaje centrado en el mercado. De acuerdo con la teoría del aprendizaje organizacional (Huber, 1991; Sinkula, Baker y Noordewier, 1997), la capacidad de aprendizaje enfocada al mercado se define como la capacidad de la empresa, en relación con sus competidores, para adquirir, difundir, desaprender e integrar la información de mercado para crear actividades de valor. Dada que una actividad fundamental del entrepreneurship no es sólo para crear productos para posicionarse delante de los competidores, sino también para crear y formar a su equipo para que se adelante al reconocimiento de una necesidad explícita para los clientes, el aprendizaje enfocado en el mercado es una característica importante de las empresas emprendedoras (Weerawardena, 2003a).

### **3.2.2. La capacidad de aprendizaje enfocada internamente**

La capacidad de aprendizaje enfocada internamente se caracteriza por la adquisición y difusión de información tecnológica y no tecnológica generada dentro de la empresa. Se trata de rutinas de desaprendizaje y la capacidad de integrar la información generada internamente en un conocimiento que los directivos puedan utilizar para sus objetivos internacionales. Las Born Global operan en todas las categorías industriales, independientemente de si son de alta tecnología, industrias de baja tecnología o no tecnológicas, lo que sugiere que deben ser innovadoras en todos los ámbitos de la creación de valor, tanto tecnológicas como no tecnológicas. Esto sugiere que requieren distintas capacidades de aprendizaje enfocadas internamente. La capacidad de aprendizaje enfocada internamente captura toda la enseñanza experimental de la empresa (Weerawardena, 2003a, 2003b), incluyendo el aprendizaje tecnológico (Zahra, Irlanda, y Hitt, 2000) y el aprendizaje no tecnológico que genere innovación y permite a la empresa responder a las condiciones cambiantes en su entorno externo (Dosi, 1988; McEvily y Chakravarthy, 2002; Nelson y Winter, 1982). Además, mientras que la literatura sobre la innovación sugiere la necesidad de aprender tanto de fuentes externas e internas, el enfoque de la capacidad de absorción de Cohen y Levinthal (1990) sugiere que la capacidad de una empresa para adquirir nuevos conocimientos dependerá de su base de conocimientos interna que se relaciona directamente con sus actividades internas enfocadas al aprendizaje. El aprendizaje enfocado internamente implica un rendimiento superior de la organización de varias formas. En primer lugar, las empresas que hacen hincapié en el aprendizaje tecnológico son mejores en adaptarse y crecer en nuevos mercados (Autio et al, 2000; Grant, 1996). En segundo lugar, las empresas que hacen hincapié en los procesos de aprendizaje generan conocimiento en mayor cantidad para una recuperación más eficaz que pueden aplicar para hacer frente a los retos medioambientales externos (Autio et al, 2000; Grant, 1996; McEvily y Chakravarthy, 2002).

McKinsey (1993) estudio casi 200 Born Global australianas, y las variables de tecnología y la innovación se clasificaron como de importancia crítica para el éxito internacional de las Born Global, mientras Autio et al. (2000) encontraron que una mayor intensidad de conocimiento se asocia con un crecimiento internacional de las Born Global más rápido. Sobre la base de la discusión anterior sobre el perfil de la empresa Born Global, y basándose en la teoría de las capacidades dinámicas, se puede

determinar que las Born Global bajo las estrategias vinculante de los directivos construyen y alimentan capacidades dinámicas distintivas en el aprendizaje enfocado internamente en su búsqueda de la vanguardia de productos innovadores.

De la misma forma, Oviatt y McDougall (1994) identifican cuatro elementos necesarios y suficientes para la entrepreneurship internacional sostenible (la internalización de algunas transacciones, la estructura de gobierno alternativo, la ventaja de la localización extranjera, y los recursos únicos). Señalan también que el cuarto elemento, los recursos únicos, a menudo se cumple por la existencia de conocimiento específico, sobre todo en el caso de las nuevas empresas internacionales. El conocimiento específico, lo que Kogut y Zander (1992) determinan por el “saber cómo” (know-how) y “saber por qué” (know-why), ayuda a crear empresas sostenibles. “Saber cómo” es el conocimiento específico de los procesos necesarios para crear el producto o servicio de la nueva empresa. “Saber por qué” es el conocimiento específico de la comprensión de la ciencia y / o dinámicas que subyacen a los métodos del “saber cómo” funcionan los procesos. Su especificidad disuade a la imitación y le da tiempo al emprendimiento para aprender nuevo “saber” a través de las inversiones de I+D construidas sobre la corriente “sabe por qué”. Galunic y Rodan (1998) extiende esta línea de razonamiento, al sugerir que “saber cómo” y “saber por qué” son los elementos de conocimiento que son la base de recombinaciones conocimiento schumpeteriano.

### **3.3.Orientación al riesgo**

Los acontecimientos económicos recientes revelan que la incertidumbre es un elemento importante en los negocios. Uno de los grandes retos para los empresarios ha sido la de aprender a lidiar con la incertidumbre de manera que sean capaz de predecir lo que nos va a pasar como consecuencia de nuestras acciones o inacciones (Forrester 1971). Por lo tanto, es extremadamente raro que podamos tener la convicción de que algunos resultados específicos seguirán una acción en particular. Muy a menudo, hay que intuir la verosimilitud, así como el valor del beneficio o el daño de una de las consecuencias sobre el otro (Morgan 2006). Butler (2010) en su investigación plantean una pregunta clave sobre la relación entre el riesgo y la incertidumbre. En la situación de riesgo, se puede calcular un valor esperado para cada una de nuestras acciones posibles y luego elegir la acción con el resultado previsto más beneficioso.

Algunas investigaciones determinan que los directivos no pueden considerarse a sí mismos como propensos al riesgo debido a posibles sesgos (Kahneman y Lovallo, 1994). Estas premisas originaron inclusión de la tolerancia a la ambigüedad, ya que, en muchas ocasiones, la situación ambigua en la que la empresa se enfrenta en los mercados internacionales es el factor determinante del riesgo percibido. Esta construcción se define como el grado en que un individuo es capaz de tomar decisiones en ambientes de riesgo o situaciones llenas de incertidumbre (Westerberg et al., 1997). Además, la tolerancia a la ambigüedad se ha encontrado que tienen una relación positiva con el comportamiento emprendedor (Becherer y Maurer, 1999; Entrialgo, Fernández, y Vázquez, 2000; Gupta y Govindarajan, 1984).

La incertidumbre incide en todas las etapas de la acción empresarial, y es la respuesta del empresario a la incertidumbre que determina el éxito o el fracaso de la aventura empresarial. En todos los lugares, los empresarios se enfrentan a la responsabilidad de la novedad (Stinchcombe 1965), los factores que conlleva afectan el nivel de incertidumbre al que el empresario debe hacer frente, primero debe darse cuenta de la oportunidad y luego tratar de explotar esta oportunidad internacional. Los empresarios internacionales se enfrentan a una mayor incertidumbre que en realidad lo suele hacer las empresas más establecidas, que se benefician del aprendizaje y la experiencia, ya que el entrepreneurship desarrolla la implementación de empresas nuevas y / o innovadoras.

Estudiando el modelo de secuencial de Uppsala, Sullivan y Bauerschmidt (1990) encuestaron a empresas de productos forestales procedentes de Austria, Finlandia, Suecia y Alemania Occidental. Encontraron que la internacionalización es una decisión estratégica que debe encajar tanto en el carácter cognitivo (de la gestión) y de los recursos de la empresa. Más concretamente, el estudio confirmó que las percepciones de gestión de riesgo en los mercados extranjeros y las condiciones del país motivan a la expansión internacional. Por lo tanto, los gerentes que perciben mayores niveles de riesgo tenían menos probabilidades de llevar a la empresa en los mercados internacionales que los directivos que perciben menores niveles de riesgo (Sullivan y Bauerschmidt, 1990). En un estudio relacionado examina más de cerca esta cuestión, Schrader (1997) que encontró que el nivel de riesgo internacional podría ser gestionado por el equilibrio de las amenazas a las que se expone la empresa. Por lo tanto, concluyó que una estrategia bien elegida podría reducir las incertidumbres de la

internacionalización. Lo que determina que los directivos de las Born Global exhiben tienen mayores niveles de tolerancia al riesgo en situaciones ambiguas, por estar vinculado de forma previa o constante a los implicados en la internacionalización (Cavusgil y Knight, 1997).

Existe una larga literatura que relaciona la incertidumbre al entrepreneurship y el papel que juega en la iniciación del acto empresarial. Addleson (1995) observa que la acción empresarial es el resultado de la superación de la parálisis que es causada por la incertidumbre que precede al acto empresarial. Schumpeter (1934) añade el concepto clave que los empresarios crean nuevas combinaciones, que se convierten en las innovaciones que son el motor del crecimiento económico. Estas nuevas combinaciones schumpeterianas pueden impartir en el empresario una nueva visión, que lleva a la percepción de un nuevo y más agradable nivel de incertidumbre (Galunic y Rodan 1998). De este modo, es probable que el empresario vea las oportunidades como relativamente seguras. Esto es especialmente importante con respecto a la iniciativa empresarial internacional debido a que la explotación de una oportunidad internacional requiere más que tratar con certeza ambiental porque también hay un alto nivel de incertidumbre operativa que el empresario debe tener para asegurar el éxito de la nueva empresa.

McMullen y Shepherd (2006) identifican dos corrientes de investigación de que trate con la incertidumbre y el entrepreneurship. Una tiene que ver con la percepción del empresario del nivel de incertidumbre (capacidad de absorber la incertidumbre), y la segunda se ocupa de la capacidad de los empresarios de funcionar eficazmente en entornos inciertos (capacidad para soportar la incertidumbre). Argumentan que el juicio en condiciones de incertidumbre es un elemento clave de la acción empresarial de éxito. La percepción de la incertidumbre se relaciona con el conocimiento del empresario de la existencia de una situación en la que los valores de las consecuencias de la acción y / o las probabilidades de esas consecuencias no son perfectamente conocidas. El reto de la iniciativa empresarial es intuir la información que falta. El empresario ve las asociaciones y sus inferencias las cuales le permiten racionalmente ver una oportunidad sin que sea visto por la mayoría de los observadores que carecen de conocimientos empresariales. Así, es en el proceso de identificación de oportunidades, el acto intuitivo del empresario permite re combinaciones de asociaciones y permite completar las

probabilidades del empresario en su matriz de decisión. Cyert y March (1963) surgieron que las organizaciones pueden absorber la incertidumbre de su entorno mediante acciones tales como: contratos, negociaciones y tradiciones.

El nivel relativo de tolerancia a la incertidumbre que se encuentra en una sociedad también juega un papel en la capacidad del empresario internacional para lograr una ventaja competitiva sostenible. En un estudio de 40 sociedades, Doktor et al. (2007) encontraron una correlación significativa entre la iniciativa empresarial oportunista (Acs et al. 2005) y la tolerancia social a la incertidumbre (Hofstede 2001). Estos resultados implican que las sociedades que son normativamente más cómodas con la incertidumbre son una mejor zona de cultivo para la motivación hacia la acción empresarial. Es decir, es más cómoda y, por lo tanto, más sostenible para actuar cuando un comportamiento no sea manifiestamente incompatible con las normas de las sociedades. En las sociedades con baja tolerancia a la incertidumbre, es mucho más difícil para cualquier persona, incluso para el empresario internacional, tomar medidas, que aparecen para la mayoría de esta sociedad un acto mal aconsejado o incluso irracional, pero es esa acción que es esencial a la conducta de empresarial innovador.

### **3.4.Orientación a la red**

En sus estudios Ibeh (2003) afirman que en la investigación del entrepreneurship, existen evidencias de que los individuos que nacieron en el extranjero (es decir, los inmigrantes o hijos de inmigrantes) es probable que sean más emprendedores que la población indígena (Morris y Lewis, 1995). Por eso se han estudiado los lazos étnicos internacionales o redes de contacto. Debido a una combinación de factores (los lazos coloniales, la educación en el extranjero y los viajes, los matrimonios interculturales), las poblaciones de sustanciales recursos propios de las nacionalidades étnicas extranjeras se encuentran en muchos países del mundo. Jackson (1981), de hecho, se encontró tales lazos con un resultado significativo para explicar el flujo de las exportaciones israelíes a Gran Bretaña. Crick y Chaudhry (1995) explican de manera similar la elección de África Oriental por los exportadores británicos-asiáticos como mercado de exportación inicial. Zafarullah et al. reportan más evidencias (1998, p 32.) así: *“Las redes paquistaníes (familiares, amigos, relaciones étnicas) fueron influyentes en todos los aspectos del negocio (exportar) y el desarrollo del mercado”*. Se puede argumentar que estas redes étnicas pueden ser particularmente

importantes para las pequeñas empresas a la vista de su relativa falta de acceso limitado a otras redes potencialmente útiles.

Los estudios también han subrayado la importancia de la unidad familiar del empresario (background) en inculcar la necesidad de logro, la necesidad de independencia y control de un entorno no estructurado, y modelando modos posteriores de comportamiento (Morris y Lewis, 1995). Las dimensiones de los antecedentes familiares, que parecen afectar el comportamiento empresarial incluyen las relaciones de los padres, el orden de nacimiento, la condición de inmigrante, y la historia de ingresos / negocios de la familia. Parece que los tomadores de decisiones que nacen en familias de negocios son más propensos a tener actitudes positivas hacia los riesgos, preparado en parte por la experiencia empresarial acumulada de la familia, incluidos los lazos seculares y redes empresariales. Los orígenes de la familia (negocio), obviamente, puede ser una fuente de experiencia laboral previa, otra experiencia de vida personal influyente (Brockhaus, 1980).

Por otra parte, McDougall et al. (1994) argumentan que los empresarios Born Global desarrollan un estado de alerta a las oportunidades de negocios internacionales principalmente de competencias desarrolladas previamente incrustadas en su red, el conocimiento, y en su bagaje internacional. Varios otros estudios posteriores han apoyado la relación entre los rasgos de los fundadores y la tendencia a formar Born Global (Andersson, 2004; Andersson y Wictor, 2003; Bloodgood et al., 1996; Boter y Holmquist, 1996; Coviello y Munro, 1997; Crick et al., 2001; Kuemmerle, 2002; Kundu y Katz, 2001; McDougall et al., 2003; Sharma y Blomstermo, 2003, Bell et al., 2004). También es consistente con las conclusiones de Kuemmerle (2002) en un estudio cualitativo que señaló varias formas en las que la exposición internacional influyó en los empresarios de Born Global, antes y durante la fundación de la empresa. En los estudios recientes Kundu y Katz (2001) y Andersson (2004) encontraron que los efectos del fundador tienen una tendencia a debilitarse a medida que más empleados se agregan a la organización y la organización se convierte en una empresa establecida.

La experiencia del equipo fundador no sólo representa un recurso en términos de los conocimientos de negocios y administrativos y las capacidades que poseen los miembros, sino que también representa un gran recurso en términos de la red social integrada en los fundadores y sus socios (Andersson y Wictor, 2003; Sharma y

Blomstermo, 2003; Tirado, D. M y Guillén, M. E. (2016). Coviello y Munro (1997) encontraron que el proceso de internacionalización de las pequeñas empresas de software es impulsado, facilitado, e inhibido por un conjunto de relaciones de redes formales e informales. El estudio de Yeoh (2000) también muestra esto y apunta a la importancia de las redes sociales y las fuentes personales como un medio para superar las brechas de información. Un tercer ejemplo es el de Crick et al. (2001) encontraron evidencia de que algunos empresarios capitalizan en sus antecedentes culturales y las redes étnicas, a nivel nacional y en el extranjero, para formar Born Global. Zahra et al. (2003) encontraron que las redes tecnológicas y la reputación tuvieron un impacto positivo tanto en la propensión a convertirse internacional, así como la velocidad y el alcance de la internacionalización

La forma en que los equipos empresariales se componen también podría afectar el comportamiento internacional de la nueva empresa. Un buen ejemplo se encuentra en el estudio de Boter (1996) y el caso de Holmquist de empresas internacionales escandinavas. Encontraron que en las empresas tradicionales, los empresarios toman las decisiones sobre la base de un círculo estable de viejos amigos y la familia. Por el contrario en las Born Global, a menudo implican alto nivel de educación de personas con una capacidad para formar equipos dinámicos, incluidos los socios externos, y que operan en forma no burocrática, con lo que la empresa se adecua más para el perfil de la internacionalización. Además, los equipos empresariales sobre la base de un amplio capital cultural de los gerentes extranjeros (Keeble et al., 1998) o de las minorías étnicas (Crick et al., 2001) son más propensos a experimentar una internacionalización temprana y rápida. Examinando estos resultados en perspectiva, vemos que los equipos fundadores desempeñan un papel vital en el desarrollo de las primeras etapas de las Born Global, e impactan en gran medida en el camino estratégico de las Born Global.

Weerawardena-(2007) justifica que las Born Global son relativamente vulnerables, en comparación con las empresas multinacionales más grandes, debido a que poseen menos recursos financieros y otros tipos de recursos que pueden emplearse a sus esfuerzos de internacionalización y que pueden amortiguar las fluctuaciones del mercado. Muchas empresas dependen con frecuencia de un solo producto que comercializan primero en mercados piloto, independientemente del lugar en el que sus mercados están situados geográficamente. Estas empresas a menudo buscan socios que complementen sus propias competencias en estos mercados líderes (Johanson y



Mattsson, 1988; Oviatt y McDougall, 1994). Las redes son vitales para el descubrimiento de oportunidades, para la prueba de las ideas, y sobre la recopilación de los recursos para la formación de las nuevas estructuras organizativas (Aldrich y Zimmer, 1986). Las redes a menudo son críticas para proporcionar el tipo de información que contribuya a la reducción del riesgo y de la incertidumbre inherente a las operaciones internacionales, y que facilitan la adquisición de conocimientos y el desarrollo de los recursos complementarios (por ejemplo Nerkar y Paruchuri, 2005; Selnes y Sallis, 2003). La construcción y mantenimiento de redes pertinentes, superiores y efectivas son una parte integral de un proceso de internacionalización con éxito (Liesch et al., 2002), particularmente para obtener los recursos complementarios que son fundamentales para la internacionalización acelerada.

Se determinó que el contacto continuo con los grupos de referencia profesionales externos, y los vínculos extra-organizacionales que crean los empresarios para obtener información adicional, así como los contactos con fuentes extranjeras son probablemente lo que permite mejorar su capacidad para discriminar y evaluar los estímulos de los mercados extranjeros (Reid 1981; Evangelista 2005). Por lo tanto, lo que es crucial para la intervención temprana, rápida y exitosa para el alcance en el mercado mundial es el uso de las redes personales y de negocios a nivel local e internacional (Rialp et al. 2005). Estas redes pueden ser formales o informales (Knight y Cavusgil 1996) y utilizarse de manera formal o planificadas (McAuley 1999). Los contactos y conexiones pueden compensar a la empresa la falta de experiencia internacional (Evangelistas 2005). Las investigaciones muestran que están vinculadas a la creación de nuevas empresas internacionales (Ibeh 2003; McDougall et al. 2003).

#### **4. Proceso de identificación de oportunidades**

Las oportunidades y la identificación de oportunidades tienen una larga historia como temas centrales en la investigación del entrepreneurship (Zhang, M., et al, 2016). Say (1836) vio oportunidades en cuanto a la organización de los medios de producción de una forma que genere valor. Esto es similar a la vista de Shane (2003, p. 19), que define “*una oportunidad empresarial como una situación en la que una persona puede crear un nuevo marco de medios-fines para recombinar los recursos que el empresario cree que producirá un beneficio*”. Shane reconoce que los beneficios no siempre se ganan cuando los empresarios tratan de aprovechar las oportunidades, pero Kirzner

(1973, p. 39) ve al empresario como uno individuo “*cuyo papel entero surge de su estado de alerta a las oportunidades hasta ahora desapercibidas*”. A nivel teórico, el entrepreneurship internacional puede ser muy importante porque puede mejorar las oportunidades para el comportamiento empresarial con respecto a aquellos que pueden absorber la incertidumbre. El concepto de un vector de aspiración (Lee y Venkataraman 2006, p. 114) que “*se compone de la combinación de los beneficios económicos, sociales y psicológicos que una persona le gustaría tener, o que ella cree que tiene los medios y motivaciones para lograrlo por sí misma*”, proporciona una manera de explicar por qué algunas personas son capaces de convertirse en empresarios internacionales.

Mientras ellos usan este concepto para explicar por qué algunas personas optaron por convertirse en empresarios y otras personas por trabajar en las empresas establecidas, que fácilmente puede extenderse a explicar por qué algunas oportunidades son de rango internacionales, mientras que otros se limitan a las operaciones nacionales (López et al. 2009). Dentro del grupo de los individuos con vectores de aspiración empresariales, habrá algunos con un ámbito de búsqueda mucho más amplio, y algunos de ellos serán internacionales en términos de oportunidad, ya sea en la identificación, o en la combinación de los recursos de manera proactiva dentro de las nuevas formas de crear nuevos productos o servicios.

Schweizer et al. (2010) en su investigación sobre la identificación de oportunidades de negocios y desarrollo internacional señalan que, si bien gran parte de la literatura sobre el entrepreneurship asume implícitamente que el reconocimiento de una oportunidad es precedida por una búsqueda sistemática, cada vez más autores argumentan que los individuos no buscan oportunidades (Ardichvili et al., 2003), pero reconocen el valor de la nueva información y las ideas que vienen a ellos por casualidad (Koller 1988). Ardichvili et al. (2003) señalan que tales accidentales descubrimientos pueden resultar de un nivel empresarial de alerta mayor, que es que el empresario tiene experiencias en un modo de búsqueda pasiva y en ese modo él o ella es receptivo, aunque no participa en un proceso de búsqueda formal y sistemática. Kirzner (1973) y Shane (2000) afirman que el descubrimiento accidental no debe confundirse con el descubrimiento afortunado. Kirzner (1973) argumenta que existen oportunidades en el mercado; y surgen porque los mercados no están en equilibrio. Esta visión del descubrimiento accidental también implica que el reconocimiento de oportunidad se

asocia con actividades de negocio actuales de una empresa en lugar de con las actividades de búsqueda de oportunidades específicas (Johanson y Vahlne 2009). Según Schumpeter (1942), las oportunidades son creadas por los empresarios.

En su modelo de tres etapas en la identificación de oportunidades y el desarrollo empresarial, Ardichvili et al. (2003, p 113) definen el estado de alerta empresarial como *“una propensión a notar y ser sensible a la información sobre los objetos, incidentes y los patrones de comportamiento en el entorno, con especial sensibilidad al fabricante y los problemas del usuario, necesidades insatisfechas e intereses, y las nuevas combinaciones de recursos”*. Ellos argumentan que las oportunidades son identificadas por algunos individuos y no por otros debido a las diferencias de personalidades relacionadas con el optimismo, autoeficacia, y la creatividad, y debido a diferencias en los antecedentes y la experiencia, y la cantidad y tipo de información que poseen sobre una oportunidad en particular. Cada conocimiento idiosincrásico previo de las personas sobre los mercados, el proceso de comercialización (marketing), y de los problemas del cliente crea un corredor de conocimientos que permite a él o ella reconocer ciertas oportunidades. Según Ardichvili et al (2003), el conocimiento empresarial se puede dividir en dos dominios: el conocimiento relacionado con los intereses especiales, fascinaciones y sentido de la diversión; y el conocimiento acumulado de la experiencia laboral. También destacan la importancia de las redes sociales argumentando que los empresarios que han extendido las redes identifican significativamente más oportunidades que los empresarios individuales.

### **5. La creatividad cognitiva**

La creatividad es la característica del empresario que integra y optimiza estos procesos cognitivos para producir el éxito, por lo que juega un papel importante en el apoyo a la iniciativa empresarial internacional (Butler 2010). Las características de las personas creativas han sido ordenadas por intervalos como *“imaginación, orientación hacia la experiencia, una mente inquisitiva o la curiosidad, la intuición, la idea de hallazgo, la tolerancia a la ambigüedad, la independencia, la innovación, la visión y otros”* (Montgomery et al. 1993, p. 68).

Sin embargo, necesitamos comprender mejor el fenómeno subyacente, y cuanto esfuerzo consciente podemos producir para el éxito, sobre todo en un contexto internacional. Gran parte de la investigación se centró en la comprensión de cómo la

mente se estructura y cómo los procesos mentales apoyan dinámicamente intenciones conscientes que ha ocurrido en otros campos. Piaget (1969, 1971) observó cómo se desarrollaron los procesos mentales a partir de la primera infancia y describen el proceso de desarrollo como una interacción circular de cuatro actividades mentales, adquisición, asimilación, acomodación y adaptación. Piaget postula que en la adquisición de nuevos conocimientos, la mente tiene que asimilarlo en una nueva estructura mental, que luego debe ser acomodado con estructuras mentales existentes. Este proceso dinámico a continuación, alcanza el equilibrio en el proceso de adaptación. La implicación para el empresario internacional es entender que las estructuras mentales existentes, opiniones, conceptos e interpretaciones deben acomodarse a las nuevas observaciones, y por el contrario, las nuevas ideas son a menudo limitadas por el juego asociativo de los conceptos en las estructuras existentes.

Koestler (1964, p. 33) acuñó el término “*pensamiento bisociativo*” para describir el proceso por el cual la mente coincide con los esquemas mentales existentes para crear ideas únicas tales como los nuevos conceptos de negocio y soluciones novedosas a los problemas. Los contrastes de pensamiento bisociativo con pensamiento asociativo, la asimilan con el proceso de Piaget (1971), en que la bisociación coincide con diferentes esquemas, mientras que los conceptos de partidos de pensamiento asociativo se encuentran dentro de un mismo esquema. La bisociación se traduce en un nuevo equilibrio y por lo tanto significa la adaptación.

Procesos de asociación y bisociación pueden ser tanto moderados por la emoción. La hipótesis somática-fabricante de Damasio (1994) plantea que los esquemas son como prioritarios y etiquetados con pesos emocionales. Esta priorización influiría de forma inconsciente-coincidente con el esquema bisociativo y asociativo en concepto de esquema coincidente que sería necesaria para la generación de idea. Por ejemplo, si la incertidumbre acerca de un concepto específico causó malestar emocional, entonces el marcador somático unido a ese concepto podría reducir la probabilidad de asociación a otro concepto (por ejemplo, una solución innovadora a un problema) para potenciar, el concepto existente podría ser suprimido.

El empresario internacional exitoso muestra talento en el liderazgo, Sternberg (2005, p. 37) afirma que “... es, en gran parte, una función de la creatividad en la generación de ideas, la inteligencia analítica en la evaluación de la calidad de estas

*ideas, la inteligencia práctica en la aplicación de las ideas y convencer a los demás a valorar y seguir esas ideas*". Sternberg sostiene además que, aunque la superdotación es algo innato, se puede desarrollar a través de acciones y actitudes conscientes. Las investigaciones han demostrado que los nuevos empresarios tienen un ámbito más amplio de la experiencia en un dominio específico que los no empresarios (Ko 2004) y que la profundidad de la experiencia en un dominio concreto, donde se concentran los esfuerzos conscientes realza la creatividad (Ko 2004).

Los empresarios internacionales parecen tener la capacidad de mejorar la creatividad consciente y / o para reducir la incertidumbre mediante el aumento del número bruto de esquemas mentales que disponen y el desarrollo de esquemas para mejorar el concepto de asociación y el esquema de bisociación. A su vez, estas habilidades se pueden desarrollar en la medida que puedan surgir en la sub-conciencia cuando sea necesario y operar sin una dirección consciente.

#### **6. Percepciones y conductas distintas con los diferentes patrones de internacionalización**

En referencia al fenómeno de Born Global, Acedo (2007) menciona en su investigación que Harvesto et al. (2000) realizaron un estudio en 224 empresas con el objetivo de diferenciar entre las Born Global y empresas que siguen el modelo de Uppsala desde una perspectiva individual. Sus resultados muestran que los directivos de las Born Global tienen una mentalidad global, una mayor experiencia internacional y mayores niveles de tolerancia al riesgo que los de las empresas internacionalizadas gradualmente. En este sentido, encontraron diferencias en la percepción del riesgo al comparar empresas internacionales con empresas nacionales. Cavusgil y Naor (1987) observaron que la percepción de riesgo disminuye a medida que las empresas avanzan en el proceso de internacionalización (Jaffe, Nebenzahl, y Pasternak, 1988). Por lo tanto, el conocimiento, y en particular, el conocimiento experiencial influye en las diferencias en la percepción del riesgo en sentido longitudinal a lo largo del proceso de internacionalización (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). A medida que aumenta el conocimiento, la percepción de riesgo es probable que se reduzca. Sin embargo, el conocimiento sin intención puede conducir a ninguna parte. Jaffe y Pasternak (1994) premisa de que la intención es una combinación de actitud, situación y motivación y evalúan que la intención de las exportaciones es una función

de las creencias, así como la sensibilización y la preparación. Por lo tanto, es el que toma las decisiones que determina la percepción del entorno y la forma de hacer negocios (Morgan y Katsikeas, 1997). Una actitud innovadora o conservadora (Robertson y Chetty, 2000), el interés en la obtención de información del entorno (Lim, Sharkey, y Kim, 1996), la tolerancia al riesgo (Gómez- Mejía, 1988), innovación (Dichtl et al., 1990; Iler Holzmu" y Kasper, 1991), flexibilidad (Dichtl et al., 1990; Holzmu"ller y Kasper, 1991) y el dinamismo (Axinn, Savitt, Sinkula, y Thach, 1994; Holzmu"ller y Kasper, 1991), son, así como otros factores (Halikias y Panayotopoulou, 2003), influyente en las decisiones de gestión (Fletcher, 2001).

Zhou et al. (2007) determinan que la proclividad empresarial se define como la predisposición de la empresa para participar en los procesos empresariales, las prácticas y la toma de decisiones, que se caracteriza por su cultura organizacional para la innovación, la toma de riesgos y proactividad (Matsuno et al., 2002). En el contexto de la internacionalización, el término orientación empresarial internacional se adoptó mediante la ampliación del dominio conceptual de los procesos y actividades fuera de las fronteras nacionales (Knight y Cavusgil, 2004, 2005). En particular, señalaron que en los modelos tradicionales de internacionalización "el conocimiento experiencial extranjero es el regulador clave del compromiso de recursos para los mercados extranjeros", mientras que en el nuevo modelo de internacionalización, "el conocimiento y la visión empresarial son vistos como las claves para la agresiva búsqueda de oportunidades internacionales". (Autio et al., 2000, p. 910).

Centrándose en el fenómeno de las Born Global, Knight y Cavusgil (2004, 2005) examinaron las capacidades empresariales que las Born Global obtienen para lograr un rendimiento superior en los mercados internacionales. Ellos encontraron evidencia de que las orientaciones empresariales y de marketing generan capacidades organizativas para el desarrollo de las dimensiones estratégicas claves, que consiste en la competencia tecnológica, productos innovadores y de calidad, que a su vez conduce a un mejor desempeño internacional. En particular, Knight y Cavusgil (2004) afirmaron que "*las Born Global aprovechan una colección de capacidades fundamentales intangibles basadas en el conocimiento a partir de su desarrollo y evolución desde sus principios en los mercados extranjeros*" (. p 127). Se cree que el carácter emprendedor de las empresas que se internacionalizan de forma temprana tienen la capacidad de aprender mediante la búsqueda activa de conocimientos acerca de los mercados internacionales,

clientes potenciales y competidores, y los problemas derivados de operar fuera de las fronteras nacionales (Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1995, 2005) . Por lo tanto, la propensión empresarial hacia los mercados internacionales se argumenta por ser una fuente vital de conocimiento del mercado extranjero como lo define Eriksson et al. (1997). Boter (2003) afirma que son de especial interés en las etapas iniciales de internacionalización ya que la experiencia adquirida durante las etapas tempranas o incluso previas a la exportación van a determinar si una empresa en particular puede aprender a lidiar con los obstáculos, y también desarrollar actitudes necesarias para el desarrollo y apoyo de las actividades de exportación en la empresa (Kanyak y Kothari 1984, Zou y Stan 1998).

A pesar de que la teoría de etapas secuenciales tiene en cuenta el papel de las percepciones y actitudes para el desempeño del negocio, existen algunas excepciones. Olsson y Wiedersheim-Paul (1978) encontraron una etapa de conducta previa a la exportación, es decir patrones específicos de comportamiento hasta el punto en que comienzan las actividades de exportación. Esta etapa tiene una importancia estratégica, ya que en este momento se toman decisiones sobre si las exportaciones son una vía de futuro para la empresa y la propensión a retirarse, la tasa de fracaso es alto y también altamente probable que ocurra (Caughey y Chetty 1994, Leonidou 1995). Los resultados también han demostrado que las percepciones de los gerentes sobre los costes son más altos y los ingresos de las actividades internacionales son menores que las empresas en una etapa temprana de la internacionalización. Estas actitudes cambiarán gradualmente cuando la empresa se involucra más a nivel internacional, como la actitud de los directivos a los riesgos, costos, beneficios, etc... va a cambiar ya que el proceso de internacionalización es un proceso de aprendizaje (Calof y Viviers 1995).

Un número importante de estudios han demostrado que existe una relación entre el compromiso de la dirección y la propensión a participar en los negocios internacionales (Zou y Stan 1998). Las empresas con gerentes que son más ambicioso a la hora de exportar también suelen tener una mayor proporción en las exportaciones (Rosson y Ford 1982). Los estudios también han presentado un número considerable de resultados que apuntan a la conclusión de que las percepciones de gestión, las actitudes de gestión, valores y opiniones determinan el comportamiento de las exportaciones. Otros resultados muestran que las empresas no exportadoras consideran los programas

de exportación y la ayuda más importante que las empresas que ya exportan (Kaynak y Kothari 1984, Bello y Barnsdale 1986).

Beamish, Karavis y Lane (1999) encontraron que las actitudes positivas de la gestión hacia los temas de exportación y oportunidades también estimulan y logran un desarrollo más fuerte en las exportaciones. Este estudio también muestra que cuando se implica fuertes antecedentes variables, como el tipo de industria y tamaño de la empresa, tanto en la estructura y el comportamiento de la empresa influye fuertemente en sus esfuerzos de exportación. El efecto de tales variables estructurales también fue documentado por Crick y Jones (2000), quienes encontraron que las actitudes de los directivos han sido estudiadas y sus resultados subrayan que la perspectiva conductual es relevante. Sin embargo, entre los sectores de alta tecnología y tecnología de la información, la situación es diferente. Aquí los actores importantes están motivados más por el placer, son hedonistas y conectan su interés a los productos y mercados (Manimala 1992).



El análisis de las redes ha recibido gran atención entre los investigadores que estudiaron el concepto de entrepreneurship internacional, y de hecho hicieron hincapié en el valor de la teoría de la red en la búsqueda de una explicación para la internacionalización acelerada de algunas empresas. En particular, varios investigadores han planteado discusiones que se inspire en la teoría de redes para estudiar el concepto de entrepreneurship internacional (Bell 1995; Coviello y Munro 1995, 1997; Oviatt y McDougall 1994). Las redes de negocios internacionales también han sido identificadas por Oviatt y McDougall (1995) como una de las características más importantes de éxito de las Born Global. En su trabajo sobre la teoría de la internacionalización de las nuevas empresas, Oviatt y McDougall (1994) argumentan que la existencia de estructuras de red es una de las más poderosas alternativas de conservación de recursos para la internacionalización. Teniendo en cuenta este argumento, se da a entender que las empresas no sólo deben participar en actividades de red, sino también “*alinear la red con el medio ambiente a través del tiempo en los puntos donde la empresa cambia de dirección*” (Slotte-Kock y Coviello 2010, p. 51) y usar las redes de manera que puedan beneficiarse plenamente de ellas (Johanson y Mattsson 1988; O’Farrell y Wood 1999). Estos beneficios pueden incluir, entre otros, mayores perspectivas para la identificación de oportunidades globales para una innovación particular y un mejor acceso a los recursos necesarios para permitir la entrada en los mercados internacionales (Blomqvist 2002; Chetty y Wilson 2003; Elfring y Hulsink 2003; Kelly 2000). La insuficiencia de recursos es un gran obstáculo para la expansión, sobre todo entre las empresas que necesitan tener una presencia global. La estructura de intercambio de red ofrece una oportunidad en la que los recursos se pueden obtener sin incurrir en grandes inversiones, proporcionando una manera de maximizar la capacidad de adaptación a su entorno (Larson 1992). Nos acercamos a esta cuestión mediante la adopción de la conceptualización de la internacionalización como un proceso empresarial y el posicionamiento de la internacionalización como el proceso de exploración y explotación de oportunidades que llevan a la presencia en los mercados internacionales (McDougall y Oviatt 2003). Aunque la conceptualización de exploración y explotación posiciona la internacionalización como un proceso basado en la oportunidad, también se reconoce al empresario como una fuerza impulsora clave y las redes como un factor que

influye principalmente en todo el proceso. Esto es consistente con la idea de que la internacionalización no sucede de manera aislada, sino que se inserta en un contexto social y empresarial más amplio (Slotte-Kock y Coviello 2010).

Nuestros objetivos en este capítulo son de determinar a través de la gestión de redes, que el proceso de oportunidad internacional de exploración / explotación es esencialmente canalizado, dirigido, facilitado o inhibido y así podemos demostrar cómo diferentes partes de las redes son activadas en diferentes etapas para adaptarse a los diferentes requisitos de la empresa y sobre todo al proceso de internacionalización acelerado de las Born Global.

Las redes y alianzas se pueden ver como un elemento de soporte que proporciona recursos y capacidades tangibles e intangibles a la empresa para apoyar las estrategias establecidas por el emprendedor. En este capítulo estudiaremos primero las distintas teorías que han desarrollado las investigaciones sobre las redes que explican el crecimiento internacional de las empresas, las capacidades de red y las redes personales y a su vez clasificaremos las distintas aportaciones de los investigadores sobre las redes, identificando los diferentes tipos de redes desde las redes dinámicas, las redes financieras, las redes institucionales y los lazos fuerte y débiles que existen en esta redes y sus impactos en las empresas.

## **1. Teorías de redes vinculadas crecimiento internacional acelerado**

En este apartado vamos a identificar cuáles han sido las distintas teorías que han sido vinculadas a las redes y utilizadas en las investigaciones para explicar el fenómeno de internacionalización acelerada de las nuevas empresas.

### **1.1. Teoría de red**

La teoría de redes se deriva de la psicología social y de la teoría inter-organizacional. Generalmente se define, una “red” como el elemento que describe los vínculos entre las organizaciones. El concepto de red fue utilizado inicialmente para describir las relaciones sociales entre los individuos (Laumann, Galskewicz, y Marsden, 1978; Tichy, Tushman y Fombrum 1979). Más tarde, como las estrategias de cooperación en los negocios se hicieron más comunes, los investigadores aplicaron el concepto de red a las estrategias de gestión estratégica (Jarillo, 1988; Johanson y

Mattsson, 1987; Thorelli, 1986). En esencia, las estrategias de red se refieren a las estrategias formales de cooperación que pueden mejorar la ventaja competitiva de los miembros de la red.

De acuerdo con el enfoque de red (Johanson y Mattsson, 1988), una empresa se internacionaliza cuando empieza a desarrollar relaciones con actores pertenecientes a otra red en un país extranjero. El enfoque propone que una empresa depende de los recursos (tangibles o intangibles) que son controlados por otros actores en la red. Sin embargo, la empresa puede tener acceso a estos recursos mediante el desarrollo de su posición en la red. Las empresas pertenecientes a los intereses comunes de las acciones de la red, y por el mantenimiento de relaciones con los demás que pueden proporcionar y crear beneficios mutuos dentro de la red (Johanson y Mattsson, 1988; Johanson y Vahlne, 2003). Las relaciones en las redes pueden ser las relaciones formales con los socios comerciales, informales con amigos y familiares (Coviello, 2006; Westphal et al, 2006) o las relaciones de intermediación con terceros (Havila et al, 2004; Oviatt y McDougall, 2005). En el enfoque de red, estas relaciones entre las empresas actúan como un puente hacia los mercados extranjeros (Johanson y Vahlne, 1990). La cooperación en estas relaciones transfronterizas ayudan en la construcción de confianza (Fink y Kraus, 2007), el intercambio de conocimientos (Valkokari y Helander, 2007), la identificación de nuevas oportunidades y el establecimiento de actividades de cooperación (Oviatt y McDougall, 2005), tales como proyectos de desarrollo conjunto.

Kontinen y Ojala (2011) determinan en su investigación, el capital social, que se forma a partir de los recursos disponibles para los actores en una red de relaciones (Adler y Kwon, 2002) como elemento clave para el desarrollo de la empresa a niveles internacionales. Esto significa que los lazos sociales entre los individuos pueden ser utilizados para una variedad de propósitos que pueden resultar beneficiosos para los actores dentro de la red (Adler y Kwon 2002; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Burt (1992) afirma que el capital social, en lugar del capital financiero o humano, es el factor más importante que contribuye al éxito competitivo en todo tipo de empresas. Nahapiet y Ghoshal (1998, 243) define el capital social como *“la suma de los recursos reales y potenciales incrustados dentro de, disponibles a través de, y se derivan de, la red de relaciones que posee una unidad individual o social”*. El capital social se diferencia de otros tipos de capital, tales como financieros, físicos, o capital humano. Es una forma de capital que no está ubicado dentro de un cierto lugar, se inserta más bien en las

relaciones entre actores en una red social (Adler y Kwon 2002; Coleman 1988; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Adler y Kwon (2002) también sostienen que el capital social es un activo de larga duración que se puede utilizar para diferentes propósitos, y que puede compensar la falta de otros tipos de capital. Sin embargo, el capital social también requiere mantenimiento. Tiene que ser renovado periódicamente y reconfirmado si es para mantener su eficacia (Adler y Kwon, 2002). El capital social es dinámico, ya que cambia con el tiempo (Larson y Starr 1993). Se puede aumentar o disminuir dependiendo de cómo las empresas profundicen las relaciones existentes, crean otras nuevas, y ponen fin a las problemáticas (Rauch 2001). Sin embargo, el capital social no es un “*recurso universalmente beneficioso*” (Nahapiet y Ghoshal 1998, p.245). Por ejemplo, una red cerrada puede limitar el acceso del grupo a la nueva información y nuevas formas de hacer las cosas, lo que lleva a una reducción del rendimiento de la empresa. A menor cantidad de capital social posee una empresa, más se expone a un comportamiento oportunista, y más difícil se hará para construir relaciones a largo plazo (Walker et al. 1997). La estructural o arquitectónica, dimensión del capital social se refiere a los patrones de conexiones entre los actores, y la dimensión relacional de los recursos alcanzables a través de la dimensión estructural, como la confianza y la honradez (Granovetter 1992). En los estudios sobre las relaciones externas, la atención se centra en las relaciones de un actor que mantiene con actores fuera de su red (Adler y Kwon, 2002). En los estudios sobre las relaciones entre los actores dentro de una colectividad, la atención se centra en el capital social interno o vinculante (Adler y Kwon 2002; Yli-Renko et al., 2002).

Prashantham y Young (2011) hacen también la distinción entre el capital social interno (intraorganizativo) y externo (interinstitucional). Adler y Kwon (2002) se refieren al primero (las relaciones dentro de una organización) como capital social de unión, y para este último como el capital social puente. El capital social puente (externo o interorganizacional) desarrollado con otras empresas, como proveedores y clientes, puede ser una fuente importante de conocimiento externo sobre, por ejemplo, tendencias de la industria (Bapuji y Crossan, 2005). El capital social mejora tales interacciones y puede ayudar a la formación de alianzas estratégicas (Inkpen y Tsang, 2005). El capital social interorganizacional también puede facilitar la actividad de colaboración que explota el nuevo conocimiento a través del desarrollo de nuevos productos (Yli-Renko, Autio, y Sapienza, 2001). Las empresas no tienen la misma capacidad de aprender que

todas las demás organizaciones, y el capital social puede promover los resultados de aprendizaje interactivos eficaces que fomenta la confianza y familiarizan a las empresas asociadas con las reglas básicas de procesamiento de conocimientos (Lane & Lubatkin, 1998). El capital social de unión (interno o intraorganizativo), que emana de las relaciones dentro de la empresa, también puede contribuir a la capacidad de absorción a través de la integración social informal. Esto facilita un mayor intercambio de información, lo que garantiza que el conocimiento adquirido y asimilado se transforma y sea explotado (Zahra y George, 2002). El capital social aumenta las posibilidades de que los recursos de valor de red, en particular la información (Gulati, 1999), sean compartidos e intercambiados mediante el fomento de la confianza y la reducción de las barreras a la comunicación. Dado que las Born Global tengan, escasez de recursos, y una pequeña escala de producción en relación con las empresas establecidas, tales mecanismos tienden a ser informales, y no formal y sistemático.

En la combinación de las anteriores distinciones, Gratton (2005) ha argumentado a favor de una clasificación cuádruple de capital social, como se muestra en la Tabla 1. En el contexto de las relaciones internas de las Born Global, se especula que las relaciones entre los empleados de la misma o similar función tienden a ser fuerte debido a una mayor frecuencia de interacción, en comparación con, las relaciones multifuncionales, que son por lo tanto más probable que sean lazos débiles. En términos de relaciones externas de las Born Global, los lazos con clientes líderes o socios estratégicos es probable que representen los lazos fuertes a causa de interacciones durables y repetitivas en el extranjero (Eriksson et al., 1997). Por el contrario, la mayoría de las relaciones, tales como aquellos con posibles clientes y organismos de comercio, es probable que sean débiles.

Tabla 8: Tipologías del Capital Social de las Born Global

Tie Configuration		
Tie Strength	Bonding (Internal)	Bridging (External)
Weak	Cross-functional relationships, e.g., technical/marketing <i>(3) Transformation</i>	Prospective clients, industry association contacts, etc <i>(1) Acquisition</i>
Strong	Intra-functional relationships among colleagues <i>(2) Assimilation</i>	Key client or strategic relationships <i>(4) Exploitation</i>

## **1.2. Teoría de los recursos y capacidades en las redes**

Coviello (2006) conjuntamente con varios estudios (Mitchell, 1969; Burt, 1992; Greve, 1995; Johannisson, 1997; Hoang y Antoncic, 2003), determinan que se requiere una apreciación de la naturaleza de los vínculos de la red, junto con la densidad de la red y el grado en que las relaciones se desarrollan de forma proactiva por la nueva empresa y describen las redes por tener: (1) dimensiones estructurales y (2) dimensiones de interacción. Como punto de explicación, la estructura de red de una empresa se puede medir por su tamaño, y el grado en que están interconectados los lazos, o que los actores están posicionados centralmente o periféricamente en la red. Por debajo de esta estructura son las interacciones que la crearon: interacciones que se manifiestan como las relaciones que se pueden analizar en términos de si son de naturaleza social o económica, la forma en que se originaron, cuánto tiempo han existido, etc.

Aunque la teoría de recursos y capacidades nos guía a considerar la empresa como un conjunto de recursos, los estudiosos sobre las redes como Johanson y Mattsson (1987, p. 36) señalan que *“a través de sus actividades en la red, la empresa desarrolla las relaciones que aseguran el acceso a los recursos importantes”*. Esto sugiere que una empresa no necesita poseer un recurso para obtener acceso a este en concreto (Barney, 1991; Stevenson et al, 1994; Cooper, 2002). Es decir, la red ofrece oportunidades para la actividad empresarial para superar los límites de la pequeñez y la novedad al aprovechar los recursos de otros actores de la red (Jarillo, 1989; Elfring y Hulsink, 2003; Schutjens y Stam, 2003). Por lo tanto, la teoría de redes complementa la teoría de recursos y capacidades de la empresa, por el hecho de que la teoría de redes hace hincapié en las relaciones externas, mientras que la teoría de recursos y capacidades acentúa los recursos acumulados internamente (Lee et al., 2001). Asimismo, de conformidad con la teoría de recursos y capacidades, las redes pueden ser consideradas como raras porque, aunque cada empresa está involucrada en una red, los beneficios que se pueden obtener y el valor de la red es única para cada empresa (es decir, las redes son heterogéneas). Esta singularidad hace que las redes sean costosas de imitar o sustituir porque sería difícil de replicar completamente el conjunto de relaciones (o un conjunto estratégicamente equivalente) de cualquier empresa desde que desarrollan redes con el transcurso del tiempo, son socialmente complejas, pueden ser

causalmente ambiguas con respecto a su efecto en la ventaja competitiva. (Barney, 1991; Gulati et al, 2000). Según el resumen de Gulati et al. (. 2000, p 207): “. . . desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, una fuente importante para la creación de recursos de generación de valor inimitables se encuentra en las relaciones de red de una empresa”. Por otra parte, los diferentes tipos y niveles de recursos son requeridos por una empresa en diferentes momentos (Gartner, 1985; Delmar y Shane, 2004) y las relaciones de la red son las vías fundamentales para este acceso a los recursos (Hite y Hesterly, 2001).

El vínculo entre la teoría de recursos y capacidades, la teoría de redes y las Born Global se observa en el hecho de que las redes ofrecen un mecanismo clave para que las Born Global puedan obtener acceso a los recursos que son incapaces de desarrollar solas (Oviatt y McDougall, 1994). A su vez, otras investigaciones han destacado la importancia de las redes respecto a los mecanismos de entrada en el mercado y en el desarrollo de la empresa (Coviello y Munro, 1995; Bell, 1995; Evangelista, 2005), la contratación de personal (Evangelista, 2005) y los recursos financieros para apoyar el desarrollo de nuevos productos (Coviello y Munro, 1997). La red también ofrece a las Born Global un mecanismo para: (1) la adquisición, (2) la movilización y / o (3) el desarrollo de los recursos.

### **1.3. Teoría del conocimiento en las redes**

Una de las hipótesis de la perspectiva de la red es que la empresa depende de los recursos que son controlados por otras empresas de la red, pero que puede ser adquirido a través de su posición de red (Johanson y Mattson, 1988). Las empresas utilizan las redes para generar recursos que de otra manera tendrían que desarrollar (Gulati, 1999). Para las Pymes, los recursos obtenidos de las redes pueden facilitar el crecimiento y por lo tanto la expansión en los mercados extranjeros (Chetty y Wilson, 2003). Oviatt y McDougall (1994) sugieren que las Born global carecen de recursos suficientes para el control de los activos a través de la propiedad. Por eso se observa específicamente la importancia del papel de los recursos de conocimiento de la organización y su valor en, y entre, estas relaciones (Freeman 2010). Chetty y Campbell-Hunt (2004) y Freeman et al. (2006) encontraron que muchas empresas Born Global, con competencias limitadas, entraron en los mercados extranjeros mediante la formación de alianzas estratégicas y el

aprovechamiento de las capacidades de marketing y conocimiento local de sus socios de la red. Johanson y Vahlne (2003: p.93) lo describen como “*interactuando en una relación [donde] dos empresas asociadas aprenden algunas habilidades, que pueden ser transferidas y utilizadas en otras relaciones. . . cómo ponerse en contacto con nuevos socios. . . visto como una experiencia relacional*”. Por lo tanto, la experiencia relacional a través de las redes preexistentes es vista como un precursor de los conocimientos, como las interacciones relacionales entre los socios, y con el tiempo, da lugar a intercambio de conocimientos y el desarrollo de nuevos conocimientos.

La pertenencia a una red, y las relaciones de cambio resultantes, proporcionan al miembro de la red la oportunidad de adquirir conocimientos (Johanson y Mattson, 1988). La evidencia también muestra que las redes ofrecen a las Pymes el acceso a oportunidades del mercado internacional y a la influencia que incide en la elección de los mercados extranjeros para el ingreso inicial y posterior hecho por las Born Global (Freeman y Cavusgil, 2007; Nordman y Melen, 2008). Además del conocimiento directo, el individuo con el que el empresario tiene una relación puede ofrecer enlaces de sus propias redes de otros países (Welch y Luostarinen, 1993). Welch y Luostarinen (1993) argumentan que las relaciones con las empresas en los mercados extranjeros pueden presentar oportunidades para expandirse en el extranjero. Por lo tanto, los vínculos hacia adentro pueden llevar a los vínculos externos y nuevos ciclos de vínculos externos de perfeccionamiento activo, en las Born Global, ya que reestructuran sus organizaciones siguiendo períodos de rápida expansión (Freeman, 2007).

Daniel Tolstoy (2009), en su estudio aplica principalmente la teoría de redes y teoría del entrepreneurship para formar la base conceptual para la comprensión de la dinámica de la combinación de conocimientos en las Born Global. Define las redes en términos generales como los actores organizacionales y humanos en el entorno empresarial de una empresa, las cuales proporcionan los marcos en los que todas las actividades comerciales se llevan a cabo (Street y Cameron 2007; Achrol y Kotler 1999; Johanson y Mattsson 1987). Es de destacar que, en las últimas décadas, el conocimiento se ha convertido en una parte integral de la teoría de redes. Las redes han sido retratadas como el lugar donde se alberga el conocimiento, así como los ámbitos en que se desarrolla el nuevo conocimiento.



Varias investigaciones estudiaron el conocimiento de la red a través de diversos conceptos tales como la red de aprendizaje (Blomstermo et al. 2004), la memoria de relación (Cegerra-Navarro 2007), e incluso la memoria de la red (Soda, Usai, y Zaheer 2004). De acuerdo con este razonamiento, las redes permiten constituir comunidades sociales donde el conocimiento de la red está formado por las corrientes subterráneas que estimulan el comportamiento innovador (Powell, Koput, y Smith-Doerr, 1996). Por otra parte, la teoría del entrepreneurship, afirma que el comportamiento innovador está impulsado por la combinación de conocimientos. La teoría del emprendimiento ha sostenido durante mucho tiempo que la combinación de conocimientos puede abrir oportunidades dado el hecho de que el conocimiento se dispersa, lo que significa que diferentes personas saben cosas diferentes (Hayek 1945). Por lo tanto, los elementos dispersos de conocimiento de la red pueden residir tanto dentro de la red interna de la empresa y también fuera de sus fronteras. En este sentido, las empresas dependen del conocimiento de la red, tanto en la red del cliente (Brockhoff 2003; Ritter y Walter 2003; Lengick-Hall 1996) y la red de proveedores (Dyer y Nobeoka 2000; Handfield et al., 1999; von Hippel, 1988), como en una amplia gama de relaciones de redes que puede proporcionar una multitud de vías de conocimiento que se cruzan entre ellos. A su vez, la perspectiva del entrepreneurship implica que las combinaciones de los elementos de conocimientos dispersos que son superiores a otras empresas pueden dar lugar a la creación de ventajas competitivas temporales (Kirzner 1973; Schumpeter 1934). Con el tiempo, ya que las empresas se esfuerzan por mejorar sus posiciones competitivas a través de la combinación de conocimientos, el conocimiento se distribuye de forma heterogénea entre las empresas, lo que hace que sus surtidos de conocimiento al menos de alguna manera sean únicos (Barney 1991). Las empresas dotadas de ciertos beneficios de conocimiento pueden ser capaces de producir con mayor eficiencia económica y / o satisfacer mejor las necesidades del cliente que otras empresas (Peteraf 1993). Estas oportunidades de combinación de conocimientos pueden ser catalizadas principalmente por los mecanismos de coordinación de conocimientos y la adquisición de conocimientos, ya sea en procesos separados o entrelazados (Buckley y Carter 1999).

La coordinación de conocimientos puede implicar la aplicación de elementos dispersos de conocimiento en un sistema en el que una entidad pueda beneficiarse de los conocimientos de otra entidad, sin necesariamente tener que saberlo (Buckley y Carter

2004). Dependiendo de la naturaleza de las actividades y los objetivos de una empresa, la coordinación variará en coste y requieren diferentes niveles de inversión (Gulati y Singh 1998; Johanson y Mattsson 1987). En otros casos, el conocimiento de la red no se puede combinar sin ser adquirido por al menos una de las entidades participantes, por lo que tiene que ser identificado, interpretado, y transferido. En primer lugar, la identificación consiste en la evaluación del socio de la red como una fuente viable de conocimiento (Nahapiet y Ghoshal 1998). Identificación de potenciales oportunidades que fácilmente se puede lograr mediante el establecimiento de una posición central en la red, donde las empresas obtienen acceso a múltiples opciones para combinar el conocimiento de la red (Burt 1992). En segundo lugar, los retos de la interpretación del conocimiento pueden variar con el grado en el que el conocimiento es intangible, lo que requiere descodificación (Buckley y Carter 1999). En tercer lugar, la transferencia de conocimiento intangible es comúnmente llevada a cabo por los procesos interactivos que requieren la socialización entre los individuos (Nonaka 1994; Polanyi 1967).

Un clima social que facilita la transferencia de conocimiento se puede obtener mediante el mantenimiento de relaciones de redes cercanas que proveen conductos para el flujo de conocimiento y permiten que se repartirán entre los actores en el contexto de la red (Pfeffer y Salancik 1978). Aunque las combinaciones únicas de los conocimientos que se implementan por estos mecanismos pueden conducir a ventajas competitivas en el corto plazo, se corre el riesgo de institucionalizarse en el tiempo, con lo inerte y difícil de volver a implementarse por combinaciones (Madhavan y Grover 1998). Esto puede ralentizar el ritmo y la escala de la creación de conocimiento en las empresas, comprometiendo así la competitividad de las empresas en el largo plazo (Hannan y Freeman, 1984). Por lo tanto, para permitir combinaciones de conocimiento eficiente, las empresas tienen que ser capaces de cuestionar las perspectivas existentes, los marcos, y premisas (Argyris y Schön, 1978).

## **2. Las capacidades de red: apoyo estratégico para la empresa**

Debido a la falta de historial operativo y de experiencia, las nuevas empresas se enfrentan a un bajo nivel de legitimidad en su industria cuando están comenzando a operar (Fernhaber 2005). Del mismo modo, la mayoría de las nuevas empresas tienden a

tener un conjunto limitado de recursos para operar debido a su pequeño tamaño. A medida que el nivel de legitimidad y los recursos han sido ambos demostrado ser una asociación positiva con un el crecimiento de la nueva empresa (Lee, Lee, y Pennings, 2001; Zimmerman y Zeitz, 2002), es esencial que el crecimiento de las nuevas empresas mejore su legitimidad y acceso a los recursos necesarios de una manera rápida y eficiente. Una de las formas en las que las nuevas empresas pueden hacer frente a estas deficiencias y facilitar un nuevo crecimiento es a través de la construcción y explotación de una capacidad de red. Mientras que las redes se han definido como un conjunto de nodos (personas, organizaciones) unidos por un conjunto de relaciones sociales (Cooper, 2002; Johannisson, 2000), una capacidad de red se refiere a la capacidad de una empresa para aprovechar los recursos externos a través de la construcción y el mantenimiento de estas relaciones (Jarillo, 1989).

Las relaciones de la red han sugerido para influir en casi todos los aspectos de la creación de empresas, incluyendo la generación de la idea inicial, la investigación y el desarrollo de la idea, el uso de los recursos, la implementación y desarrollo, y el rendimiento de la nueva empresa (Cooper, 2002). Las redes ofrecen una serie de beneficios entremezclados a las nuevas empresas a través de la provisión de información, credibilidad y creación de relaciones de intercambio (Johannisson, 2000). Es a través de estas ventajas que el desarrollo de una capacidad de red puede contribuir de manera significativa a un crecimiento de las nuevas empresas. En primer lugar, las redes pueden conducir a mayores niveles de crecimiento por proporcionar a los empresarios beneficios informativos (Johannisson, 2000). Esto podría incluir la inteligencia empresarial o información sobre nuevas oportunidades de negocio. Por ejemplo, los lazos más fuertes con los principales clientes pueden proporcionar información muy valiosa sobre los cambios de productos necesarios. Birley (1985) ilustra cómo las redes pueden ayudar a un empresario con temas tales como los empleados, la ubicación, las posibles fuentes de financiación y otros recursos necesarios, sobre instituciones o la calidad de selectos compradores y proveedores.

El segundo beneficio proporcionado por las redes es incrementar la credibilidad o legitimidad de una nueva empresa. A medida que la responsabilidad de la novedad sugiere que las nuevas empresas pueden ser limitadas debido a su dependencia en el desarrollo de las relaciones sociales con extraños (Stinchcombe, 1965), el aumento de la

legitimidad puede ayudar a superar este desafío. Las nuevas empresas también pueden utilizar sus redes para establecer credibilidad con los inversionistas (Shane & Cable, 2002) o potenciales socios de la alianza (Gulati, 1999). Stuart, Hoang, y Hybels (1999) demuestran específicamente cómo la aprobación interorganizacional permite un crecimiento más rápido y mejores resultados del rendimiento en su muestra de empresas.

En tercer lugar, las relaciones de cambio pueden desarrollarse como resultado del trabajo en red. Mientras que una nueva empresa puede identificar una oportunidad potencial que aparece muy ventajosa, puede ser difícil para ellos perseguirla solo sobre la base de los riesgos y los costes involucrados. Las alianzas son ventajosas para el crecimiento de las empresas, ya que proporcionan acceso a recursos adicionales y la búsqueda de oportunidades que están más allá de sus medios inmediatos (Larson, 1991). Sin embargo, dada la falta de experiencia y una trayectoria existente, muchas empresas pueden ser reticentes a desarrollar alianzas con nuevas empresas.

La capacidad de aprovechar los recursos externos a través de la construcción y el mantenimiento de las relaciones sociales se conoce como capacidad de red de una organización (Jarillo, 1989). Si bien la iniciativa empresarial se ha referido así como una actividad de red (Dubani y Aldrich, 1991), la importancia creciente de las redes en el contexto internacional también ha sido reconocido en respuesta a las crecientes interdependencias entre las empresas, los países y los mercados (Dunning, 1995). Ghoshal y Bartlett (1990, p. 603) sugieren que la cooperación multinacional “*puede ser conceptualizada como una red interinstitucional que está incrustada en una red externa que consiste en todas las otras organizaciones, como clientes, proveedores, reguladores, y así sucesivamente, con las que las diferentes unidades de la multinacional deben interactuar*”. En términos de nuevas empresas internacionales, una serie de estudios en consecuencia han explorado el papel de las redes (Coviello y Munro, 1997; Hara y Kanai, 1994; Sharma y Blomstermo, 2003) y Madsen y Servais (1997) subrayan la importancia de considerar las redes desarrolladas por el empresario antes de la puesta en marcha de la empresa, así como las redes formadas posteriormente en la explicación del comportamiento internacional de una nueva empresa, lo que refuerza el valor de tener en cuenta la capacidad de red resultante que se desarrolla con el tiempo. Sobre la base de estas corrientes de la literatura, se propone que el

crecimiento en los mercados internacionales es que pueden verse influidos positivamente por la extensión de la capacidad de red de una nueva empresa. Las redes pueden motivar la decisión de una nueva empresa para perseguir los mercados internacionales, ya que es a través de estas conexiones que muchos empresarios reconocen las oportunidades internacionales que existen (Coviello y Munro, 1995, 1997; Johanson y Vahlne, 2003). En una encuesta de pequeñas empresas y emprendedores, Coviello y Munro (1995) reportaron que el 64% de las empresas manifestaron su entrada inicial en mercado extranjero y que su modo de entrada utilizado se desencadena por las oportunidades presentadas por los contactos de la red, en lugar de por su propio proceso de identificación proactiva.

Las redes también conducen a la formación de relaciones de intercambio, que han sugerido ser un componente vital para internacionalización de nuevas empresas ya que pueden proporcionar tanto los recursos y legitimidad (Oviatt y McDougall, 1994). Algunos de los muchos recursos que necesitan las nuevas empresas en los mercados internacionales podrían estar relacionados con la comercialización o distribución en los canales, la creación de instalaciones de producción en el extranjero, o la financiación.

A través del uso de las redes y la credibilidad asociada, las nuevas empresas pueden entrar más fácilmente en las relaciones de intercambio para obtener estos recursos, que posteriormente pueden conducir a mayores niveles de crecimiento y de rendimiento a nivel internacional. La relación positiva entre alianzas, que son un tipo común de relación de intercambio y un crecimiento en los mercados internacionales se ha reportado en varios estudios (Kotha, Rindova, y Rothaermel, 2001; Lu y Beamish, 2001). Otros estudiosos han señalado con frecuencia la mayor dependencia de este tipo de estructuras híbridas para preservar los recursos escasos (Madsen y Servais, 1997; Oviatt y McDougall, 1994). Las redes pueden proporcionar a las nuevas empresas información clave sobre los mercados internacionales (Sharma y Blomstermo, 2003), lo que lleva a un crecimiento posterior. Los ejemplos incluyen información con respecto a la calidad de los proveedores potenciales o datos específicos de cada país con respecto a las preferencias o necesidades de los clientes. Aumento de los conocimientos sobre el medio ambiente del país anfitrión puede reducir el nivel de incertidumbre percibida por una nueva empresa.

El objetivo de las redes y alianzas estratégicas en general es lograr el acceso a los recursos complementarios como la I+D, tecnología, producción, comercialización y distribución (Dunning, 1995; Porter, 1998), y en muchos casos estas redes son necesarias para globalizar las empresas para entrar mercados mundiales de una forma rápida y rentable, sin tomar riesgos excesivos (Ohmae, 1989). Las Born global pueden beneficiarse de los recursos sociales, técnicos y comerciales de sus redes, recursos que las empresas tardarían varios años para acumular por su cuenta (Baum et al., 2000).

Con el tiempo, la relación se fortalece, los beneficios fluyen libremente entre las partes, como el acceso al conocimiento preferencial (Inkpen y Tsang, 2005). Los actores incrustados dentro de las redes de relaciones interconectadas pueden proporcionar oportunidades y limitaciones en el comportamiento. La perspectiva de la red difiere de las perspectivas tradicionales que únicamente examinan los actores individuales porque se centra en las relaciones y patrones estructurados de interacción (Brass et al, 2004). Las redes parecen ser un requisito esencial para el éxito empresarial (Aldrich y Zimmer, 1986) y la accesibilidad a la red parece ser importante para predecir el éxito de la creación de empresas (Aldrich, Rosen y Woodward, 1987)

### **3. Las redes personales y la internacionalización**

La investigación de Manolova et al. (2010) determina que las claves para la comprensión de las redes de los emprendedores es el concepto de la red egocéntrica que consiste en un conjunto de lazos diádicos directos, estrechos y especialmente vinculados entre sí, con el empresario en el centro (Hite y Hesterly, 2001). A través de ellos, los empresarios aprovechen las redes de asesoramiento (Krackhardt, 1990), que permiten el acceso a la información valiosa que es importante en el entorno de incertidumbre en el que operan. El intercambio de consejos depende en la confianza que establezcan los empresarios el uno al otro en una intensa creación de redes, a menudo basadas en experiencias pasadas compartidas e interacciones repetidas (McGrath, Vance, y Gray, 2003). Además, las redes de asesoramiento proporcionan fuertes mecanismos de sanciones sociales informales, como la crítica o la desaprobación; reduciendo así los costes de transacción asociados con la búsqueda de información, seguimiento, negociación, contratación, o la ejecución (Lazzarini, 2008). Por ejemplo, una referencia

proporcionada por un conocido mutuo ahorra tiempo y dinero en la búsqueda de información y sirve como una salvaguardia contra el potencial comportamiento oportunista informal.

La colección de contactos formales e informales de asesoramiento que los empresarios establezcan fuera de su organización proporciona información, conocimientos y recursos (Gulati y Gargiulo, 1999; Hoang y Antoncic, 2003) que se pueden extraer para explorar mercados. Zhou, Wu, y Luo (2007), en su estudio de las Pymes con vocación internacional, encontraron que las redes sociales tenían un efecto mediador en la relación entre la internacionalización y el rendimiento a través de los beneficios de la información, tales como el conocimiento de las oportunidades del mercado exterior, el asesoramiento y el aprendizaje experiencial, confianza y solidaridad. Las redes y la internacionalización para las empresas emprendedoras, son un poco más que una extensión del capital humano y social de sus fundadores entre empresas nacionales, las redes inter-empresariales son hasta cierto punto incorporadas (Granovetter, 1985) en las redes personales de sus fundadores.

Sin embargo, Jones y Coviello (2005) distinguen entre el empresario y sus relaciones de capital social o la propia red, por un lado como la comunicación y los contactos informales, y los recursos relacionales / red intangibles de la empresa, por el otro. Hung (2003) propone que una nueva empresa para establecerse y sobrevivir, los empresarios deben no sólo movilizar sus redes personales para la adquisición de recursos, sino también hacer una transición hacia la participación inter-empresarial de la red en el intercambio y colaboración. Las redes entre empresas nacionales permiten a las empresas acceder a una variedad de recursos y habilidades complementarias, se especializan y así logran economías de escala en las operaciones, y / o colaboran para generar conocimientos y capacidades superiores (Chetty y Wilson, 2003). La participación en una red industrial entre empresas permite que una pequeña empresa desarrolle competencias y alcance un nivel de eficiencia en sus operaciones a través de la especialización dentro de un subconjunto cuidadosamente elegido de actividades de la cadena de valor, como el diseño, la logística o la fabricación por contrato (Belso-Martínez, 2006; Havnes y Senneseth, 2001; Westhead, Uchbasaran, y Binks, 2004). De este modo, las redes entre empresas nacionales pueden proporcionar una fuente de

ventaja competitiva derivada de la reducción de costes / aumento de la eficiencia, el aumento de la diferenciación, o ambos.

Además, las complejas interrelaciones incrustadas en las redes interpersonales e inter-empresa son interdependientes, únicas, causalmente ambiguas, y socialmente complejas (Etemad, 2004). Estos atributos desarrollan poderosos mecanismos de aislamiento, o barreras a la imitación, proporcionando una fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa. Por lo tanto, la ventaja competitiva internacional de una nueva empresa está parcialmente determinada por la interacción con las capacidades locales (Keeble, Lawson, Smith, Moore, y Wilkinson, 1998; Maskell y Malmberg, 1999). Meyer y Skak (2002) argumentan que las pequeñas empresas están incrustadas y caracterizadas por su entorno empresarial nacional más que las grandes empresas multinacionales lo son.

#### **4. Clasificación de las redes**

En este epígrafe vamos a considerar algunas clasificaciones de los diferentes tipos de redes que se han hecho en las investigaciones sobre las Born Global y ver sus estructuras e impacto en las empresas con un proceso de internacionalización acelerado.

##### **4.1. Los lazos fuertes y débiles de las redes y sus impactos en la empresa**

En primer lugar, nos centramos en la mezcla de los lazos débiles y fuertes en las redes, cada uno de ellos contribuye de una manera particular en el proceso de “emprendedor” (Sharma 2003). La fuerza de los lazos se define como “...una combinación (probablemente lineal) de la cantidad de tiempo, intensidad emocional, intimidad (confianza mutua), y servicios recíprocos que caracterizan los vínculos” (Granovetter, 1973, p. 1361). Los lazos son débiles cuando la cantidad de tiempo, la intensidad emocional, la intimidad y la reciprocidad es baja. Los lazos débiles conectan empresas distantes y desconectadas. Las empresas con un gran número de lazos débiles tienen una ventaja sobre aquellos que las que tienen los vínculos fuertes. Por razones de coste, las empresas están en una mejor posición para mantener un gran número de vínculos débiles que un gran número de lazos fuertes (Boorman, 1975; Hansen, 1999). Mientras que los lazos fuertes de red están asociados con el intercambio de información



precisa y conocimiento tácito, gobernanza basada en la confianza, y la cooptación de recursos (Krackhardt, 1992; Starr y MacMillan, 1993; Rowley et al, 2000). Los lazos fuertes implican una interacción estrecha entre las empresas y son costosos de mantener. En segundo lugar, los vínculos débiles proporcionan más conocimientos novedosos que los vínculos fuertes (Rogers, 1980). El conocimiento de las empresas que tienen vínculos débiles es diferente a la de los lazos fuertes. Las empresas que poseen lazos fuertes se adaptan entre sí y desarrollan una similitud de base de conocimientos (Weick, 1976). Las empresas que poseen vínculos débiles están en una mejor posición para buscar nuevos conocimientos, disfrutar de una mayor autonomía, y para adaptarse. Las empresas pueden ir fuera de sus canales existentes en la búsqueda del conocimiento que necesiten. Los lazos fuertes pueden restringir la respuesta adaptativa basada en el conocimiento de las empresas. Por lo tanto, las empresas con un gran número de vínculos débiles pueden desarrollar productos y servicios que están menos adaptados a las necesidades de unos clientes. Se requiere menos conocimientos específicos del cliente como los productos y servicios se estandaricen, minimizando así la necesidad de un servicio postventa. Del mismo modo, los actores en una red podrían estar conectados entre sí ya sea directamente o indirectamente. Como se dijo anteriormente, los lazos (indirectos) son un canal omnipresente para la transferencia de conocimiento. Los intermediarios ayudan a unidades de otro modo sin conexión para comunicarse y forjar relaciones.

En resumen, los lazos tanto fuertes y débiles son útiles y contribuyen a la aparición y crecimiento de las empresas, a pesar de que son beneficiosos en diferentes formas y en diferentes etapas de desarrollo de una empresa. Por lo tanto, la red empresarial ideal incluye una mezcla particular de relaciones fuertes y débiles (Uzzi, 1996, 1997). Además, en el estudio de Rowley et al. (2000), en el contexto de la industria se introdujo como una contingencia. Ellos muestran que en un entorno altamente dinámico los lazos débiles tienen un impacto positivo en el desempeño de las empresas, mientras que en un ambiente estable son los lazos fuertes que parecen hacerlo.

Debido a que las Born Global carecen de éxitos anteriores y rutinas fijas en entrar en los mercados extranjeros, las Born Global son innovadoras en el momento de combinar sus propios recursos y los recursos de otros a través de empresas mixtas y

asociaciones (o modos de entrada en el mercado de bajo control). Las asociaciones pueden compensar parcialmente la desventaja de recursos de las Born Global. En otras palabras, el proceso de internacionalización de las Born Global se caracteriza por la estrategia de exploración (March, 1991). En el proceso mencionado en los apartados anteriores, las Born Global aumentan su capacidad, así como la voluntad de descubrir la oportunidad de negocio en el extranjero y para administrar el intercambio de negocios en el extranjero. El proceso es (a) reactivo, y (b) co-evolutivo basado en un proceso de retroalimentación. El proceso es reactivo debido a que las relaciones de la red dan forma a su futura evolución y limita las acciones pro-activas para las Born Global. Esto sucede por tres razones. En primer lugar, como indican Baum y Singh (1994), es difícil servir vínculos de red pre-existentes. Los lazos preexistentes limitan la disponibilidad de opciones de futuro (Uzzi, 1997). En segundo lugar, servir lazos preexistentes puede perjudicar a la legitimidad de las Born Global. Por último, como las Born Global carecen de referencias, los actores en los mercados internacionales pueden carecer de voluntad para intercambiar recursos con estas empresas. Cuando el proceso es co-evolutivo, gradual y basado en la retroalimentación, los vínculos preexistentes permiten a las Born Global adquirir recursos para atender a los mercados internacionales. Cada cliente extranjero es una fuente de nuevas relaciones y nuevos conocimientos. Nuevos vínculos, a través de un proceso de retroalimentación, aumentan el stock actual de los negocios y el conocimiento institucional en las Born Global. Este exceso de existencias de los recursos y el conocimiento en las Born Global les permite participar en una mayor internacionalización. Las operaciones internacionales de las Born Globals y sus vínculos de la red así co-evolucionan.

Se observó que el proceso por el que los vínculos débiles se convierten en lazos fuertes y lazos indirectos en los lazos directos es gradual. El proceso no fue ni planeado ni lineal. Cada lazo (directo) en el extranjero automáticamente da a estas empresas el acceso a una serie de otros lazos (indirectos). Poco a poco, como el compromiso de los recursos por parte de las empresas en los mercados extranjeros individuales aumenta, algunos de los vínculos indirectos se transformaron en los lazos directos.

En la investigación de Sharma (2003) se ha encontrado que la selección mercado extranjero puede ser impulsado por otros miembros de la red, tales como los proveedores extranjeros (Bell, 1995) o los clientes nacionales y extranjeros (Bell, 1995;

Coviello y Munro, 1997; Lindqvist, 1997). Las redes también aceleran el proceso de internacionalización ofreciendo relaciones sinérgicas con otras, pequeñas y grandes, empresas que complementan los recursos de cada uno en las distintas etapas de la cadena de valor (Dana et al., 1999; Jones, 1999).

Coviello y Munro (1995, 1997) encuentran que los procesos de internacionalización de las empresas más pequeñas son conducidos por las redes que se desarrollan (Moen y Servais, 2002; Blomstermo et al, 2004a, b). Ellos postulan, además, que las decisiones del modo de introducción y selección de mercados de las empresas también se ven influidos por sus socios de la red, apoyando la opinión de Johanson y Vahlne (1992) que las relaciones de la red, a diferencia de las decisiones estratégicas, juegan un papel esencial en la entrada en el mercado internacional.

Peng y Luo (2000) comentan que los empresarios de las empresas que internacionalizan rápidamente tratan de traducir sus micro vínculos interpersonales con los directivos de otras empresas en un mejor desempeño macro organizacional. La teoría de los recursos y capacidades ve este tipo de capital social incrustado como un recurso intangible específico de la empresa inherente que es difícil de replicar, proporcionando una ventaja competitiva (Peng y Luo, 2000; Mitchell et al., 2000). Por lo tanto, el conocimiento de otros contactos de la red surge como importante (Chetty y Wilson, 2003; Jones y Coviello, 2005).

Los resultados de Loane (2006) también apoyan la opinión de Blomstermo et al. (2004a), sobre la importancia de los lazos débiles en la internacionalización, en especial en relación con la adquisición de conocimientos, encuentra evidencia de que la naturaleza de estos vínculos, que aunque todavía débil, por definición, puede cambiar y fortalecer con el tiempo en que tales relaciones evolucionan. Las Born Global en realidad en su investigación demostraron que tuvieron que construir nuevas redes desde cero como parte de sus actividades de recursos y de adquisición de conocimientos en apoyo a la internacionalización. Este hallazgo pone de manifiesto una de las limitaciones de las teorías de las redes existentes, en la medida en que la mayoría de las conceptualizaciones ven las redes como pre-existente.

En primer lugar, mientras que una alta proporción tienen acceso redes existentes para desarrollar sus capacidades internacionales, un número aún mayor tiene que construir

nuevas redes con el fin de hacerlo. En segundo lugar, los lazos fuertes, como el apoyo financiero del equipo de gestión, familiares y/o amigos cercanos, son evidentes en la fase de puesta en marcha, pero que los lazos débiles son más decisivo en la adquisición de conocimientos y el desarrollo internacionales. En tercer lugar, los lazos existentes débiles a menudo pueden contribuir al desarrollo de la red en nuevos lugares y que pueden llegar a ser más arraigadas en el tiempo.

#### **4.2. Redes de negocios y redes sociales**

Existen otras clasificaciones como la de Tseng y Kuo (2008) que concluye que hay dos tipos de estrategias de red. Las primeras se denominan “*las estrategias de la red de negocios*” y desde el punto de vista de una red internacional, la inversión extranjera se considera como una extensión de la red nacional, así como un canal para la adquisición de importantes recursos extranjeros. La teoría de la vinculación estratégica también sugiere que, en respuesta a las presiones competitivas globales, las empresas pueden establecer un vínculo con los demás con capacidades correspondientes. De este modo, pueden adquirir las capacidades estratégicas necesarias; o pueden unirse con otras empresas que tienen capacidades similares e incorporar de los demás recursos internos para fortalecer sus capacidades de inversión (Chen y Chen, 1998a; Nohria y García-Pont, 1991). Bartmess (1993) a partir del enfoque de las capacidades centrado de Cerny sugiere que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva permanente a través de la formación de capacidades de la red mundial. Por lo tanto, la inversión extranjera directa ya no es sólo el monopolio de las grandes multinacionales originarias de los países avanzados, pero también puede ser vista como un intento de un inversor para vincular los mercados y recursos internacionales (Chen y Chen 1998b; Nohria y García-Pont 1991; Porter y Fuller 1986; Richardson, 1972).

Por otro lado las otras estrategias se denominan “*las estrategias de redes sociales*”, en lugar de aceptar una estrategia que simplemente está determinada por el mercado o conducido internamente, las empresas pueden aprovechar su red social única de relaciones para formar diferentes estrategias (Hung 2002). Por otra parte, las estrategias para lograr la diferenciación pueden basarse en una amplia variedad de redes sociales de relaciones externas (incluyendo política, familiar, amistad y vínculos de ex-

alumnos, así como las alianzas a través de las juntas, los sindicatos, los bancos y otras organizaciones). Park y Luo (2001) examinan la utilización de “*Guanxi*”, un elemento cultural y social importante en China, y su impacto en el rendimiento de una empresa. Ellos encuentran que las empresas chinas desarrollan “*Guanxi*” como un mecanismo estratégico para superar las desventajas competitivas y recursos, mediante la cooperación y el intercambio de favores con las fuerzas competitivas y las autoridades gubernamentales. De acuerdo con esta perspectiva de la red social, la estrategia consta de diversas relaciones sociales informales que conducen a la supervivencia y el crecimiento de una empresa, así como su accesibilidad a los recursos.

En general, como se demuestra en la investigación de Vasilchenko y Morrish (2011), las redes se componen de un conjunto de actores vinculados por algún conjunto de relaciones (Hoang y Antoncic 2003) y se pueden clasificar en las redes sociales o de negocios. Las redes sociales se desarrollan a partir de las relaciones personales, mientras que las redes de negocios son aquellas que implican algún tipo de intercambio económico repetido. En el contexto de la literatura del entrepreneurship, Gilmore y Carson (1999, p. 31) definen las redes sociales como “*una colección de individuos que pueden o no ser conocidos entre sí y que, de alguna manera aportan algo al empresario, ya sea de forma pasiva, reactiva o proactiva y si específicamente se provocó o no*”. El papel de las redes sociales en el proceso relacionado con la comercialización mundial se apoya en teoría de redes sociales, que se basa en la suposición de que es imposible examinar exhaustivamente el intercambio económico sin investigar el contexto social en el que está incrustado (Granovetter 1985). De hecho, Mainela (2002) argumenta que debido a que el comportamiento organizacional se construye en torno a las acciones de las personas que actúan en nombre de la organización, las relaciones sociales, inevitablemente se involucran en prácticas de negocios. Una red tiene una figura central, que puede ser un individuo o una organización. Por lo tanto, el desarrollo de redes de organización puede ser orquestada o conducido por un individuo (o un equipo), y los límites entre el individuo y la organización puede ser difícil de definir.

En consonancia con la literatura, el principal motor del proceso de comercialización global de productos de pequeñas empresas es a menudo el empresario (Knight y Cavusgil 1996; Oviatt y McDougall 1994, 1997). La red de un empresario

tiene el potencial de influir significativamente en la ruta de internacionalización de la empresa, sobre todo en las primeras etapas de la comercialización global cuando se utilizan redes para obtener información sobre oportunidades de negocios extranjeros o posibles socios comerciales internacionales (Johanson y Vahlne 2003). Además, Coviello y Munro (1997) encuentran que la ubicación es una consideración importante, ya que los empresarios pueden confiar en sus redes sociales, a la hora de elegir los mercados internacionales sobre la base de la ubicación de la red. Las incertidumbres asociadas con la introducción de un nuevo mercado podrían reducirse si el empresario puede acceder a la información del mercado local de los contactos personales o de negocios. A pesar del uso dominante de la teoría de redes sociales para explicar los patrones de internacionalización rápidas de empresas emprendedoras, el papel de las relaciones comerciales también se ha destacado en la literatura. Desde una perspectiva de marketing, Anderson, Hakansson y Johanson (1994, p. 2) definen las redes de empresas como *“un conjunto de dos o más relaciones conectadas de negocios, en la que cada relación de intercambio entre las empresas de negocios se conceptualizan como actores colectivos”*. Estos actores incluyen a menudo los competidores, proveedores, clientes, distribuidores, y el gobierno (Axelsson y Johanson 1992; Sharma y Johanson 1987). A diferencia de las redes sociales en las que los actores son informalmente vinculados entre sí (O'Donnell et al. 2001), las redes de empresas constituyen una cooperación orientada hacia los objetivos entre dos o más empresas que implica un intercambio mutuo de los recursos y / o los esfuerzos concertados para resolver problemas suscribiendo acuerdos formales (O'Donnell et al. 2001). El uso de las redes mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo es fundamental para el desarrollo de una empresa con actividades de negocios internacionales. Dado que las empresas se expanden en los mercados extranjeros, las redes de empresas pueden facilitar la adquisición de conocimiento experimental sobre los mercados internacionales y por lo tanto se puede confiar en gran medida, sobre todo durante la fase de explotación de oportunidades internacionales (Eriksson y Johanson 1997).

La importancia de las redes se ha destacado en las investigaciones sobre la internacionalización de las empresas emprendedoras, pero con recursos limitados, que consideran las redes como una respuesta a las barreras comunes de entrada en el mercado extranjero (Chetty y Wilson 2003). Las empresas como las Born Global, son

empresas emprendedoras que a menudo son pequeñas, y rara vez poseen todas las habilidades necesarias, los conocimientos y los recursos necesarios para entrar y mantener una posición competitiva en los mercados extranjeros (Crick y Spence 2005), y su tamaño limita su capacidad para influir con éxito o controlar factores externos. Para superar estas limitaciones, la creación de redes podría ofrecer una estrategia alternativa útil que ayuda a minimizar estas debilidades inherentes. En particular, las relaciones con los clientes, proveedores y otros socios de negocios se consideran cruciales en la introducción de un nuevo producto a los mercados extranjeros. Encuentros cara a cara con los socios de negocios, clientes y representantes de las empresas permiten la internacionalización de las empresas para conseguir una sensación para el mercado, conocer mejor cómo se lleva a cabo negocios allí, demostrar interés, y comenzar la construcción de confianza (Blomstermo y Sharma 2003; Wilson y Mummalaneni 1990). Las redes de negocios también pueden acelerar la internacionalización proporcionando relaciones sinérgicas con otras empresas que complementan sus recursos en las distintas etapas de la cadena de valor (Jones 1999; Nummela 2002).

### 4.3. Redes dinámicas

La investigación que desarrollaron Sullivan Mort y Weerawardena (2006) para explicar las relaciones de las redes con las Born Global se enfoca principalmente en la teoría de las capacidades dinámicas y se basan en la definición de Eisenhardt y Martin (2002) de las capacidades dinámicas y de las aportaciones de Ritter et al. (2002) para desarrollar su propia definición de las capacidades dinámicas de las redes que definen como “*la capacidad de la empresa para desarrollar un conjunto útil de rutinas dentro de sus redes, resultante de la generación de nuevas configuraciones de recursos y la capacidad de la empresa para integrar, reconfigurar, adquirir y eliminar combinaciones de recursos*”. Así usan los criterios de las capacidades dinámicas para determinar cómo interactúa la empresa y sus redes.

Por otra parte, Mort y Weerawardena (2006) definen la *capacidad de red dinámica* de las Born Global como “*la capacidad de la empresa para desarrollar un conjunto intencional de rutinas dentro de sus redes, lo que resulta en la generación de nuevas configuraciones de recursos y la capacidad de la empresa para integrar, reconfigurar, ganancia y suelte combinaciones de recursos*”. (p. 558). Las funciones

como los flujos dinámicos de recursos y capacidades tangibles e intangibles de las redes se transmiten en una relación empresa-redes, los cuales se organizan de la siguiente manera: flujo dinámico de aprendizaje, flujo dinámico de reconfiguración (combinar, redistribuir, añadir y suprimir recursos), flujo dinámico de coordinación y flujo dinámico de integración de los recursos y capacidades de la empresa. La relación que existe entre las Born Global y las redes, resulta ser de la misma manera dinámica y se puede enfocar dicha relación a partir del punto de vista de las capacidades dinámicas. Así, los flujos dinámicos de aprendizaje pueden verse como flujos que principalmente se realizan de las redes hacia la empresa aunque en ciertas relaciones pueden existir intercambios mutuos de conocimientos, mediante los cuales la empresa a partir del conocimiento transmitido por las redes desarrolla mejores prácticas para expandirse e internacionalizarse de manera más eficiente y también reducir los riesgos relacionados con la internacionalización. En cuanto al flujo dinámico de reconfiguración permite, a partir de la interacción de los recursos y capacidades tangibles e intangibles de las redes, un cambio de la configuración de los recursos de la empresa, en otras nuevas configuraciones. Y de la misma forma que en la empresa, la coordinación e integración son procesos que ayudan a la distribución y reconfiguración de los recursos en la empresa y que se desarrollan mediante los recursos y capacidades tangibles e intangibles de las redes. Estos cuatro flujos dinámicos desarrollados a partir de elementos tangibles e intangibles proporcionados por las redes permiten a las Born Global configurar y remodelar su estructura empresarial para cumplir con sus objetivos estratégicos y llevar a cabo una internacionalización acelerada.

Para sustentar este punto de vista sobre las relaciones de las redes con la empresa a partir de una visión basada en las capacidades dinámicas evocamos algunas investigaciones que plantean dicha relación de la misma forma. En la investigación de Prange y Verdier (2011), el segundo factor, “*las capacidades de valor añadido*”, que pertenece al “*proceso de exploración internacional*”, se basa de la misma manera en las capacidades dinámicas, y se refieren a que cuando una Born Global estudia nuevos territorios desconocidos, la empresa necesita desarrollar nuevas capacidades que no han sido desarrolladas previamente para poder adaptarse a este entorno. De ahí, la importancia del emprendedor para poder guiar estratégicamente la empresa para crear dichas “*capacidades de valor añadido*” que se derivan de su capacidad para gestionar y acceder a los activos tangibles e intangibles de otras empresas a través de las relaciones



inter-empresariales que crea la empresa en distintas ubicaciones internacionales (Mathews y Zander, 2007). Lo que significa en otras palabras, que el emprendedor establece una estrategia empresarial inicial en la cual interviene la identificación y posterior creación de redes internacionales, que previamente el emprendedor estimó oportunas, para soportar y apoyar mediante activos tangibles e intangibles, las estrategias llevadas a cabo por la empresa y para lograr cumplir sus objetivos.

#### **4.4. Redes dispersas y redes cohesivas**

Numerosas otras investigaciones reflejan el mismo punto de vista, evocando que las redes que crean el emprendedor son estrategias de apoyo para sostener la estructura empresarial y que tienen diversos niveles de implicaciones en la empresa según las estrategias que decida desarrollar dicha empresa. De hecho, la investigación de Yu, Brett y Oviatt (2010) demuestra que existen diferencias en el inicio de las ventas de las Born Global cuando se trata de la colaboración con redes tecnológicas o de marketing. Afirman que las alianzas tecnológicas proporcionan un conocimiento relativamente complejo y cambiante lo que es importante para obtener una ventaja sobre sus competidores (Autio et al., 2000). Mientras que las alianzas de marketing proporcionan un conocimiento relativamente estable para ayudar a la empresa llevar a cabo las operaciones de negocios exitosamente en los mercados internacionales. De esta forma, las alianzas tecnológicas son más complejas, multifacéticas, y muy dinámicas (Hagedoorn, 1993; Pisano, 1989), mientras que las alianzas de marketing implican menos incógnitas ya que las culturas de los países y las prácticas de negocios internacionales están ya relativamente bien establecidas lo que provoca que sean más lentas para cambiar (Leung et al., 2005). A partir de este punto, los investigadores identifican dos tipos de redes, en las cuales determinan el grado de implicación y confianza que existen entre los miembros de la red. La primera red que denominan “*red dispersa*”, se caracteriza por tener conexiones débiles y donde se desarrolla poca confianza entre los miembros de la red, mientras que el segundo tipo de red, la “*red cohesiva*”, posee conexiones fuertes y existe una gran confianza entre los miembros que la compone. Cuando más complejo sea el conocimiento tecnológico que se quiera adquirir por parte de la empresa, más las redes deberán de ser “*dispersa*”, porque las redes tecnológicas a largo plazo producen un estancamiento del conocimiento, no se genera nuevo conocimiento, y en un entorno tan cambiante como es el del sector tecnológico, si una empresa quiere ser competitiva necesita renovar sus conocimientos

tecnológicos constantemente, lo que una “*red cohesiva*” tecnológica si se mantuviera a largo plazo impediría. Pero una “*red cohesiva*” tecnológica a corto plazo resulta ser muy eficiente por su capacidad de transmitir grandes cantidades de conocimiento muy valioso para la empresa. Mientras que las redes de marketing al ser un conocimiento menos complejo y más estático, existe menos frecuencia de cambio, lo que conlleva que una “*red cohesiva*” siga siendo eficiente transmitiendo conocimiento cuando perdura a largo plazo. Burt (2000) argumentó que los dos tipos de estructuras de redes son complementarias, las “*redes dispersas*” son esenciales para la búsqueda de nuevos conocimientos y las “*redes cohesivas*” son importantes para la absorción y el uso de este conocimiento. Lo que nos permite concluir que una Born Global necesita aplicar estrategias dinámicas con las redes y determinar qué tipo de conocimiento quiere adquirir para desarrollar una red a medida para poder conseguir eficientemente sus objetivos.

A diferencia de las anteriores investigaciones planteadas que consideran que existen relaciones formales e informales entre las redes de empresas que pertenezcan a mercados geográficamente y/o psíquicamente cercanos, porque las empresas tienden a seleccionar sus mercados iniciales y sus modos de entrada siguiendo las relaciones de redes que tienen (Bell, 1995; Coviello y Martin, 1999; Coviello y Munro, 1995, 1997, Moen et al, 2004; Sharma y Blomstermo, 2003; Coviello, 2006; Zain y Ng, 2006), la investigación de Arto Ojala (2009) demuestra que cuando una Born Global entra en mercados distantes, es más probable que primero seleccione el país de destino y el modo de entrada sin ningún tipo de influencia de los socios de la red o redes a las cuales pertenece. A partir de entonces, empiezan a desarrollar nuevas relaciones o utilizar las relaciones existentes para lograr entrar en el mercado. Por lo tanto, el destino objetivo de la colocación de las ventas y la elección del modo de entrada a un mercado físicamente lejano es más una consecuencia de razones estratégicas que el de la iniciación relaciones de redes. El investigador destaca también el hecho de que la empresa no tiene una conducta pasiva con las redes y no sigue las corrientes de las redes, al contrario, tiene una conducta activa porque busca identificar oportunidades y hacerse con las mejores redes para que puedan facilitarle la consecución de sus objetivos. De la misma forma coincide con este punto de vista la investigación de Zucchella et al. (2007) al destacar que las redes pueden afectar más significativamente los resultados (intensidad y rentabilidad) de la internacionalización que su precocidad.

Encuentran también en su investigación que las variables del emprendedor son significativas para explicar la internacionalización temprana de las empresas, subrayando que la precocidad de internacionalización tiene una relación positiva con la selección de los nichos de mercados, porque es una decisión estratégica del emprendedor. Lo que implica que las redes entrarían en una segunda fase de desarrollo de las Born Global, siendo la primera fase una etapa de elaboración de un plan de negocio basado en la construcción de estrategias organizacionales y de internacionalización, durante la cual se identificarían todas las oportunidades existentes para la empresa en los distintos nichos de mercados internacionales, y a partir de ahí, las Born Global identificarían y desarrollarían redes según sus objetivos, que permitan mediante el intercambio de activos tangibles o intangibles respaldar la estructura empresarial y las decisiones estratégicas tomadas por el emprendedor. En consecuencia, con la creación de redes las Born Global reducen su dependencia a sus propios escasos recursos y aceleran la tendencia a internacionalizarse estableciendo vínculos transfronterizos (Jones, 1999). De esta forma también se desarrollan las redes como medio para reducir al mínimo su exposición al riesgo.

A partir de ahí, Sullivan Mort y Weerawardena (2006), desarrollan de la misma manera que lo hicieron Yu, Brett y Oviatt (2010) con las “*redes cohesivas y dispersas*”, dos tipos de redes. La primera siendo las “*redes primarias*” que son redes que se mantienen por el emprendedor/ fundador, las cuales fueron heredadas por la empresa en su tiempo de inicio y que ayudaron al fundador de las Born Global a identificar y explotar inicialmente las oportunidades de los mercados globales. Y el segundo tipo de red se refiere a las “*redes secundarias*” las cuales son construidas por el emprendedor en el proceso de crecimiento de la empresa para poder aprovechar las oportunidades del mercado y responder a la competencia del mercado. Destacan también, el papel estratégico fundamental del emprendedor a la hora de identificar y establecer, renovar o extender “*redes primarias o secundarias*” a lo largo del tiempo. El emprendedor configura, reconfigura, añade y suprime recursos de su empresa a partir de las aportaciones de las redes, con la intención específica de crear, evolucionar y recombinar esos recursos en fuente de ventaja competitiva (Henderson y Cockburn, 1994; Teece et al. 1997), por eso consideramos que existe una relación dinámica con las redes.

#### **4.5. Entidades de capital riesgo**

Las entidades de capital riesgo, son entidades financieras cuyo objeto principal consiste en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas. Los fondos de capital de riesgo, canalizan grandes cantidades de dinero hacia nuevos negocios de alto riesgo y alta rentabilidad. Siendo la Born Global una empresa que generalmente posee escasos recursos, orientarse hacia entidades de capital riesgo le puede permitir paliar su escasez de financiación. Esta contraprestación desarrolla un doble vínculo entre la entidad de capital riesgo y la empresa Born Global.

El proceso de gestión de los recursos y el despliegue de las Born Globals también podría centrarse en las medidas adoptadas por la propia empresa (Gabrielsson, Sasi and Darling 2004). Este enfoque de recursos hace hincapié en que los recursos de la creación de ventajas competitivas a menudo son específicos e intangible, y residen dentro de la organización (Barney, 1986; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Esto pone énfasis en los procesos internos que una empresa utiliza, así como la forma en que se implementan y cómo van a evolucionar (Teece et al, 1997, p. 529). Las capacidades de finanzas se pueden definir como la capacidad de las Born Global para desplegar recursos financieros mediante el uso de diferentes procesos organizativos (Amit y Schoemaker, 1993). En el entorno empresarial en la rápida evolución de las Born Global, estas capacidades deben ser dinámicas (Teece et al, 1997), es decir, los nuevos conocimientos sobre las finanzas se genera continuamente para renovar y cambiar la base de recursos cuando sea necesario (Eisenhardt y Martin, 2000). Una preocupación principal de Born Global es la fuente de conocimientos de finanzas, como se señaló anteriormente, que permitirá a la empresa lograr ese nivel deseado de ventaja competitiva en el mercado.

Por lo general, las Born Global inicialmente se centran en el desarrollo de sus competencias básicas en sus operaciones comerciales, y utilizan los vínculos externos para fortalecer sus capacidades financieras y de gestión financiera. Además, se espera que las empresas con recursos financieros superiores se globalizaran más rápido que las empresas con menos recursos financieros o que no tienen esas capacidades de financiación. Además, los socios financieros apropiados, tales como las “Business Angels”, inversores de capital riesgo y otras instituciones financieras también pueden traer conocimientos de gestión globales a disposición de los Born Global y así reforzar el rendimiento en la globalización.

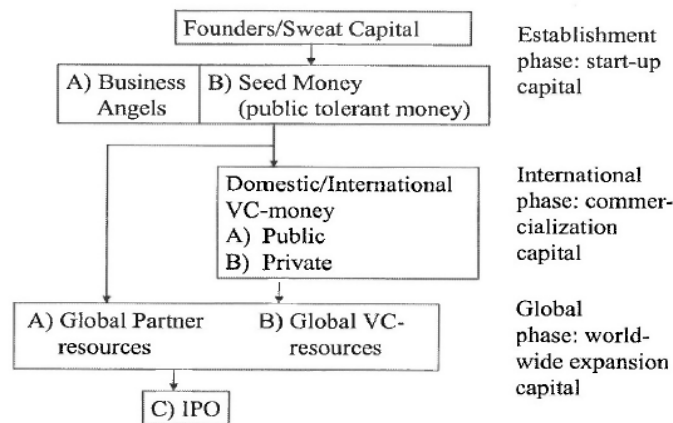
Existen tres fases destacables que pueden ser identificados en el proceso de evolución de la financiación de las empresas de rápido crecimiento. En primer lugar, en la fase de establecimiento de la empresa, la puesta en marcha tiene que ver con la manera de obtener financiación desde el principio. En esta fase, el Born Global pueden elegir entre las inversiones propias del fundador y financiamiento externo. De las fuentes de financiamiento externo, el financiamiento bancario ha sido tradicionalmente la principal fuente de financiación para las Pymes. Sin embargo, el principal requisito para obtener financiación bancaria ha sido una garantía en forma de bienes personales o comerciales (Deakins y Hussain, 1993). Por otra parte, para poder dar servicio a la deuda bancaria, las empresas necesitan un flujo de efectivo sobre una base regular. Si las empresas se vuelven demasiadas descapitalizadas, podrían reducir su capacidad de soportar las dificultades de negocio y financiar el crecimiento de la empresa (Kelly, 1997). Por lo tanto, los empresarios suelen comenzar sus negocios con un alto grado de esfuerzo personal e inyectan su propio capital y sus ahorros (Bygrave, 1997). Además, las Born Global a menudo pueden depender de un capital inicial y apoyo gubernamental con subvenciones de proyectos empresariales. Por otra parte, estas empresas pueden buscar Business Angels (grupo privado e independiente de inversores) y otras fuentes de financiación de mercado informal de asociación de empresas y expertos. El capital de riesgo es el capital privado proporcionado por las empresas que invierten junto con la gestión de las jóvenes empresas que no cotizan en bolsa. Los capitalistas de riesgo a menudo se centran en empresas de alto riesgo, lo que justifica una alta tasa de retorno de la inversión. El mercado de capital riesgo consiste en un mercado “formal” e “informal” (OCDE, 1996, p. 8). El mercado informal se compone de individuos privados, Business Angels y las grandes empresas, y empresas corporativos.

En segundo lugar, en la fase internacional de rápido crecimiento a menudo pueden confiar en el mercado formal que comprende fondos independientes, que captan capital de los inversionistas y de las instituciones financieras, y en algunos casos las instituciones financieras con sus propios fondos de capital riesgo. El capital riesgo público puede ser en términos más ventajoso y a menudo también más tolerante en cuanto al tiempo de recuperación esperado. Además las empresas de capital de riesgo global también deben ser consideradas. Estas pueden proporcionar los recursos financieros necesarios y también el acceso a las capacidades de gestión a nivel mundial a través de representantes que se introducen en las juntas de gobierno. Las asociaciones

con clientes, proveedores, distribuidores y otras partes interesadas (Nasi, 1995) pueden ser necesarias para que la empresa internacionalice su negocio con éxito.

En tercer lugar, en la fase global, existen muchos obstáculos comerciales que deben recibir un apoyo financiero adecuado antes que la compañía pueda llegar a esta fase del desarrollo. Moore (1991) señala que para que una empresa sea capaz de moverse a través de las distintas etapas de la aceptación del producto en el mercado, desde los innovadores, a los primeros usuarios, a una amplia aceptación, la empresa tiene que superar dos brechas cruciales. Inicialmente, la tecnología desarrollada puede ser interesante e innovadora, pero aún no está lista para ser comercializada como un producto. Además, el producto debe llegar al mercado masivo para ser rentable.

Tabla 9: Modelo del proceso de financiación



Fuente: Gabriellsson, Sasi and Darling (2004)

La superación de estas brechas de negocio requiere financiamiento. Por lo tanto, los financieros de las nuevas innovaciones se han vuelto más exigentes en los últimos años y el riesgo ha aumentado sustancialmente los rendimientos exigidos en las inversiones. Hay una tendencia hacia la financiación progresiva de las innovaciones (OCDE, 1996, p. 20), lo que significa que la financiación en fases concretas reduce los riesgos para los inversores, pero deja a las Born Global con la incertidumbre sobre la posterior disponibilidad de financiamiento.

En algunos casos, el empresario puede renunciar al crecimiento para poder mantener el control sobre el negocio (Kelly, 1997), o adoptar estrategias que reduzcan

al mínimo la necesidad de financiación; por ejemplo mediante la realización de un desarrollo orientado personalizado (Roberts, 1991). La capacidad para financiar la puesta en marcha y el crecimiento, por lo tanto, representa una limitación importante que enfrentan las empresas de base tecnológica (Moore, 1994).

La investigación de G.Colombo y Grilli (2010) recoge la relación de redes de financiación, identificando como primer vínculo a la función de “Scout” (explorador) que desarrollan las entidades de capital riesgo. Esta función se refiere únicamente a que las entidades de capital riesgo realizan una mera inversión para obtener rentabilidad financiera. Identifican empresas Born Global con un gran potencial de crecimiento para proporcionarles una financiación adecuada, en contrapartida quieren obtener alta rentabilidad intentando de asumir los mínimos riesgos posibles durante esta operación, haciendo uso de instrumentos financieros específicos y de cláusulas contractuales que protegen sus inversiones de los comportamientos oportunistas de los empresarios y crean potentes incentivos para ellas (Gompers, 1995; Hellmann, 1998, Kaplan y Strömberg, 2003, 2004). Las entidades de capital riesgo suelen ser entidades con grandes capacidades de estudios financieros capaces de identificar e invertir en empresas altamente rentables. De la misma forma, se centran generalmente en industrias específicas y desarrollan capacidades específicas de evaluación del entorno que les permiten juzgar la calidad de los proyectos empresariales y el talento empresarial de las empresas que soliciten sus participaciones (Chan, 1983; Amit et al, 1998).

La segunda función que destacan los investigadores resulta ser más interesante para nuestra investigación porque explica el vínculo de red que existe entre la empresa y la entidad de capital riesgo. Denominan esta función como “Coach” (director técnico), la cual se refiere a que las entidades de capital riesgo proporcionan carteras de empresas con servicios de consultoría en áreas como la planificación estratégica, marketing, finanzas, contabilidad y gestión de recursos humanos, a las Born Global, las cuales suelen carecer de esas capacidades internas. Las entidades de capital riesgo con sus carteras de empresas pueden de la misma forma permitir a las Born Global obtener ventajas competitivas a partir de la red de contactos que tienen de clientes potenciales, proveedores y socios de la alianza. Por lo tanto, la cartera de empresas de las entidades financieras permiten acceder más fácilmente a recursos y competencias externas que están fuera del alcance de las demás empresas que no pertenecen a la red de las entidades de capital riesgo (Colombo et al, 2006; Hsu, 2006; Bottazzi et al, 2008). En

contrapartida las entidades de capital riesgo participan de forma activa en las estrategias de la empresa. Es una forma de asegurar la rentabilidad de sus inversiones y de minimizar los riesgos en la medida de lo posible.

#### **4.6. Redes institucionales**

El papel del gobierno en la promoción de las ventas al exterior se ha debatido ampliamente (Czinkota 1983; Seringhaus y Botschen 1991). Aunque el primer programa empresarial se desarrolló en Japón a finales de 1930, los Estados Unidos han sido un líder en el campo, con más de 500 programas que ahora se imparten en diferentes instituciones académicas (Bell et al. 2004). Muchos de ellos se establecieron en la década de 1970 y 1980. Alrededor del mundo, los gobiernos locales, regionales y nacionales han tomado medidas para estimular la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las empresas existentes (Storey y Tether, 1998; OCDE, 2003, Terjesen 2009). En particular, los gobiernos están interesados en facilitar el desarrollo de empresas con base local que exporten al extranjero. Las exportaciones ayudan al crecimiento de las empresas (Lu y Beamish, 2001) y las economías de sus países de origen con el incremento de las reservas de divisas, el desarrollo de la industria nacional y la creación de empleo (Girma, Greenaway, y Kneller, 2004).

La composición y la calidad de las instituciones afectan la actividad empresarial (Reynolds, Bygrave, y Autio, 2004), incluyendo las expectativas de crecimiento de nuevas empresas (Autio y Acs, 2008; Bowen & De Clercq, 2008) y la disponibilidad de capital riesgo informal (Szerb, Terjesen, y Rappai, 2007). Estudios posteriores han demostrado que las tasas de actividad emprendedora se ven afectadas por las diferencias de los gobiernos nacionales en las tasas fiscales, de registro y de constitución, el capital financiero y educativo (Autio y Acs, 2008; Bowen & De Clercq, 2008), y las instituciones informales o "suaves" tales como la cultura (Davidsson, 1995; Elam y Terjesen, 2007). Investigaciones existentes indican el impacto de las instituciones en la iniciativa empresarial, pero que este impacto varía con las numerosas medidas de las instituciones y de la actividad empresarial. Por ejemplo, McMullen, Bagby, y Palich (2008) demuestran que la oportunidad que motiva la actividad emprendedora se asocia con los derechos de propiedad y la necesidad que motiva la actividad empresarial está relacionada con las libertades fiscales y monetarias.



Las nuevas empresas son particularmente susceptibles a los entornos institucionales y adoptan prácticas que reflejan sus entornos (Carney y Gedajlovic, 2003). Con el fin de exportar sus nuevos productos y servicios, las nuevas empresas se basan en una ventaja de recursos, tales como la posesión de conocimientos específicos, una tecnología propia o capacidades de gestión específicas (Autio, Sapienza, y Almeida, 2000). Si bien muchos de estos recursos pueden estar integrado en el empresario o empresa, las nuevas empresas dependen en gran medida de las aportaciones de otros agentes económicos con el fin de adquirir y retener una ventaja tan específica. En comparación con las empresas establecidas, las nuevas empresas son más propensas a tener un conocimiento proporcionado por los actores externos como un elemento importante en la función de producción de conocimiento (Acs y Audretsch, 2000). Basado en el enfoque descrito anteriormente, las instituciones nacionales desempeñan un papel facilitador importante al desarrollar prestaciones para nuevas empresas con ciertas capacidades que incrementan su probabilidad de exportar.

En los estudios de Verdú et al. (2009) determinan que la literatura económica ofrece abundante evidencia empírica sobre la relación entre el crecimiento económico y la creación de nuevas empresas (Minniti 1999; Zacharakis et al 2000; Henderson 2002). Sin embargo, a pesar de esta relación, el enfoque en las políticas que promuevan la creación de empresas es una tendencia relativamente reciente (Stevenson y Lundstrom 2005). Minniti (2008) indica que todavía hay mucho que no sabemos acerca de la importante relación entre la política del gobierno y la iniciativa empresarial.

La necesidad de adoptar medidas en el ámbito de la política empresarial ha provocado un debate considerable en la literatura. De hecho, algunos autores (Baumol 1990; Santarelli y Vivarelli 2002 y 2007) no encuentran razones para la intervención del sector público dirigida a una promoción explícita de la iniciativa empresarial. La principal razón de esta postura es que el apoyo generalizado puede permitir a las empresas entrar en el mercado que de otra manera no hubiera logrado entrar. En contra de este punto de vista, otros autores (Duckett 2001; Djankov et al 2002; Pages et al 2003), indican que tanto la falta de apoyo público explícito y trabas administrativas puede obstaculizar la capacidad empresarial latente.

Otra línea de pensamiento ha surgido en el campo que establece que la política pública adecuada puede crear un círculo virtuoso, que permite a los empresarios estar interconectados con otros modelos que luego puedan ser duplicados (Audretsch, 2003).

Hay dos razones principales que justifican la promoción del espíritu empresarial desde esta perspectiva. En primer lugar y la más importante es la existencia de fallos de mercado, sobre todo como resultado de las externalidades de red y del conocimiento. La existencia de externalidades de conocimiento puede parecer paradójico, ya que en algunos casos, proyectos empresariales que fracasaron pueden contribuir a proyectos de éxito con las habilidades, ideas o experiencias claves. La segunda causa que pueda justificar la política de emprendimiento se debe en parte a la anterior y se encuentra en la conveniencia de reforzar el efecto el aprendizaje o manifestación que surge de la propia actividad empresarial (Audretsch, 2003). En otras palabras, la actividad empresarial no sólo afecta a la persona o empresa implicadas: otros agentes pueden observar esta actividad y sus resultados y por lo tanto pueden emular o aprender de la actividad empresarial que ocurre a su alrededor. Este efecto de aprendizaje o demostración puede ser particularmente valioso en áreas con actividades predominantemente tradicionales en términos de difusión.

Las acciones dirigidas a promover el espíritu empresarial son muy diversa y los resultados tienen un efecto sobre un número de diferentes áreas y etapas de la actividad empresarial (diseño, puesta en marcha, desarrollo...), y se puede poner en práctica utilizando diferentes herramientas (apoyo financiero y garantías, evaluación y formación...).

A la luz de esta heterogeneidad, diferentes intentos se han hecho para clasificar las variables destinadas a fomentar el espíritu empresarial. Utilizando los estudios de diferentes fuentes (Wennekers y Thurik 1999; Audretsch y Thurik 2001; Verheul et al 2001; Stevenson y Lundstrom 2005) se puede agrupar las diferentes acciones destinadas a fomentar el espíritu empresarial de forma sistemática en tres áreas diferentes en primer lugar, (a) medidas destinadas a promover espíritu empresarial que puedan contener elementos tanto para el suministro (desarrollo tecnológico) y la demanda (desarrollo regional, la fiscalidad adaptada); (b) un segundo tipo de acción es normalmente dirigido a promover el cambio en la cultura y los valores predominantes en una sociedad dada: básicamente a través de una educación que favorezca la creación de nuevas empresas; (c) una tercera serie de medidas consiste en proporcionar a los empresarios potenciales con diferentes tipos de recursos (capital de riesgo, apoyo financiero, conocimiento, información, ...)

En un nivel más general, el contenido de las diferentes líneas de acción se puede colocar en dos áreas principales. El primero, desde una perspectiva amplia, incluye aquellos programas que permiten un aumento en la oferta de los empresarios potenciales. Se trata de acciones destinadas a fomentar el espíritu empresarial en la sociedad en su conjunto, en particular mediante el fomento de las competencias para detectar y aprovechar al máximo las oportunidades de negocio (Reynolds et al. 2000). En la misma línea, acciones como las sugeridas por Wennekers y Thurik (1999), quienes destacaron el papel potencial del sector público en la promoción de un entorno institucional adecuado para prestar apoyo a este tipo de oferta: en particular a través de medidas estratégicas para el fortalecimiento social y capital cultural y en general para reforzar los aspectos colectivos en cada entorno regional. Estos elementos institucionales deben ser entendidos no sólo como reglas formales e informales, sino también como la promoción de las organizaciones intermediarias y servicios intensivos en conocimiento (Muller y Zenker 2001; Cooke 2004; Benneworth y Dawley 2004; Tura y Harmaakorpi 2005). Las medidas de este tipo suponen un doble componente: (a) que constituyan un instrumento para fomentar la interacción entre los actores y componentes de un territorio; (b) que se utilizan para promover la integración en redes más amplias, tanto a nivel funcional y regional. Este último aspecto es especialmente importante en el caso de los proyectos empresariales más pequeños, en los que la ausencia de ciertas competencias puede implicar una barrera para el acceso a dichas redes (Chiarvesio et al. 2004).

El segundo grupo de acciones incluiría las de carácter más específico y consistirá en proporcionar recursos (no sólo financieros, sino también tecnológicos y organizativos) a fin de permitir el crecimiento de iniciativas de nueva creación empresariales. El apoyo financiero para las empresas innovadoras más pequeñas es de particular importancia (Audretsch y Thurik 2001). Algunas medidas se prestan de apoyo financiero a los proyectos de cooperación, un hecho que se ve favorecido por la proximidad geográfica (Simmie 2005; Davenport 2005). Similar a las acciones conjuntas mencionadas anteriormente, este tipo de acción financiera puede complementarse con la prestación de servicios para facilitar la conexión y transferencia (Lundvall et al 2000; Furman et al., 2002).

Otra investigación que estudia la clasificación de las principales líneas de actuación de las políticas de internacionalización es la de Enrique Fanjul (2012), en la

cual se determina cuatro factores de actuaciones:(a) La promoción comercial: a través de este término se designan las actividades desarrolladas fundamentalmente por agencias de promoción de exportaciones (en el caso de España, el ICEX), que organizan o subvencionan actividades dirigidas a promover las exportaciones de empresas en los mercados internacionales, como participación en ferias, misiones directas a otros países, misiones inversas (es decir, misiones formadas por empresarios extranjeros que son invitados a visitar el propio país), seminarios y foros de inversión. A su vez la provisión por parte de la Administración de servicios de consultoría y asesoramiento a las empresas, con el fin de ayudarlas a superar las barreras a su internacionalización: la Administración, a través de sus agencias de promoción de exportaciones y de sus representaciones diplomáticas en el exterior, provee de forma gratuita o subvencionada servicios a las empresas en sus actividades internacionales. En lo que se refiere a barreras externas, destacan servicios como la identificación de posibles socios comerciales y otros contactos relevantes, y el suministro tanto de información sobre el mercado como de recomendaciones a la empresa; (b) el apoyo público a la financiación de operaciones internacionales; (c) la diplomacia comercial como la utilización de la capacidad de influencia que se deriva del poder político, militar o económico de un país para apoyar la defensa de sus intereses económicos en los mercados internacionales; (d) Participación en el marco institucional del comercio internacional. Nos referimos a la participación de los gobiernos en el sistema institucional internacional que tiene relación con las actividades económicas: Organización Mundial de Comercio, UE, instituciones financieras multilaterales, etc. A través de esta intervención los gobiernos buscan reducir las barreras al comercio (como aranceles y obstáculos no arancelarios) para sus empresas y reducir riesgos para sus operaciones (mediante acuerdos de protección de inversiones o de protección de la propiedad intelectual, por ejemplo).

Teniendo en cuenta los elementos descritos anteriormente, las políticas de promoción (Harmaakorpi y Melkas 2005; Benzler y Wink 2005) han tomado diferentes formas según el país del que son originarios. Por lo tanto, las políticas que se han puesto en práctica son sustancialmente diferentes entre sí en cuanto a los instrumentos que utilizan, tales como el papel desempeñado por el gobierno para alcanzar los resultados deseados (Holtz-Eakin, 2000). Por lo tanto, no es una tarea sencilla para detectar la interacción exacta entre las políticas, la iniciativa empresarial y el crecimiento que se produce con el fin de extraer conclusiones generalizables sobre las mejores prácticas.

En la literatura han surgido numerosos debates acerca de los factores que impulsan las Born Global a salir de sus mercados domésticos de forma tan temprana y sobre las performance que alcanzan en los mercados internacionales. Por ejemplo, respecto a la estimación más aceptada respecto al periodo de tiempo en el cual realizan su internacionalización, se sitúa dentro de sus 3 primeros años de existencia (Coviello y Munro, 1995; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1997; Freeman y Cavusgil, 2007), pero existen excepciones de empresas que se internacionalizan incluso antes de este periodo. Existen también debates sobre el tamaño y los recursos que poseen las empresas que se internacionalizan, las investigaciones concluyen que son mayoritariamente pequeñas y medianas empresas con escasos recursos tangibles, financieros y humanos (Cavusgil, 1980; Knight, Madsen y Servais, 2004), aunque existen algunas excepciones de empresas que al nacer poseen amplios recursos debido a operaciones empresariales exitosas anteriores de su fundador, un amplio capital propio, patrimonio familiar o bien un respaldo financiero de grandes inversores. De la misma manera se debatió el sector en el cual operan las Born Global, en los años 90 se apreciaba claramente en las investigaciones que esas empresas eran enfocadas a sectores de alta tecnología (Jolly et al., 1992; Knight y Cavusgil, 1996) pero con el transcurso del tiempo los sectores se han ido ampliando y ahora existen Born Global hasta en sectores más tradicionales (McAuley, 1999; Fillis, 2000).

Independientemente del sector al cual pertenezca la Born Global, una de sus características más relevantes es que son empresas muy innovadoras, porque al ser mayoritariamente pequeñas y medianas empresas no pueden competir en los mercados internacionales a través de una batalla de precios o de poder de mercado, sería demasiado arriesgado y las probabilidades de fracaso serían muy elevadas. La única opción es una ventaja de fuerte innovación que hace que sus productos tengan una calidad superior a los de la competencia y mayor valor añadido (Gassmann y Keupp, 2007). Compiten sobre la base de la diferenciación, poniendo mayor énfasis en la innovación de productos, calidad, servicio y marketing como factores estratégicos (McDougall, Oviatt, y Shrader, 2003). A menudo poseen recursos y capacidades únicas, tales como la orientación emprendedora de sus fundadores, la innovación y la

tecnología que existen en el desarrollo de sus productos, el conocimiento acumulado de los fundadores y directivos en sus experiencias laborales previas, y las capacidades de red (Laanti, et al., 2007). Con el fin de mantener su ventaja competitiva, las Born Global dado sus recursos limitados, deben depender de los activos intangibles (Oviatt y McDougall, 1995).

Nuestros objetivos en este capítulo son de identificar principalmente cuáles son las performance que desarrollan estas empresas en los mercados internacionales y como combinan sus estrategias empresariales, orientaciones y recursos para obtener tal velocidad y alcance de internacionalización en un periodo de tiempo tan corto.

Primero analizaremos la tipología de las empresas Born Global, determinando sus patrones y estrategias claves de internacionalización desde un punto de vista holístico. Y después, analizaremos las distintas orientaciones, como la visión internacional, el enfoque al mercado, la orientación al aprendizaje, al desarrollo de redes y las diferentes estrategias de estas empresas que les permiten alcanzar con tanta precocidad un número importante de mercados internacionales.

## **1. Tipología de las empresas Born Global**

Para situarnos en el tiempo y poder distinguir con mayor claridad la evolución de los antecedentes de las Born Global, primero queremos recordar los conceptos del Modelo de Uppsala el cual se desarrolló a partir de un estudio realizado en 1975 por Johanson y Wiedersheini-Paul con cuatro grandes multinacionales suecas. A partir de los resultados del estudio anterior, Johanson y Vahlne (1977) desarrollaron un modelo dinámico explicativo del proceso de internacionalización de las empresas. Es un modelo que identifica la internacionalización de las empresas como un proceso secuencial, en el cual las empresas primero crecen y asientan su posición en el mercado doméstico antes de empezar a internacionalizarse mediante un proceso gradual de compromiso de recursos en los mercados extranjeros, donde las empresas optan por ubicarse en mercados que tengan menor distancia psíquica, entendiendo por distancia psíquica "*el conjunto de factores tales como el idioma, la cultura, prácticas directivas, nivel de educación, sistema político... que dificultan el flujo de información entre los mercados y la empresa*" (Johanson y Vahlne, 1977, 1990), para posteriormente adquirir conocimientos en esos mercados extranjeros e ir comprometiendo poco a poco un

mayor grado de recursos y expandirse a mercados extranjeros con mayor distancia psíquica.

Aunque esta teoría sobre los procesos de internacionalización graduales ha sido objeto de numerosas críticas, sobre todo cuando algunos investigadores encontraron empresas que no seguían este modelo secuencial de internacionalización, en nuestra investigación no consideraremos el modelo de las Born Global como excluyente al modelo de Uppsala, pero como lo hemos visto en el capítulo 2 una evolución de este modelo con saltos de etapas y un crecimiento acelerado en los mercados internacionales (Fan y Phan, 2007).

### **1.1. Aparición de nuevos modelos de internacionalización**

En cuanto a los orígenes del modelo de Born Global, unos de los primeros investigadores que destacaron esos tipos de empresas fueron Hedlund Gunnar y AdneKverneland, al investigar en 1985 empresas suecas implantadas en Japón, se dieron cuenta que las experiencias de las empresas suecas en Japón sugieren que las estrategias de entrada y el crecimiento en los mercados extranjeros están cambiando hacia modos de entrada más directos y rápidos que los implicados por las teorías de los procesos de internacionalización lento y gradual. Desde entonces numerosos investigadores nombraron en sus investigaciones el término "*leapfrog*" para empresas que se saltaban las etapas de internacionalización del modelo de Uppsala, pero todavía no se había empleado el termino Born Global. El concepto de "*leapfrog o leapfrogging*" se utilizó originalmente en el contexto de las teorías de crecimiento económico y los estudios de la innovación en la organización industrial, con especial énfasis en la competencia entre las empresas. Se basa en la idea de Joseph Schumpeter del "*proceso de destrucción creadora*". Más recientemente, el concepto de "*leapfrogging*" se está utilizando en el contexto del desarrollo sostenible para los países en desarrollo como una teoría del desarrollo en la cual pueden acelerar el desarrollo sin pasar por las etapas inferiores, menos eficientes, más caras o con más tecnologías e industrias contaminantes y pasar directamente a la las más avanzadas. En el caso de las Born Global este concepto se usa para resaltar que esas empresas no usan el modelo tradicional de Uppsala para internacionalizarse de forma gradual pero que saltan las etapas de menor distancia psíquica, o más bien no las consideran relevantes para sus

procesos de internacionalización (Bell, 1995) y optan por una posición a escala global, aprovechando de las ventajas competitivas que eso conlleva (Knight, Madsen y Servais, 2004).

Otras investigaciones que podemos citar en este periodo, durante el cual todavía no se catalogaron este tipo de empresa como Born Global, pero ya se había identificado un proceso de internacionalización acelerado, es la del investigador Young (1987) que realizó una discusión teórica de los resultados que obtuvieron Hedlund, Gunnar y Kverneland (1985) en la cual comparte el mismo punto de vista sobre el concepto de “*leapfrogging*”, y también subraya algunos factores como el tiempo, afirmando que esas empresas realizan sus procesos de internacionalización en un lapso de tiempo muy corto, que tienen un perfil de gran flexibilidad, y su orientación estratégica se centran en nichos de mercados internacionales, pero en cuanto al sector al cual pertenecen, evoca que son solamente empresas altamente tecnológicas. Podemos destacar dos investigaciones más de esta etapa cronológica, la primera es de Ganitsky (1989) con su investigación sobre dieciocho empresas exportadoras israelíes que califica como “*Exportadores innatos*”, empresas que determina con un perfil de Born Global porque ajustan un alto grado de sus estrategias hacia los mercados extranjeros desde sus inicios, y reconoce que tienen escasos recursos. La segunda investigación es la de Jolly et al. (1992) analizan cuatro casos de estudios de Start-ups altamente tecnológicas en EEUU, Europa y Suiza. Además de resaltar en su investigación que son empresas que desde sus inicios tienen sus estrategias orientadas hacia nichos de mercados, comentan el hecho de que el directivo tiene experiencia internacional previa, un importante avance para las futuras investigaciones.

A partir de ahí, el trabajo de la consultora Mckinsey fue una pieza clave por ser uno de los pioneros en resaltar la existencia de las Born Global y en usar este término (McKinsey y Co., 1993; Rennie 1993). Realizaron un proyecto de investigación en conjunto con el Consejo Australiano de la industria manufacturera y la consultora McKinsey para examinar el alto valor añadido del sector manufacturero en Australia. El objetivo del estudio era comprender las razones de este crecimiento exponencial en Australia, cuyo sector manufacturero en esas fechas era el segundo más grande en toda Asia, después de Japón, y de la misma forma comprender las causas del reciente crecimiento notable de las exportaciones en el país, para poder desarrollar ideas para



las futuras políticas y la planificación empresarial. En las encuestas de Mckinsey se observó que el 25% de las empresas habían realizado exportaciones intensivas en los dos primeros años de su fundación y exportaron en promedio 75% de sus ventas. Lo que reveló la existencia de pequeñas y medianas empresas exportadoras que desde sus inicios se enfocaban directamente en mercados internacionales y que tenían grandes éxitos en los mercados extranjeros, sin tener desarrollada previamente una base en su mercado doméstico. Esas empresas tienen una visión global desde su nacimiento, y compiten prácticamente desde sus inicios contra unos amplios jugadores establecidos en un área global. Estas empresas ven desde el principio, el mundo como su mercado y ven el mercado interno como soporte de sus negocios internacionales (McKinsey y Co., 1993; Rennie 1993). La investigación caracteriza a las Born Global por tener una rápida internacionalización y enfocarse a nichos de mercado internacionales, los cuales aparecen debido a una creciente demanda internacional de productos especializados y una reducción del ciclo de vida de los productos, también esas empresas se caracterizan por ser muy flexibles e innovadoras, con cierta orientación al cliente, y no pertenecer esencialmente al sector tecnológico pero también a sectores más tradicionales. Evoca también la evolución que sufren las tecnologías de la información y la comunicación (Tics), con una mejora del entorno tecnológico y una mayor facilidad de acceso e intercambio de la información por una parte y por otra parte la reducción de los costes de transporte lo que influye de manera sustancial los intercambios de mercancía, incrementándolos, y como consecuencia, todos esos factores permiten favorecer el desarrollo de las Born Global (Rennie 1993).

## **1.2. Las nuevas empresas internacionales**

Después de las investigaciones de Mckinsey y Rennie (1993), empiezan a publicarse numerosas investigaciones sobre el tema de las Born Global. Una investigación que se considera relevante para la literatura, ha sido la de Oviatt y McDougall (1994) en la cual propusieron una definición de este modelo de internacionalización acelerada, conceptualizándolo de la siguiente forma: “*Una nueva empresa internacional (Internacional New Venture) es como una organización de negocios que desde sus inicios, busca obtener ventajas competitivas significativas derivadas del uso de recursos y las ventas de productos en múltiples países*” (Oviatt y

McDougall, 1994). En esta investigación se centran también las habilidades y capacidades del emprendedor como factor decisivo a la hora de impulsar este tipo de empresa en mercados internacionales. Otra aportación significativa de sus investigaciones es la de realización de una tabla explicativa del tipo de “*International New Venture*” según el número de actividades de la cadena de valor que coordina la empresa en los mercados internacionales y el número de países en los cuales opera dicha empresa. La tabla se organiza de la siguiente forma:

Figura 13: Tipos de “*International New Ventures*”

Few Activities Coordinated Across Countries (Primarily Logistics)  Coordination of Value Chain Activities	I   II New International Market Makers	
	Export/Import Start-up	Multinational Trader
Many Activities Coordinated Across Countries	III   IV	
	Geographically Focused Start-up	Global Start-up
Number of Countries Involved		

Fuente: Oviatt y McDougall, 1994, p.59

Los cuadrantes I y II que se refieren a los “*New International Market Makers*” (los nuevos creadores de mercados internacionales) representan un tipo de empresa más antiguos y son importadores y exportadores que obtienen beneficios mediante el hecho de transportar mercancías de los países donde se producen a los países en los que haya demanda. La ventaja de la localización de tales nuevas empresas radica en su capacidad para descubrir los desequilibrios de recursos entre los países y en la creación de mercados donde no existen. Sus ventajas competitivas sostenidas dependen de (1) habilidades inusuales para detectar y actuar en consecuencia en las oportunidades emergentes antes de que la creciente competencia reduzca sus beneficios en los mercados que habían establecido con anterioridad, (2) el conocimiento de los mercados y proveedores, y (3) la capacidad de atraer y mantener una red de socios de negocios leales.

En el cuadrante III estudian “*Geographically focused Start-Up*” (Start-up localizadas geográficamente) son empresas que obtienen ventajas competitivas al atender adecuadamente las necesidades específicas de una determinada región del mundo a través de la utilización de recursos externos. Sus ventajas competitivas se

encuentran en la coordinación de múltiples actividades de la cadena de valor, tales como el desarrollo tecnológico, los recursos humanos, y la producción. Una coordinación exitosa puede ser inimitable y conllevar ventajas competitivas porque es socialmente compleja o implica conocimientos tácitos. Esas ventajas pueden ser aún más protegidas por una estrecha red de alianzas y tener exclusividad de localización en el área geográfica.

El cuadrante IV se refiere a las “*Global Start-up*” es la manifestación más radical de las “*International New Ventures*”, ya que se deriva de una ventaja competitiva significativa a partir de una amplia coordinación entre las múltiples actividades de la organización, la ubicación de las cuales es geográficamente ilimitada. Estas empresas no sólo responden a los mercados globalizados, sino también actúan proactivamente sobre la posibilidad de adquirir recursos y vender productos en cualquier parte del mundo donde exista mayor valor. “*Global Start-ups*” puede ser el modelo de “*International New Venture*” más difícil a desarrollar porque requieren habilidades, tanto geográficas como de coordinación de actividades. Sin embargo, una vez establecidas con éxito parecen tener ventajas competitivas más sostenibles, debido a una combinación histórica única, causalmente ambigua y socialmente compleja con redes cercanas que tiene en varios países.

En el mismo año, destacamos otra investigación importante para entender el modelo de Born Global, es la investigación de Cavusgil (1994), en la cual identifica la aparición en Australia de un nuevo tipo de empresas exportadoras, que contribuyen sustancialmente al capital de exportaciones del país. La aparición de estos exportadores, aunque no se debe únicamente a la economía australiana, refleja dos fenómenos fundamentales de la década de los 90, (1) “*lo pequeño es hermoso*” y (2) “*la internacionalización gradual es morir*”. El primer apartado se centra en explicar que siendo las Born Global empresas más pequeñas, tienen una estructura más flexibles, se centran en nichos de mercados internacionales y que existe grandes mejoras en las Tics y en el entorno tecnológico. En el segundo apartado critica el modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990) haciendo referencia a la importancia de los cambios en el entorno, la experiencia del emprendedor, las redes y la transferencia de conocimiento.

Para seguir con la evolución del concepto de Born Global en el tiempo, existen otros investigadores que contribuyeron ampliamente en la literatura, como son Knight y

Cavusgil (1996) que definieron las Born Global como “*pequeñas empresas (principalmente orientadas al sector tecnológico) que operan en mercados internacionales desde sus primeros días de establecimiento*”. Agregaron dos factores importantes a esta definición, el porcentaje de producción que vende en el exterior y el periodo transcurrido entre el establecimiento de la empresa y el inicio de la actividad exportadora, de ahí, afirmaron que esas empresas tienen una cuota superior o igual a 25% de exportaciones dentro de sus 3 primeros años de sus existencias. De la misma manera, en sus investigaciones determinaron los factores que conducen a la existencia de Born Global como son el hecho de que existan un número creciente de nichos de mercado en todo el mundo, los cambios que se han producido en las tecnologías de producción y comunicación y un número creciente de redes internacionales. Otra investigación del mismo periodo, define a esas empresas como empresas con un “*gran potencial de crecimiento*” y que el resultado de la internacionalización acelerada está directamente vinculado con la diferenciación de producto como ventajas competitivas y de la experiencia internacional del fundador (Bloodgood et al, 1996).

En las mismas líneas de estudio que las investigaciones anteriores pero un año más tarde, otra investigación determina que las Born Global adoptan una orientación global desde sus inicios o rápidamente después y atribuyen su aparición a tres factores: las nuevas condiciones del entorno, el desarrollo tecnológico en el área de la producción, transporte, Tics y las mayores capacidades de las personas, incluyendo el emprendedor o fundador (Madsen y Servais, 1997). También resumen las investigaciones existentes hasta esta fecha y realizan además una serie de estudios sobre casos de empresas danesas y se centran sobre todo en las características y habilidades del fundador. Afirman que los modelos clásicos por etapas siguen siendo válidos para las Born Global: si la experiencia del fundador y la internacionalización de los mercados se toman en consideración. Con el transcurso del tiempo las investigaciones se van centrado en determinados factores claves que explican este proceso de internacionalización acelerado como es el caso de Coviello y Munro (1997) que investigan las influencias de las relaciones de redes sobre el proceso de internacionalización.

En su investigación, Jones (1999) surge que el proceso de internacionalización puede ser visto como un proceso holístico, lo que significa que se pueden analizar los

eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan. Se refiere también al papel muy importante de los “*Emprendedores Internacionales*” en el proceso de internacionalización de las Born Global. Califica a las Born Global como una empresa con una amplia red internacional desde sus inicios y que su proceso de internacionalización suele iniciarse a partir del desarrollo de redes, las cuales no tienen por qué tener relaciones directas con las ventas. Además en su investigación evoca que existen numerosos caminos diferentes para la internacionalización de estas empresas.

A medida que transcurre el tiempo todos los investigadores coinciden en afirmar que existe un número creciente de empresas que siguen este modelo de Born Global. Oviatt y McDougall (1999) vuelven a participar conjuntamente en una investigación, en la cual estudian cuatro bloques que facilitan un enfoque para entender este proceso: rapidez de internacionalización, su amplitud, modos de internacionalización, cambios tecnológicos y del entorno siendo ellos los factores claves de este enfoque. También evocan el papel fundamental del emprendedor y sus recursos humanos en este proceso de internacionalización acelerado.

Zahra y George (2002) realizan una revisión de los modelos teóricos existentes, categorizando y analizando los factores claves de esas investigaciones en tres tipos, siendo el primero los factores organizacionales, dentro de los cuales se encuentran las características de los directivos, los recursos de la organización y sus variables, el segundo tipo de factores son los factores del entorno que se basan en las fuerzas competitivas, las oportunidades de crecimiento, la cultura nacional, la rentabilidad de la industria, el entorno institucional y las economías de escala, y el tercero son los factores estratégicos que se basan en competencias, en las diferencias entre el mercado doméstico y las oportunidades emergentes a nivel internacional, en las estrategias genéricas, en las estrategias funcionales y la estrategia de entrada, los cuales influyen en el factor del entrepreneurship internacional que se basa en la amplitud, el grado y la velocidad del proceso de internacionalización para conseguir una ventaja competitiva. De esta forma, hacen referencia a las Born Global como “*el proceso creativo de descubrir y explotar las oportunidades que se encuentran fuera de los mercados domésticos de una empresa en busca de una ventaja competitiva*”. Destacan también la creciente importancia del campo de investigación del entrepreneurship internacional.

Reflejando el mismo interés por el concepto de entrepreneurship internacional, Jones y Coviello (2005) estudian los fundamentos del concepto para desarrollar una

teoría del entrepreneurship internacional investigando las capacidades y habilidades del emprendedor internacional. Basan su investigación en un enfoque temporal y en el comportamiento del emprendedor que vinculan con los resultados de la empresa. Las relaciones existentes entre el proceso de internacionalización, el conocimiento basado en la experiencia, y las dimensiones temporales y conductistas del emprendedor, se consideran en su conjunto, factores críticos en este modelo.

Rialp y Knight (2005) realizan una investigación exhaustiva analizando todas las teorías existentes sobre las Born Global entre 1993 y 2003. Plantean un modelo basado en recursos y capacidades de las Born Global en el que investigan la relación de la base de recursos intangibles de la empresa con sus efectos en la generación de una rápida capacidad de internacionalización de la misma y su contribución, aunque moderada por las condiciones ambientales externas, al desarrollo del comportamiento estratégico típicamente reflejado por las Born Global en el exterior.

Además de aparecer el papel del entrepreneurship internacional como un factor clave en el proceso de internacionalización de las Born Global, también aparecen numerosas investigaciones que vinculan sus estudios sobre este proceso de internacionalización con la teoría del conocimiento. Como por ejemplo Weerawardena et al. (2007) que enfocan sus investigaciones basándolas en la teoría del conocimiento para explicar la estrategia de internacionalización de las Born Global, examinando el papel del aprendizaje y conocimiento en el proceso de internacionalización. Establecen el concepto de Born Global desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, que se construyen y fomentan por los emprendedores/fundadores que poseen orientaciones internacionales, los cuales posibilitan que estas empresas desarrollen productos intensivos en conocimientos que facilitan su entrada relativamente acelerada en los mercados internacionales.

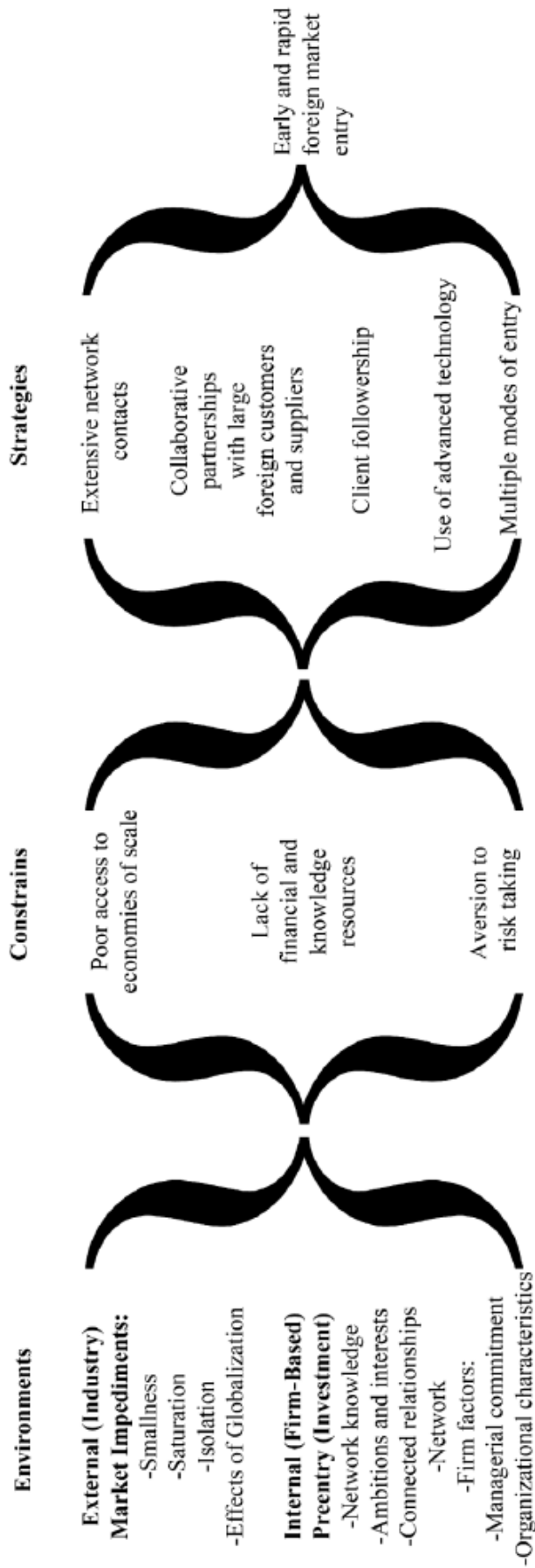
### **1.3. Estrategias claves de internacionalización**

En su investigación Freeman et al. (2006) identificaron cuales son los desafíos clave con los que las Born Global a menudo se enfrentan: la falta de economías de escala, la escasez de recursos financieros o de conocimientos y la toma de riesgos. Estos a su vez están muy influenciados por el entorno interno y externo de la empresa. Los factores que permiten a las empresas a superar estas limitaciones incluyen las redes de la empresa internacional (Oviatt y McDougall, 1995), el conocimiento y la cultura dentro

de la organización (Knight & Cavusgil 2004) y las características del equipo de alta dirección (Bloodgood et al., 1996 a través de Freeman et al., 2006). Los autores identificaron cinco estrategias clave de internacionalización que utilizan las Born Global para superar los desafíos antes mencionados: los contactos de red, las relaciones con los grandes proveedores extranjeros y clientes, los clientes seguidores, utilizar tecnología avanzada, y múltiples modos de ingreso. La figura a continuación presenta un marco de las estrategias de internacionalización clave utilizadas por las empresas Born Global.

De la misma manera Gassmann y Keupp (2007) mediante el uso de la teoría del conocimiento como base conceptual, han proporcionado algunas evidencias sobre cuál es la base de la ventaja competitiva de las Born Global y cómo se puede sostener en el tiempo con una protección adecuada. Argumentaron que la “*desventaja de la pequeñez*” de las Born Global, no es un problema, mostrando que existen muchas agrupaciones tácticas de medidas innovadoras que les permiten superar dicho problema vinculado con la escasez de recursos tangibles. Partiendo de que las Born Global son casi internacionales desde la fecha de su constitución sin haber estado operando a nivel nacional por un largo tiempo, han mostrado tres modelos que revelan cómo sucede esto en la práctica. El primero es el de la “*Internacionalización Virtual*”, en lugar de invertir transnacionalmente ella misma, la Born Global siendo una PYME (pequeña y mediana empresa) pone a disposición para su socio o su red, su conocimiento especializado mientras que él o la red le proporciona los recursos necesarios y se encarga de acceder a los mercados internacionales. El segundo modelo se refiere a las “*Ventajas de experiencias internacionales*”, las experiencias previas, el conocimiento adquirido y las limitaciones del mercado doméstico, permite que la empresa tenga mayor propensión a ser capaz de enfrentarse a las barreras que pueden surgir y sacar adelante su proceso de internacionalización con mayor rapidez. El último modelo se basa en la “*Estrategia extrema de nicho*”, con este modelo de negocio, se identifican los segmentos que resultan ser demasiados específicos para las grandes empresas o simplemente que no les interesan, pero que a contrario, ofrecen numerosas oportunidades para las PYMES.

Figura: Marco de las estrategias clave de internacionalización empleados por las Born Global



Fuente: Freeman et al. 2006



En la investigación determinan los requisitos necesarios para desarrollar una estrategia eficiente de internacionalización de la siguiente forma: primero afirmando que es necesario la protección de los derechos de propiedad intelectual, como una estrategia de patentes es a menudo demasiado costosa se puede seguir las siguientes estrategias: la confidencialidad de los procesos de producción, la modularización de los productos para que los componentes individuales sean demasiados complejos y no concuerdan entre sí, concentrar la experiencia y el know-how para que no se documentase el conocimiento especializado. Segundo que es muy importante una alta tecnología y una orientación hacia la innovación, una PYME no puede competir en los mercados internacionales a través de la batalla de precios o de poder de mercado. La única opción es tener una fuerte ventaja de innovación que hace que sus productos tengan una calidad superior a los de la competencia. Esto implica que la innovación tiene que ser renovada constantemente, ya que es la base de la ventaja competitiva. Tercero, la empresa debe centrarse en elaborar productos homogéneos a nivel mundial, sin necesidad de adaptación. A la vista de los recursos limitados de esas empresas, una PYME no debe disipar sus energías. El mayor éxito de las PYME es lograr el desarrollo a nivel mundial de productos homogéneos que sólo necesitan un ajuste mínimo o nulo en los mercados respectivos.

#### **1.4. Enfoque holístico del proceso de internacionalización: Fases del desarrollo internacional**

Gabrielsson et al (2008) explican cómo se comportan las Born Global con el transcurso del tiempo, comentando que son empresas que describen tres fases, en la primera, la fase de “*introducción*” explican todos los factores que les impulsan a la internacionalización temprana, enfocándose sobre todo en el papel fundamental del fundador, determinando que el modelo de Born Global tiene recursos limitados, una estructura organizativa subdesarrollada y dependen a menudo de un único know-how tácito para mantener su ventaja. Sus principales recursos consisten en el fundador y otras personas creativas. Sus únicas habilidades combinadas con el entrepreneurship internacional son los recursos humanos básicos que conducen al desarrollo de productos únicos con potencial de mercado global. La segunda fase se refiere al “*crecimiento y acumulación de recursos*”, en esta fase comentan la capacidad de absorción de conocimiento, la capacidad de acumulación financiera y de recursos de la empresa. Y en la tercera fase describen el “*desarrollo independiente de la empresa*”

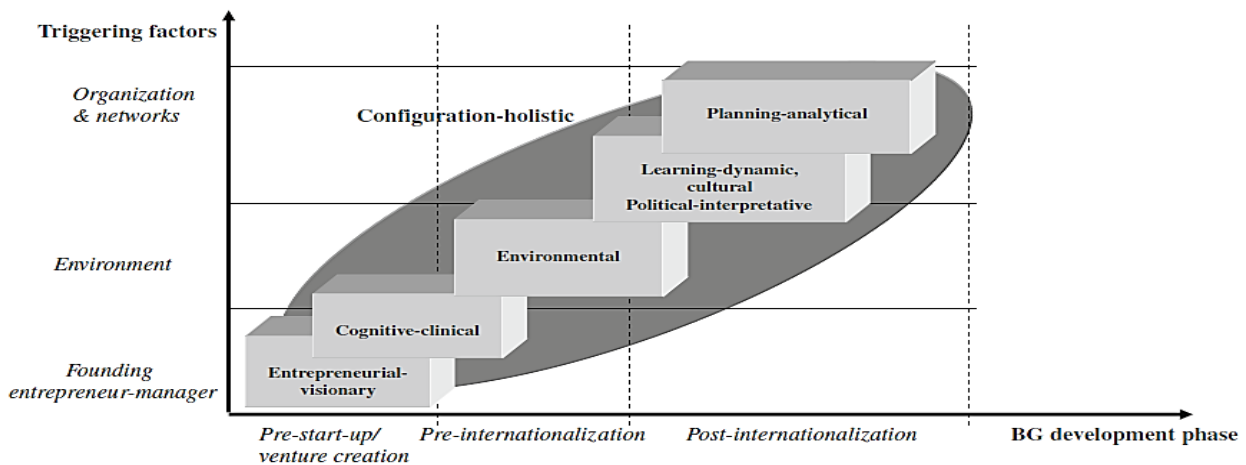
como un jugador global” en el cual la empresa depende de las estrategias establecidas en la fase anterior para ser sostenible en el tiempo. Estiman que el fundador y su visión global desde el inicio del proceso de internacionalización de las Born Global son factores claves. También citan otras variables que inciden directamente en el progreso de la Born Global que son la innovación, las finanzas, estrategias de producto, canales y/o redes, operaciones y estrategias de mercado, y el aprendizaje organizacional. Identifican también que existen factores en las Born Global que se desarrollan durante las tres fases que hemos citado anteriormente, como lo son los riesgos. Las Born Global no están solamente involucradas con los riesgos de entrada en nuevos mercados internacionales, sino también con los riesgos de desarrollar nuevos productos, el desarrollo de recursos, los canales y/o las redes y el aprendizaje organizacional. Sin embargo, este proceso se desvía considerablemente del seguido por la internacionalización secuencial (Johanson y Wiedersheim Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990), de las pequeñas y medianas con contexto doméstico. De hecho, una empresa que sigue un modelo de internacionalización secuencial por lo general concibe los mercados extranjeros, como lugares, donde se puede explotar una base de conocimientos y una ventaja competitiva que se desarrolló previamente en el mercado doméstico. Por el contrario, una empresa Born Global concibe los mercados extranjeros, como lugares, donde se puede explorar y crear nuevos conocimientos. Además una empresa que sigue un modelo secuencial no suele tener un fundador con una visión global desde sus inicios, de la misma forma que el compromiso de los recursos se ha descrito como variable clave en el modelo de internacionalización secuencial, para las Born Global, sobre todo en las etapas iniciales de sus existencias, tienen una naturaleza diferente, los investigadores los califican de "*compromisos afectivos*", que se activan mediante la identificación de los objetivos de la empresa. La esencia de este contexto es que el compromiso inicial es creado por las perspectivas mundiales de los empresarios y las oportunidades que representan, no es generado por las actividades del mercado, el conocimiento experiencial, ni las inversiones específicas.

A partir de la investigación de Gabrielsson et al (2008), Rialp-Criado et al. (2010) desarrollaron una investigación enfocándose en estudiar el modelo de internacionalización de las Born Global desde la perspectiva de los procesos estratégicos que se realizan durante su desarrollo. Tratan primero en su investigación de

los diferentes enfoques teóricos sobre los procesos estratégicos, los cuales resumen de la siguiente manera, cuanto más normativo sea el enfoque de planificación analítica más se centrará en examinar cómo debe de ser el proceso estratégico de la empresa, en definitiva se concibe como el resultado de un proceso de orientación altamente racional, formal e intencionado (estrategia deliberada). Por el contrario, cuanto más descriptivos sean, los enfoques de orientación organizacional (enfoque de la visión empresarial, enfoque cognitivo-clínico, enfoque de aprendizaje dinámico, enfoque de interpretación política, enfoques culturales y ambientales), más se centrarán en examinar cómo se desarrolla el proceso estratégico en la realidad (estrategia emergente). Por último, mientras más integrador sea el enfoque de configuración holística, más constituirá una categoría en la que la unificación de estrategias deliberadas y emergentes podrán combinarse (Rialp, 2003). Después identifican tres etapas para explicar el desarrollo de las Born Global: (1) “*pre-start up/ creación de new venture*”; (2) “*pre-internacionalización*” (preparación internacional); y (3) “*post- internacionalización*” (entrada internacional, desarrollo y crecimiento). En la primera fase, la investigación se centra en explicar el papel fundamental del emprendedor y sus características claves, con todos los elementos del entrepreneurship internacional, para explicar el desarrollo inicial de la Born Global, justificando su toma de decisiones que le permiten obtener ventajas competitivas. Afirman que el emprendedor es el pilar iniciador del modelo, por eso la primera fase de “*pre-start up/ creación de new venture*” puede estudiarse bajo el enfoque de la visión empresarial, y a la vez con el enfoque Cognitivo-clínico porque el campo de estudio del entrepreneurship internacional estudia el proceso de construcción de sentido por el cual los modelos cognitivos y las diferencias individuales en la personalidad y las actitudes de los empresarios respecto a la percepción de oportunidades de convertirse en empresa internacional es de gran relevancia (Jones y Coviello, 2005; Zahra et al, 2005). En la segunda fase, “*pre-internacionalización*”, determinan que el mejor enfoque que explique la decisión de internacionalizarse por parte de la empresa es el enfoque ambiental, porque explican que la empresa está sujeta a limitaciones de su mercado doméstico y a cambios en el entorno como a mejoras de las tecnologías de la información y de la comunicación, abaratamiento de los costes del transporte, disminución de las políticas de proteccionismo gubernamentales, los cuales afectan el proceso de su internacionalización acelerándolo. En este apartado, destacan dos tipos de actitudes por parte del emprendedor frente a la evolución del entorno, una actitud proactiva (Rialp et al., 2005a; Dimitratos y Jones, 2005), en la cual el

emprendedor se anticipa a las respuestas de los desafíos constantes de los cambios del entorno, porque es capaz de identificar las oportunidades para anticiparse y satisfacer demandas especializadas de productos y servicios, por un lado, y por otro una actitud reactiva (Mintzberg 1990; Bailey y Johnson, 1992; Elfring y Volverda, 2001) de carácter más bien exógeno, en el que la adaptación de la empresa a los nichos del entorno se convierte en un factor crucial para la supervivencia. La tercera y última fase, “*post- internacionalización*”, debaten la controversia que existe sobre si en esta fase la Born Global aplica estrategias de planificación internacional o no. Se apoya en su investigación del modelo de Gabrielsson et al (2008) con sus tres fases (introducción, crecimiento y acumulación de recursos, y desarrollo independiente de la empresa como un jugador global) afirmando que cuanto más avanzada se encuentre la empresa en estas fases, más podrá ser analíticamente planificada su posición en mercados internacionales. Y termina su investigación comentando que en el proceso de internacionalización de las Born Global, cada uno de estos enfoques estratégicos puede tener su propio papel, pero también coexisten unos con otros según la fase más o menos avanzada en la cual podría encontrarse la empresa.

Figura 15: Enfoque de configuración holística del proceso de desarrollo de la Born Global



Fuente: Rialp-Criado et al. (2010)

En consecuencia, visto desde una perspectiva basada en el tiempo, la estrategia del proceso de desarrollo de las Born Global, puede adoptar un enfoque de configuración holística, con múltiples interacciones, adoptando en primer lugar una visión empresarial (estrategia emergente) hasta tal punto que sea cada vez más planificada y sistemática (estrategia deliberada).

### 1.5. Precocidad y alcance internacional de las Born Global

Como lo mencionamos en el capítulo 2 la mayor parte de las medidas utilizadas para medir el tiempo que transcurre entre la creación de la empresa y sus primeros pasos internacionales suelen abarcar mayoritariamente el mismo periodo. Rennie (1993) y Moen y Servais (2002) se refieren a un período de tiempo de dos años desde su fundación, mientras que Madsen, Rasmussen, y Servais (2000) y Knight y Cavusgil (2004), por ejemplo, definen las Born Global como empresas que inician actividades de exportación dentro de los tres primeros años después de su creación, usan hasta periodos de seis (Zahra, Ireland, and Hitt 2000), siete (Jolly, Alahuhta, and Jeannet 1992), y ocho años (McDougall, Shane, and Oviatt 1994). Uno de los periodos de tiempo que ha sido mayoritariamente aceptado por los investigadores en el cual las empresas realizan su internacionalización de forma acelerada, ha sido la estimación que sitúa este proceso entre los 2 y 6 años de existencia de la empresa (Coviello y Munro, 1995; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1997; Freeman y Cavusgil, 2007).

Por otra parte respecto al volumen de ventas en el extranjero de esas empresas Born Global, el criterio más aceptado aunque algo arbitrario, ha sido el de Knight y Cavusgil (2004), los cuales estiman que es necesario que la empresa tenga un 25% o más de su volumen de ventas procedente del extranjero dentro de sus 3 primeros años de creación, para ser considerada como una Born Global. Pero no captura el fenómeno de empresas Born Global en su totalidad. Luostarinen y Gabrielsson (2006) propusieron una definición mucho más estricta, sosteniendo que para calificar una empresa como Born Global, por lo menos el 50% de sus ventas debe proceder de países extranjeros. Se destaca también que dicha proporción de ventas en las exportaciones o el rango de actividades geográficas internacionales están influenciados por el tamaño del país de origen de la Born Global y de la economía, los mercados del país vecino, y otros factores tales como el tipo de industria al cual pertenece la Born Global.

Para determinar el “*alcance de mercados extranjeros*”, en otras palabras, el número de mercados extranjeros que llega a penetrar la empresa en un periodo de tiempo relativamente corto, pocas investigaciones que determinan dicho número. Algunos estudios determinaron que la empresa debe tener actividades internacionales en al menos 5 países o que estén presentes en al menos dos grupos culturales diferentes (Kandasaami, 1998; Lummaa, 2002). Otros estudios como el de Zahra et al. (2000)

determinaron que la media de mercados extranjeros alcanzados por las empresas que encuestaron, se encontraba justo por encima de los dos países.

Siguen muchas divergencias en la forma de medir el proceso de internacionalización de las Born Global, numerosos autores subrayan que las investigaciones sobre la internacionalización deben incorporar explícitamente el papel y la influencia del tiempo (Andersen, 1993, 1997; Zander, 1994; Zahra et al., 2000; Coviello y Jones, 2004).

## **2. Capacidades y recursos dinámicos de las Born Global**

Si analizamos más detenidamente algunas las características las Born Global por lo general observamos que son pequeñas y medianas empresas de recién creación, con escasos recursos, con un alto grado de innovación, una orientación internacionales desde sus inicios, en las cuales el papel que desarrolla el emprendedor es fundamental y sobre todo tiene una gran adaptabilidad y flexibilidad a la hora de adaptarse a los distintos entornos a los cuales se van a enfrentar, con una alta capacidad de absorción de conocimiento que le permite retroalimentar la información que obtienen de los mercados extranjeros con el objetivo de elaborar estrategias adecuadas para crecer y expandirse internacionalmente. Todo eso nos lleva en que si analizamos el grado de flexibilidad de estas empresas, su capacidad de absorción y de puesta en aplicación del conocimiento, nos damos cuenta que la teoría de las capacidades dinámicas es fundamental para entender las estrategias que aplican las Born Global (Madsen y Servais, 1997; Weerawardena et al., 2007; Rialp Criado, 2010, Prange y Verdier, 2011). Por eso el papel de la empresa en nuestro modelo parte de una estructura empresarial inicial básica, representado por una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos, la cual se modela, configura y adapta a partir de capacidades dinámicas, a la evolución de los entornos, a las estrategias establecidas por el emprendedor y a las aportaciones de las redes, los cuales enfocan a la empresa directamente desde sus inicios a optar una postura de internacionalización acelerada. Las Born global al enfrentarse a numerosos entornos en diversos países, necesitan adoptar una estructura flexible para incrementar su probabilidad de sobrevivir y ser rentable. La posesión de capacidades dinámicas confiere a las Born Global un alto grado de adaptabilidad a los entornos a los cuales se

enfrentan, lo que le permiten reducir los riesgos vinculados al hecho de crear una nueva empresa, entrar en nuevos mercados y disminuir todos los demás riesgos vinculados con los entornos internacionales. Así, Calof y Beamish (1995) evocan que el proceso de internacionalización de una empresa es “*el proceso de adaptación de las operaciones de las empresas (estrategia, estructura, recursos, etc.) a los entornos internacionales*”.

En consecuencia, las capacidades dinámicas que desarrollan una empresa Born Global le permite adoptar una estructura dinámica a partir de flujos dinámicos de aprendizaje, de reconfiguración (combinar, redistribuir, añadir y suprimir recursos), de coordinación y de integración de los recursos y capacidades de la empresa, los cuales le permiten adoptar una mayor flexibilidad para adaptarse a los entornos internacionales y expandirse de forma más eficiente. Explicaremos más detenidamente dichas capacidades basándonos en la investigación de Govind Menon y Mohanty (2008), los cuales definen al primer elemento que se refiere al flujo dinámico de aprendizaje, como proceso de generación de nuevos conocimientos y la creación de nuevas ideas para mejorar los recursos existentes. Este flujo se crea principalmente a partir de las distintas interacciones que realiza la empresa Born Global con los agentes internos y externos que intervienen en sus operaciones y transacciones empresariales. El aprendizaje como capacidad es la habilidad de adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento existente para generar nuevo conocimiento (Zahra y George, 2002). En cuanto al flujo dinámico de reconfiguración se basa en el cambio de la configuración actual de los recursos de la empresa, en otras nuevas configuraciones, las cuales se ven afectadas por los cambios que se producen en los entornos, las aportaciones de las redes y el desarrollo de las estrategias establecidas por la empresa. La reconfiguración como capacidad se refiere a la adecuación (Galunic y Rodan, 1998), oportunidad (Zott, 2003), y la eficiencia (Kogut y Zander, 1996) por las cuales, los recursos existentes en la empresa se reconfiguran en nuevas competencias operativas. De hecho, las actividades como la reconfiguración de las competencias operacionales influyen directamente en la obtención de ventaja competitiva (Pavlou y Sawy, 2006). Existen tres tipos mecanismos principales en la reconfiguración, la reconfiguración como el hecho de añadir o suprimir recursos, la reconfiguración como la combinación de recursos, y la reconfiguración de la redistribución de recursos. Por otra parte, la coordinación e integración son vistas como procesos que ayudan a la distribución y reconfiguración de los recursos en la empresa. La coordinación se basa en la gestión de las dependencias entre los recursos y

las tareas para crear nuevas formas de llevar a cabo un conjunto de actividades (Crowstone, 1997), mientras que, la integración especifica los principios de organización por los cuales se integra una aportación individual.

De hecho en la investigación de Prange y Verdier (2011) enfocan las Born Global en un “*proceso de exploración internacional*” basado en las capacidades dinámicas, el cual definen como el desarrollo de nuevas capacidades que corresponden al descubrimiento, la toma de riesgo, la experimentación, la flexibilidad y la innovación. Dentro de este proceso desarrollan dos factores que determinan la orientación de la empresa, “*las capacidades de ruptura*” y “*las capacidades de valor añadido*”, el primero se enfoca al desarrollo de las capacidades internas de la empresa el cual detallaremos en este epígrafe y el segundo se enfoca a la orientación a las redes de la empresa que veremos en el siguiente epígrafe. En cuanto al primer factor, las “*capacidades de ruptura*” se refiere de forma similar a las capacidades estratégicas de cambio que existen en las filiales de las multinacionales (Birkinshaw y Hood, 1998) o las capacidades internamente enfocada al aprendizaje (Weerawardena, Sullivan Mort, Liesch, y Knight, 2007). Refiriéndose principalmente a que una empresa que se orienta hacia un proceso de internacionalización más acelerado, y finalmente, entra en los países más distantes, posee capacidades que impulsan al cambio estratégico (Birkinshaw y Hood, 1998). Esta investigación advierte también de la importancia de la ambidestralidad internacional, asociar la exploración con la explotación, porque aunque la fase de exploración sea muy importante en los primeros pasos de las Born Global en su posterior establecimiento y supervivencia es necesaria la explotación de los recursos. Como lo evocaron en su investigación, la acumulación de capacidades de desarrollo provoca un incremento en las empresas más antiguas de un efecto estático, exhibiendo una inercia estructural (Hannan, Carroll, Dobrev, Han, y Torres, 1998), mientras que la constante renovación de las capacidades conduce al fracaso por disipar la ventaja competitiva en un conjunto de capacidades no profundamente arraigadas (Oviatt y McDougall, 1994). Se puede contemplar un estrecho vínculo con la relación citada anteriormente, parece existir una relación entre las estrategias que aplican las Born Global en sus etapas de desarrollo y la estabilidad de la empresa. Nos referimos a que una empresa Born Global en sus primeras etapas aplica estrategias dinámicas y emergentes al iniciar su desarrollo, adquirir conocimientos de su entorno internacional y adaptarse a los cambios a los cuales se enfrenta, mientras va adquiriendo conocimiento

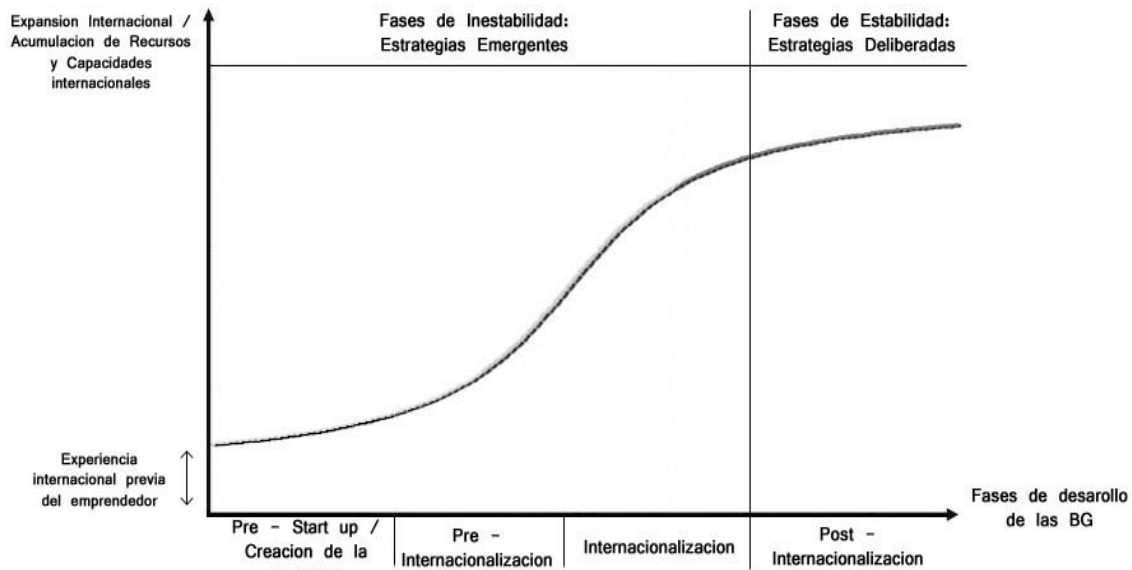


y experiencias, sus estrategias son cada vez más planificadas y suelen ser más estáticas y deliberadas. Esta relación puede contemplarse de forma similar siguiendo los pasos de la investigación de Rialp-Criado et al. (2010), en la cual las primeras etapas de desarrollo de las Born Global se pueden enfocar con teorías más dinámicas mientras que en las últimas fases las teorías son más planificadas y sistemáticas.

A modo de ilustración, hemos desarrollado un gráfico para poder visualizar la relación que existe entre las estrategias y las fases de desarrollo de las Born Global. Estructuramos el desarrollo de las Born Global en cuatro fases, siendo la primera fase, la Pre-start-up, esta fase se refiere al periodo de tiempo durante el cual la emprendedor/fundador pasa de tener una idea o un proyecto empresarial en mente, a crear la empresa y crear una estructura empresarial para desarrollar los productos y servicios que van a ofrecer la empresa. La segunda fase, la Pre- internacionalización, se refiere al periodo de tiempo durante el cual la empresa identifica las oportunidades internacionales y elabora un plan de internacionalización identificando sus mercados extranjeros metas. La tercera fase, la internacionalización, se refiere al periodo que empieza a partir del momento en el cual la empresa realiza su primera operación en el extranjero y que sigue con su posterior desarrollo internacional. Y la última fase la Post- internacionalización se refiere al periodo en el cual la empresa ya se encuentra establecida y asentada en los mercados extranjeros con un alto conocimiento internacional.

En consecuencia, durante las 3 primeras fases (Pre-start up, Pre-internacionalización e internacionalización) que resultan ser fases de mayor inestabilidad por el alto riesgo que conllevan y su alta complejidad, porque son fases más críticas para el desarrollo empresarial, una empresa Born Global en estas fases aplicaría estrategias emergentes, menos planificadas que le permitirían tener mayor flexibilidad para adaptarse a sus entornos e internacionalizarse de manera eficiente. En su última fase (post- internacionalización) al enfrentarse a situaciones menos turbulentas y menos críticas para el desarrollo de la empresa y debido a que en las fases anteriores la empresa adquirió un amplio conocimiento internacional, la empresa aplicaría en esta fase estrategias más deliberadas y más planificadas.

Figura 16: Relación entre las estrategias y las fases de desarrollo de las BG



A parte de la relevancia de las capacidades dinámicas en las Born Global, otra característica relevante de una empresa Born Global, es su alto grado de orientación a la innovación en sus sistemas de producción y en sus productos y servicios. Las Born Global suelen destacar por sus procesos productivos altamente eficientes dentro del sector al cual pertenecen, facilitando así la creación de productos y servicios superiores atribuyéndolos un alto valor añadido que confiere a la empresa obtener ventajas competitivas en los mercados. Dicha mejora tecnológica en sus sistemas de producción otorga a la empresa la posibilidad de producir a pequeñas escalas de forma rentable y así poder atender eficientemente la demanda de los nichos de mercados internacionales. En su investigación Knight y Cavusgil (2004), determinan que la capacidad de internacionalización temprana y el hecho de tener éxito en los mercados extranjeros es una función de las capacidades internas de la empresa (McDougall et al, 1994; Autio et al, 2000; Zahra et al, 2000). De la misma forma afirman que el hecho de desarrollar capacidades superiores para mantener dicho grado de innovación en la empresa deriva de crear nuevo conocimiento que conduce al desarrollo de capacidades organizacionales específicas que permiten a la empresa obtener rendimiento superior sobre todo en entornos altamente competitivos y complejos (Nelson and Winter, 1982). De hecho, las Born Global al ser empresas generalmente con escasos recursos tangibles, necesitan diferenciarse de la competencia mediante estrategias basadas en recursos intangibles o en gestionar y controlar los recursos sin poseerlos, por eso son empresas que tienen un

alto grado de innovación en sus sistemas de producción y/o en sus productos y servicios (Lee, I. et al, 2016).

La gestión del conocimiento en las empresas Born Global es también un factor importante, porque al orientarse hacia mercados internacionales las Born Global necesitan adquirir conocimiento respecto a dichos mercados para poder satisfacer sus demandas adecuadamente y a la vez adaptarse a los entornos internacionales. La ventaja que tienen las Born Global es que al ser empresas de recién creación les resulta más fácil adquirir conocimiento que otras empresas con mayores años de existencias, ya establecidas en los mercados y con un conocimiento ya ampliamente desarrollado, porque desaprender rutinas integradas en la empresa resulta más difícil, ya que el nuevo conocimiento que conduce a nuevas rutinas tiende a entrar en conflicto con las practicas existentes y la gestión integrada de los modelos mentales (Barkema y Vermeulen, 1998; Autio et al, 2000). Freeman et al. (2010) evocan en su investigación que la capacidad de absorción de conocimiento de una empresa se define como “*la capacidad que tiene la empresa para reconocer el valor de la información nueva y externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales*” (Cohen y Levinthal, 1990, p. 1), la cual determinan como una de las ventajas de las Born Global. De la misma forma, en la investigación de Knight y Cavusgil (2004) determinan que el conocimiento sobre los mercados y operaciones internacionales, como la eficiencia con la cual dicho conocimiento es adquirido, es un factor determinante de los rendimientos internacionales superiores en las empresas emprendedoras (Autio et al., 2000). En esta misma investigación destacan que Lewin y Massini (2003) contemplan que las empresas con procesos de innovación y creación de conocimiento superiores, adoptan rutinas de creación de conocimiento y regímenes de aprendizaje más sofisticados, más desarrollados y más elaborados. De ahí, las ventajas competitivas que desarrollan las Born Global gestionando de forma eficiente sus activos intangibles para poder competir activamente en los mercados internacionales y adaptarse adecuadamente a los entornos.

Por otra parte, Fan y Phan (2007) citaron en su investigación que existe un estrecho vínculo entre el modelo de negocio desarrollado por las Born Global y la transferencia de conocimiento. Al ser empresas que se orientan hacia nichos de mercados especializados o industrias de intensivo conocimiento, existe un alto grado de especialidad entre las transacciones que realizan la empresa, sus clientes y proveedores. Lo que provoca que la transferencia de conocimiento al realizarse entre profesionales

especializados resulta ser más fácil y no existe tantos impedimentos y barreras relativos a la distancia cultural que si fuera transferir conocimiento entre proveedores, distribuidores y clientes no especializados.

### **3. Orientaciones y estrategias de la empresa**

A lo largo de nuestra investigación hemos explicado que las Born Global son empresas que nacen con una orientación internacional la cual se desarrolla principalmente a partir de las distintas características que posee el emprendedor/fundador, el cual tiene sobre todo una visión global y percibe los mercados internacionales como un único mercado, y de la misma manera transmite esta orientación a toda la estructura de la organización. Pero también el hecho de que pueda identificar las oportunidades internacionales y limitaciones existentes en el mercado doméstico en el cual se encuentra ubicada la empresa y el hecho de poseer una oferta de productos y servicios específicos, son razones que obligan a la empresa a establecer estrategias que la lleve a configurar y modelar sus recursos y capacidades de tal forma que la empresa adopte desde sus inicios una orientación internacional.

#### **3.1. Orientación empresarial internacional**

La importancia del individuo en la consideración de la internacionalización de la empresa se ha destacado en múltiples estudios empresariales (Andersson, 2000). Las Born Global son generalmente vistas con una naturaleza emprendedora (Oviatt y McDougall, 1994). Por lo tanto, el estudio se basa en la literatura relacionada con el espíritu empresarial internacional (entrepreneurship internacional), que ha sido definido como *“el descubrimiento, promulgación, evaluación y explotación de oportunidades - fuera de las fronteras nacionales - para crear bienes y servicios futuros”* (Oviatt y McDougall, 2005, p. 7). Andersson (2000) define tres tipos diferentes de empresarios: técnico, de marketing, y estructurales. El empresario técnico está principalmente interesado en el desarrollo de nuevos productos y en la tecnología en lugar de la internacionalización en sí. La internacionalización puede, pues, ocurrir a través de una investigación de la red internacional de la empresa, que a menudo conduce a la exportación o los acuerdos de licencia. Como tal, el enfoque de orientación a los mercados internacionales para el empresario técnico suele ser reactivo y generalmente

caracterizado como una estrategia de atracción internacional (Pull-strategy). Por otra parte, el empresario de marketing identifica una necesidad en el mercado y es proactivo en el desarrollo de nuevos mercados internacionales. Para llegar a nuevos clientes, el empresario de marketing tiende a comprometer grandes recursos para penetrar en los mercados de forma rápida, y se manifiesta en el uso más frecuente de las nuevas inversiones. La elección de los mercados puede ser más dependiente de las preferencias y las redes personales, en lugar de un cálculo “racional”. De este modo, el empresario de marketing normalmente utiliza una estrategia de empuje internacional (Push-strategy). Por último, el empresario estructural está tratando de reestructurar las empresas y las industrias, y tiende a operar en industrias maduras, con el objetivo de combinar las organizaciones a través de fusiones y adquisiciones. La internacionalización es la consecuencia de la estrategia general de la empresa, en lugar de un objetivo estratégico para este tipo de empresario (Andersson, 2000). Se puede argumentar que los empresarios de las empresas Born Global, muy probablemente se ajustan a la descripción del empresario de marketing, en términos del enfoque proactivo, y algunos aspectos del empresario técnico, en relación con el enfoque del desarrollo de innovadores, y nuevos productos. La orientación emprendedora se refiere a la orientación estratégica de la empresa y los rasgos empresariales específicos asociados con los estilos de la toma de decisiones, las prácticas y los métodos. Por lo tanto, puede ser vista como una combinación de la proactividad, innovación, y toma de riesgos (Covin y Slevin, 1989). En lo que respecta a las características empresariales, Stewart, Watson, Carland, y Carland (1999) identificó tres rasgos fundamentales: la motivación de logro, la propensión de riesgo, y la preferencia por la innovación, demostró que los empresarios muestran niveles más altos de estas tres características en comparación con los gerentes corporativos de las grandes empresas. Kocak y Abimbola (2009) observaron que la orientación emprendedora es una capacidad organizacional clave de las empresas Born Global que ayuda a identificar y aprovechar las oportunidades, y la expansión en los mercados internacionales. Lee, Lee, y Pennings (2001) hace referencia a la orientación emprendedora como un importante recurso organizacional intangible que ofrece una ventaja competitiva sostenida, ya que las empresas no pueden comprar un alto nivel de orientación emprendedora en el mercado, y deben invertir una gran cantidad de tiempo para cultivar tales culturas. La orientación empresarial internacional implica un enfoque proactivo hacia la identificación de los mercados internacionales. También está vinculada a la visión global de un gerente y la postura competitiva

(Knight, 2001; Knight & Cavusgil, 2004). Zhang et al. (2009) introdujo el concepto de la capacidad de entrepreneurship internacional y la definió como una “*capacidad a nivel de empresas para aprovechar los recursos a través de una combinación innovadora, proactiva y de arriesgadas actividades para descubrir, promulgar, evaluar y aprovechar las oportunidades de negocio fuera de las fronteras*” (. p 296). Argumentaron que esta capacidad permite a las empresas aprovechar los recursos y aprovechar las oportunidades en los mercados internacionales para lograr un rendimiento superior. Karra et al. (2008) identificaron tres capacidades empresariales que eran importantes para el éxito de la creación de Born global: la identificación internacional de oportunidades, soporte institucional, y la capacidad y preferencia para la colaboración intercultural. Varios estudios sobre las Born Global han incorporado la orientación empresarial internacional en su análisis de rendimiento. Por ejemplo, Knight y Cavusgil (2004) encontraron que la orientación empresarial internacional (que se define como una combinación de innovación, visión empresarial, y una postura proactiva competitiva) tiende a generar estrategias de negocio específicas (por ejemplo, el enfoque de calidad) que se relaciona positivamente con el rendimiento internacional. Del mismo modo, Jantunen et al. (2008) reportaron que una orientación emprendedora se asocia con un mejor desempeño en los mercados internacionales. En un estudio sobre Born Global finlandeses, a su vez, Kuivalainen et al. (2007) encontraron que la orientación empresarial internacional (es decir, una combinación de proactividad, toma de riesgos, y la agresividad competitiva) es un factor decisivo a la hora de determinar la escala y el alcance de la estrategia de las Born Global, la cual, a su vez, se relaciona con un mayor rendimiento en las exportaciones. Knight y Cavusgil (2005) encontraron una relación directa y positiva entre la orientación emprendedora y el desempeño internacional de las empresas Born Global. La relación positiva entre la orientación emprendedora internacional y el rendimiento internacional es consistente con la visión basada en los recursos de la empresa. Esta perspectiva postula que el desempeño está relacionado con la dotación de recursos de las empresas; en el contexto de las Born Global, las cualidades emprendedoras constituyen importantes recursos de capital organizacional y humano intangible (Barney, 1991; Conner, 1991).

### 3.2. Orientación al mercado

*“La orientación al mercado se centra en recoger continuamente información de las necesidades de los clientes objetivo y de las capacidades de los competidores, difundir esta información en la empresa y establecer una coordinación armonizada de todos los recursos de la empresa con el fin de elaborar una oferta que suponga un valor superior para el público objetivo”* (Narver y Slater, 1990). En la adopción de un énfasis cultura organizacional, Narver y Slater (1990) ofrecen una puesta en práctica de la orientación al mercado como una combinación de la orientación al cliente, orientación a los competidores, la coordinación interfuncional, el enfoque a largo plazo, y el objetivo de beneficio. Observaron que el objetivo principal de la orientación al mercado es la creación de valor para el cliente, que se basa en los conocimientos derivados del análisis del cliente y competidor. Tanto Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) comparten similitudes en términos del enfoque en los clientes y competidores, y los procesos que incluyen la adquisición de información, distribución y capacidad de respuesta. Muchos estudios han examinado cómo la orientación al mercado está relacionada con el rendimiento del negocio en un contexto nacional. La orientación al mercado se ha encontrado en general relacionada positivamente con el desempeño organizacional, operacionalizado como el cambio en la cuota de mercado relativa, éxito de nuevos productos, el rendimiento general (Baker & Sinkula, 1999; Slater y Narver, 1994), la rentabilidad del negocio (Narver y Slater, 1990), y el compromiso organizacional (Jaworski y Kohli, 1993). Los estudios posteriores también han examinado la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de las exportaciones. Por ejemplo, Thirkell y Dau (1998) encontraron que la orientación de marketing se relaciona positivamente con los resultados de exportación, con la cuota de mercado de las exportaciones, la rentabilidad, la diversificación de mercados, y la satisfacción del cliente. Basándose en el estudio de Kohli y Jaworski (1990), Cadogan et al. (1999) desarrollaron diversos estudios sobre la orientación al mercado de exportación, la incorporación de información sobre el mercado de exportación, la difusión de la inteligencia de las exportaciones, y la capacidad de respuesta de inteligencia de exportación. Encontraron que las empresas con alta orientación hacia el mercado de exportación tienden a tener un mayor rendimiento de exportaciones. La relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño de las exportaciones se ha confirmado en varios estudios (Rose y Shoham, 2002; Racela, Chaikittisilpa, y

Thoumrungroje, 2007). La orientación al mercado ha recibido algunas aportaciones respecto a las empresas Born Global. Knight y Cavusgil (2004) incorporan la orientación al marketing internacional en su estudio de las Born Global procedentes de EEUU. Y destacan que operacionalizan con una mentalidad empresarial que hace hincapié en la creación de valor, a través de los elementos clave de marketing, para los clientes extranjeros, encontraron también que las estrategias de negocio las Born Global tienden a estar establecidas en función de su orientaciones de marketing internacional. A su vez, las estrategias de negocio de las Born Global eran factores decisivos para el desempeño internacional (Knight & Cavusgil, 2004). Blesa et al. (2008) encontraron que la orientación al mercado media la relación entre el compromiso internacional temprano y las ventajas posicionales internacionales. En un estudio cualitativo de las empresas de software finlandés, Ruokonen y Saarenketo (2009) llegaron a la conclusión de que una alta orientación al mercado combinada con la orientación de aprendizaje puede ser un fuerte indicador de si las empresas son capaces de lograr una ventaja competitiva sostenida y un desempeño internacional superior. De este modo, la literatura apoya una relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño de la empresa en mercados internacionales.

En su investigación Blesa, Ripollés y Monferrer (2008) se basan en las aportaciones de Kohli y Jaworski (1990) para explicar la orientación al mercado de las Born Global, los cuales definen la orientación al mercado a través de tres conjuntos de actividades: (1) el grado en que la organización genera información de mercado, (2) los mecanismos de que dispone la empresa para diseminar la información a través de los distintos departamentos y (3) la reacción de la organización, que está compuesta por un diseño de acciones basado en dicha información y la posterior ejecución de dichas acciones. De la misma manera evocan en esta investigación que el proceso de orientación al mercado que desarrollan las Born Global, a la vez que permite acceder a la información y el conocimiento necesario para competir internacionalmente, desarrolla también procesos que contribuyen a diseminar dicha información en toda la organización y permite diseñar e implementar una respuesta acorde con la información obtenida, facilitando así la generación de capacidades de marketing en la misma (Day, 1994; Tsai y Shih, 2004).



Respecto al desarrollo de capacidades de marketing dichos autores citan a las investigaciones de Davidson (1982) y Aulakh y Kotabem (1997) los cuales determinan que cuanto mayor sean las capacidades de marketing de la empresa mayor será su compromiso de recursos y control en los mercados internacionales y a menor capacidades de marketing las empresas suelen reducir el riesgo de entrada en los mercados extranjeros utilizando métodos de entrada que impliquen menor grado de compromiso de recursos y capacidades. De hecho citaron que Oviatt y McDougall (1997) ya sugirieron que las nuevas empresas internacionales o Born Global preferirían la utilización de métodos que implicasen un elevado compromiso de recursos en los mercados extranjeros cuando dichas empresas poseían altas capacidades de marketing. De la misma manera plantean que las capacidades de marketing, al estar basadas en la captación de información de los entornos, consiguen reducir el efecto de la distancia psíquica entre países. Para eso se refieren a Mazaira et al. (2005) los cuales establecen que la búsqueda de la entrega de un valor superior al cliente, que caracteriza a las empresas orientadas al mercado, lleva consigo el desarrollo de una mayor capacidad para percibir el mercado, para desarrollar capacidades de respuesta, de adaptación al mismo (a través de las capacidades de innovación e imitación) y crear mayor relación con los clientes. Así, las capacidades de marketing generadas por la orientación al mercado proveen a la empresa información acerca de sus clientes, competidores y entornos, lo que influye positivamente sobre la capacidad de aprendizaje de la misma acerca de estos entornos (Slater y Narver, 1995). Estos factores permiten a la Born Global disminuir la incertidumbre asociada a la diversificación de sus actividades y, por tanto, a incrementar su actividad en el exterior. Por otra parte, Knight y Cavusgil (2004) determinan que empresas con una fuerte orientación al marketing busquen también intermediarios extranjeros competentes, porque en los mercados internacionales, unas fuertes capacidades de distribución facilitan y mejoran la promoción, la gestión de las relaciones con los clientes, y otras numerosas actividades de marketing. En general, cuanto más se enfoque la empresa en las capacidades de marketing internacional mayor importancia tendrán los canales de distribución extranjeros en sus estrategias (Cavusgil et al., 1993; Mortanges and Vossen, 1999).

### **3.3. Orientación al aprendizaje**

La orientación al aprendizaje tiene su fundamento en la teoría del aprendizaje organizacional, que considera a la empresa como una organización de aprendizaje

(Senge, 1990; Fiol y Lyles, 1985). El aprendizaje organizativo se ha definido como el “*proceso de mejora de las acciones a través de un mejor conocimiento y comprensión*” (Fiol y Lyles, 1985, p. 803) y tiende a estar relacionado con un mejor rendimiento del negocio (Senge, 1990). Ha sugerido que la orientación al aprendizaje complementa la orientación al mercado, y proporciona una base para la ventaja competitiva (Slater y Narver, 1995). Más específicamente, la orientación al aprendizaje se refiere a un mecanismo que facilita el aprendizaje adaptativo en la empresa (Baker & Sinkula, 1999). Sinkula et al. (1997) observaron que la orientación al aprendizaje “*influye en el grado en que una organización está satisfecha con su teoría en uso y, por lo tanto, el grado en que el aprendizaje se produce proactivo*” (p.309). Las empresas con mayores niveles de orientación al aprendizaje tienden a alentar a los empleados de manera no convencional o desde una nueva perspectiva (Baker & Sinkula, 1999). Tres valores de la organización han sido conceptualizado perteneciente a la orientación al aprendizaje de una empresa (Sinkula et al, 1997; Senge, 1990.): a) el compromiso con el aprendizaje, b) la mentalidad abierta, y c) la visión compartida. El compromiso con el aprendizaje refleja el grado en que las empresas valoran el aprendizaje y promueven una cultura de aprendizaje. La mentalidad abierta está ligada al concepto de “desaprendizaje”, que incluye el desafío de las viejas rutinas, suposiciones y creencias. Baker y Sinkula (1999) observaron que desaprender está en el núcleo del cambio organizacional y una mentalidad abierta es un requisito previo para el éxito de desaprender. La visión compartida se refiere a la dirección de gestión del proceso de aprendizaje, en términos a ayudar a los empleados a trabajar en un objetivo común (Sinkula et al., 1997). La orientación al aprendizaje ha sido conceptualizada como un recurso organizacional intangible en varios estudios (Hult, Ketchen, y Nichols, 2003; Collis, 1991; Uhlenbruck, Meyer, y Hitt, 2003). El concepto de orientación al aprendizaje se ha abordado en algunos estudios empíricos. En general se ha encontrado que se relaciona positivamente con el desempeño organizacional, en términos de éxito de nuevos productos, cambios en la cuota de mercado relativa, y el rendimiento general (Baker & Sinkula, 1999), y la capacidad de innovación (Hult, Hurley, y Knight, 2004). Además, algunos autores encontraron un efecto mediador de la orientación al aprendizaje sobre la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa (Wang, 2008), mientras que otros sugieren una relación positiva entre el aprendizaje y la orientación al mercado (Mavondo , Chimhanzi, y Stewart, 2005). En un

contexto internacional, Zahra et al. (2000) encontraron una relación positiva entre la expansión internacional y la amplitud, el alcance y la velocidad de aprendizaje tecnológico. Baker y Sinkula (1999) llegaron a la conclusión de que la combinación de ambos, un mercado fuerte y la orientación al aprendizaje están asociados con una ventaja competitiva a largo plazo. En lo que respecta a las empresas Born Global, hay pocas investigaciones sobre el concepto de la orientación al aprendizaje. De los pocos estudios que lo examinaron, Jantunen et al. (2008) encontraron que la orientación al aprendizaje se relaciona positivamente con el rendimiento internacional. Esto es consistente con Kropp, Lindsay, y Shoham (2006) en un estudio sobre las empresas sudafricanas. El concepto de “ventajas del aprendizaje de la novedad”, introducido por Autio et al. (2000), sugieren que las empresas que se internacionalizan de forma temprana después de su inicio son más flexibles, en términos de ser capaces de aprender rápidamente las competencias requeridas para el crecimiento en los mercados extranjeros.

Jantunen et al. (2008) afirman que la orientación de aprendizaje de una empresa se refiere a las características organizacionales que favorecen el aprendizaje (Baker y Sinkula, 1999). En su investigación citan otra vez a Baker and Sinkula (1999) porque diferencian la orientación al mercado que es asociada con la captación de información de los mercados, con la orientación de aprendizaje que está relacionada con un aprendizaje de orden superior. Evocaron también que previas investigaciones habían encontrado una relación positiva entre la orientación de aprendizaje organizacional y la innovación (Hurley y Hult, 1998), el éxito de nuevos productos (Baker y Sinkula, 1999), el desarrollo de capacidades (Celuch et al., 2002), y el rendimiento a largo plazo (Hult y Ketchen, 2001). De la misma forma que lo hemos explicado antes, Jantunen et al. (2008) se refieren también a la facilidad de las Born Global en adquirir información a nivel internacional de forma más rápida que empresas más antiguas ya establecidas. Citan que las Born Global se caracterizan por tener una “*ventaja de aprendizaje de todo lo relacionado con la novedad*” ya que son capaces de superar los obstáculos de aprendizaje que dificultan la capacidad de adaptarse y crecer en nuevos entornos (Autio et al., 2000). Un aspecto clave que destacan Freeman et al. (2010) es que para contextos de conocimientos específicos para que sea exitosamente transferido el conocimiento y adaptado en nuevos entornos es necesario que existan interacciones sociales intensivas que impliquen a los directivos y también a los empleados en toda la organización. De

hecho, como las Born Global tienen una alta orientación a la internacionalización debido a un emprendedor/fundador con experiencias internacionales previas, el cual aplica estrategias orientadas a la internacionalización desde los inicios de la empresa y también por la situación de los entornos a los cuales se debe adaptar la empresa, permite configurar y vincular a toda la organización hacia una orientación de aprendizaje que facilite la adquisición de información y prácticas internacionales para que la empresa pueda crecer y expandirse internacionalmente.

### **3.4. Orientación a las redes**

Como resultado, en lugar de ventajas específicas de las empresas, las interdependencias de las empresas son importantes en el proceso de internacionalización de la empresa (Johanson y Mattson, 1988). El concepto de capital social reconoce las consecuencias intangibles que pueden surgir a partir de una red y de sus relaciones entre empresas. El capital social se refiere a los recursos que una empresa adquiera de su red de relaciones, y se ha definido como la suma de los recursos reales y potenciales incrustados dentro, disponibles a través de, y derivado de la red de relaciones que posee una unidad individual o social. El capital social comprende así tanto a la red y los activos que pueden ser movilizados a través de la red. (Nahapiet y Ghoshal, 1998, p. 243) Esta definición hace hincapié no sólo los recursos incrustados dentro de la red, sino también al acceso a otras fuentes de recursos a través de la red. El capital social se ha clasificado en aspectos internos y externos (Yli-Renko, Autio, y Tontti, 2002). En el contexto de las empresas, el capital social interno se refiere a la extensión y la calidad de las relaciones entre individuos o unidades dentro de una empresa, mientras que el capital social-externo de la empresa se refiere a las relaciones entre una empresa y otras partes interesadas, por ejemplo, clientes, distribuidores y proveedores. Se operacionaliza el capital social externo como la extensión y la calidad de los contactos de gestión, la implicación del cliente y proveedor (es decir, la proporción de clientes / proveedores que están cerca y de cooperación) y el capital interno como el alcance y la calidad de la cooperación interdepartamental e interpersonal en la empresa, Yli- Renko et al. (2002) encontraron que la intensidad de conocimiento se relaciona positivamente con el capital social interno y externo. Además, encontró una asociación positiva entre el capital social externo y conocimiento del mercado exterior. El concepto de capital social también se ha utilizado en la investigación sobre los modos de entrada en el mercado.

Por ejemplo, Chetty y Agndal (2007) argumentaron que el capital social puede actuar como un disparador y facilitador del cambio del modo de entrada en el proceso de internacionalización de una empresa (por ejemplo, a partir de un bajo compromiso con un modo de ingreso alto compromiso). En términos de capital social, se ha estudiado ampliamente el papel de las redes para las empresas Born Global. Coviello y Munro (1997) examinaron la relación entre las redes y los procesos de internacionalización de las empresas. Sobre la base de estudios de caso de las pequeñas empresas de software de Nueva Zelanda, encontraron que la elección de mercado (s) extranjero(s) y el modo de entrada tiende a ser moldeado por las relaciones de redes formales e informales, a menudo como resultado de una relación con un gran socio internacional. Esto apoya las conclusiones de Johanson y Vahlne (1992), que argumentaron que el establecimiento y el desarrollo de relaciones de negocios son cuestiones clave en el proceso de entrada y que la estrategia de entrada en el mercado “*surge de la interacción entre los actores en el mercado externo y la empresa*” (Pág. 24). Griffith y Harvey (2004) destacaron la importancia de las características de gestión, y propusieron que el éxito de la empresa depende, en cierta medida, en la capacidad de los directores de marketing para desarrollar el capital social dentro de la red global de la compañía. Freeman et al. (2006) hizo hincapié en el papel de los amplios contactos personales de los gerentes de Born Global en la red de empresas para el desarrollo e internacionalización rápida. Esto es consistente con McDougall et al. (1994), quienes encontraron que los contactos personales de los gerentes de Born Global ayudaron a que se expandan en los mercados internacionales. Argumentaron que debido al hecho de que los socios de Born Global a menudo provienen de la red personal del fundador, el comportamiento oportunista podría evitarse, lo que puede suponer una limitación en las estructuras organizativas híbridas. Esto es particularmente relevante a la luz de la prevalencia de estructuras híbridas de gobernanza de las Born Global. Andersson y Wictor (2003) observaron que los contactos personales representan un factor clave en la implementación de la estrategia de internacionalización y proporcionan la red principal de las Born Global, debido a su corta edad y la falta de estabilidad en las rutinas, sistemas y procesos. Sobre la base de un enfoque de estudio de caso comparativo, Rialp et al. (2005b) encontraron que las Born Global hacen más uso de las redes personales que los exportadores tradicionales. Crick y Spence (2005) hicieron hincapié en la importancia de las redes existentes, a menudo como resultado de la experiencia internacional previa en la gestión, como un recurso que permitió a las empresas entrar en los mercados

internacionales. Del mismo modo, Zou y Ghauri (2010) encontraron en un estudio de caso que los contactos personales de la alta dirección eran la principal fuente de conocimiento de la red para las empresas. En otro estudio, Loane y Bell (2006) plantearon la cuestión de que las Born Global pueden no tener a redes preexistentes en su inicio, para ayudarlas con el desarrollo de las capacidades internacionales. Basado en un estudio de las empresas emprendedoras en cuatro países diferentes, los autores encontraron que un gran número de Born Global no pudieron aprovechar las redes existentes, pero construyeron nuevas redes para ayudarles a iniciar la internacionalización. En una línea similar, la literatura sobre las Born Global ha tratado de diferenciar entre tipos de redes. Mort y Weerawardena (2006) identificó dos redes, las fundamentales y secundarias. Las redes fundamentales son aquellos que fueron heredados por la empresa en la formación y que permitió la explotación de oportunidades iniciales en los mercados internacionales, mientras que las redes secundarias se establecieron en el proceso de crecimiento de la empresa, para responder a la competencia del mercado y a una mayor internacionalización acelerada. Mort y Weerawardena (2006) observaron que el papel estratégico del fundador / director de las Born Global es fundamental en la identificación y el establecimiento de redes, tanto en las fundamentales como en las secundarias. Se demuestra así la importancia de las redes personales de gestión y está vinculado a la perspectiva empresarial en internacionalización, lo que pone en relieve el papel del individuo en el proceso de internacionalización (Andersson, 2000). Sharma y Blomstermo (2003) examinaron la fuerza de los lazos de la red (es decir, una combinación de cantidad de tiempo, la intensidad emocional, la intimidad, la reciprocidad de los servicios) y diferenciarlos entre los lazos “fuertes” y “débiles”. Argumentaron que los lazos débiles son ventajosos para Born Global, ya que proporcionan un conocimiento más heterogénea y son menos costosos de mantener que los lazos fuertes. En el contexto del éxito de la empresa, Chetty y Campbell-Hunt (2003) encontraron que las redes empresariales pueden proporcionar a las empresas un acceso a los mercados y al conocimiento, la tecnología, las finanzas, al acceso a los canales de distribución y de I + D. Oviatt y McDougall (1994) apuntaba a una “*red propia*” (p. 60) de Born Global, que consiste en cerrar alianzas en varios países, como una fuente de ventaja competitiva. Freeman et al. (2006) argumentaron que las fuertes relaciones con grandes socios extranjeros ayudaron a superar las limitaciones de la internacionalización rápida, como la falta de economías de

escala, y de recursos financieros y de conocimientos suficientes. El punto de vista relacional en el rendimiento también puede dar información valiosa sobre las relaciones entre empresas. Sobre la base de la teoría del intercambio relacional, Styles et al. (2008) desarrolló un modelo conceptual para el desempeño de las exportaciones, mediante el examen de las características de las relaciones entre los exportadores y los importadores. Encontraron una relación positiva entre el compromiso con el otro (es decir, exportador e importador) y el rendimiento de las exportaciones. Además, señalaron que la confianza mutua se asocia positivamente con el compromiso recíproco. En una línea similar, Lages et al. (2005) sostuvo que las relaciones con los importadores y la confianza juegan un papel importante en la mejora de los resultados de exportación. La literatura hace hincapié en la importancia de las redes en el proceso de internacionalización de las Born Global, en particular, las redes personales.

### **3.5. Estrategias de Negocios**

Teniendo en cuenta la estrategia de negocio, Gabrielsson y Kirpalani (2004) mencionan cuatro canales de distribución específicos que las Born Global tienden a utilizar, con el fin de operar con éxito en los mercados internacionales. Estos se refieren a las empresas multinacionales como (1) integradores de sistemas, y (2) distribuidores de productos / servicios de las Born Global, (3) las redes, e (4) internet. Las empresas multinacionales también proporcionan un canal adecuado para la distribución de los productos y / o servicios de las Born Global. La formación de redes a menudo emerge a través de enlaces de empresas especializadas, que pueden conducir a los canales de distribución de las Born Global. El papel de las grandes empresas multinacionales para la entrada en el mercado internacional de las Born Global es un tema recurrente en la literatura. Por ejemplo, Coviello y Munro (1997) encontró en un estudio de las pequeñas empresas de software de Nueva Zelanda que el desarrollo de una relación con un cliente grande extranjero, fue un factor clave para la entrada en el mercado internacional y la selección inicial de los mercados extranjeros, y permitió a las empresas aprovechar de la red global de la empresa multinacional. Esto es consistente con Freeman et al. (2006), quienes encontraron que la colaboración con grandes socios extranjeros y clientes fue una de las estrategias que utilizan las Born Global para ayudar a superar las limitaciones de la internacionalización rápida como la falta de economías de escala, y financiera y / o de los recursos del conocimiento. Los “seguidores del cliente” es otra estrategia usada por las Born Global, que ha sido identificado por algunos autores (Bell., 1995; Bell et

al, 2004) y se produce cuando las empresas entran en nuevos mercados de exportación como resultado de las estrategias de internacionalización de sus clientes nacionales. Bell et al. (2004) sostuvo que los seguidores del cliente es una de las estrategias que tienden a ser por lo general aplicada con más frecuencia por las Born Globales que por los exportadores tradicionales. Porter (1980) desarrolló una tipología de tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o focalización. En una estrategia de liderazgo en costos, el objetivo de la empresa es convertirse en el productor de más bajo costo en una industria, que se puede lograr a través de factores tales como las economías de escala y tecnología propia. Por lo tanto, la ventaja competitiva de una empresa que adopta una estrategia de liderazgo en costes se refiere a una posición de bajo coste. Por lo general, una empresa de tal sirve un mercado objetivo amplio y vende productos de bajo coste o estándar. En una estrategia de diferenciación, una empresa compite sobre la base de su singularidad en las dimensiones que se valoran por el comprador, tales como las características del producto y la imagen. Esta singularidad generalmente conduce a la percepción de un precio superior. Una estrategia de enfoque se refiere a la elección de un segmento estrechamente definido en una industria, que sirve como el mercado de destino de la empresa. En la estrategia de enfoque, una empresa adapta su estrategia a un segmento de la industria en particular, ya sea mediante la adopción de un enfoque de coste o de diferenciación dentro de su segmento objetivo (Porter, 1980). Los hallazgos de la literatura de exportación indican una relación positiva entre el uso de una estrategia de diferenciación y el rendimiento de las exportaciones (Baldauf et al., 2000). En el contexto de las Born Global, se ha demostrado que la aplicación de las estrategias de enfoque y de diferenciación se asocian positivamente con el rendimiento internacional (Knight & Cavusgil, 2005). Muchas Born Global adoptan estrategias de nicho en sus esfuerzos de internacionalización (Knight & Cavusgil, 1996; Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Rennie, 1993); las estrategias de nicho son equivalentes a la estrategia de enfoque de Porter (1980) con diferenciación (Miller, 1986). En cuanto a la correspondencia entre la estructura y la estrategia de la organización, Miller (1986) sugirió que el uso de una estrategia de diferenciación de nicho puede ser adecuada para las pequeñas empresas con estructuras simples; que se ajustan más a la categorización de las Born Global.



### **3.6. Ventajas de productos/servicios de calidad y estructura de gobierno corporativo**

La calidad del producto / servicio ha sido identificada como un recurso organizacional intangible clave (Cho y Pucik, 2005) y ha sido mencionada como un factor importante para el rendimiento de una empresa. En su estudio Buzzell y Gale (1987) argumentó que la calidad percibida por el cliente se asocia positivamente con la rentabilidad (retorno de la inversión, ROI), y tiende a tener una relación indirecta positiva con el crecimiento (la cuota de mercado) a través de su impacto en el valor percibido. Afirmaron que *“en el largo plazo, el factor más importante que afecta el rendimiento de una unidad de negocio es la calidad de sus productos y servicios, en relación con los de sus competidores”* (Buzzell y Gale, 1987, p. 7). La literatura desempeño que las exportaciones también ofrecen algunas ideas sobre las implicaciones de rendimiento de calidad. Por ejemplo, en un estudio de las empresas portuguesas y británicas, Lages et al. (2005) encontró que la calidad del producto / servicio fue percibido como el determinante más importante de la cuantía de las exportaciones, seguido de la competitividad precio / relación calidad-precio, la calidad del servicio y las relaciones con los importadores y la confianza que se ha desarrollado. Esto es consistente con Moen (2000), quien señaló que la calidad del producto, la venta personal, la eficiencia y la distribución tenían relaciones positivas con los resultados de exportación. Del mismo modo, Thirkell y Dau (1998) encontraron en un estudio de 253 exportadores de manufacturas de Nueva Zelanda que el enfoque la calidad del producto era un antecedente del comportamiento de exportaciones superiores. En el contexto de Born Global, las características de calidad del producto / servicio de la empresa también tienden a ser críticas para el desempeño empresarial. Knight y Cavusgil (2004) encontraron que un producto / servicio de calidad era un factor determinante clave en el rendimiento internacional de las Born Global. Otros estudios mostraron que la calidad del producto, combinado con la competencia de marketing y diferenciación de los productos, se relaciona positivamente con el rendimiento internacional de las empresas Born Global (Knight et al., 2004). Rennie (1993) argumentó que las Born Global normalmente compiten sobre la base de la calidad y el valor creado a través de la tecnología innovadora y el diseño del producto. En un estudio de exportadores de manufacturas de Australia, el 58% de los encuestados indicaron que la calidad superior era su ventaja competitiva clave, por lo que es el factor más importante, seguido por la

tecnología y las técnicas de comercialización (McKinsey & Co., 1993). Sharma y Blomstermo (2003) apoyaron estos hallazgos en un estudio cualitativo de empresas escandinavas, con el argumento de que la calidad y la fiabilidad del producto pueden ser factores importantes que ayudan a las Born Global en obtener una mayor cantidad de pedidos de sus clientes extranjeros. McDougall et al. (2003) encontraron que las Born Global tienden a poner más énfasis en la calidad del producto, la innovación, y el servicio, en sus estrategias de empresa, en comparación con las nuevas empresas nacionales.

### **3.7. Entorno externo**

El papel del entorno externo y su relación con el rendimiento ha recibido menos atención en la literatura de las Born Global, el foco principal está puesto en las características empresariales y de organización y los procesos de formación de las empresas (Aspelund et al., 2007). El entorno ha sido considerado en gran medida como un factor que genera y facilita el desarrollo de las empresas Born Global. Esto se refiere, por ejemplo, a los avances en la tecnología de las comunicaciones, el transporte más fiable y económico, y las nuevas condiciones del mercado, donde los productos de nicho tienen un papel cada vez más importante (Madsen y Servais, 1997; Knight & Cavusgil, 1996). El pequeño tamaño y el aislamiento de algunos mercados nacionales también han sido mencionados como los elementos facilitadores de la aparición de Born Global (Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Freeman et al., 2006). Madsen y Servais (1997) desarrollaron un marco conceptual para el análisis de la aparición de Born Global, hacer operativo el entorno como el grado de internacionalización de los mercados, y los factores de la industria, tales como el nivel de tecnología (alto / bajo). Del mismo modo, Rialp et al. (2005a) incorporan factores ambientales, incluyendo el tipo de sector (alta y baja tecnología / servicio), contexto geográfico (país, rural / urbano) las redes, y nacionales e internacionales, y propuso que estos factores pueden moderar la forma en que los recursos intangibles de una Born Global contribuyen a su comportamiento estratégico (por ejemplo, el tiempo y el ritmo de internacionalización, el alcance de la estrategia internacional). Moen (2002) examinó las diferencias entre las Born Global y exportadores de baja participación, encontrando que la falta de poder atractivo del mercado de origen (es decir, la baja tasa de crecimiento del mercado, tamaño pequeño, y la necesidad de exportar para sobrevivir) y el poder atractivo de los

mercados de exportación (es decir, alta tasa de crecimiento, demanda y ganancias potenciales) son significativamente más altos para Born Global que para los demás exportadores. Madsen (1989) encontró que el poder atractivo del mercado de exportación, operacionalizado como la intensidad competitiva, el tamaño del mercado y el crecimiento, y el crecimiento económico general en el país de exportación, tuvo una relación positiva con el desempeño de las exportaciones (es decir, las ventas de exportación y la rentabilidad). Por otra parte, el poder atractivo del mercado interno (es decir, el grado de falta de competencia, las ventas y el beneficio relativo potencial para concretar los objetivos) se asoció negativamente con el desempeño de las exportaciones (Madsen, 1989). En su estudio Mavrogiannis et al. (2008) encontraron que el poder atractivo del mercado de exportación se relaciona positivamente con la adaptación de la mezcla de marketing de exportación, lo que, a su vez, mostró una asociación positiva con el desempeño de las exportaciones. El punto de vista de red en la internacionalización postula que la internacionalización con éxito puede depender más de la posición de una empresa en una red extranjera que en las ventajas específicas de las empresas (Johanson y Mattson, 1988). En este sentido, el grado de internacionalización del mercado, que ha sido definido como el “*alcance, la intensidad y el grado de relaciones a través de las fronteras en la industria en general*” (Madsen y Servais, 1997, p. 572), juega un importante papel. Johanson y Mattson (1988) argumentaron que el proceso de internacionalización de las empresas tiende a ser más rápido, y puede resultar hacer más rápido el establecimiento de filiales de ventas en los mercados altamente internacionalizados, como la necesidad de la integración y la coordinación son propensos a ser más altos, en relación con mercados menos internacionalizados. Este estudio propone que un mercado altamente internacionalizado también puede proporcionar una red internacional más amplia de la que la empresa puede beneficiarse. Aspelund et al. (2007) llegaron a la conclusión, en una revisión exhaustiva de los estudios de Born Global, que hay un vacío en la literatura en relación con el papel del entorno externo, incluyendo el grado de internacionalización del mercado.

### **3.8. Búsqueda de legitimidad**

La última orientación de las Born Global que queríamos destacar en nuestra investigación es la búsqueda de legitimidad, reconocimiento empresarial, con los stakeholders externos (proveedores, distribuidores, redes, acreedores, clientes...) que

están vinculados con las operaciones de las Born Global. Dichas empresas, debido generalmente a su pequeño tamaño empresarial y sus escasos recursos y capacidades se enfrentan a menudo a numerosas limitaciones y barreras que dificultan su internacionalización y expansión por no poseer legitimidad, la cual crea un mayor grado de desconfianza en sus transacciones. Esta necesidad por parte de las Born Global de buscar legitimidad se debe a que necesita acceder a recursos y capacidades para desarrollarse e internacionalizarse, y sin tener legitimidad organizacional, resulta más difícil que los stakeholders externos les proporcionen dichos recursos y capacidades tangibles e intangibles porque, al no conocer la empresa y su situación existe mayor desconfianza y mayor riesgos de perder esos recursos y capacidades por parte de esos stakeholders externos. Por eso las Born Global se orientan en conseguir mayor imagen y legitimidad empresarial durante su desarrollo, para facilitar las transacciones con los stakeholders externos y conseguir mayores cantidades de recursos y capacidades.

Para nuestra investigación, se utilizó la base de datos de la Agencia de Promoción Exterior de la Junta de Andalucía, EXTENDA (España). Los datos fueron obtenidos a partir de un cuestionario enviado por Extenda en 2012 para estudiar las empresas andaluzas. A continuación describiremos la población y muestra empleada para nuestra investigación y a su vez para la finalidad básica de este estudio compararemos la estructura empresarial en función del modelo de empresa en base al modelo Born Global o Uppsala. Para entender la estructura empresarial se analizarán indicadores que lo engloban como: entrepreneurship, entorno competitivo, orientación al cliente, barreras internacionales, barreras financieras, barreras de conocimiento, barreras estratégicas, redes comerciales, redes de apoyo, performances empresariales y performances internacionales. Para ello se va a analizar las frecuencias de cada indicador estratégico y empresarial, describir y comparar las características de los emprendedores y tipo de empresas. Para la realización de este trabajo se lleva a cabo un estudio procedente de datos cuantitativos observacionales transversales para realizar un estudio descriptivo comparado.

### **1. Datos estadísticos y población de la muestra**

Los datos utilizado para nuestra investigación proceden de las encuestas del plan estratégico de internacionalización de la economía andaluza de 2007 a 2010 y 2011 a 2014 que realizó la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA) de la Junta de Andalucía, y que fueron cedidos para esta investigación. En cuanto al Ámbito de estudio de la encuesta detallamos a continuación los procedimientos seguidos y descritos en la Memoria Técnica de la “*Actividad estadística sobre el sector exportador de Andalucía*” (Extenda, 2012). En cuanto a la Población objeto de estudio de la encuesta se dirige a empresas con establecimientos con actividad económica que se encuentren en la Comunidad Autónoma de Andalucía y que hayan exportado durante el año 2012.

Debido a la inexistencia de un censo oficial de empresas exportadoras, se ha procedido a elaborar un directorio de empresas exportadoras andaluzas a partir de las distintas fuentes con información sobre comercio exterior:

- Encuesta Anual de Comercio.
- Encuesta Industrial.
- Encuesta Sobre Innovación en las Empresas.
- Encuesta Sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y del Comercio Electrónico en las Empresas.
- Encuesta Anual de Servicios
- Indicadores de Confianza Empresarial de Andalucía.
- Directorio de Empresas de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior.
- Directorio de Empresas Exportadoras e Importadoras Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España.
- Directorios de Exportadores Españoles - ICEX España, Exportación e Inversión.

El directorio resultante y la población de la muestra ha sido de 5.100 empresas andaluzas que han manifestado realizar actividades de exportación en el año 2012.

El período de referencia de la encuesta es el año 2012. Los datos solicitados hacen referencia al ejercicio económico de todo el año.

La información económica para la realización del estudio se ha solicitado a la unidad empresa en su conjunto.

Las variables obtenidas fueron:

- Perfil de la empresa exportadora
- Actividad exportadora de la empresa
- El empleo de las empresas exportadoras
- Elementos descriptivos de la actividad empresarial de los exportadores
- Perfil del responsable de las relaciones internacionales
- Formas y grado de internacionalización
- Conocimiento y valoración de las entidades que fomentan la exportación
- Objetivos, motivaciones, necesidades y limitaciones en los mercados exteriores

La recogida de información se ha obtenido directamente a través de un cuestionario (Anexo), enviado a las empresas andaluzas que realizan alguna actividad

exportadora en 2012 y que han sido identificadas en el directorio de empresas exportadoras elaborado.

El tipo de encuesta se ha realizado a través de correo postal, las unidades podían elegir si realizar la cumplimentación de la encuesta a través del cuestionario en papel o si querían cumplimentarlo on-line, con unas claves de identificación personalizadas. Se ha facilitado a las unidades la forma de envío de los cuestionarios en papel a través de correo postal, correo electrónico o fax. Una vez recibida la información se graba en soporte magnético y se procede a la validación y depuración de la información de acuerdo a una serie de criterios establecidos.

Las vías de respuesta fueron las siguientes:

- On-line: 40,9% de empresas.
- E-mail: 29,9% de empresas.
- Postal: 24,8% de empresas.
- Fax: 4,4% de empresas.

La información se tratará en base de datos estableciéndose una serie de filtros que permitan detectar errores y para poder proceder a la tabulación de los resultados. Las empresas serán clasificadas según su actividad principal y su tamaño y en función de los productos que exporten codificados según partida arancelaria. Asimismo se clasificarán las empresas según el volumen de exportaciones que realicen y el estrato de empleo donde se ubiquen.

### **1.1. Procedimientos y metodología seguidos para la encuesta**

Una vez recibido los cuestionarios se trata la información en base de datos donde se tendrán establecidos una serie de filtros que permiten detectar errores y para poder proceder a la tabulación de los resultados. Una vez depurada la información volcada a la base de datos, se procede a su análisis y explotación. La técnica multivariante escogida para interpretar y explicar las actitudes empresariales latentes en las respuestas ha sido el análisis factorial de correspondencias. En concreto, el análisis factorial de correspondencias es una “modalidad de análisis factorial que permite representar de forma simultánea, en una configuración multidimensional, las variables filas y columnas de una tabla. Se basa en la descomposición de la ji cuadrado de una tabla de

contingencia. A partir de esta tabla, se calcula una matriz de covarianzas de las variables columna que luego se factoriza aplicando el análisis de componentes principales” (Santesmases Mestres, 2009)

El análisis factorial de correspondencias analiza la relación entre “objetos / sujetos” (variables categóricas de clasificación de exportadores, en nuestro caso) y “cualidades / opiniones” (variables métricas, que en este estudio son las escalas de valoración de importancia de una serie de ítems). La interpretación del análisis factorial de correspondencias incluye los pasos siguientes:

- Detectar los factores con mayor porcentaje de varianza explicada por cada factor sobre el total de factores detectados.
- Obtener un gráfico a partir de los dos factores con mayor porcentaje de varianza explicada, convertidos a ejes de coordenadas de un plano.
- Analizar qué variables son las que correlacionan más con cada factor, así como cuánto contribuyen a cada uno de los dos factores.
- Analizar la ubicación de los puntos representados en el plano, teniendo en cuenta lo siguiente:
- Proximidades entre las categorías de sujetos/objetos: Dos o más ítems muy asociados (similares, relacionados...) se sitúan muy próximos. Dos o más objetos muy poco asociados están muy alejados.
- Proximidades entre las variables correspondientes a los diferentes atributos/descripciones/valoraciones de los objetos analizados.
- Agrupaciones de “objetos/sujetos” y de “atributos/valoraciones” en una misma zona:
- Estos grupos, sobre todo si se ubican en áreas muy definidas, indican fuerte asociación entre unos y otros. Cuanto más cerca estén dos puntos en el plano factorial, mayor es la relación que existe entre ellos. Cuanto más alejada esté una variable del origen en un plano factorial mayor es la calidad de representación sobre ese plano.
- La mayor proximidad al origen de coordenadas o baricentro, donde se cruzan ambos ejes, implica variables más comunes o respuestas mayoritarias. Que un ítem esté muy cerca de ese punto de corte de los dos ejes, indica que se trata de una categoría poco definida en relación con el objeto de estudio o una opción minoritaria en la muestra.



Se han realizado tres análisis de correspondencias:

- Explicación de la proactividad exportadora a partir de los frenos al comercio exterior declarados por los exportadores.
- Clasificación de las necesidades en los mercados exteriores por categorías empresariales.
- Identificación de los objetivos de internacionalización por sectores de actividad.

Así con todas aquellas respuestas que nos puedan dar indicio de un dato erróneo, (ya sea por falta de respuesta o por una contestación incongruente), se procederá a ponerse en contacto con las empresas para subsanar la información recibida.

La información que se integra en la base de datos parte de las respuestas a un cuestionario formado por variables exclusivamente declarativas. En él se pregunta a las personas entrevistadas por datos que no siempre se han conocido o desglosado en la empresa o bien son datos de opinión, actitudes, etc. de naturaleza subjetiva o cualitativa.

En tales circunstancias, pese a que la intervención de agentes entrevistadores vía telefónica ha corregido un buen número de registros no contestados, en ciertas variables se mantienen algunos registros en blanco. Su tratamiento tiene en cuenta que es altamente desaconsejable la sustitución de los mismos por medias, dada la especial naturaleza del heterogéneo colectivo analizado. Existe entre los exportadores una gran dispersión de los datos en torno a las medidas de tendencia central. Es decir, la desviación típica de cada variable métrica hace técnicamente inviable el uso de medias como sistema de imputación de valores para sustituir registros en blanco. Por estas razones, el tratamiento de estos casos en la explotación se ha ajustado estrictamente al cálculo de estadísticos sobre los “casos válidos”. Es decir, los datos en blanco en ningún caso han computado en las bases de los porcentajes ni en los cálculos de estadísticos de tendencia central o de dispersión.

## **1.2. Muestra de estudio**

A partir de esta base de datos, se seleccionaron sólo las empresas que fueron creadas entre 2000 y 2012. Se obtuvieron un total de 581 empresas. En esta muestra, hemos segmentado las empresas en dos grupos: las empresas Born Global y las

empresas que siguen el modelo de Uppsala. Definimos las empresas Born Global como las empresas que llevan a cabo sus operaciones de ventas en los mercados extranjeros en los primeros tres años después de su creación (Knight & Cavusgil, 2004). A su vez usamos el criterio de rendimiento financiero internacional para clasificar las empresas, como suele ser habitual en la mayoría de las investigaciones, en primer lugar, con el fin de observar el comportamiento de las empresas, con unas ventas pronunciadas en los mercados internacionales y, en segundo lugar, porque el criterio de un 25 por ciento de relación de corte para las exportaciones (Knight & Cavusgil, 2004) es uno de los datos más usado en las numerosas investigaciones empíricas realizadas sobre el concepto de Born Global. Las otras empresas que hicieron sus primeras ventas en el extranjero después de sus tres primeros años de existencia o que tenga dentro de este periodo de tiempo unas ventas inferiores al 25% se consideran en nuestra investigación como empresas que siguen el modelo de Uppsala. La tabla 1, a continuación, muestra la clasificación de las empresas.

**Tabla 10: Características de la muestra**

Born Global con 25% de ventas en el extranjero		
	Frecuencia	Porcentaje
Born Global	250	43,0
Uppsala	331	57,0
Total	581	100,0

Fuente: Elaboración propia

## 2. Escalas de medición desarrolladas en la literatura

Hemos querido realizar una revisión de las escalas que ya se habían estudiado en literatura existente sobre las investigaciones que tratan del concepto y proceso de internacionalización de las Born Global por ello a continuación identificamos algunas de las escalas más usadas, y a su vez poder identificar las posibles asociaciones existentes con los ítems presentados por la encuesta realizada en esta investigación.

En cuanto al entorno económico, las investigaciones miden principalmente la orientación hacia la globalización, como es el caso Pla-Barber y Escrivá-Esteve (2006) que elaboraron una escala de medición que mide la orientación global (CRn= 0.7749), la cual se basa en los siguientes puntos:

- (1) Las necesidades de los clientes están estandarizados en todo el mundo (0,79)
- (2) Los productos y/o servicios están bien conocido en todo el mundo (0,71)
- (3) La tecnología está estandarizada en todo el mundo (0,63)
- (4) No puedo encontrar los mismos competidores en la mayoría de los mercados (0,45)
- (5) Las políticas de marketing pueden ser estandarizada en todo el mundo (0,40)

El segundo módulo es el que se refiere al entrepreneurship, el cual se define como *“una combinación de innovadoras, proactivas, y arriesgadas conductas que permite cruzar las fronteras nacionales y está destinada a crear valor en las organizaciones”* (McDougall y Oviatt, 2000). Este módulo se compone del conocimiento, habilidades y capacidades que adopta el emprendedor y por otra parte de sus actitudes y orientaciones empresariales.

En el primer bloque del conocimiento, habilidades y capacidades del emprendedor existen varias escalas para medir la orientación empresarial de los altos directivos de las PYMES. Di Gregorio et al. (2008) usan una escala de siete puntos (alfa de Cronbach = 0,702) desarrollado y validado por Miller (1983), que se ha utilizado en investigaciones anteriores sobre la internacionalización de las PYME (por ejemplo, De Clercq, Sapienza, y Crijns, 2005). La medida incluye siete ítems diseñado para evaluar el grado de propensión de las empresas a tomar riesgos, introducir nuevos productos, innovación, actuar de manera proactiva en el entorno competitivo, e invertir en proyectos arriesgados. Existe también otras escalas, como por ejemplo la de Jambulingam, Kathuria, and Doucette (2005) que determina el efecto de las dimensiones de orientación empresarial (proactividad, propensión al riesgo y agresividad competitiva) por separado. La escala de Zhou (2007) se basó en las escalas de Covin y Slevin, (1989), Lumpkin y Dess, (1996), Knight y Cavusgil (2004) para elaborar su escala sobre la orientación empresarial internacional y la desarrolló a partir de tres pilares, la proactividad, la propensión al riesgo y la capacidad de innovación (escala de 7 puntos de Likert, 1 = totalmente desacuerdo, 7 = totalmente de acuerdo):

#### 1. Proactividad (a= 0.816)

- (1) Los altos directivos han asistido regularmente ferias de comercio locales/extranjeras.
- (2) Los altos directivos por lo general han pasado algún tiempo en el extranjero para visitar.

- (3) La gerencia busca activamente el contacto con proveedores o clientes en los mercados internacionales.
- (4) La gerencia monitorea regularmente la tendencia de los mercados de exportación.
- (5) La alta dirección explora activamente oportunidades de negocios en el extranjero.

2. Toma de riesgos ( $a= 0.735$ )

- (1) Los directivos se centra más en las oportunidades que en los riesgos en el extranjero.
- (2) Cuando se enfrentan a las decisiones sobre la exportación u otras operaciones internacionales, los altos directivos son siempre tolerantes con los riesgos potenciales.
- (3) Los altos directivos tienen una visión compartida hacia los riesgos de los mercados extranjeros.
- (4) La gerencia valora la toma de riesgos de las oportunidades en el extranjero.

3. Capacidad de innovación ( $a= 0.825$ )

- (1) La alta dirección siempre anima a las nuevas ideas de productos para los mercados internacionales.
- (2) La gerencia es muy receptiva sobre las formas innovadoras de explotar las oportunidades en los mercados internacionales.
- (3) Nuestra gerencia cree que la oportunidad de internacional mayor que la de los mercados mercado interno.
- (4) La alta dirección busca continuamente nuevos mercados de exportación.
- (5) La gerencia está dispuesta a considerar nuevos proveedores / clientes en el extranjero.

O también O'Cass y Weerawardena (2008) elaboraron una escala de orientación empresarial internacional que captura la medida en que los líderes estratégicos de la empresa son proactivos, innovadores y propenso al riesgo en la explotación de oportunidades de exportaciones comerciales y se basa en la conceptualización de McDougall y Oviatt (2000).

En cuanto a los conocimientos internacionales del emprendedor, Zhou (2007) determina una escala del conocimiento internacional de acuerdo con la conceptualización del constructo de Eriksson et al (1997), donde 11 ítems fueron adaptados a partir de una investigación anterior (Autio et al, 2000; Hadley y Wilson,

2003) para destacar tres dimensiones: el conocimiento institucional extranjero, el conocimiento del negocio exterior, y el conocimiento de la internacionalización. Mientras que el conocimiento institucional extranjero era operativo con tres ítems, el conocimiento del negocio exterior y el conocimiento de la internacionalización eran los dos operativos con cuatro ítems. Cada uno de los 11 ítems se midió utilizando escalas de 7 puntos de Likert. La escala se basa en la calificación de la propia empresa en relación con los principales competidores, 1 = mucho peor que los principales competidores; 7 = mucho mejor que sus principales competidores ( $\alpha=0.947$ ).

#### 1. Conocimiento institucional extranjero

- (1) Conocimiento de los altos directivos de las lenguas y las normas extranjeras.
- (2) Conocimiento de los altos directivos de las leyes y regulaciones de negocios extranjeros.
- (3) Conocimiento de los altos directivos de las agencias gubernamentales de acogida.

#### 2. Conocimiento de los negocios extranjeros

- (1) Conocimiento de los altos directivos de los competidores extranjeros.
- (2) Conocimiento de los altos directivos de las necesidades de los clientes extranjeros.
- (3) Conocimiento de los altos directivos de los canales de distribución extranjeros.
- (4) Conocimiento de los altos directivos de un marketing efectivo en los mercados extranjeros.

#### 3. Conocimiento de la internacionalización

- (1) Experiencia de los altos directivos en negocios internacionales.
- (2) Capacidad de los altos directivos en la determinación de oportunidades de negocios internacionales.
- (3) Experiencia de los altos directivos para tratar con contactos de negocios internacionales.
- (4) Capacidad de los altos directivos para la gestión de las operaciones internacionales.

El segundo bloque se compone de las actitudes y orientaciones que adopta el emprendedor, en el cual podemos destacar las siguientes escalas de medición. Pla-

Barber y Escriba'-Esteve (2006) desarrollan una escala a partir de ocho ítems sobre la base de Weinstein (1977) para determinar las actitudes hacia la internacionalización de los directivos. La escala mide las percepciones de los directivos de los motivos por los cuales exportan:

- (1) Hubo oportunidades de crecimiento en los mercados extranjeros;
- (2) El riesgo de operar en un solo mercado fue muy alto;
- (3) Se produjo un cambio de actitud con respecto a las ventajas de la exportación;
- (4) La competencia internacional era alta;
- (5) El mercado local estaba saturado;
- (6) Reducción de las barreras legales y / o culturales entre países;
- (7) Estaban produciendo más de lo que podrían vender, y
- (8) Existen órdenes esporádicos de clientes extranjeros.

Desarrollaron otra escala similar para medir las actitudes de los directivos, más orientada hacia la visión estratégica global de los directivos basándose en las aportaciones de Roth et al. (1991), el cual desarrollo una escala de cinco ítems.

Jantunen et al. (2008) elaboran una escala sobre la orientación empresarial basándose en las investigaciones Naman y Slevin (1993) y Wiklund (1998), quien a su vez basaron sus escalas en las medidas desarrolladas en Miller y Friesen (1982) y Covin y Slevin (1988). La medición final que elaboraron fue de nueve ítems, todos fueron evaluados en una escala de siete puntos de Likert. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de  $\alpha = 0,74$ , que está en un nivel adecuado de acuerdo con las recomendaciones de Nunnally (1978). La orientación hacia el aprendizaje se midió en tres ítems adaptados de Sinkula et al. (1997) y evaluados en una escala de siete puntos. La medida de la orientación hacia el crecimiento internacional fue adoptado de Nummela et al. (2005), la cual se basa en seis puntos, y la medida de respuesta para cada tema fue una escala de Likert de cinco puntos con los anclajes de 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo. Y se obtuvo la siguiente escala de orientación empresarial (Likert 1-7):

- (1) Estamos entre los primeros en implementar los procesos de producción y prácticas progresiva e innovadora.

- (2) La gestión de nuestra empresa apoya proyectos que están asociados con riesgos y expectativas para obtener mayores retornos que la media.
- (3) Observamos y adoptamos activamente las mejores prácticas en nuestro sector.
- (4) Observamos activamente las nuevas prácticas desarrolladas en otros sectores y las explotamos en nuestro propio negocio.
- (5) Reconocemos de forma temprana los cambios tecnológicos que pueden tener un efecto en nuestro negocio.
- (6) Somos capaces de aprovechar las oportunidades inesperadas.
- (7) Buscamos nuevas prácticas todo el tiempo.
- (8) En situaciones de toma de decisiones inciertas preferimos acciones audaces para asegurarnos de que las oportunidades son explotadas.
- (9) Asignamos constantemente recursos a nuevas y prometedoras áreas operativas.

De la misma forma Jantunen et al. (2008) elaboran una escala para medir la orientación hacia el aprendizaje, que se estructura de la siguiente manera:

- (1) En nuestra empresa por lo general pensamos que el mantenimiento de nuestra competitividad se basa principalmente en la capacidad de aprendizaje de nuestra organización.
- (2) El dinero que se dedica a la formación y el aprendizaje en nuestra empresa es considerado como una inversión rentable en lugar de un elemento de coste.
- (3) No creemos que en nuestra compañía el aprendizaje sea significativo para nuestra supervivencia (invertido).

El tercer módulo que compone nuestro modelo es el de las redes empresariales, las cuales son alianzas, o acuerdos de cooperación, que se puede definir como “*un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas*” (Dussauge, Garrete y Mitchell, 2000)

Dentro de las redes, podemos destacar las redes dinámicas las cuales, Zhou et al (2010) midieron mediante una escala que determinan como la capacidad de actualización de la red. La idea de mejorar la capacidad de la red se puede plantear desde el proceso, estructura y perspectivas dinámicas (Coviello, 2006). Desarrollaron mediante la adaptación del trabajo de Peng y Luo (2000) una escala de tres ítems, con siete puntos de la escala de Likert (“1 = totalmente en desacuerdo” a “7 = totalmente de acuerdo”) para evaluar la medida en que la empresa había utilizado los vínculos

personales, redes y conexiones con los proveedores, distribuidores y/o clientes extranjeros en las primeras etapas de su proceso de internacionalización (menos de 3 años desde sus inicios). Los tres puntos ( $\alpha = 0,86$ ) utilizado en este estudio representan el acuerdo del director sobre la medida en que:

- (1) Su empresa ha establecido nuevas redes en mercados extranjeros;
- (2) Si tenía interacciones sociales con clientes extranjeros; y
- (3) Si su empresa ha desarrollado relaciones de cooperación con socios extranjeros.

En cuanto a las redes de distribución, Knight y Cavusgil (2004) crearon una escala para determinar en qué medida las competencias de los distribuidores extranjeros afectaba a la empresa ( $CR_n = 0,92$ ), para eso se basaron parcialmente en la investigación de McKee et al. (1992) y Daniels y Radebaugh (1998). Dicha escala determina el grado en que las expectativas de la empresa se han cumplido con respecto al rendimiento del distribuidor relacionado con diversas funciones de marketing, organización logística, servicio post-venta, y actividades relacionadas. El grado en que el distribuidor extranjero cumple con las expectativas se determina respecto a la siguiente escala Likert: 1 = cae muy por debajo de las expectativas; 7 = cumple con las expectativas muy bien):

- (1) Fijar los precios locales (0,78)
- (2) Venta local (0,93)
- (3) Publicidad local (0,98)
- (4) Servicio post-venta (0,89)
- (5) Recopilación de información del mercado local (0,72)
- (6) Vinculo con el gobierno local (0,79)
- (7) Desarrollo de nuevos y/o ampliación de negocios (0,81)
- (8) Modificación del producto (si existe) \*
- (9) Organizar el transporte internacional \*
- (10) Organizar transporte locales \*
- (11) Relaciones públicas locales \*
- (12) Asistencia técnica al cliente / formación \*
- (13) Traducción de los folletos de ventas, instrucciones de uso, o etiquetas \*

\* Indica que el punto que fue eliminada en el proceso de depuración de la escala.



Respecto a la participación de las entidades de capital riesgo en el desarrollo de las Born Global, Lockett et al. (2008) desarrollaron una escala de medida que determina en que actividades participan las entidades de capital riesgo siendo la escala: (1). Ninguna participación de la entidad de capital riesgo a (5) participación total de la entidad de capital riesgo. Siendo el tipo de actividades las siguientes:

- (1) Participación en la formulación de las estrategias corporativas y/o de dirección
- (2) Participación en los debates para la gestión de ideas
- (3) Participación en la gestión de contratación y/o de desarrollo
- (4) Participación en la formulación, los ensayos y la evaluación de los planes de marketing
- (5) Participación en la comunicación con y/o motivación de los empleados
- (6) Participación en la regulación de los informes presupuestarios
- (7) Participación en la seguimiento de los resultados financieros
- (8) Participación en la seguimiento del desempeño operacional

El cuarto módulo de nuestro modelo se refiere a la estructura organizacional de la Born Global que parte de una estructura empresarial clásica, que se define como una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos, pero en la cual las capacidades dinámicas que desarrolla y la contribución de los tres módulos citados anteriormente (entornos, entrepreneurship y redes) le permiten adoptar una configuración propia de las Born Global.

El bloque de las capacidades dinámicas se refiere a la *“orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, más importante, al incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva”*, Wang y Ahmed (2007). Existen diversas escalas de medición de las capacidades dinámicas como por ejemplo la de Jiao et al. (2011) que se elabora a partir de una serie de componentes básicos que capturan la eficacia de la empresa en los procesos clave de las capacidades dinámicas, los cuales incluyen la capacidad de detección, la capacidad de aprovechamiento y la capacidad de integración. Los encuestados son preguntados si la empresa tiene:

- (1) Una capacidad de detección fue: lento-rápido;
- (2) El aprovechamiento de la capacidad fue: insuficiente, suficiente, y
- (3) La capacidad integradora fue: insuficiente, suficiente.

Lei-Yu Wu (2005) desarrolló una escala similar para medir las capacidades dinámicas de la empresa basándose en:

- (1) Las capacidades de integración de los recursos (insuficiente–suficiente)
- (2) Las capacidades de reconfiguración de los recursos (insuficiente–suficiente)
- (3) Las capacidades de aprendizaje (lenta-rápida)
- (4) Las habilidades de responder a la rápida evolución del entorno (lenta-rápida)

En cuanto a las estrategias y orientaciones de la empresa están fuertemente vinculadas con las orientaciones del emprendedor. O’Cass y Weerawardena (2008) desarrollaron una escala para medir el grado de orientación a la innovación en la organización, la cual se basa en cuatro partes:

- (1) El grado de innovación del producto
- (2) El grado de innovación de los procesos de producción
- (3) El grado de innovación de la gestión empresarial
- (4) El grado de innovación de las prácticas de marketing

Por otra parte Knight y Cavusgil (2004) desarrollaron una escala para medir la orientación de la empresa hacia la calidad ( $CR_n = 0.72$ ) a partir de las aportaciones de Buzzell y Gale (1987), la cual se basa sobre los siguientes puntos:

- (1) Hacer hincapié en la calidad del servicio al cliente es importante en la estrategia de nuestra empresa en este mercado (0,46)
- (2) Hacer hincapié en la calidad del producto es importante para la estrategia de nuestra empresa en este mercado (0,41)
- (3) Para nosotros, el éxito en este mercado se guía por satisfacer las necesidades de nuestros clientes allí (0,59)
- (4) El rendimiento de este producto cumple realmente con los expectativas de los clientes en este mercado (0,53)

- (5) El servicio y soporte proporcionado con este producto satisface realmente las expectativas de los clientes en este mercado (0,79)

De la misma forma, Knight y Cavusgil (2004) desarrollaron una escala sobre la orientación al marketing internacional (CRN = 0,85) la cual se basó en el trabajo de McKee et al. (1992). En los mercados internacionales, la calificación de la propia empresa se hace respecto a sus principales competidores, 1 = mucho peor que los principales competidores; 7 = mucho mejor que sus principales competidores:

- (1) El conocimiento de los clientes y competidores (0,80)
- (2) Planificación del proceso de marketing (0,82)
- (3) Desarrollo o adaptación del producto (0,68)
- (4) Eficacia de los precios (0,62)
- (5) Efectividad de la publicidad (0,70)
- (6) Eficacia de la distribución (0,77)
- (7) La imagen de su empresa (0,88)
- (8) Ubicación de los puntos de ventas \*
- (9) Capacidad de trabajar correctamente con los distribuidores \*
- (10) Capacidad de responder rápidamente a las oportunidades de desarrollo \*
- (11) Habilidad para seleccionar y segmentar los mercados individuales \*
- (12) Capacidad para utilizar herramientas de marketing (diseño de productos, precios, publicidad, etc) para diferenciar este producto (0,81)
- (13) Control y evaluación de las actividades de marketing (0,80)

\* Indica que el punto fue eliminado en el proceso de depuración de la escala.

Existe otra escala que desarrollaron Jantunen et al (2008) que mide la orientación hacia el crecimiento internacional de la empresa, que se basa en una escala de Likert de 1 a 5, y que viene determinada por los siguientes puntos:

- (1) La internacionalización es la única manera de lograr nuestros objetivos de crecimiento
- (2) Es importante para nuestra empresa internacionalizarse rápidamente
- (3) Vamos a tener que internacionalizarnos para poder tener éxito en el futuro
- (4) El crecimiento que estamos apuntando se puede lograr principalmente a través de la internacionalización

- (5) Los riesgos provocados por la internacionalización son demasiado grandes (invertido)
- (6) El mercado nacional sigue ofreciendo un potencial de crecimiento suficiente (invertido).

El quinto modulo se basa en las performances de internacionalización de la empresa, las cuales se derivan en resultados financieros y no financieros. La mayoría de las medidas de las performances de las Born Global destacadas en la literatura se basa sobre todo en medidas financieras y principalmente en medir el crecimiento y rentabilidad de las ventas internacionales, la cuota de mercado en el extranjero y por otra parte en cuanto a las medidas no financieras suelen destacarse la edad y la amplitud de internacionalización.

Destacamos la escala de Knight y Cavusgil (2004) para medir la performance de la empresa en los mercados internacionales (escala de Likert: 1 = muy insatisfecho, 7 = muy satisfecho; CRn=0.86), la cual fue adaptada de la investigación de (Cavusgil y Zou, 1994):

(1)Respecto a las expectativas previas, ¿Cuál ha sido su grado de satisfacción durante los últimos 3 años con la performance del producto?, respecto a:

- (a) Cuota de mercado en este mercado (0,87)
- (b) Crecimiento de las ventas en este mercado (0,85)
- (c) La rentabilidad antes de impuestos en este mercado (0,97)

(2) En comparación con su principal(es) competidor (s), el crecimiento de las ventas de este producto en su principal mercado de exportación ha sido: sustancialmente menor 1 2 3 4 5 6 7 sustancialmente mayor (0,78)

(3)En una escala de 1 a 10, ¿cómo calificaría usted el éxito de este producto en sus principales mercados de exportación en los últimos 3 años? fracaso 1/ exitoso 10 (0.92)

(4) Adquisición de nuevos conocimientos / tecnología en este mercado \*

(5) En comparación con el negocio nacional, el rendimiento total de su inversión (ROI) de este producto en su principal mercado de exportación ha sido. . . sustancialmente menores 1 2 3 4 5 6 7 sustancialmente mayor \*

\* Indica que el punto que fue eliminada en el proceso de depuración de la escala.

Destacamos también otra escala de medición de las performances de la empresa en mercados internacionales desarrollada por O’Cass y Weerawardena (2008) en la cual utilizaron tanto medidas objetivas como subjetivas para evaluar las performances de la empresa en los mercados internacionales. Evocaremos parte de dicha escala que desarrollan más ampliamente en su investigación. Por ejemplo, la performance del mercado se midió mediante la evaluación de la actividad de la empresa en:

- (1) Entrar en nuevos mercados;
- (2) Aumentar su cuota de mercado, y
- (3) La mayor satisfacción del cliente medida en una escala del 1 (nada) a 5 (mucho).

La mayoría de las investigaciones centrada en el estudio de las Born Global evalúan a menudo el grado de internacionalización de la empresa a partir de una sola escala de medición, midiendo sólo el volumen de ventas de la empresa derivado de las operaciones internacionales.

Respecto a la medición de la edad de internacionalización de la empresa, Musteen et al. (2010) siguiendo los trabajos de Reuber y Fischer (1997) y Zahra, Matherne, y Carleton (2003), determinaron que la velocidad de internacionalización se mide como la cantidad de tiempo transcurrido entre el año de fundación de la empresa y el año de su primera actividad internacional. De la misma forma, Zhou et al (2007) de acuerdo con la conceptualización de la internacionalización de las Born Global (Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 2005), elaboraron un constructo que se centra en la medición de con qué rapidez de internacionalización, una empresa obtiene una parte sustancial de sus ingresos totales de la venta de productos en varios países.

En cuanto al grado de expansión internacional viene sobre todo determinado en la literatura por el número de países en los cuales la empresa tiene actividades comerciales, pero también mide la distancia de los países donde opera la empresa y su país de origen. Por ejemplo, Kuivalainen et al. (2007) midieron el grado de expansión internacional de la empresa basándose en la distancia del mercado/país que existe entre los países donde se exporta y el mercado doméstico de origen. Para eso, recopilan información sobre los destinos internacionales donde opera la empresa, y aplican los resultados de la distancia cultura de Hofstede para calcular la distancia que existe entre

el país de origen y los países de destino. Y la distancia del mercado/país final se calcula mediante la suma de todas las distancias culturales de cada país en los cuales la empresa tiene actividades comerciales.

Las magnitudes económicas más utilizadas para determinar las performances de las Born Global, como lo hemos mencionado anteriormente suelen basarse principalmente en ratios de ventas internacionales, determinando la cuota de ventas en los mercados internacionales respecto a las ventas totales de la empresa. También se utilizan herramientas de medición como el ROI (retorno sobre inversión) el cual se calcula en función de la inversión realizada y los beneficios obtenidos en el extranjero, para obtener el ratio de retorno de inversión y ver la progresión de la empresa.

En cuanto a las performances que desarrolla la empresa obteniendo recursos intangibles internacionales, De Clercq et al. (2005) elaboraron una escala de 6 ítems principales para determinar los esfuerzos internacionales de aprendizaje, desarrollada a partir de investigaciones anteriores (Eriksson et al, 1997), la cual mide el esfuerzo de aprendizaje en los mercados extranjeros a través de ítems que determinan hasta qué punto la empresa se dedica a actividades de explotación de los procedimientos generales y sistemas internacionales (es decir, dos ítems con respecto a los procedimientos internos y sistemas de recompensa que se utiliza) y los factores específicos de su mercado exterior más importante (es decir, cuatro ítems con respecto a los competidores locales, los acuerdos con la competencia, la legislación y las normas comerciales que utilizaron). Uno de esos ítems se compone de la siguiente manera:

Esfuerzo de aprendizaje internacionales: Grado en que su empresa lleva a cabo un esfuerzo significativo en:

- (1) La explotación actual de los procedimientos internos con respecto a sus actividades internacionales.
- (2) La explotación de los sistemas actuales de recompensa en relación con sus actividades internacionales.
- (3) El desarrollo de nuevos procedimientos internos en relación con sus actividades internacionales.

- (4) El desarrollo de nuevos sistemas de recompensa en relación con sus actividades internacionales.

De la misma manera que Zhou (2007) elaboro una escala para medir el conocimiento del emprendedor se puede usar para medir el conocimiento de la empresa, sustituyendo el emprendedor por la empresa. La noción de capacidad de incremento del conocimiento se manifiesta en términos de aprendizaje y adquisición de nuevos conocimientos (Luo, 2000). La escala se basa en 11 ítems que fueron adaptados de una investigación anterior (Autio et al, 2000; Hadley y Wilson, 2003) para poder medir la capacidad de conocimiento de una Born Global (con al menos 3 años desde sus inicios) reflejando así el conocimiento institucional extranjero, el conocimiento de empresas extranjeras y el conocimiento de la internacionalización de la empresa (Eriksson, Johanson, Majkgard, y Sharma, 1997).

La última medida que destacamos para medir las performances de las Born Global, se basa en medir las ventajas de diferenciación que posee la empresa, para eso Pla-Barber y Escribá-Esteve (2006) desarrollaron una escala de 5 ítems basada en investigaciones anteriores realizadas por Miller (1986), Moen (2002), Knight (1997, 2000), Knight et al. (2004) en la cual los elementos seleccionados fueron los siguientes:

- (1) Reputación percibida del diseño, la calidad y el estilo de los productos de la empresa;
- (2) Reconocimiento internacional de la marca;
- (3) Grado de novedad del proceso y / o servicios que participan en la actividad internacional;
- (4) Percepción de la importancia de la innovación tecnológica, y
- (5) Volumen de inversión en I + D.

Respecto al bloque del entorno cultural se define como el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad se manifiesta, y suele usarse la escala de Hofstede (1980, 1991) para medirla, el cual identificó cinco dimensiones constitutivas de la cultura nacional que permiten caracterizar y diferenciar la cultura de un país con relación a otros. Las cinco dimensiones que integran el modelo de Hofstede son las siguientes:

- (1) Distancia de poder: En el ámbito de las organizaciones, esta dimensión está directamente relacionada con el grado de participación en el proceso de decisión que buscan los empleados.
- (2) Aversión/tolerancia a la incertidumbre: Se trata de una dimensión que indica el grado en el que una cultura programa a sus miembros para soportar o admitir situaciones no estructuradas.
- (3) Individualismo/colectivismo: Esta dimensión se refiere al grado en el que los individuos están integrados en grupos en una sociedad.
- (4) Masculinidad/feminidad: Se refiere a la distribución de roles entre los sexos en la sociedad que se encuentran.
- (5) Orientación a corto/largo plazo: Los valores asociados con la orientación a largo plazo son el ahorro y la perseverancia, los valores asociados con la orientación a corto plazo son el respeto a la tradición, el cumplimiento de las obligaciones sociales, y proteger su persona.

### **3. Análisis estadístico descriptivo de la población de estudio**

En este apartado se realiza un análisis descriptivo de la población de estudio en el que se calculan las frecuencias absolutas y sus correspondientes porcentajes para las variables cualitativas y también las medidas de tendencia central: media y desviación típica para las variables cuantitativas. Para ello, se realiza múltiple análisis bivariante, test de chi cuadrado de Pearson de dos colas para contrastar hipótesis de independencia (en tablas  $r \times s$ ) o el test de Fisher (tablas  $2 \times 2$ ) para variables cualitativas (tablas de contingencia), considerando estas diferencias estadísticamente significativas si  $p < 0,05$ . Análisis de comparación de medias independientes a través de la T de Student, con su test T de Student asumiendo o no varianzas desconocidas homogéneas.



Los resultados se presentan exponiendo los análisis descriptivos comparados bivariantes que reflejan los resultados a las cuestiones planteadas en el cuestionario en los dos grupos definidos (muestra de participantes por tipología de empresa Born Global y muestra de participantes de Uppsala) para posteriormente mediante este análisis bivariado contrastar si existen diferencias significativas en los resultados ante dichos dos grupos.

### 3.1. Análisis de las características descriptivas entrepreneurship por modelo de empresa

#### 3.1.1. Nivel de estudios de los empresarios

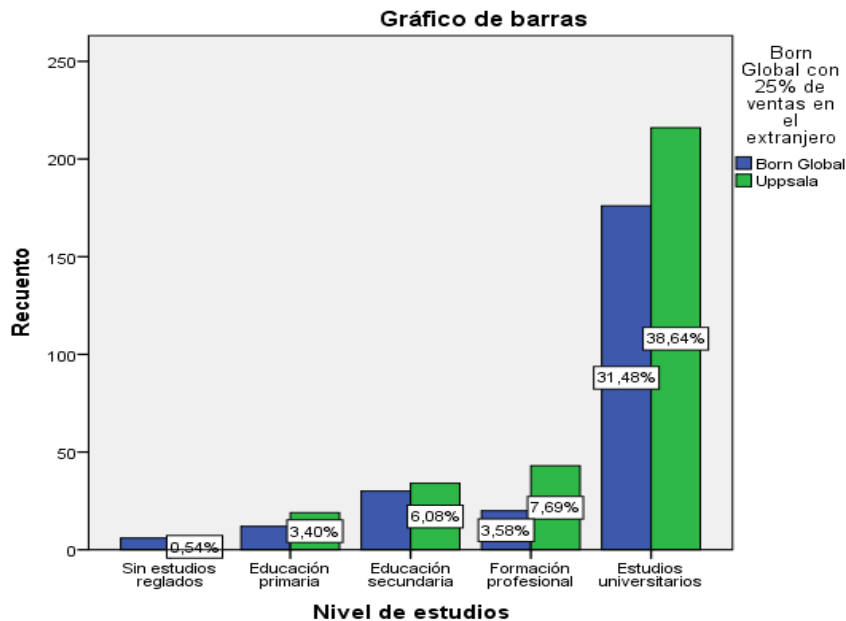
Ante la pregunta sobre el nivel de estudios se observa que el nivel de estudios, universitarios es el predominante (70,1% de la muestra), si distinguimos por tipo de empresa de manera absoluta impera empresario con un nivel de estudios universitarios entre el modelo Uppsala (216) pero esta cifra de forma relativa es superada por el modelo Born Global, pues este 44,9% dista en más de un punto porcentual de su total (43,6%), mientras que en Uppsala el 55,1% está infravalorado sobre su total (56,4%). Estas diferencias de proporciones no son significativas. (Tabla 11 y Figura 17).

Tabla 11. Nivel de estudios por tipo de empresa

Nivel de estudios	Born Global	Uppsala	Total
Sin estudios	6 66,7%	3 33,3%	9 1,6%
Educación primaria	12 38,7%	19 61,3%	31 5,5%
Educación secundaria	30 46,9%	34 53,1%	64 11,4%
Formación profesional	20 31,7%	43 68,3%	63 11,3%
Estudios universitarios	176 44,9%	216 55,1%	392 70,1%
<b>Total</b>	<b>244</b> <b>43,6%</b>	<b>315</b> <b>56,4%</b>	<b>559</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,17

Figura 17. Diagrama de barras porcentaje nivel de estudios por tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2. Idiomas

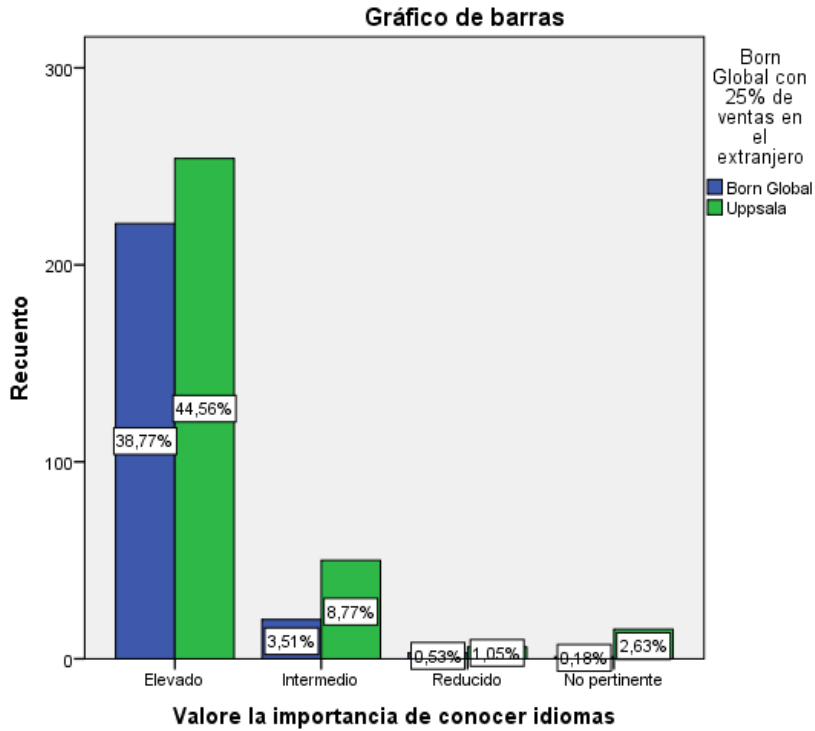
La importancia de los idiomas es fundamental, un 83,3% de la muestra considera que es de importancia elevada para el desarrollo empresarial. Al diferenciar por tipología de empresa se observa que el porcentaje de importancia elevada del idioma es mayor entre Uppsala, pero de forma relativa se resalta que en la tipología de empresa Born Global el 46,5% sobrerrepresenta al 43% total cosa que no ocurre con Uppsala. En términos generales Born Global tiende a dar más importancia a los idiomas que Uppsala, estas diferencias son significativas, existe asociación entre la importancia de idiomas y el tipo de empresa (Tabla 12 y Figura 18).

Tabla 12. Importancia de los idiomas por tipo de empresa

Importancia de los idiomas	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	221 46,5%	254 53,5%	475 83,3%
Intermedio	20 28,6%	50 71,4%	70 12,3%
Reducido	3 33,3%	6 66,7%	9 1,6%
No pertinente	1 6,3%	15 93,8%	16 2,8%
<b>Total</b>	<b>245</b> <b>43,0%</b>	<b>325</b> <b>57,0%</b>	<b>570</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,00

Figura. 18 Diagrama de barras. Porcentaje de importancia idiomas por tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3. Experiencia internacional

Existen diferencias significativas en los valores medios de los años de internacionalización según el tipo de empresa, así el modelo Born Global supera en media los años de internacionalización respecto a Uppsala (Tabla 13).

Tabla 13. Medias de años de internacionalización por tipo de empresa

Años internacionalización	N=	Media	D.E.	N=	Media	D.E.
		Born global	Born Global		Uppsala	Uppsala
Años internacionalización	231	12,52	8,06	294	6,43	6,23

Test	P valor
T de Student (años)	0,00

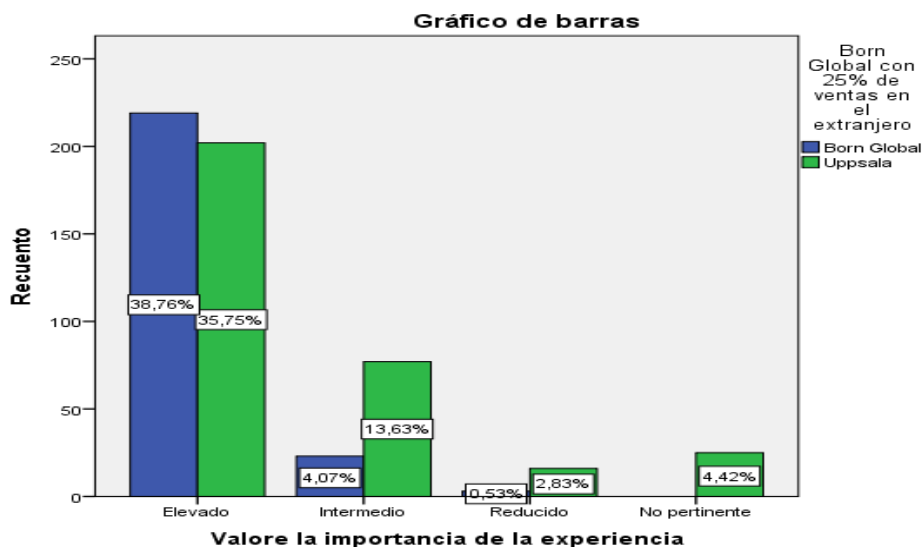
La valoración general de los participantes es elevada en cuanto a la importancia de la experiencia (74,5%). Comparando por tipología de empresa se observa que existe asociación estadísticamente significativa entre la importancia otorgada con el modelo de empresa, así las Born Global de manera relativa consideran mayor importancia elevada a la experiencia que Uppsala (52% frente a 48% respectivamente) (Tabla 14 y Figura 19).

Tabla 14. Valoración de la importancia de la experiencia internacional según tipo de empresa

Importancia de la experiencia internacional	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	219 52%	202 48%	<b>421</b> <b>74,5%</b>
Intermedio	23 23%	77 77%	<b>100</b> <b>17,7%</b>
Reducido	3 15,8%	16 84,2%	<b>19</b> <b>3,4%</b>
No pertinente	0 0%	25 100%	<b>25</b> <b>4,4%</b>
<b>Total</b>	<b>245</b> <b>43,4%</b>	<b>320</b> <b>56,6%</b>	<b>565</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,00

Figura. 19. Diagrama de barras. Porcentaje de importancia de la experiencia según tipología de empresa



Fuente: Elaboración propia

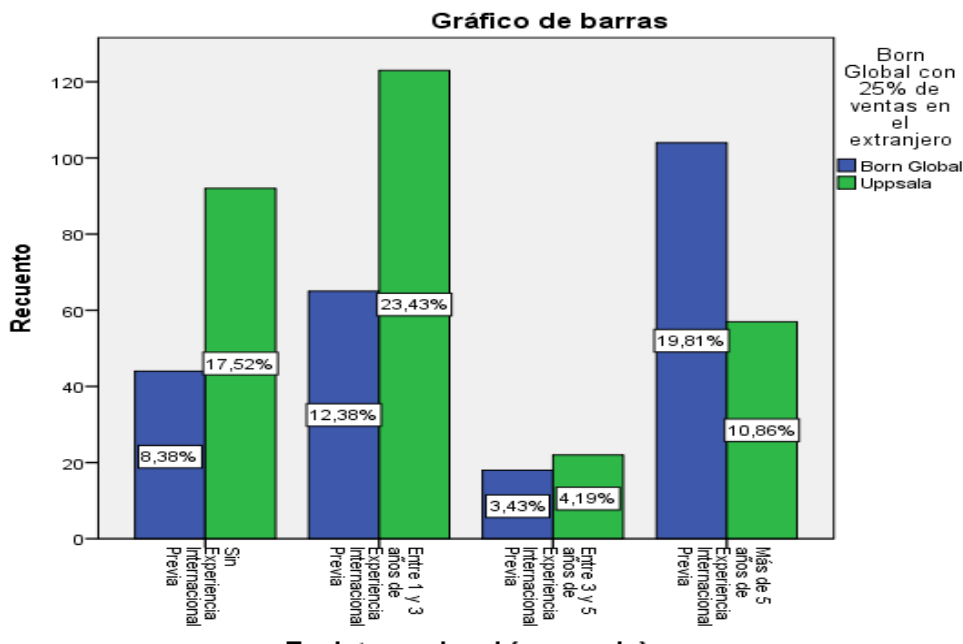
La muestra total indica que la experiencia previa entre 1-3 años es la más resaltada (35,8%). De entre todos las clasificaciones de experiencia previa donde más empresas de tipo Born Global hay es entre los que dice poseer experiencia previa superior a 5 años, 64,6% frente al 35,4% de Uppsala, esto últimos se sitúan más en los casos sin experiencia (67,6%). Estas diferencias indican la existencia de dependencia entre la variable experiencia previa internacional y tipo de empresa (Tabla 15 y Figura 20).

Tabla 15. Años de experiencia previa según tipo de empresa

Experiencia internacional previa	Born Global	Uppsala	Total
Sin experiencia	44 32,4%	92 67,6%	136 25,9%
1-3 años	65 34,6%	123 65,4%	188 35,8%
3-5 años	18 45%	22 55%	40 7,6%
>5 años	104 64,6%	57 35,4%	161 30,7%
<b>Total</b>	<b>231</b> <b>44%</b>	<b>294</b> <b>56%</b>	<b>525</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,00

Figura. 20 Diagrama de barras. Porcentaje de años de experiencia según tipo de empresa



### 3.1.4. Formación internacional

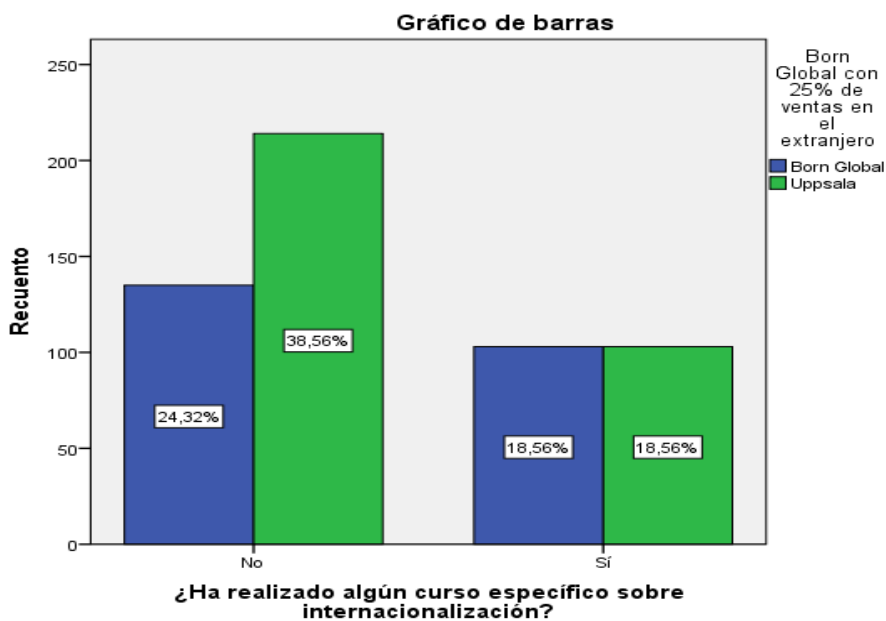
La mayoría de encuestados dicen no haber recibido cursos de internacionalización (62,9%). En cuanto a esta afirmación, la empresas de tipo Born Global pese a coincidir en valores absolutos y porcentuales (50%) con Uppsala, supera el porcentaje total del grupo (42,9%), así que de manera relativa tiene más peso e indican estar más formados en materia de internacionalización. Estas diferencias porcentuales son estadísticamente significativas, los cursos de formación se asocian con la tipología de empresa (Tabla16 y Figura 21).

Tabla 16. Si han realizado curso de internacionalización según tipo de empresa

Curso sobre internacionalización	Born Global	Uppsala	Total
No	135 38,7%	214 61,3%	<b>349</b> <b>62,9%</b>
Sí	103 50%	103 50%	<b>206</b> <b>37,1%</b>
<b>Total</b>	<b>238</b> <b>42,9%</b>	<b>317</b> <b>57,1%</b>	<b>555</b>

Test	P valor
Prueba exacta de Fisher	0,01

Figura 21. Diagrama de barras. Porcentaje afirmación curso internacionalización según tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia

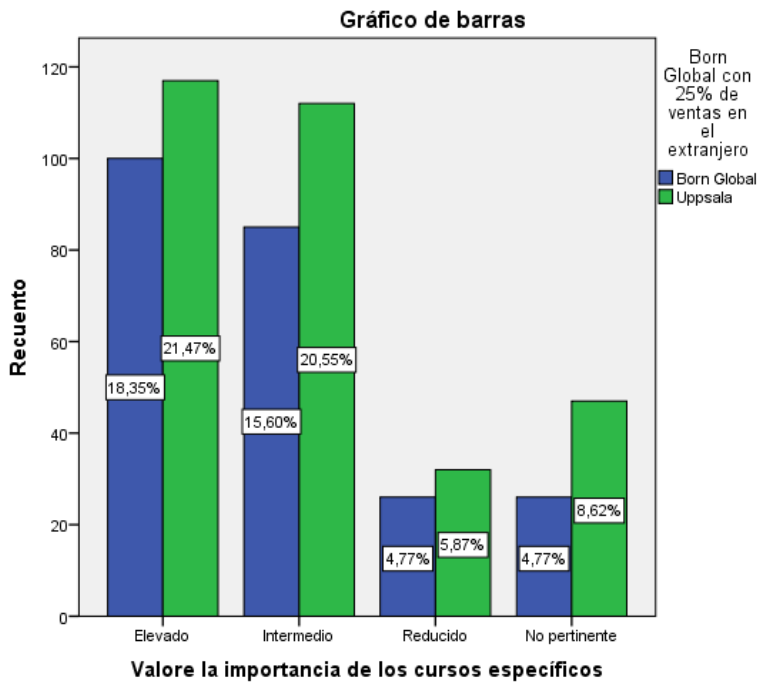
En cuanto a la importancia dada a los cursos específicos se observa que se reparten el peso entre la consideración de importancia elevada e intermedia (39,8% y 36,1% respectivamente). Si comparamos por tipología de empresa estas diferencias de posicionamiento no son significativas (Tabla 17 y Figura 22).

Tabla 17. Importancia de los cursos específicos según tipo de empresa

Importancia de los cursos específicos	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	100 46,1%	117 53,9%	<b>217</b> <b>39,8%</b>
Intermedio	85 43,1%	112 56,9%	<b>197</b> <b>36,1%</b>
Reducido	26 44,8%	32 55,2%	<b>58</b> <b>10,6%</b>
No pertinente	26 35,6%	47 64,4%	<b>73</b> <b>13,4%</b>
<b>Total</b>	<b>237</b> <b>43,5%</b>	<b>308</b> <b>56,5%</b>	<b>545</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,48

Figura. 22. Diagrama de barras. Porcentaje de importancia a cursos específicos según tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.5. Innovación

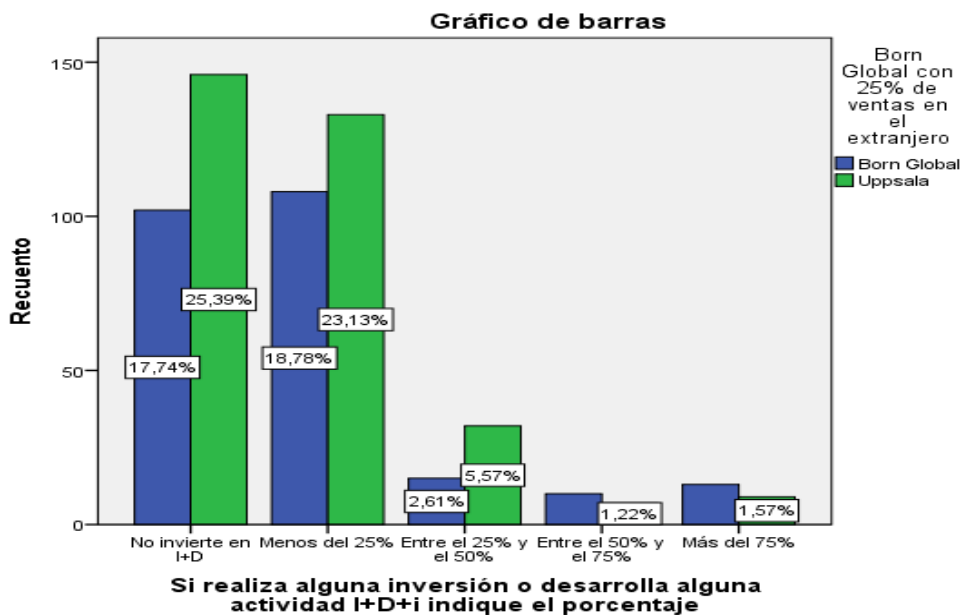
La inversión en I+D es tarea pendiente del tejido empresarial. El 43,1% del total de empresas no invierte nada y un 41,9% menos del 25%. Al diferenciar entre el tipo de empresa no encontramos asociación significativa entre la inversión realizada y ser Born Global o Uppsala (Tabla 18 y Figura 23).

Tabla 18. Porcentaje en inversión o actividad en I+D+i realizada según tipo de empresa

Inversión o actividad en I+D+i	Born Global	Uppsala	Total
No invierte en I+D	102 41,1%	146 58,9%	<b>248</b> <b>43,1%</b>
<25%	108 44,8%	133 55,2%	<b>241</b> <b>41,9%</b>
25%-50%	15 31,9%	32 68,1%	<b>47</b> <b>8,2%</b>
50%-75%	10 58,8%	7 41,2%	<b>17</b> <b>3%</b>
>75%	13 59,1%	9 40,9%	<b>22</b> <b>3,8%</b>
<b>Total</b>	<b>248</b> <b>43,1%</b>	<b>327</b> <b>56,9%</b>	<b>575</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,13

Figura. 23, Diagrama de barras. Porcentaje en inversiones I+D+i según tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia



### 3.2. Análisis de las características descriptivas respecto al entorno competitivo por modelo de empresa

#### 3.2.1. Sector competitivo

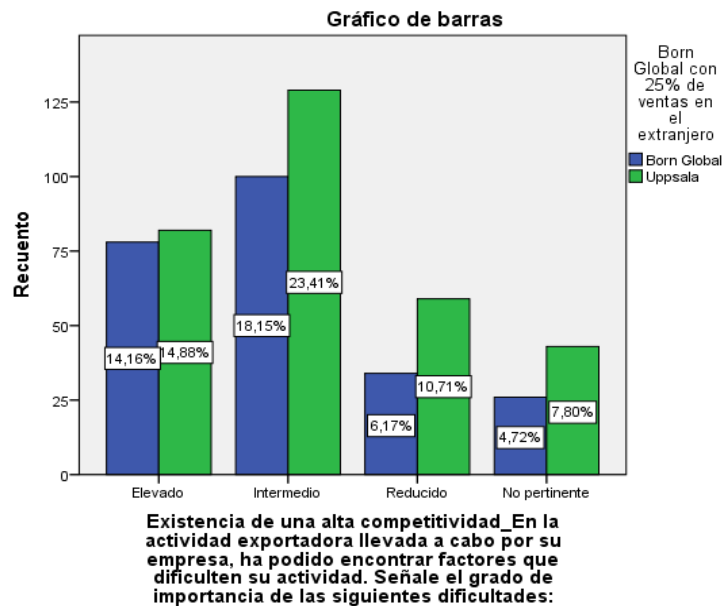
Cuando comenzamos el bloque segundo que determina el tejido empresarial encontramos la variable que analiza la existencia de una alta competitividad en la actividad exportadora llevada a cabo por la empresa, ha podido encontrar factores que dificultan su actividad. El 41,6% de las empresas encuentran esta dificultad intermedia, aunque esta dificultad en términos generales es más elevada para Born Global, no existen diferencias estadísticas significativas, no hay asociación entre ambas variables (Tabla 19 y Figura 24).

Tabla 19. Grado de importancia en la existencia de dificultades competitivas en la actividad exportadora por tipo de empresa

<b>Dificultad competitiva en su actividad exportadora</b>	<b>Born Global</b>	<b>Uppsala</b>	<b>Total</b>
Elevado	78 48,8%	82 51,3%	<b>160</b> <b>29%</b>
Intermedio	100 43,7%	129 56,3%	<b>229</b> <b>41,6%</b>
Reducido	34 36,6%	59 63,4%	<b>93</b> <b>16,9%</b>
No pertinente	26 37,7%	43 62,3%	<b>69</b> <b>12,5%</b>
<b>Total</b>	<b>238</b> <b>43,2%</b>	<b>313</b> <b>56,8%</b>	<b>551</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,21

Figura. 24. Diagrama de barras. Porcentaje de importancia a las dificultades competitivas en la exportación según tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2. Seguimiento del competidor a nivel internacional y saturación del mercado doméstico

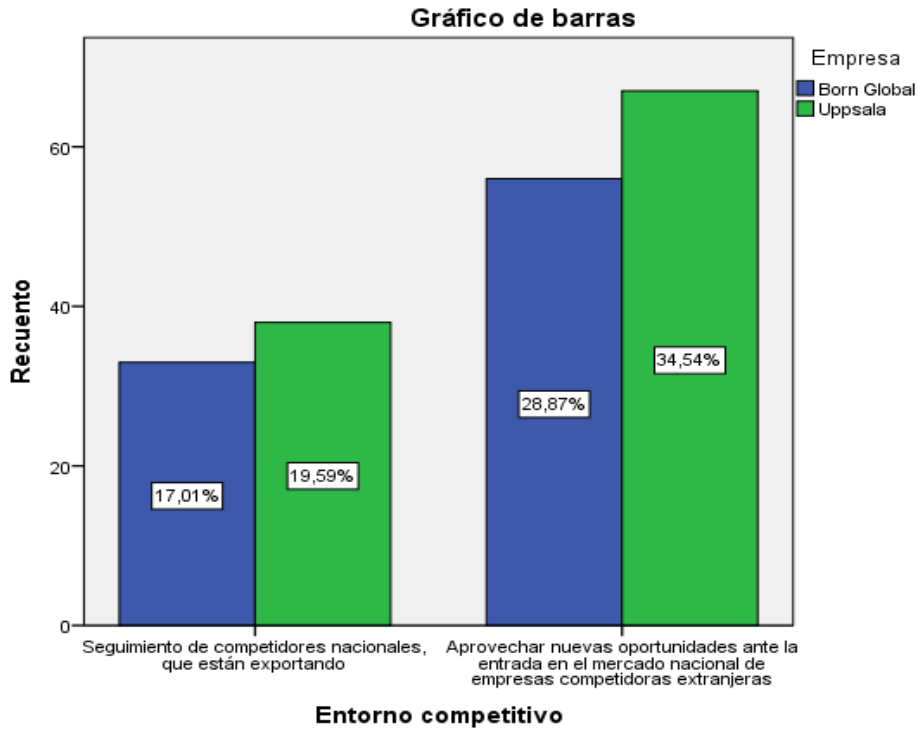
En cuanto al entorno competitivo podemos decir que únicamente un 12,5% de las 566 empresas hacen seguimiento de competidores nacionales que realizan exportación, si se trata de aprovechar nuevas oportunidades ante la entrada en el mercado nacional de empresas competidoras extranjeras se eleva a un 21,7% del total los que afirman llevar a cabo esta acción. Al unir aquellas empresas que realizan ambas acciones se observa que el 63,4% aprovecha nuevas oportunidades ante la entrada en el mercado nacional de empresas competidoras extranjeras, se observa que las proporciones son similares por tipología de empresas por tanto no existen diferencias significativas (Tabla 20 y Figura 25).

Tabla 20. Acciones llevadas a cabo en “entorno competitivo” por tipología de empresa

Entorno competitivo	Born Global	Uppsala	Total
Seguimiento de competidores nacionales, que están exportando	33 46,5%	38 53,5%	71 36,6%
Aprovechar nuevas oportunidades ante la entrada en el mercado nacional de empresas competidoras extranjeras	56 45,5%	67 54,5%	123 63,4%
<b>Total</b>	<b>89</b> <b>45,9%</b>	<b>105</b> <b>54,1%</b>	<b>194</b>

Test	P valor
Prueba exacta de Fisher	1,0

Figura. 25. Diagrama de barras. Porcentaje de acciones en el entorno competitivo por tipología de empresa



Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Análisis de las características descriptivas respecto a la orientación al cliente por modelo de empresa

#### 3.3.1. Incremento ventas en el extranjero, captación de nuevos clientes, mejora de imagen y presión clientes/instituciones

Ante las acciones encaminadas a la orientación al cliente encontramos la posición de si las empresas incrementan ventas en el extranjero. Sobre si las empresa realizan o no más ventas a los clientes extranjeros que ya tienen un 71,7% del total afirma realizarlo. Cuando comparamos por tipo de empresa de manera relativa quien más lleva a cabo esta acción son las empresas Born Global (47,8% sobre un 43,2% del total de empresas Born Global). El 52,2% encontrado en Uppsala está infrarrepresentado sobre el 56,8% del total de estas empresas. Estas diferencias entre tipo de empresa son significativas.

Cuando la acción de orientación al cliente es captar nuevos clientes en los mercados exteriores en los que ya ha vendido antes un 76,2% de la muestra afirma realizar esta acción. Cuando distinguimos por tipo de empresa de nuevo de forma relativa las empresas tipo Born Global acometen más esta acción que las de tipo Uppsala. De nuevo estas diferencias encontradas son estadísticamente significativas. Otra de las acciones de orientación al cliente es la mejora del prestigio/imagen de empresa. Un poco más de la mitad de las empresas afirman la mejora de su imagen de empresa (51,9%). Cuando comparamos esta variable por tipo de empresa no encontramos diferencias significativas.

Por último, en cuanto al constructo orientación al cliente encontramos aquellas empresas que se encuentran presionadas por las instituciones o por los propios clientes. A penas un 4,2% del total de empresas afirman tener presión en este sentido, cuando diferenciamos por tipo de empresa no existen diferencias significativas.

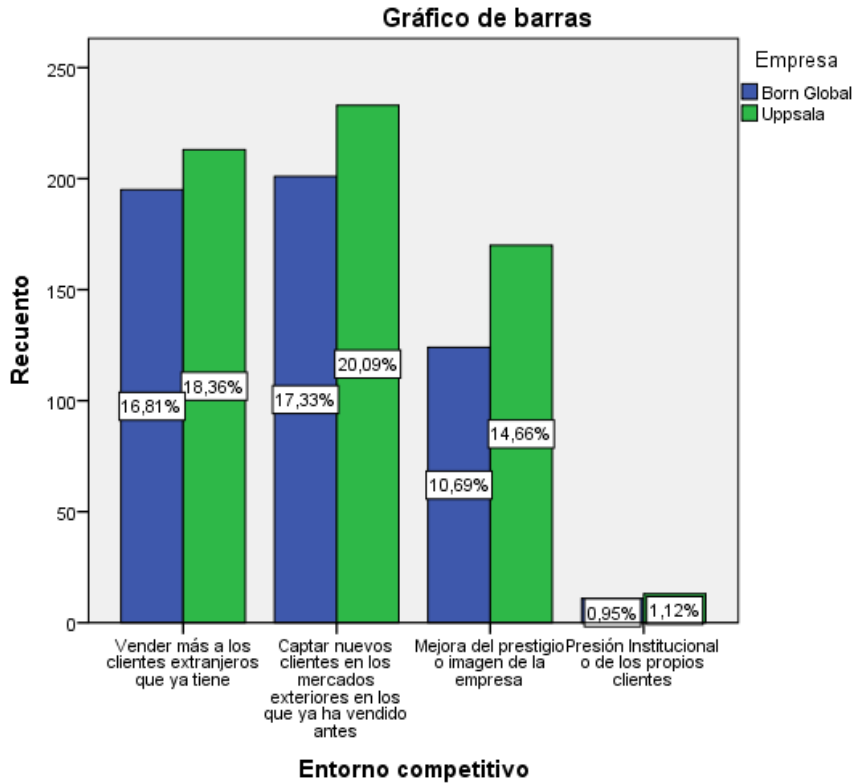
Para resumir todas las acciones llevadas a cabo en orientación al cliente se muestra el cruce de la variable orientación al cliente por tipo de empresa. En el cómputo general de las distintas estrategias encaminadas a la orientación de mercado no encontramos que exista asociación según tipo de empresa (Tabla 21 y Figura 26).

Tabla 21. Acciones de orientación de mercado llevadas a cabo según tipo de empresa

<b>Orientación al cliente</b>	<b>Born Global</b>	<b>Uppsala</b>	<b>Total</b>
Vender más a los clientes extranjeros que ya tiene <sup>1</sup>	195 47,8%	213 52,2%	<b>408</b> <b>35,2%</b>
Captar nuevos clientes en los mercados exteriores en los que ya ha vendido antes <sup>2</sup>	201 46,3%	233 53,7%	<b>434</b> <b>37,4%</b>
Mejora del prestigio o imagen de la empresa <sup>3</sup>	124 42,2%	170 57,8%	<b>294</b> <b>25,3%</b>
Presión Institucional o de los propios clientes <sup>4</sup>	11 45,8%	13 54,2%	<b>24</b> <b>2,1%</b>
<b>Total*</b>	<b>531</b> <b>45,8%</b>	<b>629</b> <b>54,2%</b>	<b>1160</b>

Test	P valor
Prueba exacta de Fisher <sup>1</sup>	0,00
Prueba exacta de Fisher <sup>2</sup>	0,01
Prueba exacta de Fisher <sup>3</sup>	0,61
Prueba exacta de Fisher <sup>4</sup>	0,84
Chi cuadrado Pearson*	0,52

Figura. 26. Diagrama de barras. Porcentaje de acciones de orientación de mercado según tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Análisis de las características descriptivas respecto a estrategias internacionales por modelo de empresa

En cuanto a estrategias internacionales se plantean una serie de cuestiones para conocer si llevan a cabo las empresas determinadas acciones enfocadas a diversificación en mercados exteriores, reducción de costes de localización externa, búsqueda externa de recursos naturales, financiero o tecnológicos, ocupación de capacidad productiva sobrante, optimización de procesos, rentabilidad e incremento de beneficios y por último búsqueda de alternativas al estancamiento nacional.

Observando las respuestas de manera individual, se obtiene que 297 empresas de 581 realizan diversificación de mercados y riesgos (52,2%). A la hora de comparar por tipología de empresa el 44,1% de las empresas tipo Born Global llevan a cabo esta acción y un 55,9% tipo Uppsala. Al observar si existen diferencias significativas entre el tipo de empresa y si llevan a cabo dicha estrategia no encontramos asociación alguna.

Ante la cuestión de si llevan a cabo reducción de costes de localización y transacción, de las 569 empresas, solamente el 11,1% llevan a cabo dicha operación, de estas, el 41,3% pertenecen al modelo Born Global y el 58,7% a Uppsala. Ante esta cuestión no encontramos asociación estadísticamente significativa por tipo de empresa. Ante la búsqueda en el exterior de recursos naturales, financieros o tecnológicos para mejorar su cadena de valor de las 569 empresas entrevistadas, únicamente el 6,2% afirma llevar a cabo esta operación. Al distinguir por tipo de empresa, de los 35 que realizan dicha acción, el 42,9% pertenece al modelo Born Global y el 57,1% a Uppsala. De nuevo no se encuentran diferencias en el recuento de dicha acción según tipo de empresa.

Otras de las estrategias internacionales es la ocupación de capacidad productiva sobrante. Tan solo un 6,5% afirma realizar dicha labor. De estas 37 empresas el 37,8% y 62,2% pertenecen al grupo Born Global y Uppsala respectivamente. De nuevo no encontramos diferencias significativas entre ambas variables.

En optimización de procesos, organización o gestión el 18,1% del total entrevistado afirma realizar esta estrategia. En este caso encontramos diferencias significativas por tipo de empresas, un 59,2% se encuentran en el modelo Born Global y un 40,8% Uppsala. Esta acción sí depende del tipo de empresa.

En cuanto a la rentabilidad e incremento de beneficios el 77,2% afirma obtener mayores beneficios con la estrategia internacional. Al distinguir por tipo de empresa se observa porcentajes similares, el 45,3% y 54,7% para Born Global y Uppsala. El tipo de empresa no influye en la mayor rentabilidad e incremento de beneficios.

En cuanto a la última estrategia de internacionalización se encuentra quienes afirman buscar alternativas al lento crecimiento o caída del mercado nacional. El 60,3% busca alternativa. De estos, el 39,6% pertenecen al modelo Born Global y el 60,4% Uppsala. Encontramos diferencias significativas entre el tipo de empresa y la búsqueda de alternativas.

De forma conjunta se presentan los resultados de aquellas empresas que afirman llevar a cabo la estrategia de internacionalización por tipo de empresa. Se puede observar que de forma relativa las empresas tipo Uppsala cometen más acciones salvo optimización de procesos, organización o gestión y mayor rentabilidad e incremento de beneficios en el mercado exterior que es llevado a cabo en mayor proporción relativa en modelos de empresa Born Global. De modo global agrupando todas las características

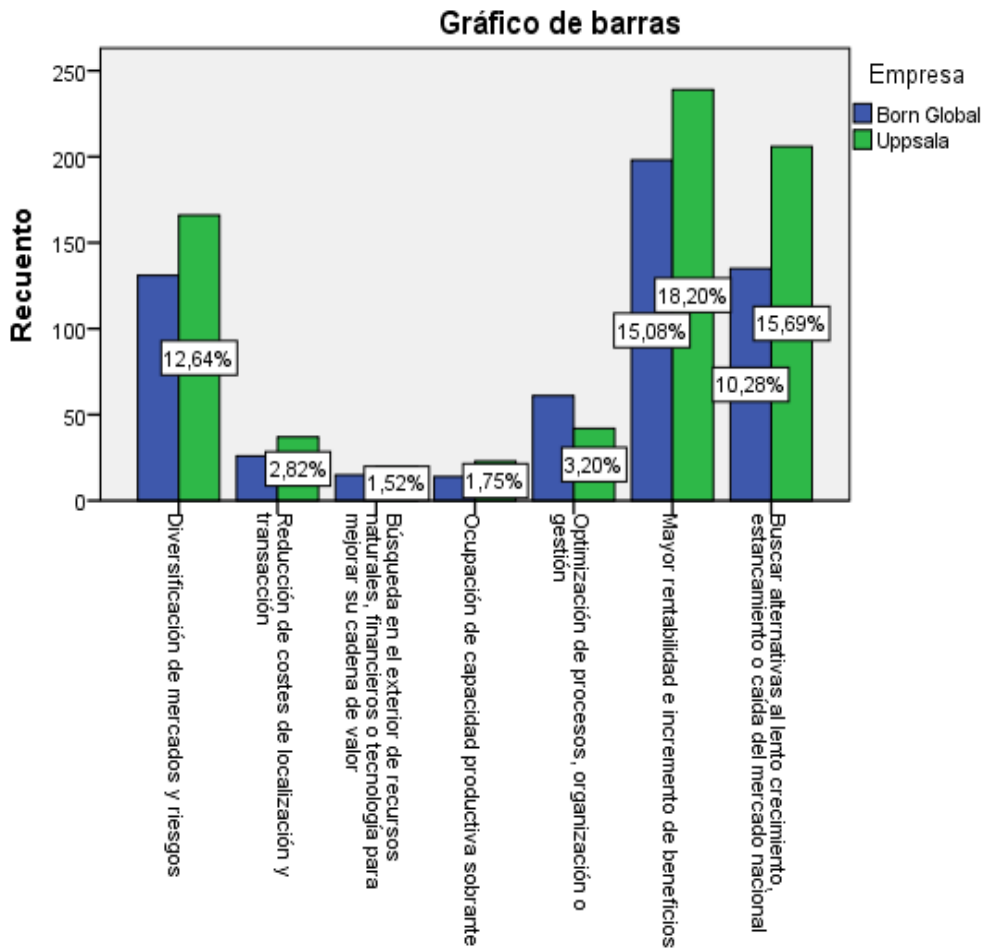
que engloban las estrategias internacionales podemos observar que estas estrategias están asociadas a la tipología de empresa (Tabla 12 y Figura 11).

Tabla 22. Estrategias internacionales por tipo de empresa

<b>Estrategias internacionales</b>	<b>Born Global</b>	<b>Uppsala</b>	<b>Total</b>
Diversificación de mercados y riesgos <sup>1</sup>	131 44,1%	166 55,9%	<b>297</b> <b>22,6%</b>
Reducción de costes de localización y transacción <sup>2</sup>	26 41,3%	37 58,7%	<b>63</b> <b>4,8%</b>
Búsqueda en el exterior de recursos naturales, financieros o tecnológicos <sup>3</sup>	15 42,9%	20 57,1%	<b>35</b> <b>2,7%</b>
Ocupación de capacidad productiva sobrante <sup>4</sup>	14 37,8%	23 62,2%	<b>37</b> <b>2,8%</b>
Optimización de procesos, organización o gestión <sup>5</sup>	61 59,2%	42 40,8%	<b>103</b> <b>7,8%</b>
Mayor rentabilidad e incremento de beneficios <sup>6</sup>	198 45,3%	239 54,7%	<b>437</b> <b>33,3%</b>
Buscar alternativas al lento crecimiento, estancamiento o caída del mercado nacional <sup>7</sup>	135 39,6%	206 60,4%	<b>341</b> <b>26%</b>
<b>Total*</b>	<b>580</b> <b>44,2%</b>	<b>733</b> <b>55,8%</b>	<b>1313</b>

Test	P valor
Prueba exacta de Fisher <sup>1</sup>	0,67
Prueba exacta de Fisher <sup>2</sup>	0,79
Prueba exacta de Fisher <sup>3</sup>	1,00
Prueba exacta de Fisher <sup>4</sup>	0,61
Prueba exacta de Fisher <sup>5</sup>	0,00
Prueba exacta de Fisher <sup>6</sup>	0,09
Prueba exacta de Fisher <sup>7</sup>	0,03
Chi cuadrado Pearson*	0,04

Figura. 27. Diagrama de barras. Porcentaje de las distintas estrategias de internacionalización por tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Análisis de las características descriptivas respecto a barreras internacionales por modelo de empresa

#### 3.5.1. Costes de internacionalización

Las empresas encuestadas consideran que el coste del proceso de internacionalización es intermedio en un 33,4%. Cuando distinguimos por tipo de empresa observamos que no encontramos diferencias significativas. A modo descriptivo las empresas Born Global consideran en mayor medida los costes reducidos que Uppsala en el proceso de internacionalización (Tabla 13 y Figura 12).

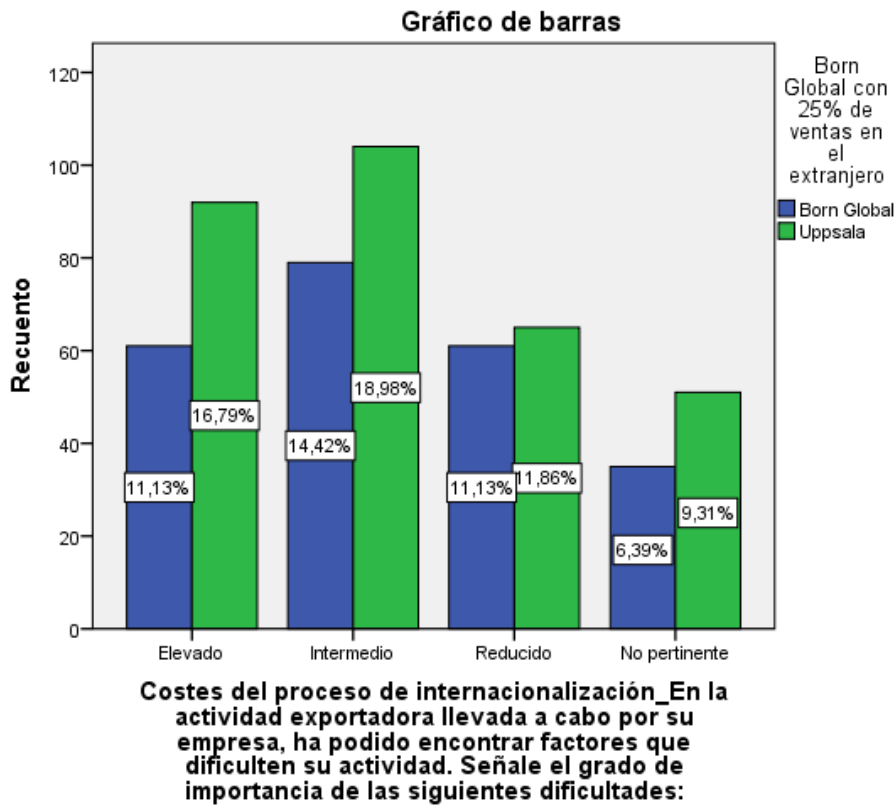


Tabla 23. Costes en el proceso de internacionalizaron por tipo de empresa

Costes en el proceso de internacionalización	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	61 39,9%	92 60,1%	153 27,9%
Intermedio	79 43,2%	104 56,8%	183 33,4%
Reducido	61 48,4%	65 51,6%	126 23%
No pertinente	35 40,7%	51 59,3%	86 15,7%
<b>Total</b>	<b>236</b> <b>43,1%</b>	<b>312</b> <b>56,9%</b>	<b>548</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,51

Figura. 28. Diagrama de barras. Porcentaje de proceso de internacionalización por tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2. Dificultad de penetración en los mercados internacionales

El 37,5% de las empresas consideran nivel intermedio a las dificultades de implantación en otros mercados. Pese a que de manera relativa encuentran esta dificultad en un nivel reducido más empresas tipo Born Global que Uppsala, no

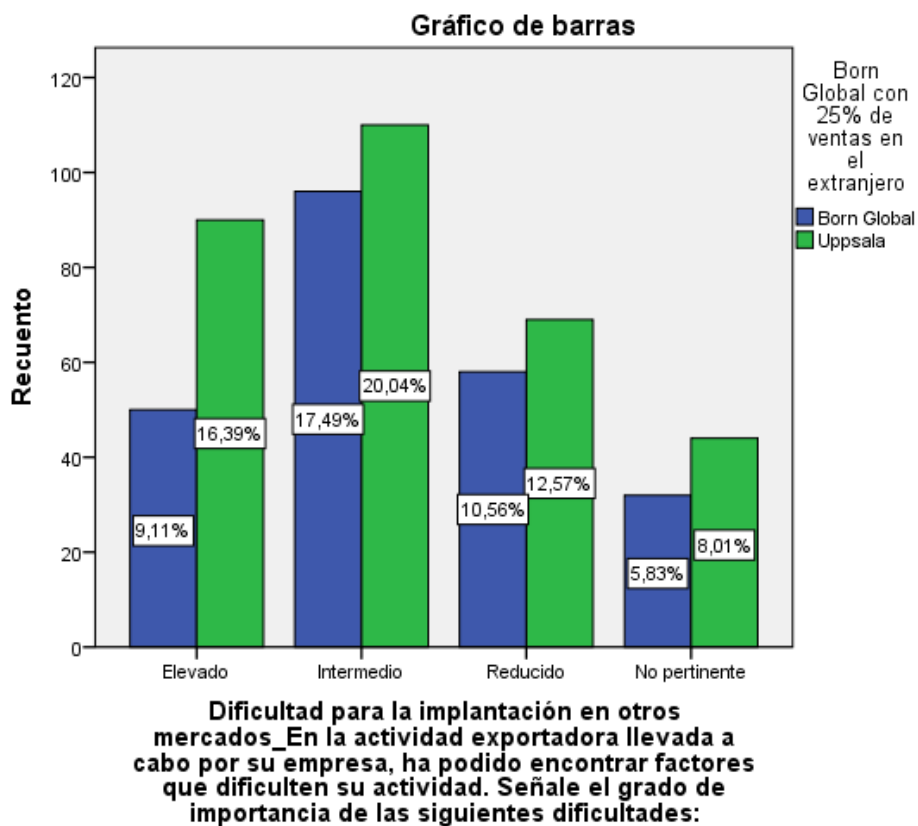
podemos afirmar que exista asociación en el tipo de empresa y el nivel de dificultad en la penetración de mercados (Tabla 14 y Figura 13).

Tabla 24. Dificultad para la implantación en otros mercados por tipo de empresa

Dificultad en la penetración de mercados	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	50 35,7%	90 64,3%	<b>140</b> <b>25,5%</b>
Intermedio	96 46,6%	110 53,4%	<b>206</b> <b>37,5%</b>
Reducido	58 45,7%	69 54,3%	<b>127</b> <b>23,1%</b>
No pertinente	32 42,1%	44 57,9%	<b>76</b> <b>13,8%</b>
<b>Total</b>	<b>236</b> <b>43%</b>	<b>313</b> <b>57%</b>	<b>549</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,21

Figura. 29. Diagrama de barras. Porcentaje de nivel dificultad implantación en otros mercados por tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia

### 3.5.3. Riesgo de cobros

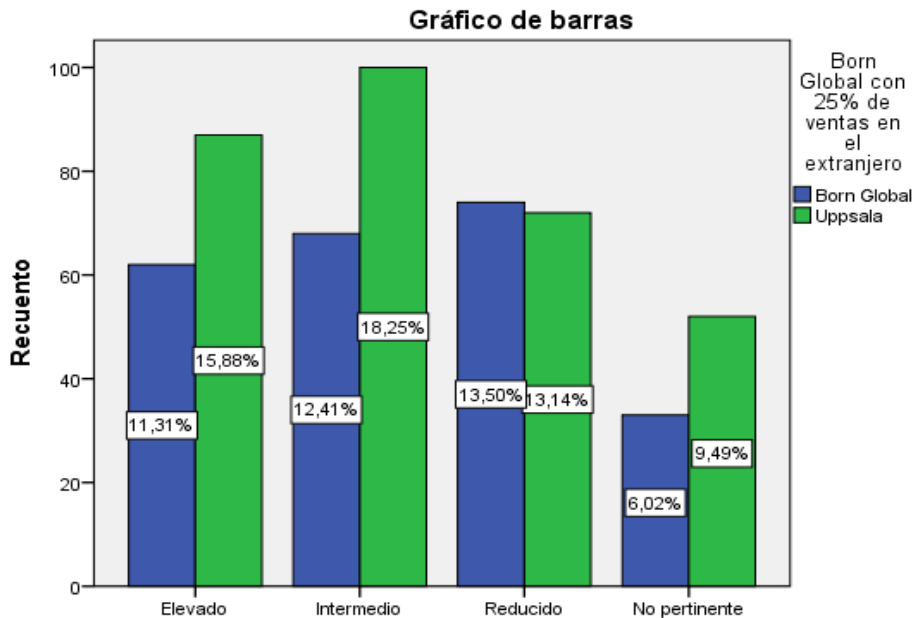
De nuevo de forma relativa las empresas que encuentran un nivel más reducido en los riesgos de cobro son las de tipo Born Global. Pese a observar estas diferencias no se puede afirmar que exista asociación entre los riesgos percibidos y el tipo de empresa (Tabla 15 y Figura 14).

Tabla 25. Riesgo de cobro por tipo de empresa

Riesgo de cobro	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	62 41,6%	87 58,4%	149 27,2%
Intermedio	68 40,5%	100 59,5%	168 30,7%
Reducido	74 50,7%	72 49,3%	146 26,6%
No pertinente	33 38,8%	52 61,2%	85 15,5%
<b>Total</b>	<b>237</b> <b>43,2%</b>	<b>311</b> <b>56,8%</b>	<b>548</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,20

Figura. 30. Diagrama de barras. Porcentaje de riesgo percibido por tipo de empresa.



**Los riesgos de cobro y fluctuaciones en cambios y tipo de interés. En la actividad exportadora llevada a cabo por su empresa, ha podido encontrar factores que dificulten su actividad. Señale el grado de importancia de las siguientes dificultades:**

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.4. Inseguridad jurídica

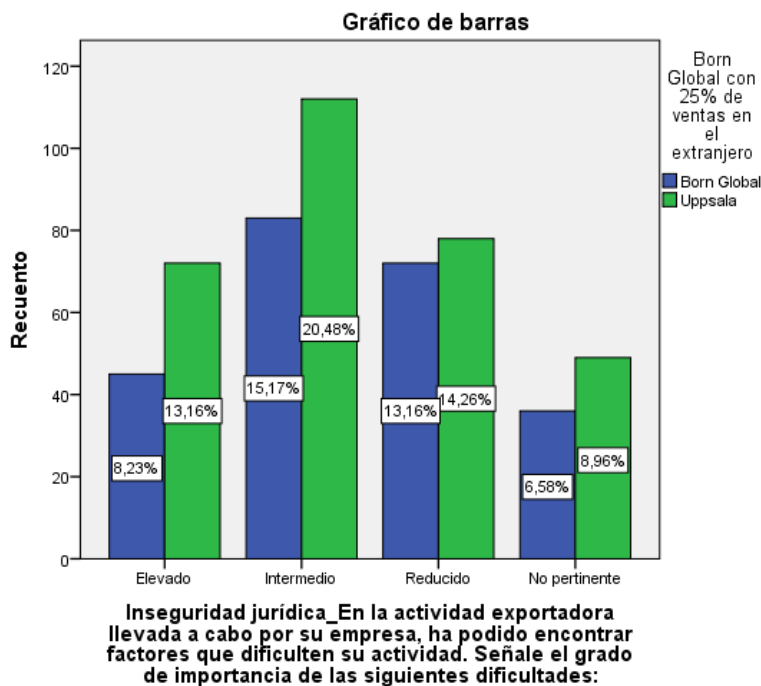
La frecuencia más común es la posición intermedia en inseguridad jurídica en el total de la muestra (35,6%). De nuevo de forma relativa las empresas que encuentran un nivel más reducido en la inseguridad jurídica son las de tipo Born Global. Pese a observar estas diferencias no se puede afirmar que exista asociación entre los riesgos percibidos y el tipo de empresa (Tabla 16 y Figura 15).

Tabla 26. Inseguridad jurídica por tipo de empresa

Inseguridad jurídica	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	45 38,5%	72 61,5%	117 21,4%
Intermedio	83 42,6%	112 57,4%	195 35,6%
Reducido	72 48%	78 52%	150 27,4%
No pertinente	36 42,4%	49 57,6%	85 15,5%
<b>Total</b>	<b>236</b> <b>43,1%</b>	<b>311</b> <b>56,9%</b>	<b>547</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,47

Figura. 31. Diagrama de barras. Porcentaje de inseguridad jurídica por tipo de empresa.



Fuente: Elaboración propia

### 3.5.5. Normativas y requisitos legales

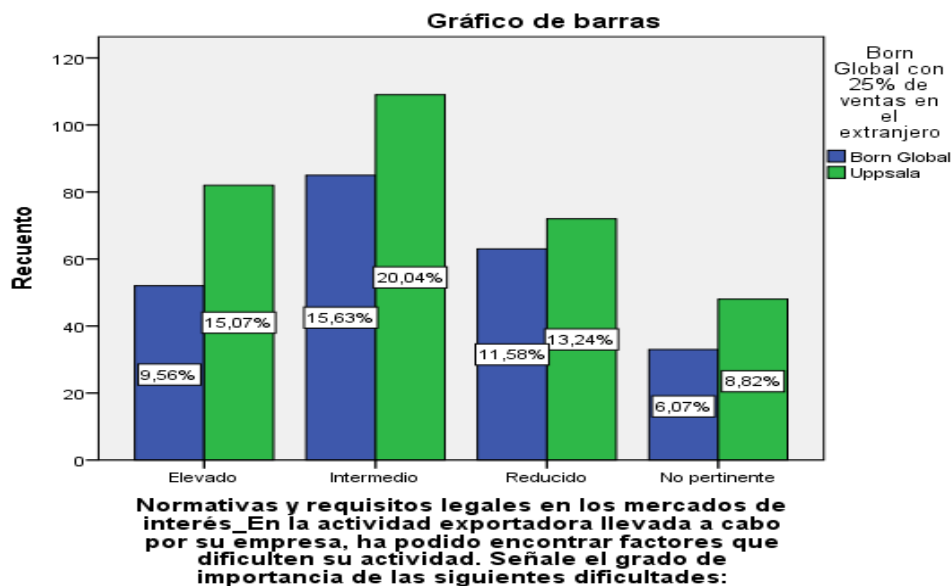
La frecuencia más común es la posición intermedia en normativa y requisitos legales en los mercados de interés en el total de la muestra (35,7%). De nuevo de forma relativa las empresas que encuentran un nivel más reducido en este tipo de normativas son las de tipo Born Global y las que más elevado Uppsala. Pese a observar estas diferencias no se puede afirmar que exista asociación entre los riesgos percibidos y el tipo de empresa (Tabla 17 y Figura 16).

Tabla 27. Normativa y requisitos legales por tipo de empresa

Normativas y requisitos legales en los mercados de interés	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	52 38,8%	82 61,2%	134 24,6%
Intermedio	85 43,8%	109 56,2%	194 35,7%
Reducido	63 46,7%	72 53,3%	135 24,8%
No pertinente	33 40,7%	48 59,3%	81 14,9%
<b>Total</b>	<b>233</b> <b>42,8%</b>	<b>311</b> <b>57,2%</b>	<b>544</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,60

Figura. 32. Diagrama de barras. Porcentaje de normativa y requisitos legales por tipo de empresa.



Fuente: Elaboración propia

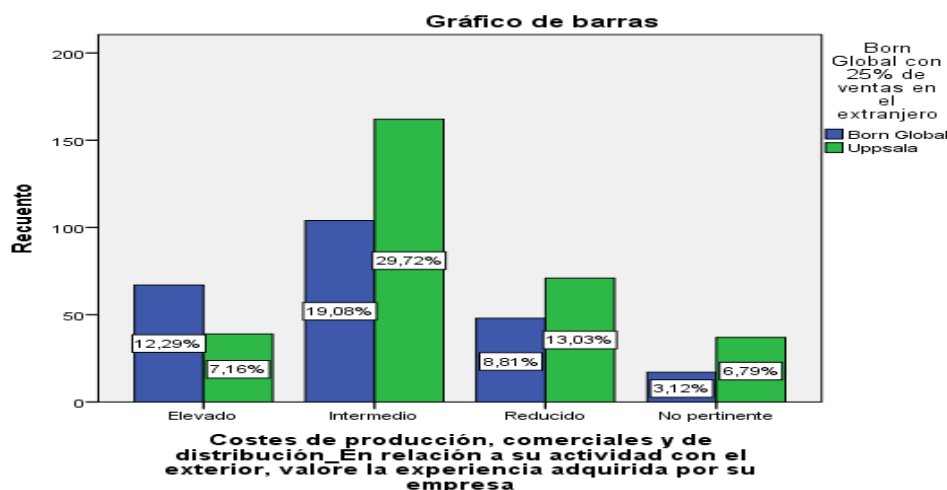
### 3.5.6. Costes de producción y comercialización y de distribución internacional

La frecuencia más común es la posición intermedia en costes de producción y comercialización en su actividad exterior en el total de la muestra (48,8%). Ahora encontramos de forma relativa que las empresas que encuentran un nivel más de costes más elevado son las de tipo Born Global. Se observa que estas diferencias son significativas, por tanto se puede afirmar que existe asociación entre los costes de producción y comercialización y el tipo de empresa (Tabla 18 y Figura 17).

Tabla 28. Costes de producción y comercialización por tipo de empresa

<b>Costes de producción, comerciales y de distribución</b>	<b>Born Global</b>	<b>Uppsala</b>	<b>Total</b>
Elevado	67 63,2%	39 36,8%	<b>106</b> <b>19,4%</b>
Intermedio	104 39,1%	162 60,9%	<b>266</b> <b>48,8%</b>
Reducido	48 40,3%	71 59,7%	<b>119</b> <b>21,8%</b>
No pertinente	17 31,5%	37 68,5%	<b>54</b> <b>9,9%</b>
<b>Total</b>	<b>236</b> <b>43,3%</b>	<b>309</b> <b>56,7%</b>	<b>545</b>
Test		P valor	
Chi cuadrado Pearson		0,00	

Figura. 33. Diagrama de barras. Porcentaje de costes de producción y comercialización por tipo de empresa.



### 3.6. Análisis de las características descriptivas respecto a barreras financieras por modelo de empresa

#### 3.6.1. Capacidad financiera

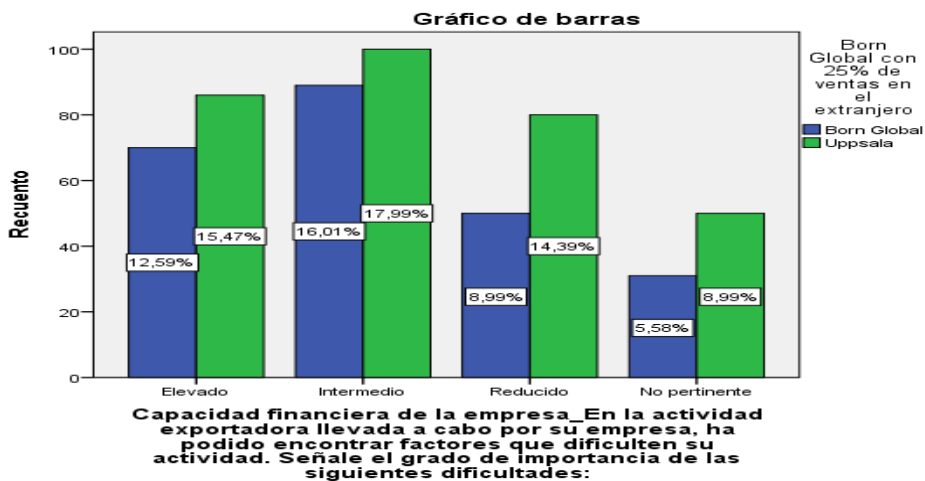
La frecuencia más común es la posición intermedia en capacidad financiera de la empresa en materia de exportación en el total de la muestra (34%). De forma relativa las empresas que encuentran un nivel más reducido en la capacidad financiera son las de tipo Born Global. Pese a observar estas diferencias, no se puede afirmar que exista asociación entre la capacidad financiera y el tipo de empresa (Tabla 19 y Figura 18).

Tabla 29. Capacidad financiera por tipo de empresa

Capacidad financiera	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	70 44,9%	86 55,1%	156 28,1%
Intermedio	89 47,1%	100 52,9%	189 34%
Reducido	50 38,5%	80 61,5%	130 23,4%
No pertinente	31 38,3%	50 61,7%	81 14,6%
<b>Total</b>	<b>240</b> <b>43,2%</b>	<b>316</b> <b>56,8%</b>	<b>556</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,34

Figura. 34. Diagrama de barras. Porcentaje de capacidad financiera por tipo de empresa.



### 3.6.2. Necesidad de financiación

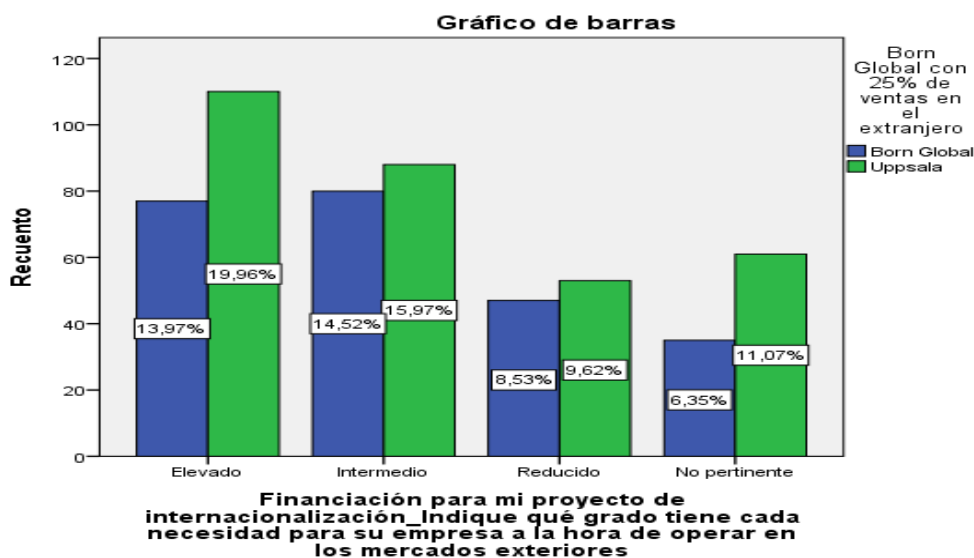
La frecuencia más común es la posición elevada en cuanto al nivel de necesidad de financiación en la actividad exportadora en el total de la muestra (33,9%). En valores absolutos existe necesidad elevada de financiación en ambos tipos de empresa, pero de forma relativa esta financiación tiene más relevancia en las empresas Uppsala. Pese a observar estas diferencias, no se puede afirmar que exista asociación entre la necesidad de financiación y el tipo de empresa (Tabla 20 y Figura 19).

Tabla 30. Necesidad de financiación por tipo de empresa

Necesidad de financiación	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	77 41,2%	110 58,8%	<b>187</b> <b>33,9%</b>
Intermedio	80 47,6%	88 52,4%	<b>168</b> <b>30,5%</b>
Reducido	47 47%	53 53%	<b>100</b> <b>18,1%</b>
No pertinente	35 36,5%	61 63,5%	<b>96</b> <b>17,4%</b>
<b>Total</b>	<b>239</b> <b>43,4%</b>	<b>312</b> <b>56,6%</b>	<b>551</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,26

Figura. 35. Diagrama de barras. Porcentaje de necesidad de financiación por tipo de empresa.





### 3.7. Análisis de las características descriptivas respecto a barreras de conocimientos por modelo de empresa

#### 3.7.1. Necesidad de información

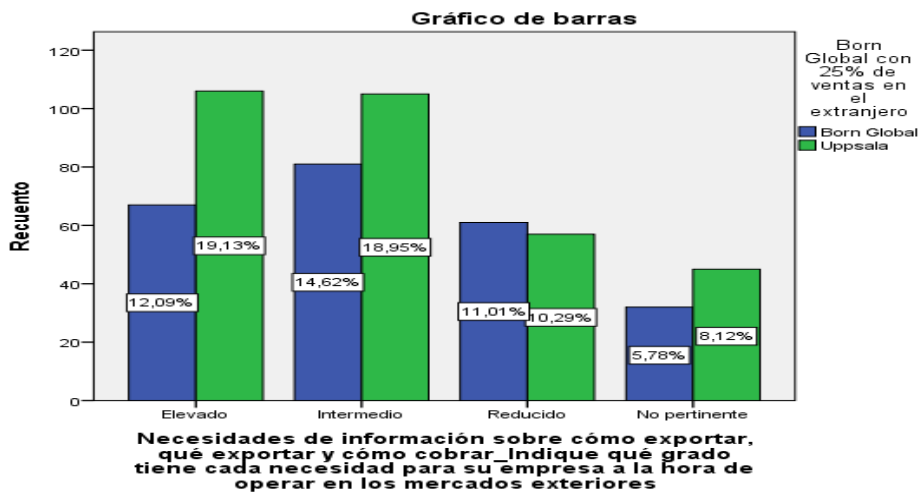
La frecuencia más común es la posición intermedia en cuanto al nivel de necesidad de información en la actividad exportadora en el total de la muestra (33,6%). Este porcentaje de necesidad es más elevado en las empresas Uppsala. Pese a observar estas diferencias, no se puede afirmar que exista asociación entre la necesidad de información y el tipo de empresa (Tabla 21 y Figura 20).

Tabla 31. Necesidad de información por tipo de empresa

Necesidad de información	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	67 38,7%	106 61,3%	173 31,2%
Intermedio	81 43,5%	105 56,5%	186 33,6%
Reducido	61 51,7%	57 48,3%	118 21,3%
No pertinente	32 41,6%	45 58,4%	77 13,9%
<b>Total</b>	<b>241</b> <b>43,5%</b>	<b>313</b> <b>56,5%</b>	<b>554</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,18

Figura. 36. Diagrama de barras. Porcentaje de necesidad de información por tipo de empresa.



### 3.7.2. Ausencia de información

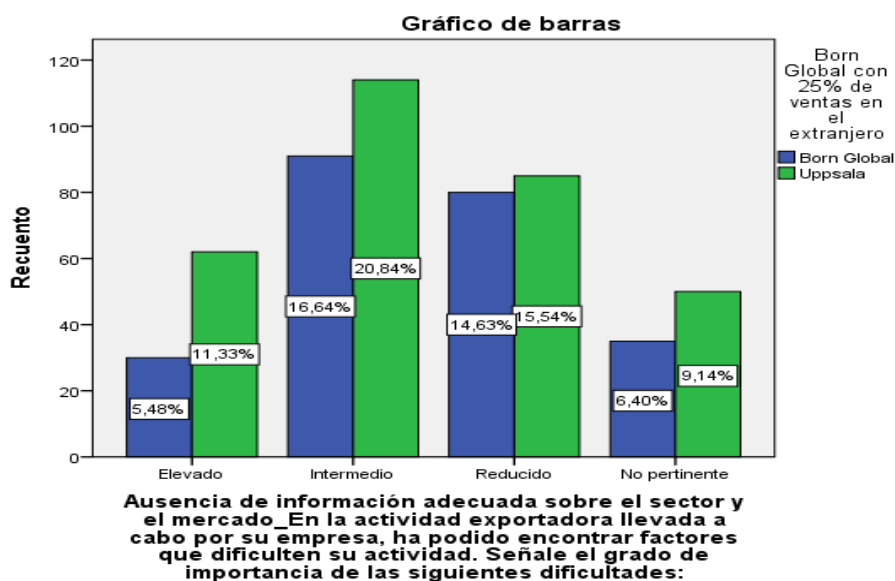
La frecuencia más común es la posición intermedia en cuanto al nivel de ausencia de información adecuada sobre el sector y el mercado en el total de la muestra (37,5%). Este porcentaje de ausencia de información es más elevado en las empresas tipo Uppsala. Pese a observar estas diferencias, no se puede afirmar que exista asociación entre la ausencia de información y el tipo de empresa (Tabla 22 y Figura 21).

Tabla 32. Ausencia de información por tipo de empresa

Ausencia de información	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	30 32,6%	62 67,4%	92 16,8%
Intermedio	91 44,4%	114 55,6%	205 37,5%
Reducido	80 48,5%	85 51,5%	165 30,2%
No pertinente	35 41,2%	50 58,8%	85 15,5%
<b>Total</b>	<b>236</b> <b>43,1%</b>	<b>311</b> <b>56,9%</b>	<b>547</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,10

Figura. 37. Diagrama de barras. Porcentaje de ausencia de información por tipo de empresa.



Fuente: Elaboración propia

### 3.7.3. Desconocimiento selección de mercados

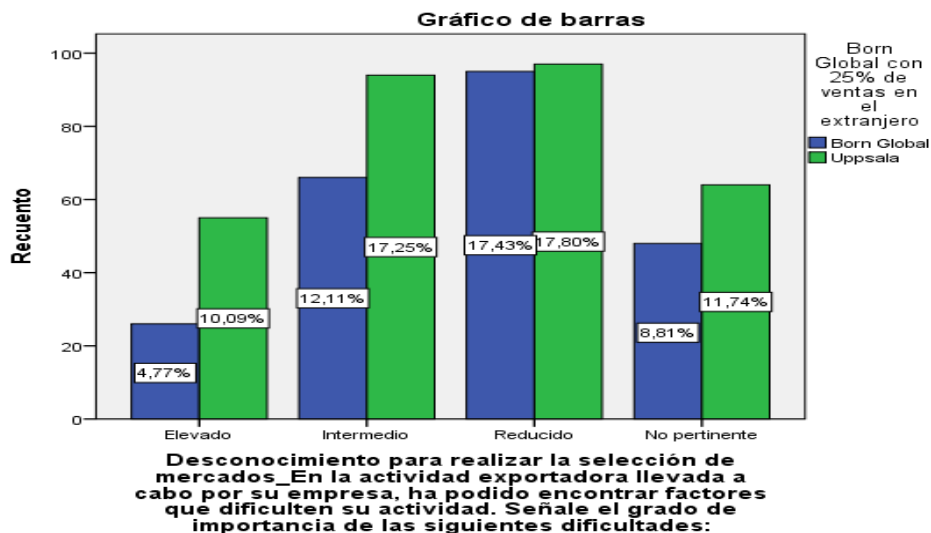
La frecuencia más común es la posición reducida en cuanto al nivel de desconocimiento en la selección de mercados en la actividad exportadora en el total de la muestra (35,2%). Este porcentaje de desconocimiento es más elevado en las empresas tipo Uppsala. Pese a observar estas diferencias, no se puede afirmar que exista asociación entre este tipo de desconocimiento y el tipo de empresa (Tabla 23 y Figura 22).

Tabla 33. Desconocimiento selección de mercados por tipo de empresa

Desconocimiento selección de mercados	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	26 32,1%	55 67,9%	<b>81</b> <b>14,9%</b>
Intermedio	66 41,3%	94 58,8%	<b>160</b> <b>29,4%</b>
Reducido	95 49,5%	97 50,5%	<b>192</b> <b>35,2%</b>
No pertinente	48 42,9%	64 57,1%	<b>112</b> <b>20,6%</b>
<b>Total</b>	<b>235</b> <b>43,1%</b>	<b>310</b> <b>56,9%</b>	<b>545</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,06

Figura. 38. Diagrama de barras. Porcentaje de desconocimiento selección de mercados por tipo de empresa.



### 3.7.4. Desconocimiento ayudas disponibles

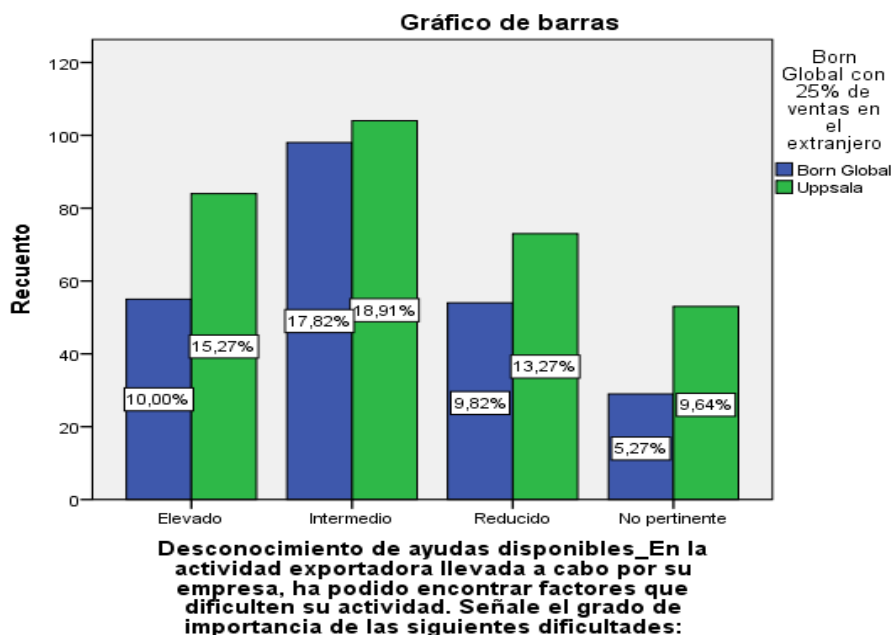
La frecuencia más común es la posición intermedia en cuanto al nivel de desconocimiento en ayudas en la actividad exportadora en el total de la muestra (36,7%). Este porcentaje de desconocimiento es más elevado en las empresas tipo Uppsala. Pese a observar estas diferencias, no se puede afirmar que exista asociación entre este tipo de desconocimiento y el tipo de empresa (Tabla 24 y Figura 23).

Tabla 34. Desconocimiento ayudas disponibles por tipo de empresa

<b>Desconocimiento ayudas disponibles</b>	<b>Born Global</b>	<b>Uppsala</b>	<b>Total</b>
Elevado	55 39,6%	84 60,4%	<b>139</b> <b>25,3%</b>
Intermedio	98 48,5%	104 51,5%	<b>202</b> <b>36,7%</b>
Reducido	54 42,5%	73 57,5%	<b>127</b> <b>23,1%</b>
No pertinente	29 35,4%	53 64,6%	<b>82</b> <b>14,9%</b>
<b>Total</b>	<b>236</b> <b>42,9%</b>	<b>314</b> <b>57,1%</b>	<b>550</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,16

Figura. 39. Diagrama de barras. Porcentaje de desconocimiento ayudas disponibles por tipo de empresa.



### 3.7.5. Necesidad de formación

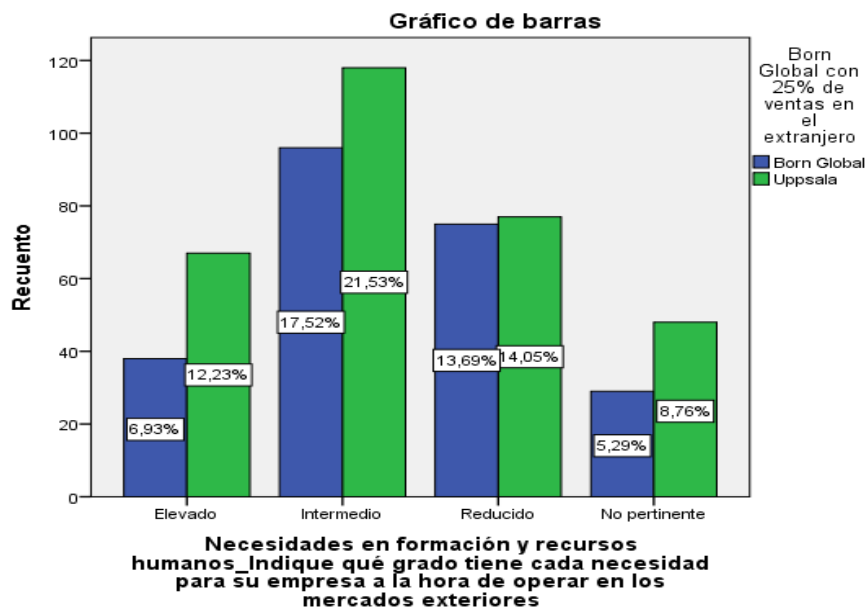
La frecuencia más común es la posición intermedia en cuanto al nivel de necesidad de formación y recursos humanos en el total de la muestra (39,1%). Este porcentaje de necesidad es más elevado en las empresas tipo Uppsala. Pese a observar estas diferencias, no se puede afirmar que exista asociación entre la necesidad de formación y el tipo de empresa (Tabla 25 y Figura 24).

Tabla 35. Necesidad de formación por tipo de empresa

Necesidad de formación	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	38 36,2%	67 63,8%	105 19,2%
Intermedio	96 44,9%	118 55,1%	214 39,1%
Reducido	75 49,3%	77 50,7%	152 27,7%
No pertinente	29 37,7%	48 62,3%	77 14,1%
<b>Total</b>	<b>238</b> <b>43,4%</b>	<b>310</b> <b>56,6%</b>	<b>548</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,13

Figura. 40. Diagrama de barras. Porcentaje de necesidad de formación por tipo de empresa.



Fuente: Elaboración propia

### 3.7.6. Carencia de personal formado

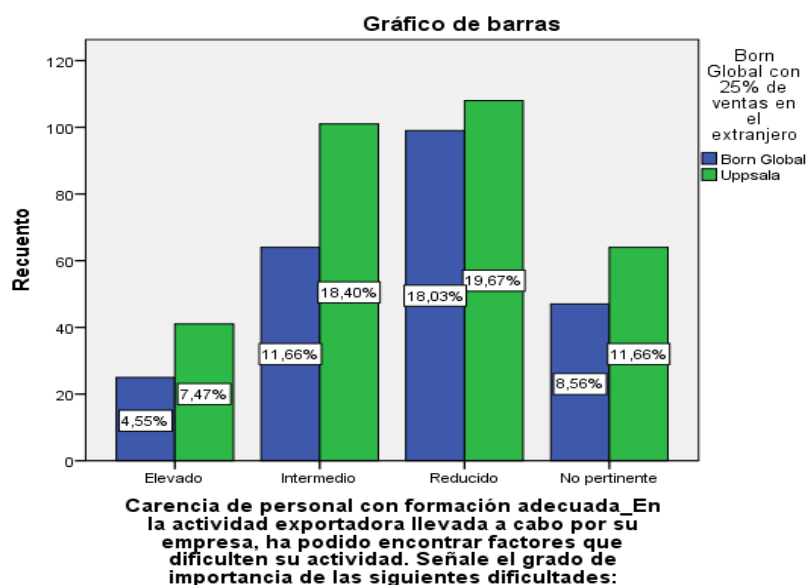
La frecuencia más común es la posición reducida en cuanto al nivel de carencia de personal formado en el total de la muestra (37,7%). Este porcentaje de carencia es más elevado en las empresas tipo Uppsala. Pese a observar estas diferencias, no se puede afirmar que exista asociación entre la carencia de personal formado y el tipo de empresa (Tabla 26 y Figura 25).

Tabla 36. Carencia de personal formado por tipo de empresa

Carencia de personal formado	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	25 37,9%	41 62,1%	66 12%
Intermedio	64 38,8%	101 61,2%	165 30,1%
Reducido	99 47,8%	108 52,2%	207 37,7%
No pertinente	47 42,3%	64 57,7%	111 20,2%
<b>Total</b>	<b>235 42,8%</b>	<b>314 57,2%</b>	<b>549</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,27

Figura. 41. Diagrama de barras. Porcentaje de carencia de personal formado por tipo de empresa.



### 3.8. Análisis de las características descriptivas respecto a barreras estratégicas por modelo de empresa

#### 3.8.1. Cambio mentalidad

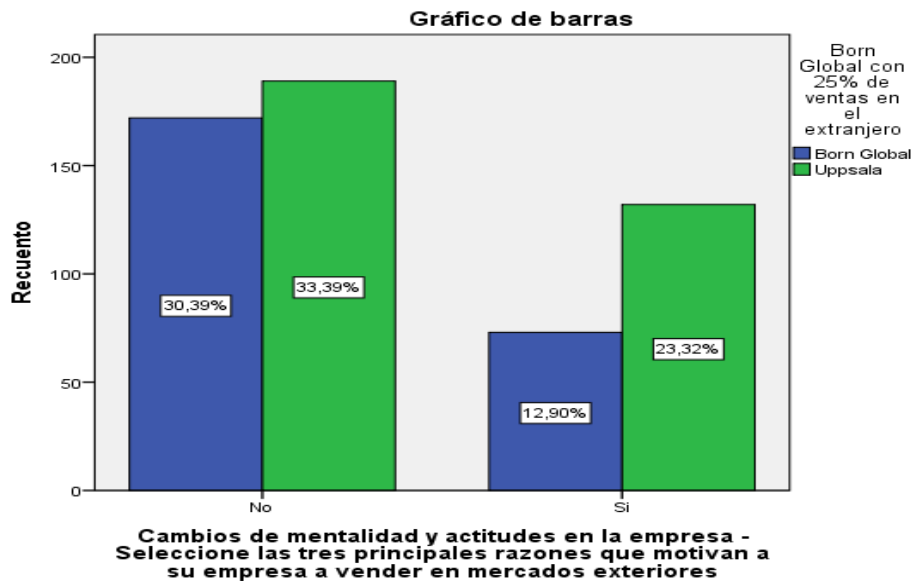
El 36,2% de los encuestados son proclives a cambios de mentalidad y actitudes de la empresa. Este porcentaje es más elevado en las empresas tipo Uppsala. Se observa que estas diferencias son significativas, se puede afirmar que existe asociación entre el cambio de mentalidad y el tipo de empresa (Tabla 27 y Figura 26).

Tabla 37. Cambio de mentalidad por tipo de empresa

Cambio mentalidad	Born Global	Uppsala	Total
No	172 47,6%	189 52,4%	<b>361</b> <b>63,8%</b>
Sí	73 35,6%	132 64,4%	<b>205</b> <b>36,2%</b>
<b>Total</b>	<b>245</b> <b>43,3%</b>	<b>321</b> <b>56,7%</b>	<b>566</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,01

Figura. 42. Diagrama de barras. Porcentaje de cambio de mentalidad por tipo de empresa.



### 3.8.2. Dificultades de producción

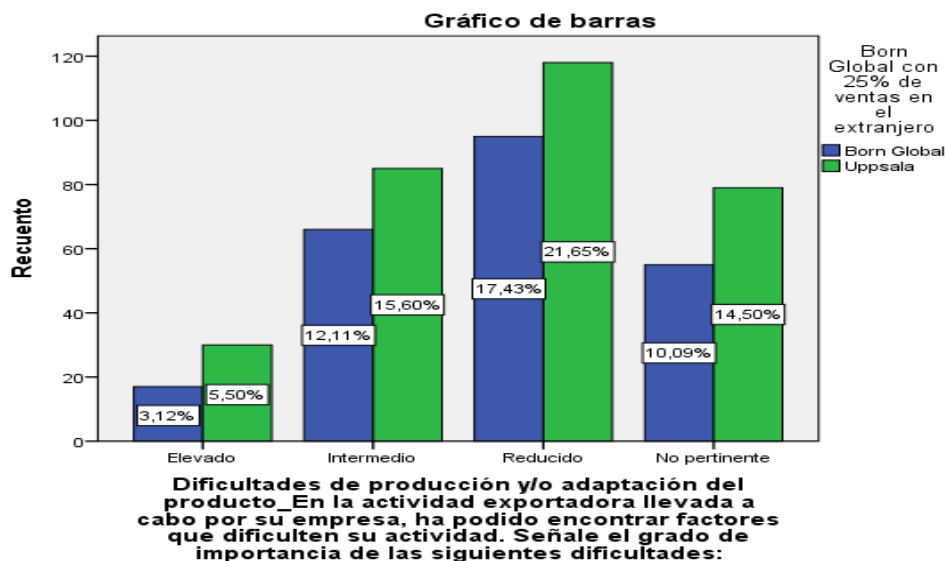
La frecuencia más común es la posición reducida en cuanto a dificultades de producción y/o adaptación al producto en la actividad exportadora llevada a cabo por la empresa sobre el total de la muestra (39,1%). Este porcentaje de dificultad es más elevado en las empresas tipo Uppsala. Pese a observar estas diferencias, no se puede afirmar que exista asociación entre dificultades de producción y el tipo de empresa (Tabla 28 y Figura 27).

Tabla 38. Dificultades de producción por tipo de empresa

Dificultades de producción	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	17 36,2%	30 63,8%	<b>47</b> <b>8,6%</b>
Intermedio	66 43,7%	85 56,3%	<b>151</b> <b>27,7%</b>
Reducido	95 44,6%	118 55,4%	<b>213</b> <b>39,1%</b>
No pertinente	55 41%	79 59%	<b>134</b> <b>24,6%</b>
<b>Total</b>	<b>233</b> <b>42,8%</b>	<b>312</b> <b>57,2%</b>	<b>545</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,72

Figura. 43. Diagrama de barras. Porcentaje de dificultades de producción por tipo de empresa.





### 3.8.3. Ausencia de estrategia

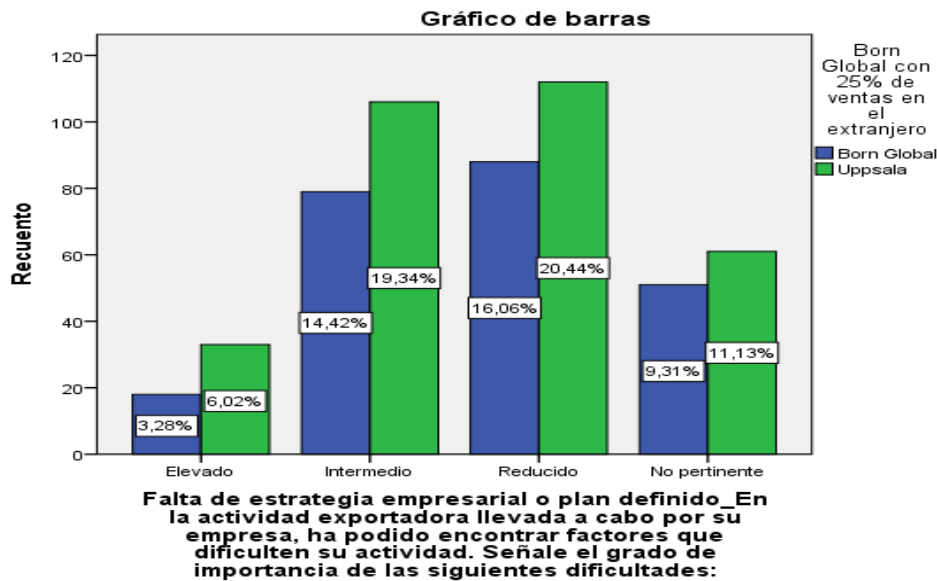
La frecuencia más común es la reducida ausencia de estrategias o planes definidos en cuanto a la actividad exportadora llevada a cabo por la empresa sobre el total de la muestra (36,5%). Este porcentaje de ausencia de estrategia es más elevado en las empresas tipo Uppsala. Pese a observar estas diferencias, no se puede afirmar que exista asociación entre ausencia de estrategias y el tipo de empresa (Tabla 29 y Figura 28).

Tabla 39. Ausencias de estrategias por tipo de empresa

Ausencia de estrategia	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	18 35,3%	33 64,7%	51 9,3%
Intermedio	79 42,7%	106 57,3%	185 33,8%
Reducido	88 44%	112 56%	200 36,5%
No pertinente	51 45,5%	61 54,5%	112 20,4%
<b>Total</b>	<b>236</b> <b>43,1%</b>	<b>312</b> <b>56,9%</b>	<b>548</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,66

Figura. 44. Diagrama de barras. Porcentaje de ausencia de estrategia por tipo de empresa.



### 3.8.4. Dificultades logísticas

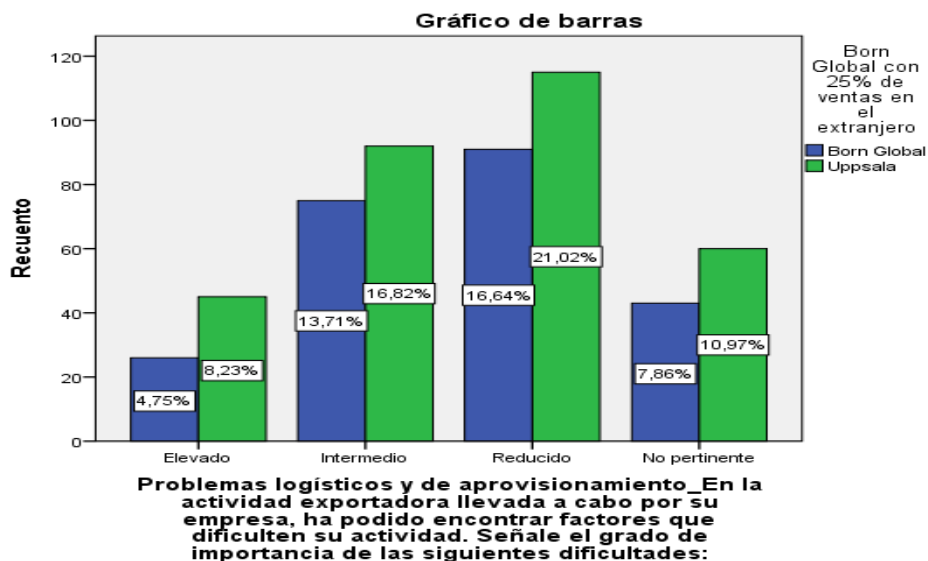
La frecuencia más común es el reducido nivel de dificultades logísticas y de aprovisionamiento en cuanto a la actividad exportadora llevada a cabo por la empresa sobre el total de la muestra (37,7%). Este porcentaje de dificultades es más elevado en las empresas tipo Uppsala. Pese a observar estas diferencias, no se puede afirmar que exista asociación entre dificultades logísticas y el tipo de empresa (Tabla 30 y Figura 29).

Tabla 40. Dificultades logísticas por tipo de empresa

Dificultades logísticas	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	26 36,6%	45 63,4%	<b>71</b> <b>13%</b>
Intermedio	75 44,9%	92 55,1%	<b>167</b> <b>30,5%</b>
Reducido	91 44,2%	115 55,8%	<b>206</b> <b>37,7%</b>
No pertinente	43 41,7%	60 58,3%	<b>103</b> <b>18,8%</b>
<b>Total</b>	<b>235</b> <b>43%</b>	<b>312</b> <b>57%</b>	<b>547</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,66

Figura. 45. Diagrama de barras. Porcentaje de dificultades logísticas por tipo de empresa.



### 3.8.5. Capacidad productiva

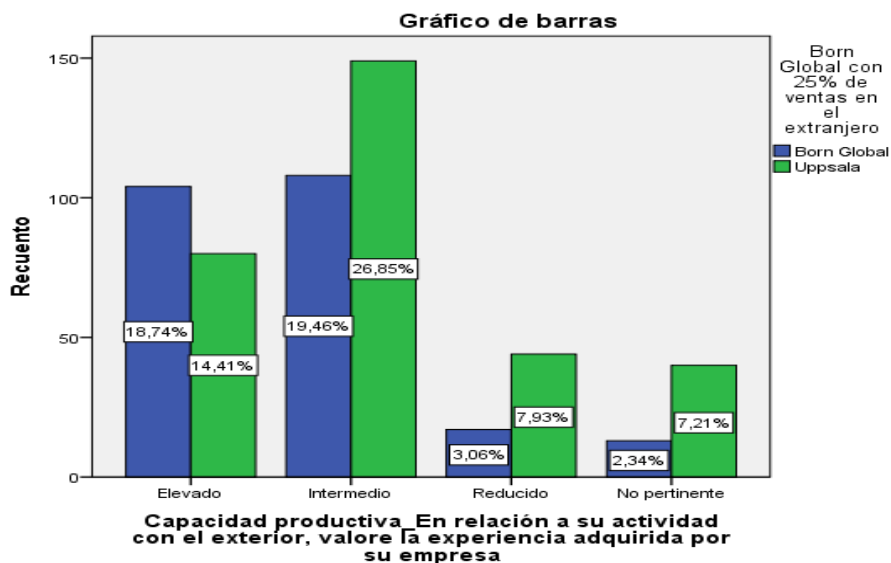
La frecuencia más común es el nivel intermedio de capacidad productiva en relación a la actividad exterior llevada a cabo por la empresa sobre el total de la muestra (46,3%). Este porcentaje de capacidad productiva es más elevado en las empresas tipo Born Global (56,5%) y más reducida en las de tipo Uppsala (72,1%). Estas diferencias son significativas, se puede afirmar que existe asociación entre la capacidad productiva y el tipo de empresa (Tabla 31 y Figura 30).

Tabla 41. Capacidad productiva por tipo de empresa

Capacidad productiva	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	104 56,5%	80 43,5%	<b>184</b> <b>33,2%</b>
Intermedio	108 42%	149 58%	<b>257</b> <b>46,3%</b>
Reducido	17 27,9%	44 72,1%	<b>61</b> <b>11%</b>
No pertinente	13 24,5%	40 75,5%	<b>53</b> <b>9,5%</b>
<b>Total</b>	<b>242</b> <b>43,6%</b>	<b>313</b> <b>56,4%</b>	<b>555</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,00

Figura. 46. Diagrama de barras. Porcentaje de capacidad productiva por tipo de empresa.



### 3.8.6. Calidad de producción

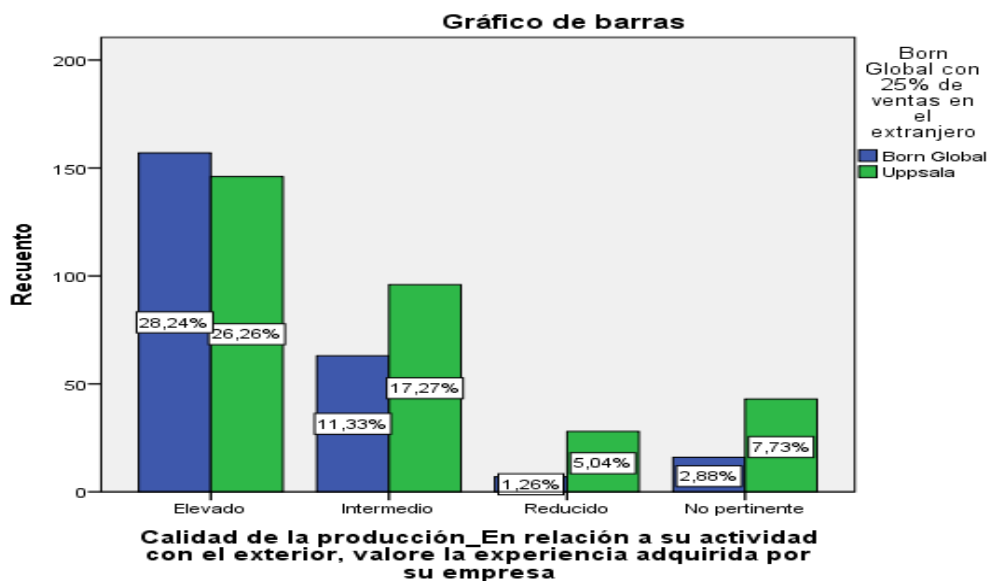
Más de la mitad de los encuestados considera elevada la calidad de la producción en relación a la actividad exterior llevada a cabo por la empresa (54,5%). Este porcentaje de calidad es más elevado en las empresas tipo Born Global (51,8%) y más reducida en las de tipo Uppsala (72,9%). Estas diferencias son significativas, se puede afirmar que existe asociación entre la calidad de producción y el tipo de empresa (Tabla 32 y Figura 31).

Tabla 42. Calidad de producción por tipo de empresa

Calidad de producción	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	157 51,8%	146 48,2%	<b>303</b> <b>54,5%</b>
Intermedio	63 39,6%	96 60,4%	<b>159</b> <b>28,6%</b>
Reducido	7 20%	28 80%	<b>35</b> <b>6,3%</b>
No pertinente	16 27,1%	43 72,9%	<b>59</b> <b>10,6%</b>
<b>Total</b>	<b>243</b> <b>43,7%</b>	<b>313</b> <b>56,3%</b>	<b>556</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,00

Figura. 47. Diagrama de barras. Porcentaje de calidad de producción por tipo de empresa.



### 3.9. Análisis de las características descriptivas respecto a redes comerciales por modelo de empresa

#### 3.9.1. Localizar canales de distribución

La frecuencia más común es el nivel elevado de capacidad de localizar importadores y/o distribuidores fiables que coloquen el producto en los mercados exteriores (47,6% sobre el total). Este porcentaje de conocimiento de los canales de distribución es más elevado en las empresas tipo Uppsala (60,8%) y más reducida en las de tipo Born Global (61,3%).

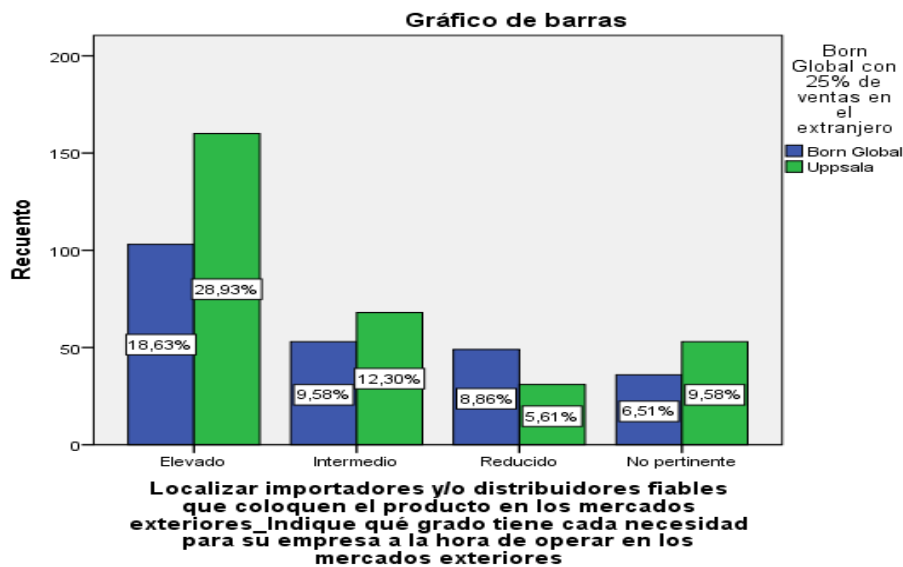
Estas diferencias son significativas, se puede afirmar que existe asociación entre la localización de dichos canales y el tipo de empresa (Tabla 33 y Figura 32).

Tabla 43. Canales de distribución fiables por tipo de empresa

<b>Canales de distribución fiables</b>	<b>Born Global</b>	<b>Uppsala</b>	<b>Total</b>
Elevado	103 39,2%	160 60,8%	<b>263</b> <b>47,6%</b>
Intermedio	53 43,8%	68 56,2%	<b>121</b> <b>21,9%</b>
Reducido	49 61,3%	31 38,8%	<b>80</b> <b>14,5%</b>
No pertinente	36 40,4%	53 59,6%	<b>89</b> <b>16,1%</b>
<b>Total</b>	<b>241</b> <b>43,6%</b>	<b>312</b> <b>56,4%</b>	<b>553</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,01

Figura. 48. Diagrama de barras. Porcentaje de canales de distribución fiables por tipo de empresa.



Fuente: Elaboración propia

### 3.9.2. Acceso canales distribución

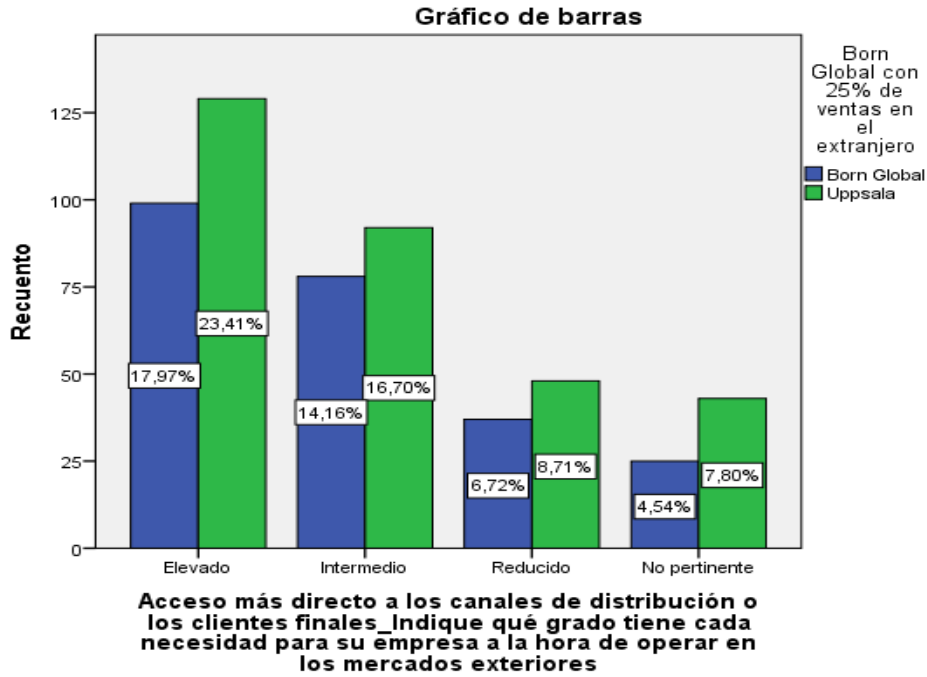
La frecuencia más común de la muestra seleccionada es un elevado acceso directo a los canales de distribución o clientes finales (41,4%). Este porcentaje de acceso es equitativo proporcionalmente por tipo de empresa. No se puede afirmar que exista asociación entre el acceso más directo a los canales de distribución o los clientes finales y el tipo de empresa (Tabla 34 y Figura 33).

Tabla 44. Acceso canales distribución por tipo de empresa

Acceso canales distribución	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	99 43,4%	129 56,6%	<b>228</b> <b>41,4%</b>
Intermedio	78 45,9%	92 54,1%	<b>170</b> <b>30,9%</b>
Reducido	37 43,5%	48 56,5%	<b>85</b> <b>15,4%</b>
No pertinente	25 36,8%	43 63,2%	<b>68</b> <b>12,3%</b>
<b>Total</b>	<b>239</b> <b>43,4%</b>	<b>312</b> <b>56,6%</b>	<b>551</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,65

Figura. 49. Diagrama de barras. Porcentaje de acceso canales distribución por tipo de empresa.



Fuente: Elaboración propia

### 3.9.3. Localizar nuevos clientes

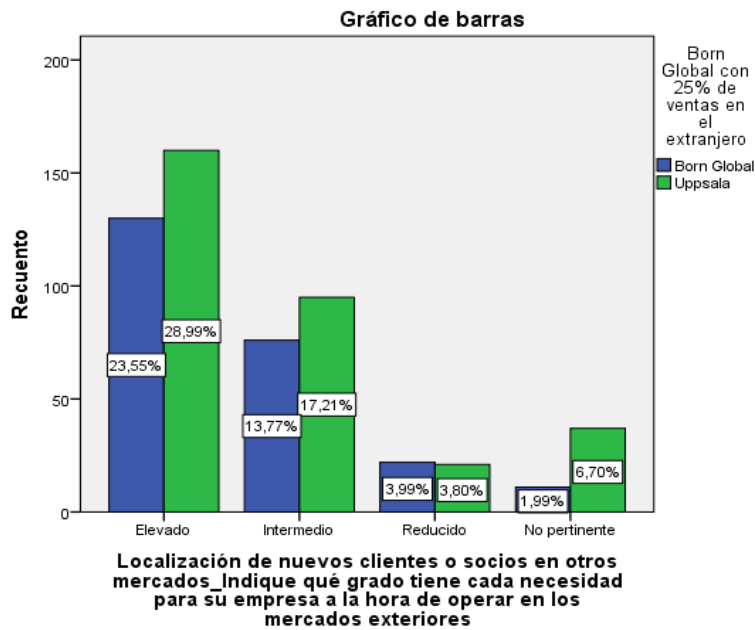
Más de la mitad de encuestados consideran un nivel elevado de capacidad de localizar nuevos clientes o socios en otros mercados exteriores (52,5% sobre el total). Este porcentaje de localización es relativamente más elevado en las empresas tipo Born Global. Estas diferencias son significativas, se puede afirmar que existe asociación entre la localización de nuevos clientes y el tipo de empresa (Tabla 35 y Figura 34).

Tabla 45. Localizar nuevos clientes por tipo de empresa

Localizar nuevos clientes	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	130 44,8%	160 55,2%	<b>290</b> <b>52,5%</b>
Intermedio	76 44,4%	95 55,6%	<b>171</b> <b>31%</b>
Reducido	22 51,2%	21 48,8%	<b>43</b> <b>7,8%</b>
No pertinente	11 22,9%	37 77,1%	<b>48</b> <b>8,7%</b>
<b>Total</b>	<b>239</b> <b>43,3%</b>	<b>313</b> <b>56,7%</b>	<b>552</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,02

Figura. 50. Diagrama de barras. Porcentaje de localización de nuevos clientes por tipo de empresa.



Fuente: Elaboración propia

### 3.9.4. Localización clientes potenciales

Con un poco más del 34% para cada caso, se reparte la muestra entre los que consideran elevada la localización de clientes potenciales e intermedios. No se puede afirmar que exista asociación entre la localización de posibles clientes o socios en la actividad exportadora y el tipo de empresa (Tabla 36 y Figura 35).

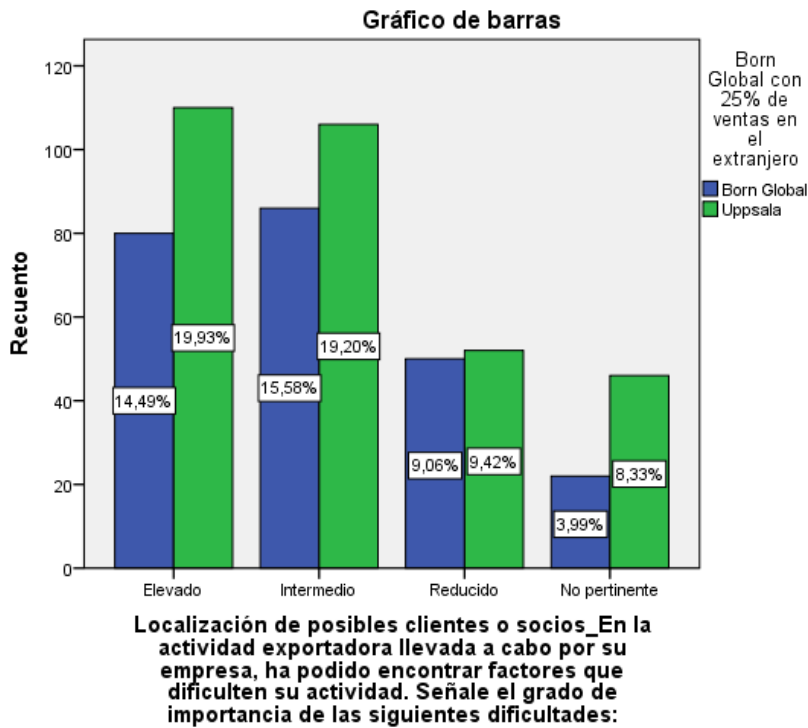
Tabla 46. Localización de clientes potenciales por tipo de empresa

Localización de clientes potenciales	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	80 42,1%	110 57,9%	<b>190</b> <b>34,4%</b>
Intermedio	86 44,8%	106 55,2%	<b>192</b> <b>34,8%</b>
Reducido	50 49%	52 51%	<b>102</b> <b>18,5%</b>
No pertinente	22 32,4%	46 67,6%	<b>68</b> <b>12,3%</b>
<b>Total</b>	<b>238</b> <b>43,1%</b>	<b>314</b> <b>56,9%</b>	<b>552</b>



Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,18

Figura. 51. Diagrama de barras. Porcentaje de localización de clientes potenciales por tipo de empresa.



Fuente: Elaboración propia

### 3.10. Análisis de las características descriptivas respecto a redes de apoyo por modelo de empresa

#### 3.10.1. Apoyo económico a la promoción internacional

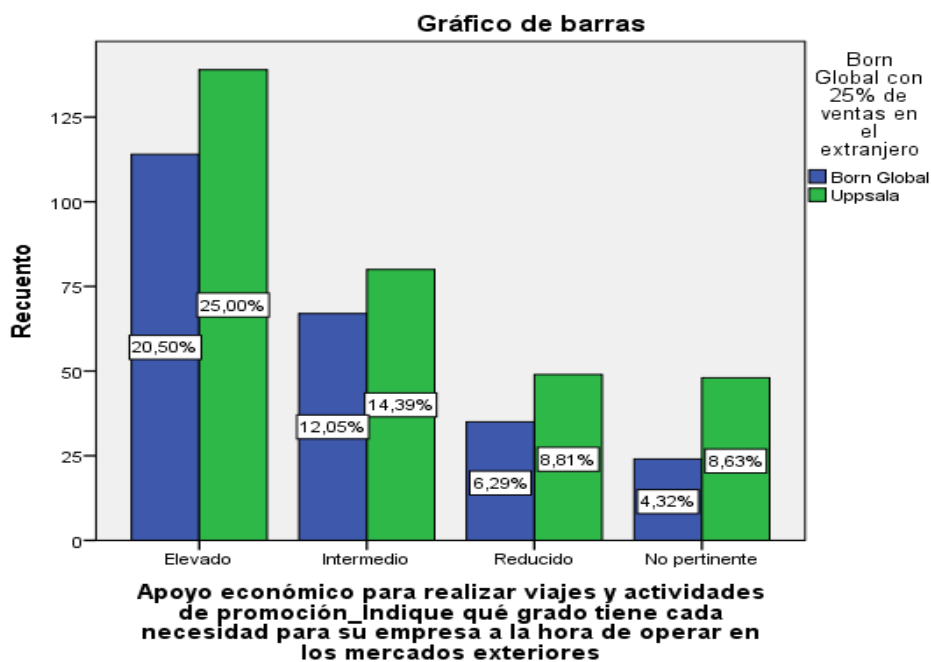
El 45,5% del total de empresas entrevistadas dicen necesitar un apoyo económico para realizar viajes y actividades de promoción elevado. Aunque de forma relativa es más elevado este porcentaje entre las empresas tipo Born Global, no se puede afirmar que exista asociación entre el apoyo económico en la actividad exportadora y el tipo de empresa (Tabla 37 y Figura 36).

Tabla 47. Apoyo económico por tipo de empresa

Apoyo económico	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	114 45,1%	139 54,9%	253 45,5%
Intermedio	67 45,6%	80 54,4%	147 26,4%
Reducido	35 41,7%	49 58,3%	84 15,1%
No pertinente	24 33,3%	48 66,7%	72 12,9%
<b>Total</b>	<b>240</b> <b>43,2%</b>	<b>316</b> <b>56,8%</b>	<b>552</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,30

Figura. 52. Diagrama de barras. Porcentaje de apoyo económico por tipo de empresa.



Fuente: Elaboración propia

### 3.10.2. Apoyo a la implantación internacional

El 42% del total de empresas entrevistadas dicen necesitar un apoyo a la implantación en mercados exteriores. De forma relativa es más elevado este porcentaje entre las empresas tipo Uppsala y necesitan menos apoyo (apoyo reducido) las de tipo

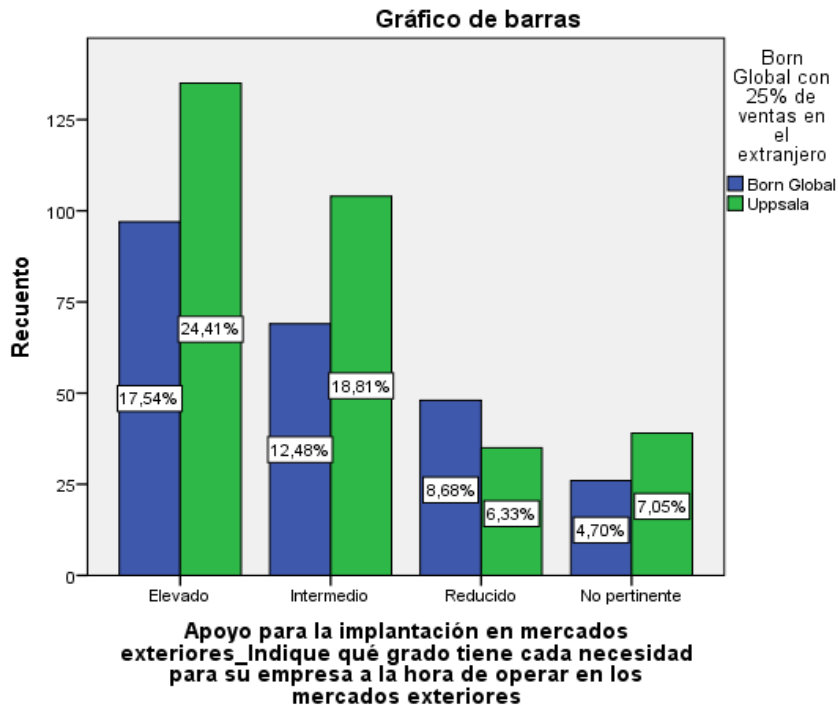
Born Global. Existe asociación entre el apoyo a la implantación en mercados externos y el tipo de empresa (Tabla 38 y Figura 37).

Tabla 48. Apoyo a la implantación por tipo de empresa

Apoyo a la implantación	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	97 41,8%	135 58,2%	232 42%
Intermedio	69 39,9%	104 60,1%	173 31,3%
Reducido	48 57,8%	35 42,2%	83 15%
No pertinente	26 40%	39 60%	65 11,8%
<b>Total</b>	<b>240</b> <b>43,4%</b>	<b>313</b> <b>56,6%</b>	<b>553</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,03

Figura. 53. Diagrama de barras. Porcentaje de apoyo a la implantación por tipo de empresa.



Fuente: Elaboración propia

### 3.10.3. Apoyo a creación de grupos empresariales

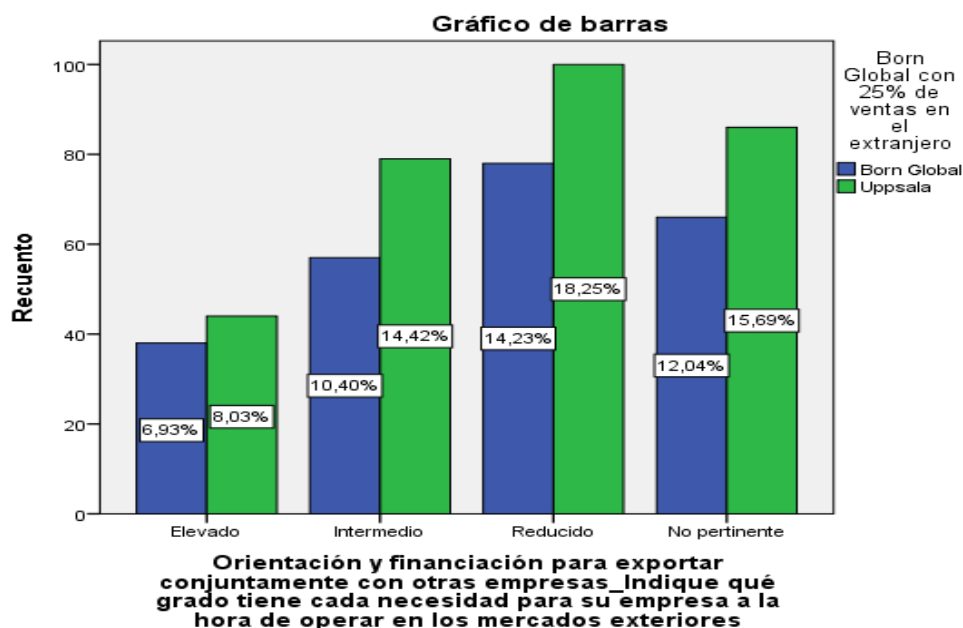
El 32,5% del total de empresas entrevistadas dicen necesitar un apoyo reducido en la orientación y financiación para exportar conjuntamente con otras empresas. Aunque de forma relativa es más elevado este porcentaje entre las empresas tipo Born Global, no se puede afirmar que exista asociación entre el apoyo en la creación de grupos empresariales y el tipo de empresa (Tabla 39 y Figura 38).

Tabla 49. Apoyo creación grupos empresariales por tipo de empresa

Apoyo creación grupos empresariales	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	38 46,3%	44 53,7%	82 15%
Intermedio	57 41,9%	79 58,1%	136 24,8%
Reducido	78 43,8%	100 56,2%	178 32,5%
No pertinente	66 43,4%	86 56,6%	152 27,7%
<b>Total</b>	<b>239</b> <b>43,6%</b>	<b>309</b> <b>56,4%</b>	<b>548</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,94

Figura. 54. Diagrama de barras. Porcentaje de apoyo creación grupos empresariales por tipo de empresa.



### 3.10.4. Apoyo al cobro de transacciones internacionales

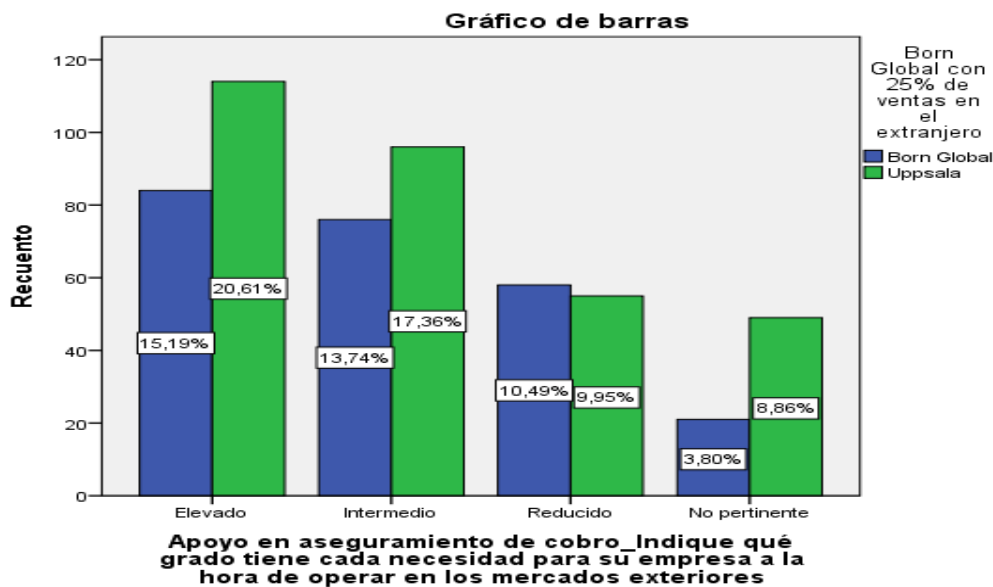
El 35,8% del total de empresas entrevistadas dicen necesitar un apoyo en el aseguramiento de cobro de transacciones internacionales elevado. De forma relativa es algo más elevado este porcentaje entre las empresas tipo Uppsala y necesitan menos apoyo (apoyo reducido) las de tipo Born Global. Existe asociación entre el apoyo al cobro de dichas transacciones y el tipo de empresa (Tabla 40 y Figura 39).

Tabla 50. Apoyo al cobro transacciones internacionales por tipo de empresa

Apoyo al cobro transacciones internacionales	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	84 42,4%	114 57,6%	<b>198</b> <b>35,8%</b>
Intermedio	76 44,2%	96 55,8%	<b>172</b> <b>31,1%</b>
Reducido	58 51,3%	55 48,7%	<b>113</b> <b>20,4%</b>
No pertinente	21 30%	49 70%	<b>70</b> <b>12,7%</b>
<b>Total</b>	<b>239</b> <b>43,2%</b>	<b>314</b> <b>56,8%</b>	<b>553</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,04

Figura. 55. Diagrama de barras. Porcentaje de apoyo al cobro transacciones internacionales por tipo de empresa.



### 3.10.5. Asesoramiento empresarial

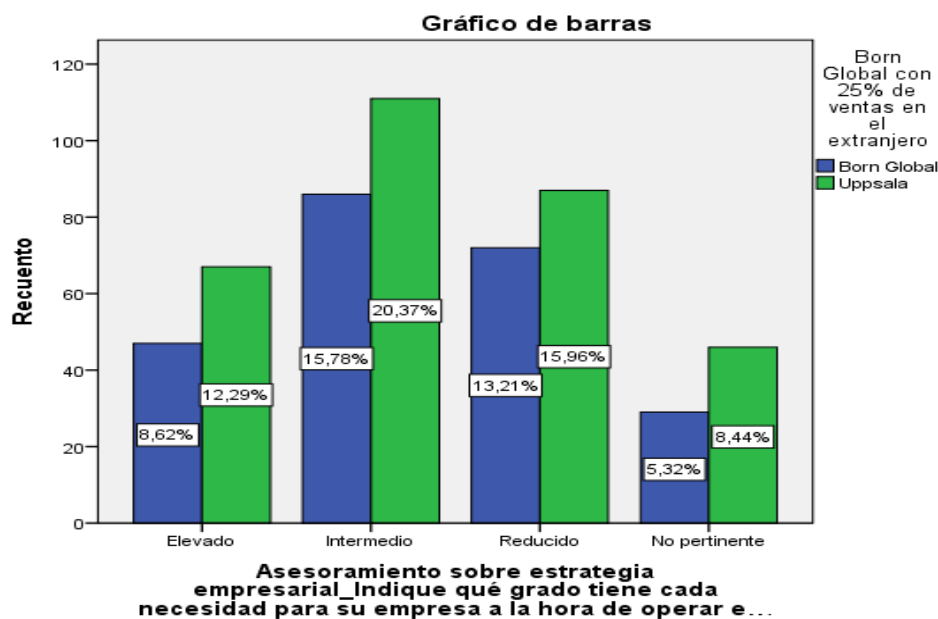
El 36,1% del total de empresas entrevistadas dicen necesitar asesoramiento sobre estrategia empresarial intermedio. Aunque de forma relativa es más elevado este porcentaje de asesoramiento entre las empresas tipo Uppsala, no se puede afirmar que exista asociación entre el asesoramiento empresarial y el tipo de empresa (Tabla 41 y Figura 40).

Tabla 51. Asesoramiento empresarial por tipo de empresa

Asesoramiento empresarial	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	47 41,2%	67 58,8%	<b>114</b> <b>20,9%</b>
Intermedio	86 43,7%	111 56,3%	<b>197</b> <b>36,1%</b>
Reducido	72 45,3%	87 54,7%	<b>159</b> <b>29,2%</b>
No pertinente	29 38,7%	46 61,3%	<b>75</b> <b>13,8%</b>
<b>Total</b>	<b>234</b> <b>42,9%</b>	<b>311</b> <b>57,1%</b>	<b>545</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,78

Figura. 56. Diagrama de barras. Porcentaje de Asesoramiento empresarial por tipo de empresa.



### 3.11. Análisis de las características descriptivas respecto a performances internacionales empresariales por tipo de empresa

#### 3.11.1. Competitividad de empresa

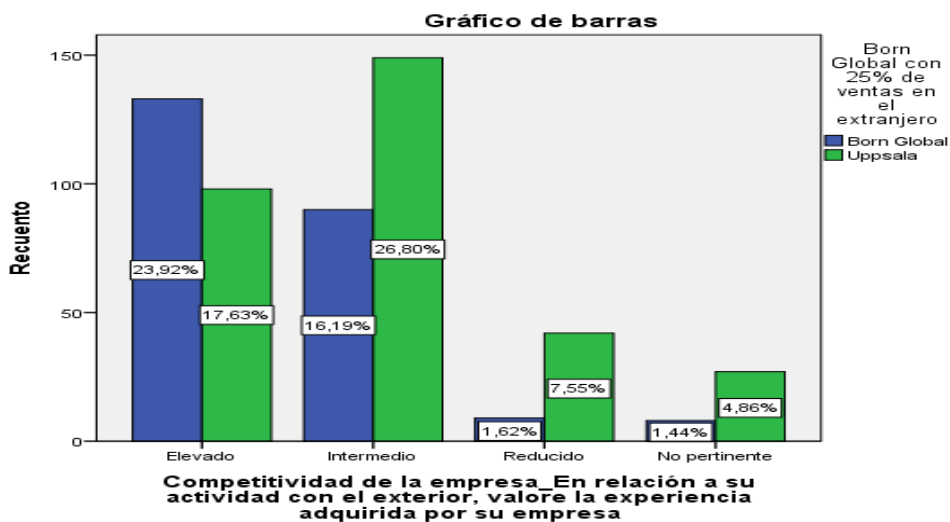
El 43% del total de empresas de la muestra seleccionada dicen tener competitividad intermedia. Se observa que esta competitividad es más elevada entre las empresas tipo Born Global. Podemos afirmar que existe asociación entre la competitividad de empresa y el tipo de empresa (Tabla 42 y Figura 41).

Tabla 52. Competitividad empresa por tipo de empresa

Competitividad empresa	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	133 57,6%	98 42,4%	<b>231</b> <b>41,5%</b>
Intermedio	90 37,7%	149 62,3%	<b>239</b> <b>43%</b>
Reducido	9 17,6%	42 82,4%	<b>51</b> <b>9,2%</b>
No pertinente	8 22,9%	27 77,1%	<b>35</b> <b>6,3%</b>
<b>Total</b>	<b>240</b> <b>43,2%</b>	<b>316</b> <b>56,8%</b>	<b>556</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,00

Figura. 57. Diagrama de barras. Porcentaje de competitividad empresa por tipo de empresa.



### 3.11.2. Beneficio empresarial

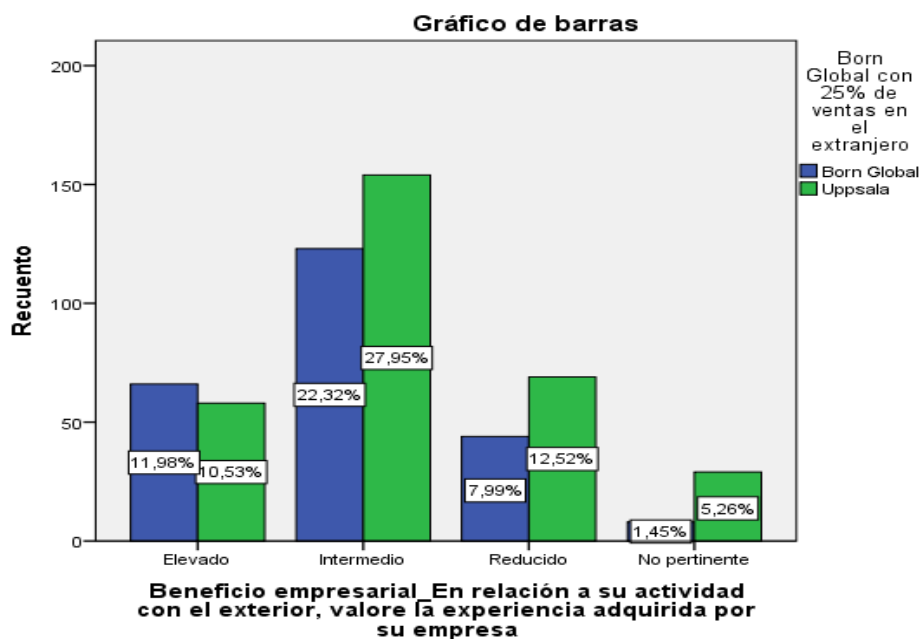
Una de cada dos empresas entrevistadas dice tener beneficios empresariales de forma intermedia. Se observa que los beneficios son más elevados cuando se opta por el modelo de empresa Born Global. Podemos afirmar que existe asociación entre los beneficios obtenidos y el tipo de empresa (Tabla 43 y Figura 42).

Tabla 53. Beneficio empresarial tipo de empresa

Beneficio empresarial	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	66 53,2%	58 46,8%	124 22,5%
Intermedio	123 44,4%	154 55,6%	277 50,3%
Reducido	44 38,9%	69 61,1%	113 20,5%
No pertinente	8 21,6%	29 78,4%	37 6,7%
<b>Total</b>	<b>241</b> <b>43,7%</b>	<b>310</b> <b>56,3%</b>	<b>551</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,01

Figura. 58. Diagrama de barras. Porcentaje de Beneficio empresarial por tipo de empresa.





### 3.11.3. Rentabilidad

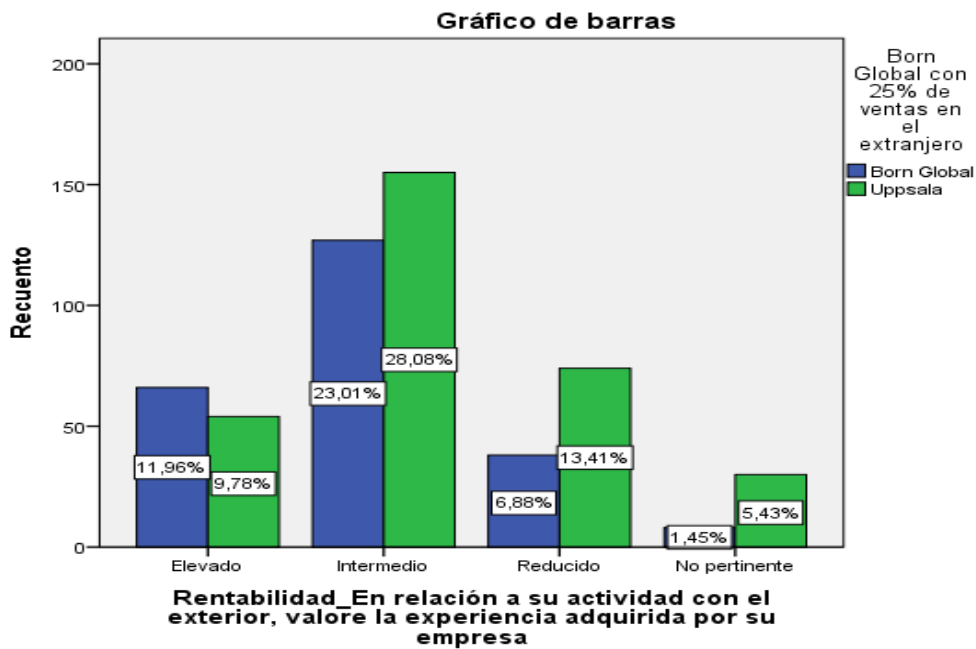
Un poco más de la mitad de las empresas entrevistadas dice obtener rentabilidad de forma intermedia. Se observa que esta rentabilidad es son más elevada cuando se opta por el modelo de empresa Born Global. Podemos afirmar que existe asociación entre la rentabilidad obtenida y el tipo de empresa (Tabla 44 y Figura 43).

Tabla 54. Rentabilidad empresarial tipo de empresa

Rentabilidad	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	66 55%	54 45%	120 21,7%
Intermedio	127 45%	155 55%	282 51,1%
Reducido	38 33,9%	74 66,1%	112 20,3%
No pertinente	8 21,1%	30 78,9%	38 6,9%
<b>Total</b>	<b>239</b> <b>43,3%</b>	<b>313</b> <b>56,7%</b>	<b>552</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,00

Figura. 59. Diagrama de barras. Porcentaje de rentabilidad por tipo de empresa.



Fuente: Elaboracion propia

### 3.11.4. Imagen de empresa

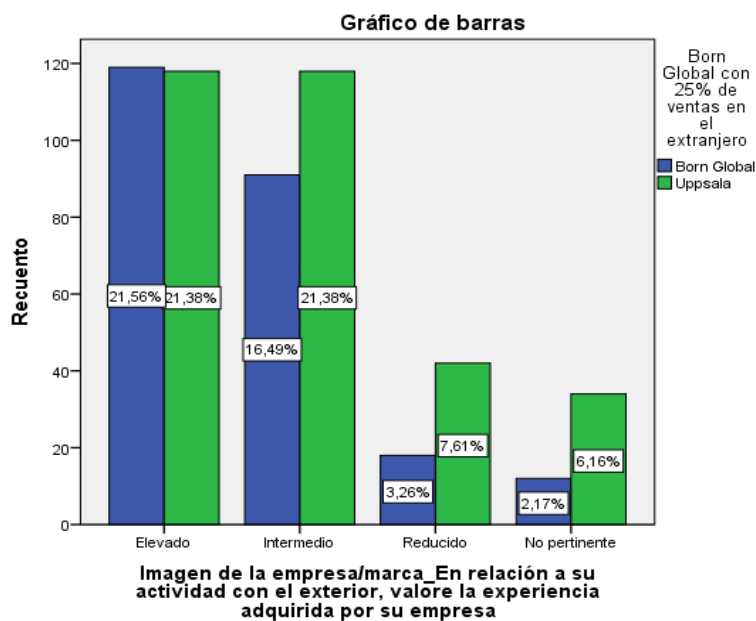
Un 42,9% de las empresas entrevistadas dice mantener una imagen de empresa/marca de forma elevada. Se observa que esta imagen es más elevada cuando se opta por el modelo de empresa Born Global. Podemos afirmar que existe asociación entre la imagen de empresa y el tipo de empresa (Tabla 45 y Figura 44).

Tabla 55. Imagen de empresa por tipo de empresa

Imagen de empresa	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	119 50,2%	118 49,8%	<b>237</b> <b>42,9%</b>
Intermedio	91 43,5%	118 56,5%	<b>209</b> <b>37,9%</b>
Reducido	18 30%	42 70%	<b>60</b> <b>10,9%</b>
No pertinente	12 26,1%	34 73,9%	<b>46</b> <b>8,3%</b>
<b>Total</b>	<b>240</b> <b>43,5%</b>	<b>312</b> <b>56,5%</b>	<b>552</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,00

Figura. 60. Diagrama de barras. Porcentaje de imagen de empresa por tipo de empresa.



### 3.11.5. Riesgo financiero

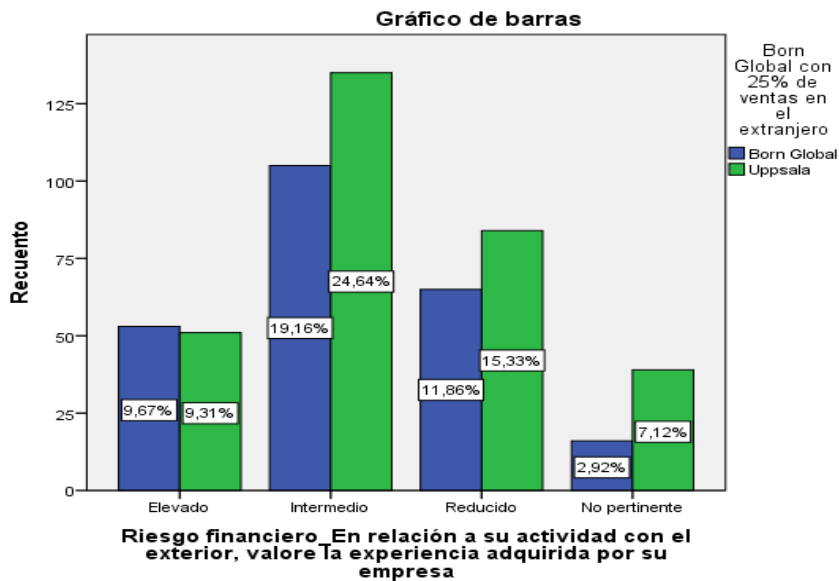
El 43,8% del total de empresas entrevistadas dicen tener un riesgo financiero intermedio. Aunque de forma relativa es más elevado este porcentaje de riesgo entre las empresas tipo Born Global, no se puede afirmar que exista asociación entre el riesgo asumido y el tipo de empresa (Tabla 46 y Figura 45).

Tabla 56. Riesgo financiero por tipo de empresa

Riesgo financiero	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	53 51%	51 49%	<b>104</b> <b>19%</b>
Intermedio	105 43,8%	135 56,3%	<b>240</b> <b>43,8%</b>
Reducido	65 43,6%	84 56,4%	<b>149</b> <b>27,2%</b>
No pertinente	16 29,1%	39 70,9%	<b>55</b> <b>10%</b>
<b>Total</b>	<b>239</b> <b>43,6%</b>	<b>309</b> <b>56,4%</b>	<b>548</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,07

Figura. 61. Diagrama de barras. Porcentaje de riesgo financiero por tipo de empresa.



### 3.11.6. Experiencia internacional positiva

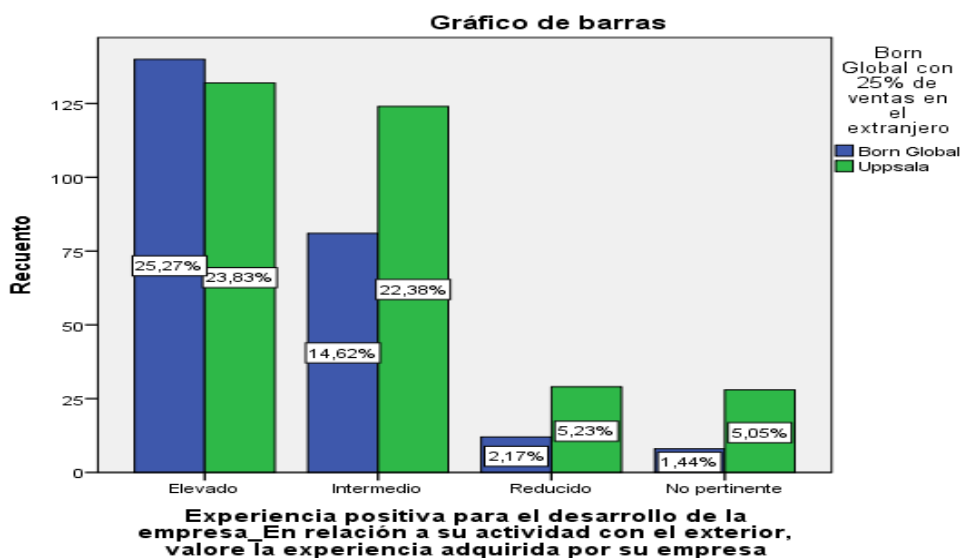
Un 49,1% de las empresas entrevistadas dice obtener una experiencia positiva para el desarrollo de la empresa en grado elevado. Se observa que esta imagen es más elevada cuando se opta por el modelo de empresa Born Global. Podemos afirmar que existe asociación entre la experiencia positiva y el tipo de empresa (Tabla 47 y Figura 46).

Tabla 57. Experiencia positiva por tipo de empresa

Experiencia internacional positiva	Born Global	Uppsala	Total
Elevado	140 51,5%	132 48,5%	272 49,1%
Intermedio	81 39,5%	124 60,5%	205 37%
Reducido	12 29,3%	29 70,7%	41 7,4%
No pertinente	8 22,2%	28 77,8%	36 6,5%
<b>Total</b>	<b>241</b> <b>43,5%</b>	<b>313</b> <b>56,5%</b>	<b>554</b>

Test	P valor
Chi cuadrado Pearson	0,00

Figura. 62. Diagrama de barras. Porcentaje de experiencia positiva por tipo de empresa.



### 3.11.7. Alcance y Ratio de ventas internacionales

Existen diferencias significativas en los valores medios de alcance y ratio de ventas internacionales según el tipo de empresa, así el modelo Born Global supera en media tanto el alcance o número de países a los que exporta como el porcentaje que suponen las exportaciones sobre el importe neto de la cifra de negocios respecto a Uppsala (Tabla 48).

Tabla 58. Medias de alcance y ratio de ventas de internacionalización por tipo de empresa

	Born global			Uppsala		
	N	Media	D.E.	N	Media	D.E.
<b>Alcance</b>	232	10,20	14,93	305	4,63	7,18
<b>Ratio de ventas internacionales</b>	247	68,41	24,26	330	15,97	20,71

Test	P valor
T de Student (Alcance)	0,00
T de Student (Ratio ventas internacionales)	0,00

A continuación presentaremos los resultados obtenidos anteriormente de forma resumida en las siguientes tablas:

Tabla 59: Resumen del análisis de las características descriptivas por tipo de empresa

Categoría	Variables	Mayor Frecuencia			Diferencia por Grupo de empresa	
		Born Global	Uppsala	Prueba	Significancia	
Entrepreneurship	Nivel de Estudio	Estudios Universitarios	Estudios Universitarios	Chi Cuadrado	No significativa	
Entrepreneurship	Importancia de los idiomas	Elevado	Elevado	Chi Cuadrado	Significativa	
Entrepreneurship	Experiencia Internacional	Media 12,52 años	Media 6,43 años	T de Student	Significativa	
Entrepreneurship	Importancia de la Experiencia internacional	Elevado	Elevado	Chi Cuadrado	Significativa	
Entrepreneurship	Experiencia internacional previa	Más de 5 años	Sin experiencia	Chi Cuadrado	Significativa	
Entrepreneurship	Formacion internacional	No	No	Chi Cuadrado	Significativa	
Entrepreneurship	Importancia de los cursos especificos	Elevado	Elevado	Chi Cuadrado	No significativa	
Entrepreneurship	Innovacion	Invierte menos del 25%	No invierte en I+D+i	Chi Cuadrado	No significativa	
Entorno	Sector Competitivo	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	No significativa	
Entorno	Seguimiento de competidores nacionales	Reducido	Reducido	Fisher	No significativa	
Entorno	Saturacion mercado domestico	Reducido	Reducio	Fisher	No significativa	
Orientacion cliente	Vender más a los clientes extranjeros que ya tiene	Intermedio	Intermedio	Fisher	Significativa	
Orientacion cliente	Captar nuevos clientes en los mercados exteriores en los que ya ha vendido antes	Intermedio	Intermedio	Fisher	Significativa	
Orientacion cliente	Mejora del prestigio o imagen de la empresa	Reducido	Reducido	Fisher	No significativa	
Orientacion cliente	Presión Institucional o de los propios clientes	No pertinente	No pertinente	Fisher	No significativa	

Categoría	Variables	Mayor Frecuencia			Diferencia por Grupo de empresa
		Born Global	Uppsala	Prueba	Significancia
Estrategias Internacionales	Diversificación de mercados y riesgos	Intermedio	Intermedio	Fisher	No significativa
Estrategias Internacionales	Reducción de costes de localización y transacción	No pertinente	No pertinente	Fisher	No significativa
Estrategias Internacionales	Búsqueda en el exterior de recursos naturales, financieros o tecnológicos	No pertinente	No pertinente	Fisher	No significativa
Estrategias Internacionales	Ocupación de capacidad productiva sobrante	No pertinente	No pertinente	Fisher	No significativa
Estrategias Internacionales	Optimización de procesos, organización o gestión	Reducido	Reducido	Fisher	Significativa
Estrategias Internacionales	Mayor rentabilidad e incremento de beneficios	Intermedio	Intermedio	Fisher	No significativa
Estrategias Internacionales	Buscar alternativas al lento crecimiento, estancamiento del mercado nacional	Intermedio	Intermedio	Fisher	Significativa
Barreras internacionales	Costes en el proceso de internacionalización	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras internacionales	Dificultad en la penetración de mercados	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras internacionales	Riesgo de cobro	Reducido	Intermedio	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras internacionales	Inseguridad jurídica	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras internacionales	Normativas y requisitos legales internacionales	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras internacionales	Costes de producción, comerciales y de distribución internacional	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	Significativa
Barreras financieras	Capacidad financiera	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras financieras	Necesidad de financiación	Intermedio	Elevado	Chi Cuadrado	No significativa

Categoría	Variables	Mayor Frecuencia		Diferencia por Grupo de empresa	
		Born Global	Uppsala	Prueba	Significancia
Barreras de conocimientos	Necesidad de información	Intermedio	Elevado	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras de conocimientos	Ausencia de información	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras de conocimientos	Desconocimiento selección de mercados	Reducido	Reducido	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras de conocimientos	Desconocimiento ayudas disponibles	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras de conocimientos	Necesidad de formación	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras de conocimientos	Carencia de personal formado	Reducido	Reducido	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras estrategicas	Cambio mentalidad	No	No	Chi Cuadrado	Significativa
Barreras estrategicas	Dificultades de producción	Reducido	Reducido	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras estrategicas	Ausencia de estrategia	Reducido	Reducido	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras estrategicas	Dificultades logísticas	Reducido	Reducido	Chi Cuadrado	No significativa
Barreras estrategicas	Capacidad productiva	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	Significativa
Barreras estrategicas	Calidad de producción	Elevado	Elevado	Chi Cuadrado	Significativa
Redes comerciales	Canales de distribución fiables	Elevado	Elevado	Chi Cuadrado	Significativa
Redes comerciales	Acceso canales distribución	Elevado	Elevado	Chi Cuadrado	No significativa
Redes comerciales	Localizar nuevos clientes	Elevado	Elevado	Chi Cuadrado	Significativa
Redes comerciales	Localización de clientes potenciales	Intermedio	Elevado	Chi Cuadrado	No significativa



Categoría	Variables	Mayor Frecuencia		Diferencia por Grupo de empresa	
		Born Global	Uppsala	Prueba	Significancia
Redes de Apoyo	Apoyo económico	Elevado	Elevado	Chi Cuadrado	No significativa
Redes de Apoyo	Apoyo a la implantación	Elevado	Elevado	Chi Cuadrado	Significativa
Redes de Apoyo	Apoyo creación grupos empresariales	Reducido	Reducido	Chi Cuadrado	No significativa
Redes de Apoyo	Apoyo al cobro transacciones internacionales	Elevado	Elevado	Chi Cuadrado	Significativa
Redes de Apoyo	Asesoramiento empresarial	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	No significativa
Performances internacionales	Competitividad empresa	Elevado	Intermedio	Chi Cuadrado	Significativa
Performances internacionales	Beneficio empresarial	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	Significativa
Performances internacionales	Rentabilidad	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	Significativa
Performances internacionales	Imagen de empresa	Elevado	Elevado	Chi Cuadrado	Significativa
Performances internacionales	Riesgo financiero	Intermedio	Intermedio	Chi Cuadrado	No significativa
Performances internacionales	Experiencia internacional positiva	Elevado	Elevado	Chi Cuadrado	Significativa
Performances internacionales	Alcance internacional	Media 10,20 paises	Media 4,63 paises	T de Student	Significativa
Performances internacionales	Ratio de ventas en el extranjero	Media 68,41%	Media 15,97%	T de Student	Significativa

Para resumir los resultados obtenidos en las tablas elaboradas anteriormente, en los 59 ítems que se han contrastado 24 presentan diferencias significativas entre los dos modelos de internacionalización. A continuación repasaremos estas diferencias significativas, las cuales se agrupan dentro diferentes categorías como la de Entrepreneurship, donde se destacan desde la percepción por parte de los empresarios que resulta importante el hecho de conocer idiomas para comerciar y facilitar la comunicación entre los clientes, proveedores y socios. Pero también, la diferencia significativa elevada que existe con la Experiencia internacional de los empresarios, la media de años de experiencia internacional para las Born Global es significativamente más elevada que la del modelo de Uppsala, casi duplicándola. De la misma manera con la experiencia previa internacional las empresas Born Global son empresas que en su mayoría tienen “Más de 5 años” de experiencia previa internacional, mientras que las empresas de tipo Uppsala en su mayoría no tienen experiencia previa internacional. La cual puede determinar las ventajas de internacionacionalizacion a la hora de no percibir barreras internacionales en el caso de las Born Global como se ha podido observar en las distintas investigaciones que se han desarrollado sobre este tema. Pero curiosamente los dos tipos de empresa en su mayoría no tienen formación internacional.

La Orientación al cliente de vender más a los clientes extranjeros que ya tiene y también por otra parte Captar nuevos clientes en los mercados exteriores en los que ya ha vendido presenta para los dos tipos de empresas un nivel intermedio pero significativo, por ello la orientación al cliente es un factor importante en los procesos de internacionalización, ya que determina también estrategias claves a la hora de elegir mercados internacionales y estrategias de desarrollo para las empresas, para darle salida a sus productos/servicios, y a su vez, ser un criterio de posicionamiento en los mercados la cual dependiendo de como se realice puede involucrar el fracaso o éxito de las empresas en su proceso de internacionalización.

En cuanto a las estrategias internacionales la Optimización de procesos, organización o gestión muestra diferencia significativas para un nivel reducido, como los costes de producción, comerciales y de distribución internacional pero para un nivel intermedio de empresarios para los dos tipos de empresas. Los canales de distribución como la logística siempre han sido temas estratégicos en los procesos de internacionalización ya que implican un coste y una ventaja competitiva importante a la

hora de que las empresas comercialicen sus productos en los mercados internacionales, por ello, el uso de las redes en este proceso son una parte fundamental como lo hemos destacado con las teorías que se han investigado.

Para las Barreras estratégicas destacamos como significativo, la no necesidad de cambio de mentalidad, la necesidad intermedia de mejora de capacidad productiva y la necesidad elevada de la calidad productiva. La percepción de los empresarios de que la internacionalización es un proceso necesario para su desarrollo está ya muy asimilado sobre todo por el hecho de sobrevivir, crecer y superar las barreras que se pueden encontrar las empresas en sus mercados domésticos. A su vez, se ve reflejado un gran interés por tener la necesidad de desarrollar una calidad productiva que les permita competir en cualquier mercado internacional y diferenciarse de las demás empresas.

En las redes comerciales y de Apoyo, se puede observar que son significativas las necesidades de conocer canales de distribución fiables y localizar nuevos clientes como percepción eleva, así como la necesidad de apoyo a la implantación y apoyo al cobro de transacciones internacionales. Como se demostró en numerosas investigaciones el papel de las redes tiene un rol estratégico en el proceso de internacionalización de las empresas, y mediante ellas las empresas pretenden alcanzar sus objetivos internacionales al menor coste y con el menor riesgo posible.

Otros elementos destacables, son las performances internacionales de los cuales son experiencias elevadas y significativas para los dos grupos, la competitividad de la empresa, la experiencia internacional positiva y la imagen de la empresa a nivel internacional. Es muy relevante también observar que el alcance internacional y el ratio de ventas en el extranjero sean significativamente diferentes, con una media para el modelo de empresa que sigue el proceso de internacional acelerado de 10,2 países y un ratio de venta del 68,41%, mientras que las empresas que siguen un modelo más lento y gradual de tipo Uppsala, tiene un alcance internacional medio de 4,63 países y una media de ventas en el extranjero de 15,97%.

Este mapeo de diferencias significativas puede ayudarnos a dibujar los elementos claves y determinantes de cómo se comportan y perciben los empresarios la internacionalización y los elementos internos y externos que afectan directamente a sus decisiones estratégicas para logra este proceso de internacionalización siguiendo un modelo y otro. Y a también estas percepciones y diferencias significativas para esta

segmentación de procesos de internacionalización nos permite observar que existen necesidades y estrategias diferentes por parte de estos grupos de empresas, las cuales puede ser apoyadas por redes externas en proporciones diferentes y tener aplicaciones empresariales para el apoyo por parte de organismo públicos y permitir la identificación de debilidades y fortalezas de los dos modelos de internacionalización para poder gracias a una segmentación adecuada aplicar políticas de apoyo eficientes y precisas para cada uno de los grupos.

#### **4. Rendimiento financiero, Alcance internacional y Experiencia internacional previa en las Born Global en sentido amplio.**

En este apartado hemos querido investigar el comportamiento de las empresas que siguen un proceso de internacionalización Born Global y confrontarlo al modelo de internacionalización de tipo Uppsala. Como lo hemos desarrollado en capítulos anteriores estudiar el concepto de “precocidad” dentro de la “velocidad” de internacionalización, es un factor importante para identificar variaciones en los procesos de internacionalización pero también hay que considerar otras medidas como la “*amplitud o magnitud*” financiera de internacionalización que está estrechamente vinculada con la “*velocidad*”. En la mayoría de los estudios sobre las Born Global se el enfoque principal se hace sobre el grado de internacionalización de la empresa a partir de una única escala de medición, utilizando a menudo el volumen de ventas derivado de las operaciones internacionales como indicador principal (O. Kuivalainen et al, 2007). El criterio Knight y Cavusgil (2004), es el que más se estimando que empresa tenga un 25% o más de su volumen de ventas procedente del extranjero dentro de sus 3 primeros años de creación, para ser considerada como una Born Global. Pero existen muchas controversias porque es posible que una empresa se califique de Born Global a pesar de que su volumen de ventas en el extranjero sólo proceda de un país que tenga una distancia geográfica muy cercana (Gabrielsson et al, 2008) y así cualquier empresa de recién creación procedente de un pequeño país con un producto especializado dirigido a un nicho de mercado internacional podría cumplir este requisito. Por ello aparecieron múltiples definiciones mucho más estrictas (Luostarinen y Gabrielsson, 2006) las cuales ponen en relieve la falta de una teoría y definiciones consistentes dentro de este campo de estudio.

H<sub>1</sub>: Existe una diferencia significativa de rendimiento financiero internacional entre las empresas con un proceso de internacionalización acelerado y las empresas que siguen un modelo de Uppsala

Para observar también si la empresa siguen un proceso de internacionalización acelerado, se necesita estudiar el “*alcance de mercados extranjeros*”, que se refiere al número de mercados extranjeros que llega a penetrar la empresa en un periodo de tiempo relativamente corto. Como lo vimos en la revisión de la literatura se destacan dos tipos de alcances de mercados extranjeros (O. Kuivalainen et al 2007), una estrategia de concentración de mercado (ámbito geográfico reducido), refiriéndose más al modelo de Uppsala y su distancia psíquica, y una estrategia de diversificación de mercados (amplio alcance geográfico) que refleja más el modelo de Born Global (Ayal y Zif, 1979). Pero existe un gran debate entre los investigadores con la estimación del número de países, en los cuales la empresa debe vender sus productos y servicios para ser consideradas como Born Global (Cesinger et al., 2012). Los datos más destables son de investigaciones que determinan que la empresa debe tener actividades internacionales en al menos 5 países o que estén presentes en al menos dos grupos culturales diferentes (Kandasaami, 1998; Lummaa, 2002).

H<sub>2</sub>: Existe una diferencia significativa de alcance internacional entre las empresas con un proceso de internacionalización acelerado y las empresas que siguen un modelo de Uppsala

El papel y la influencia del tiempo han sido evocado en numerosas investigaciones como un factor clave dentro del proceso acelerado de internacionalización (Andersen, 1993, 1997; Zander, 1994; Zahra et al., 2000; Coviello y Jones, 2004). De hecho, basándose en la referencia del tiempo, hay evidencia de la

existencia de otros procesos de internacionalización, de carácter híbrido, como por ejemplo el de las empresas Born Again Global (BAG).

Por otra parte, estas pequeñas empresas no pueden adoptar un enfoque multidoméstico como las grandes empresas, simplemente porque no tienen la escala suficiente en sus operaciones en todo el mundo. Son vulnerables porque que deben comercializar sus productos y servicios en los mercados líderes en primer lugar, no importa donde dichos mercados están situados geográficamente. Debido a que estos mercados son las claves para el acceso al mercado amplio y rápido, y así les permiten lograr economías de escala (Freeman et al. 2010), lo cual es importante debido a que los costes fijos de estas empresas son relativamente altos.

Se destaca por parte de los investigadores que algunas de las diferencias con las empresas más antiguas se pueden explicar por la influencia de la educación y la vida internacional y la experiencia laboral del fundador (Madsen y Servais 1997; McKinsey and Co., 1993). El conocimiento previo y la experiencia laboral reducen la distancia psíquica a los mercados específicos (Madsen y Servais 1997; McKinsey and Co., 1993) y minimiza el riesgo y la incertidumbre. Por ello también se ha visto por que parte de los defensores del enfoque tradicional también aceptan que la distancia psíquica no es constante sino que cambia debido a la transformación de los sistemas de comunicaciones, el comercio, la política, y otros intercambios sociales (Johanson y Wiedersheim- Paul 1975), y las nuevas condiciones del mercado en muchos sectores de la actividad económica y la creciente importancia de las redes y alianzas globales en el desarrollo del proceso de internacionalización (e.g., Rialp et al. 2005; Varma, 2011; Efrat and Shoham, 2012; Sui et al. 2012).

H<sub>3</sub>: Existe una diferencia significativa de la experiencia internacional previa del emprendedor entre las empresas con un proceso de internacionalización acelerado y las empresas que siguen un modelo de Uppsala

#### **4.1. Metodología estudio exploratorio**

##### **4.1.1. Muestra**

Para realizar nuestra investigación usamos la base de datos de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA). Los datos que la componen fueron obtenidos a partir de un cuestionario que realizó Extenda en el año 2012 a los directivos de empresas andaluzas. Dentro de esa base de datos seleccionamos únicamente las empresas que fueron creadas entre el año 2000 y 2012. Obtuvimos un total de 581 empresas. Dentro de esta muestra, hemos realizado una segmentación de las empresas en dos grupos: Las empresas Born Global y Uppsala. Definimos las empresas Born Global como empresas que realizan operaciones en el extranjero dentro de los 3 años de su creación (Knight y Cavusgil, 2004). De forma deliberada y a diferencia del análisis estadístico anterior no usamos el criterio del rendimiento financiero internacional para clasificar a las empresas que suelen usar la mayoría de las investigaciones, primero para poder observar el comportamiento de las empresas sin que exista un límite financiero de por medio y segundo porque ese criterio de *25 por ciento de relación de corte para las exportaciones es "algo arbitrario" y "... establecido a la luz de los objetivos exploratorios de la investigación ..."* (Knight y Cavusgil, 2004). Mientras que las demás empresas que realizan sus primeras ventas en el extranjero después de 3 años de su creación se consideran en nuestra investigación como empresas que siguen un modelo de Uppsala. La tabla 1 que se presenta a continuación muestra la clasificación de las empresas. Podemos observar que un 73% de ellas forman parte del grupo de



empresas Born Global y el 27% restante son empresas que siguen el modelo de Uppsala. Además podemos comprobar que las dos categorías de empresas se agrupan principalmente en el sector de la industria y del consumo, y son empresas que tienen en su gran mayoría menos de 50 empleados.

Características Muestra		Born Global		Uppsala	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total		424	72,98%	157	27,02%
<b>Empleados</b>	Menos de 50 empleados	359	84,7%	139	88,5%
	Entre 50 y 249 empleados	53	12,5%	15	9,6%
	Entre 249 y 500 empleados	6	1,4%	1	,6%
	500 o más empleados	6	1,4%	2	1,3%
<b>Sector de Actividad (CNAE)</b>	Industria	154	36,3%	70	44,6%
	Bienes de consumo	152	35,8%	40	25,5%
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	47	11,1%	25	15,9%
	Otros servicios	20	4,7%	8	5,1%
	Agricultura	17	4,0%	2	1,3%
	Información y comunicación	16	3,8%	9	5,7%
	Construcción	9	2,1%	1	0,6%
	Transporte y almacenamiento	9	2,1%	2	1,3%

#### 4.1.2. Procedimientos estadísticos

Para observar las tendencias de internacionalización de las empresas y justificar la correcta elaboración de los patrones de internacionalización dentro de nuestra investigación, primero hemos realizado Test de Correlación de Spearman, con los dos tipos de empresas.

Por otro lado, teniendo en cuenta las propiedades distributivas de los datos y el muestreo no aleatorio, elegimos pruebas no paramétricas porque asumen menos restricciones estadísticas (Robinson y Hofer, 1997) y producen resultados más conservadores que los paramétricos (Siegel, 1956) Ya que no se violan los requisitos estadísticos. El test de Wilcoxon-Mann-Whitney nos va a permitir contrastar las hipótesis planteadas y observar si existen diferencias significativas entre los dos principales modelos de internacionalización.

En cuanto a la rapidez de la internacionalización, este constructo ha recibido mucha atención en el ámbito del entrepreneurship international y se calcula restando la fecha de fundación de la empresa a la fecha de acceso a los mercados internacionales, tal como propuso Autio et al. (2000). Por otra parte, el grado de internacionalización refleja no sólo la medida de las actividades de ventas extranjeras de una empresa, sino también la importancia de las actividades internacionales en comparación con las del mercado interno. La dimensión de alcance internacional capta el número de países extranjeros o regiones geográficas en las que la empresa realiza sus actividades comerciales internacionales (De Clercq et al., 2005), y las ventas internacionales son un porcentaje de las ventas totales que son la medida más utilizada para captar la efectividad del desempeño internacional (Zhou 2007; Yeoh 2004). Y la experiencia internacional previa del emprendedor incluye posiblemente los orígenes extranjeros, la educación o experiencia laboral internacional de un emprendedor (Spence, 2003) y se mide por la extensión de la experiencia internacional previa (número de años) de las actividades anteriores en el extranjero que anotaron los empresarios.

### 4.1.3. Resultados del análisis

Tabla 60: Matriz de Correlación de Spearman

	Mean	SD	1	2	3	4
Velocidad de Internacionalización (Años)	2,3	2,9	1,000			
Alcance Internacional (Nº Países)	7,3	11,9	-,273**	1,000		
Ventas Internacionales (%)	39,1	34,2	-,340**	,339**	1,000	
Experiencia Internacional previa (Años)	4,5	7,1	-,123**	,092*	,308**	1,000

Notes: SD, standard deviation; n=581; \*p<0,05; \*\*p<0,01 (two-tailed test)

La tabla anterior presenta la correlación que hemos obtenido con las variables detalladas anteriormente. Los resultados del test de Correlación de Spearman demuestran que existen correlaciones significativas negativas entre las variables de Velocidad de Internacionalización y el Alcance internacional, Ventas Internacionales y también con la Experiencia previa Internacional. Significa que existe una tendencia orientada hacia el hecho de que a menor años haya entre la creación de la empresa y su internacionalización mayor será su alcance internacional y sus ventas en el extranjero, y también que las empresas que se internacionalizan al poco tiempo de su creación aparecen como tener mayor experiencia internacional previa del emprendedor. Por otra parte, destacamos también que existe una correlación significativa positiva entre el alcance internacional de las empresas y las ventas internacionales, a mayor número de países en el que entra la empresa mayor serán sus ventas internacionales y también entre la experiencia previa internacional con las ventas internacionales y el alcance internacional de las empresas, a mayor experiencia internacional previa mayor será sus ventas internacionales y el alcance internacional de la empresa.

Por otra parte, hemos realizado The Wilcoxon-Mann-Whitney tests para contrastar las hipótesis que hemos planteado en esta investigación entre los dos grupos de empresas de tipo Born Global y Uppsala. Y hemos podido contrastar que la hipótesis 1 ha sido aceptada dando como resultado que existe una diferencia significativa de rendimiento financiero internacional entre las empresas con un proceso de internacionalización acelerado (Born Global) y las empresas que siguen un modelo de Uppsala. A su vez ha sido aceptada la hipótesis 2, demostrando que existe una diferencia significativa de alcance internacional entre las empresas con un proceso de internacionalización acelerado (Born Global) y las empresas que siguen un modelo de Uppsala. De la misma forma hemos aceptado la hipótesis 3, demostrando que existe una diferencia significativa de la experiencia internacional previa del emprendedor entre las empresas con un proceso de internacionalización acelerado y las empresas que siguen un modelo de Uppsala.

Tabla 61: Tests de Wilcoxon-Mann-Whitney

	Born Global		Uppsala		U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
	Mean	SD	Mean	SD				
Alcance Internacional (Nº Países)	8,3	13,17	4,59	6,7	20916,500	31942,500	-4,967	,000
Ventas Internacionales (%)	44,8	35,02	23,85	26,46	21096,000	33342,000	-6,603	,000
Prior International Experience (Years)	5,02	7,54	2,94	5,41	22797,500	32527,500	-2,637	,008

Notes: SD, standard deviation; n=581; p<0,05 (two-tailed test)

A nivel de implicaciones empresariales, nuestra investigación nos ha permitido demostrar que las empresas con una internacionalización temprana obtienen mejores performance financieras y de alcance internacional que otras con un proceso de internacionalización más lento, lo que implica que los empresarios y las organizaciones públicas o privadas de apoyo a la internacionalización deben orientar sus esfuerzos hacia esos modelos de internacionalización acelerado, para que las empresas alcancen

performances internacionales superiores cuando desarrollen su proceso de internacionalización. Un claro ejemplo de esta conclusión es el modelo Born Again Global que sería un modelo híbrido, una evolución del modelo de internacionalización de Uppsala que tiene un comportamiento y unas performance de una empresa Born Global.

## 5. Experiencia y percepción del proceso de internacionalización entre los dos modelos Born Global y Uppsala

A su vez por otra parte, hemos realizado un análisis exploratorio basado en las experiencias posteriores a la internacionalización percibidas por los empresarios. Para poder observar las diferencias que se percibían entre los dos grupos de internacionalización, Born Global y Uppsala, cuando realizan su internacionalización.

### 5.1. Metodología estudio exploratorio

#### 5.1.1. Muestra y variables

Después de depurar la encuesta y las respuestas no válidas, la muestra de análisis que obtenemos según los dos tipos de internacionalización de las empresas es el siguiente:

Tipo de Empresa	Born Global	Uppsala	Total
Muestra	167	203	370
Porcentaje	45%	55%	100%

En cuanto a las variables empleadas para nuestro análisis son las siguientes:

- Necesidad de Red de apoyo estratégico para la empresa (enunciado: Indique qué grado tiene cada necesidad para su empresa a la hora de operar en los mercados exteriores)

G5: Necesidades en formación y recursos humanos

J4: Apoyo en aseguramiento de cobro

J5: Asesoramiento sobre estrategia empresarial

- Experiencia adquirida en los mercados internacionales: Capacidades Estructurales Empresariales

H5: Capacidad productiva

H6: Calidad de la producción

K1: Competitividad de la empresa

- Experiencia adquirida en los mercados internacionales: Performance Internacionales

K4: Imagen de la empresa/marca

K3: Rentabilidad

K2: Beneficio empresarial

### **5.1.2. Análisis estadístico**

A partir de la muestra y de la selección de variables se procede a realizar los siguientes tests para obtener el desarrollo del modelo que adjuntamos a continuación. Es necesario determinar hasta qué punto el modelo asumido se ajusta a los datos muestrales. Si se detectan problemas de ajuste, será necesario reespecificar el modelo. Se usan para ello los siguientes estadísticos. Primero se tiene el estadístico  $\chi^2$  para el contraste global del modelo. Los supuestos que requiere son: la hipótesis de normalidad de las variables observadas y un tamaño muestral lo suficientemente grande para justificar las propiedades asintóticas del contraste. Como estos requisitos se cumplen rara vez, Long (1983) y Ullman (1996) sugieren que el estadístico debe aplicarse con precaución con muestras grandes, dado que incluso pequeñas diferencias entre las

matrices de covarianza muestral y la estimada serán evaluadas como significativas. El desarrollo de los estadísticos ad hoc de bondad de ajuste surge ante la limitación anterior. Los índices comparativos de ajuste comparan el valor del modelo teórico que se evalúa, con el del modelo independiente (consistente en uno sin ninguna relación entre los constructos del modelo); los índices de proporción de varianza miden la proporción de ajuste entre la matriz de varianzas-covarianzas poblacional y la muestral.

Se logra obtener con los datos el mínimo aceptable de Grado de Libertad  $DF=84$

Tabla 62: Grado de Libertad

<b>Computation of degrees of freedom (Unconstrained)</b>	
Number of distinct sample moments:	132
Number of distinct parameters to be estimated:	48
Degrees of freedom (132 - 48):	84

El siguiente test presenta la evaluación de la normalidad, y destacamos que el grupo de la muestra de empresas que siguen el proceso de internacionalización de Uppsala no se cumple el criterio de Normalidad.

Tabla 63: Evaluación de la Normalidad (UPPSALA)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
ALCANCE_NORMAL	-1,092	2,92	1,203	6,995	0,892	2,594
VENTAS_NORMAL	-2,164	2,444	-0,254	-1,479	0,87	2,532
ZK2	-1,482	1,543	0	0,001	-0,596	-1,733
ZK3	-1,529	1,554	-0,041	-0,236	-0,47	-1,366
ZK4	-0,942	1,998	0,472	2,746	-0,841	-2,446
ZK1	-1,045	2,073	0,183	1,067	-0,705	-2,049
ZH5	-1,17	1,965	0,107	0,62	-0,459	-1,334
ZH6	-0,751	2,532	0,83	4,831	-0,307	-0,894
ZJ5	-1,43	1,217	-0,066	-0,382	-1,265	-3,678
ZJ4	-1,065	1,534	0,395	2,297	-1,134	-3,299
ZG5	-1,512	1,295	-0,058	-0,336	-0,843	-2,451
Multivariate					3,839	1,617

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Cualquier CR >2 es significativo
- Normalidad univariante: No
- No se presentan casos atípicos (D de Mahalanobis  $p > 0,001$ )

Dada la naturaleza categórica de las variables observadas, se decide usar método ULS Unweighted least square (Mínimos Cuadrados no Ponderados), el cual no requiere normalidad en las variables observadas, aunque supone que sí la hay en las variables latentes.

### **5.1.3. Estimaciones**

Los errores estándar de los parámetros y sus p-valor fueron calculados mediante el método Bias-corrected percentile method. Para el modelo de Uppsala obtenemos los siguientes resultados de ponderaciones de regresión no estandarizadas y estandarizadas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las siguientes tablas:



Tabla 64: Ponderaciones de regresión no estandarizadas: (UPPSALA)

Parameter			Estimate	Lower	Upper	P
Capacidad Estructural	<---	Performance Internacional	0,574	0,407	0,748	0,005
ALCANCE_NORMAL	<---	Red Apoyo	0,407	0,175	0,744	0,008
ALCANCE_NORMAL	<---	Capacidad Estructural	-0,407	-0,649	-0,195	0,006
ZG5	<---	Red Apoyo	1	1	1	...
ZJ4	<---	Red Apoyo	0,938	0,69	1,299	0,003
ZJ5	<---	Red Apoyo	1,466	1,112	2,033	0,004
ZH6	<---	Capacidad Estructural	1	1	1	...
ZH5	<---	Capacidad Estructural	1,241	1,01	1,677	0,002
ZK1	<---	Capacidad Estructural	1,249	0,993	1,775	0,002
ZK4	<---	Performance Internacional	1	1	1	...
ZK3	<---	Performance Internacional	1,203	0,781	1,827	0,005
ZK2	<---	Performance Internacional	1,194	0,797	1,847	0,004
VENTAS_NORMAL	<---	ALCANCE_NORMAL	-0,336	-0,558	-0,168	0,005

Tabla 65: Ponderaciones de regresión estandarizadas: (UPSSALA)

Parameter		Estimate	Lower	Upper	P
Capacidad Estructural	<--- Performance Internacional	0,589	0,401	0,724	0,006
ALCANCE_NORMAL	<--- Red Apoyo	0,275	0,113	0,393	0,014
ALCANCE_NORMAL	<--- Capacidad Estructural	-0,298	-0,431	-0,124	0,008
ZG5	<--- Red Apoyo	0,596	0,468	0,701	0,005
ZJ4	<--- Red Apoyo	0,548	0,408	0,686	0,004
ZJ5	<--- Red Apoyo	0,829	0,701	0,974	0,005
ZH6	<--- Capacidad Estructural	0,611	0,468	0,712	0,007
ZH5	<--- Capacidad Estructural	0,791	0,715	0,868	0,003
ZK1	<--- Capacidad Estructural	0,756	0,652	0,833	0,006
ZK4	<--- Performance Internacional	0,624	0,459	0,767	0,004
ZK3	<--- Performance Internacional	0,788	0,662	0,888	0,004
ZK2	<--- Performance Internacional	0,774	0,627	0,866	0,007
VENTAS_NORMAL	<--- ALCANCE_NORMAL	-0,368	-0,544	-0,181	0,007

Los mismos procedimientos pero para el grupo de empresas de tipo Born Global

Tabla 66: Ponderaciones de regresión no estandarizadas: (Born Global)

Parameter		Estimate	Lower	Upper	P
Capacidad Estructural	<--- Performance Internacional	0,438	0,284	0,617	0,004
ALCANCE_NORMAL	<--- Red Apoyo	0,27	-0,028	0,586	0,138
ALCANCE_NORMAL	<--- Capacidad Estructural	-0,399	-0,758	-0,08	0,04
ZG5	<--- Red Apoyo	1	1	1	...
ZJ4	<--- Red Apoyo	1,322	0,894	1,99	0,007
ZJ5	<--- Red Apoyo	1,213	0,847	1,84	0,004
ZH6	<--- Capacidad Estructural	1	1	1	...
ZH5	<--- Capacidad Estructural	1,243	0,978	1,636	0,004
ZK1	<--- Capacidad Estructural	1,531	1,118	2,581	0,002
ZK4	<--- Performance Internacional	1	1	1	...
ZK3	<--- Performance Internacional	1,644	1,094	2,315	0,007
ZK2	<--- Performance Internacional	1,579	1,143	2,208	0,005
VENTAS_NORMAL	<--- ALCANCE_NORMAL	-0,007	-0,102	0,081	0,894

Tabla 67: Ponderaciones de regresión estandarizadas: (UPSSALA)

Parameter		Estimate	Lower	Upper	P
Capacidad Estructural	<--- Performance Internacional	0,478	0,297	0,624	0,005
ALCANCE_NORMAL	<--- Red Apoyo	0,14	-0,019	0,266	0,152
ALCANCE_NORMAL	<--- Capacidad Estructural	-0,193	-0,344	-0,035	0,044
ZG5	<--- Red Apoyo	0,554	0,405	0,715	0,003
ZJ4	<--- Red Apoyo	0,693	0,539	0,837	0,008
ZJ5	<--- Red Apoyo	0,645	0,513	0,816	0,003
ZH6	<--- Capacidad Estructural	0,581	0,406	0,699	0,005
ZH5	<--- Capacidad Estructural	0,648	0,465	0,765	0,007
ZK1	<--- Capacidad Estructural	0,858	0,757	1,04	0,001
ZK4	<--- Performance Internacional	0,566	0,439	0,72	0,002
ZK3	<--- Performance Internacional	0,879	0,777	0,97	0,005
ZK2	<--- Performance Internacional	0,833	0,754	0,914	0,002
VENTAS_NORMAL	<--- ALCANCE_NORMAL	-0,012	-0,177	0,133	0,886

Tabla 68: Índice de Ajuste

Model	NPAR	CMIN	
Unconstrained	48	108,345	CHI = CMIN
Saturated model	132	0	CHI2=108,345
Independence model	22	1166,638	DF=84
Zero model	0	2882,168	P=0,04

Tabla 69: RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Unconstrained	0,067	0,962	0,941	0,612
Saturated model	0	1		
Independence model	0,218	0,595	0,514	0,496
Zero model	0,434	0	0	0

Se cumplen los siguientes requisitos estadísticos:

- RMR < 0,08

La raíz media residual es una medida que indica la magnitud media de las correlaciones residuales. El índice de Kelley se basa en que el error típico de un coeficiente de correlación de cero en la población es basado en los residuos que no son sino un promedio de las diferencias entre las varianzas y covarianzas muestrales y las estimadas que se derivan del modelo, cabe interpretar que los valores residuales observados no difieren significativamente de cero y, por tanto, que no quedan ya relaciones sistemáticas por explicar.

- GFI > 0,90 o > 0,95
- AGFI > 0,9

Ullman (1996) denomina a este índice y al AGFI que, como se verá, es una sencilla corrección de aquel, índices de proporción de varianza. El índice GFI (Goodness of Fit Index) es una ratio entre los elementos ponderados de la matriz de covarianzas poblacional estimada y los elementos ponderados de la matriz de covarianzas muestral.

Tabla 70: Comparaciones basales

Model	NFI Delta 1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Unconstrained	0,97	0,878			
Saturated model	1				
Independence model	0	0			

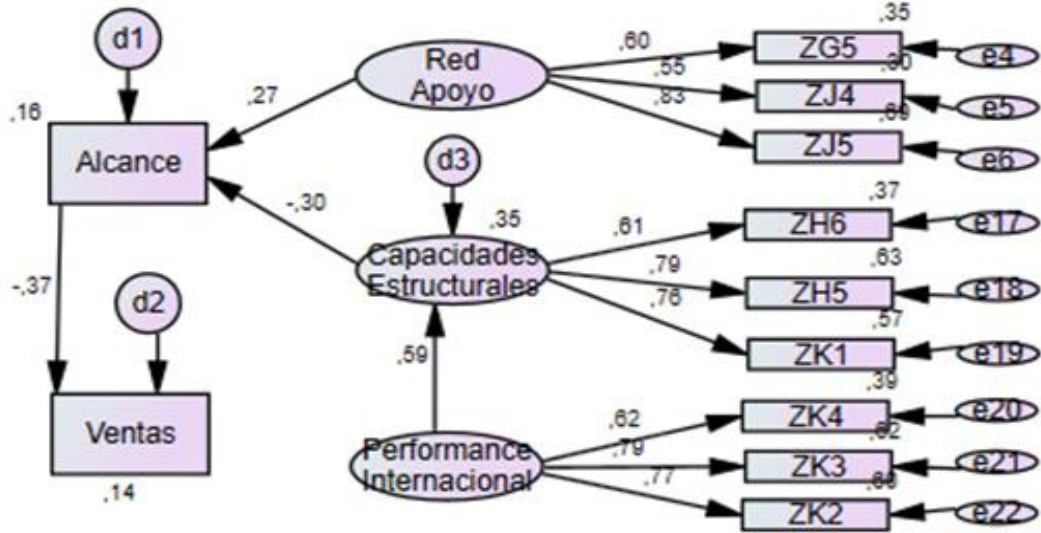
El índice NFI (Normed Fit Index) ha sido propuesto por Bentler y Bonnett (1980) y compara el valor del estadístico  $\chi^2$  del modelo teórico con el del modelo independiente, en este caso se cumple el requisito de  $NFI > 0,95$ .

## 5.2. Modelos estadísticos

Desarrollamos dos tipos de modelos a partir del análisis factorial para poder comparar como se ven afectados los constructos en uno grupo u otro de los procesos de internacionalización. Como método de estimación de factores se optó por utilizar el método Unweighted Least Squares (Mínimos Cuadros no Ponderados, ULS), teniendo en cuenta que los ítems son de tipo ordinales, y se viola el supuesto de normalidad, uno de los métodos más empleados es el de mínimos cuadrados no ponderados (Ximénez & García, 2005). Este último, permite factorizar matrices en situaciones adversas, incluso con pocos casos y muchos ítems, y sin necesidad de hacer supuestos distribucionales.

### 5.2.1. Modelo de Uppsala

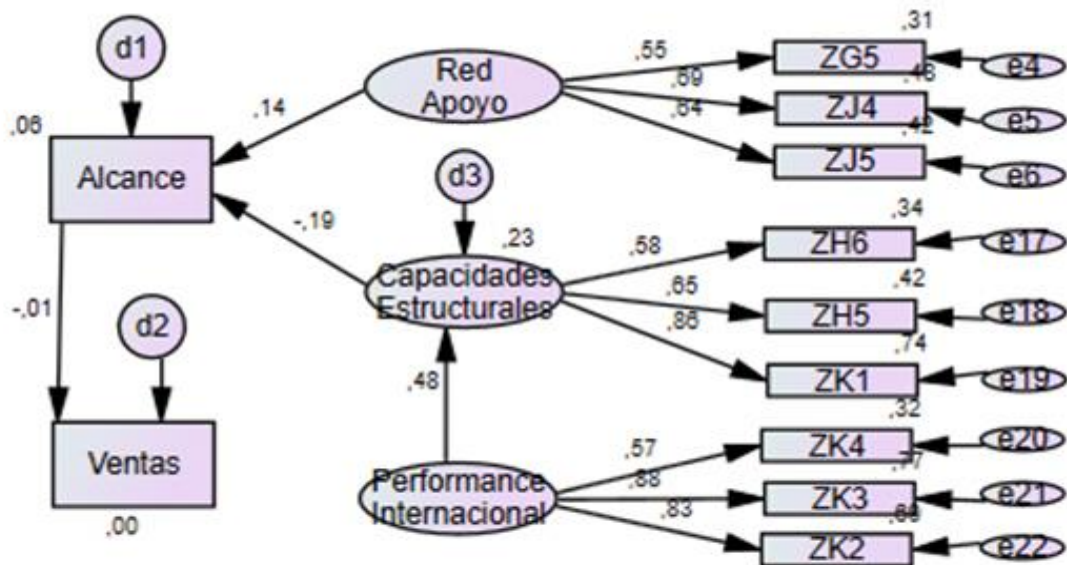
Figura 63: Modelo análisis factorial grupo de empresas Uppsala



Chi-squared=108,345 df=84 p=0,04  
 GFI=,962 RMR=,067 NFI=,907 AGFI=,941

### 5.2.2. Modelo de Born Global

Figura 64: Modelo análisis factorial grupo de empresas Born Global



Chi-squared=108,345 df=84 p<0,05  
 GFI=,962 RMR=,067 NFI=,907

Las diferencias que existen entre los dos modelos se pueden interpretar como diferencias en las estrategias de las empresas, en ambos caso se puede observar que la experiencia percibida en cuanto a la necesidad de Capacidad estructural empresarial, capacidad, calidad productiva y competitividad de la empresa tiene una relación inversa con el alcance internacional de las empresas, cuanto menor necesidades de capacidades estructurales mayor sera el alcance, sobre todo en el caso de las empresas Uppsala. Además a mayor experiencia percibida de performance internacional, percepción de la imagen de la empresa/marca (marketing internacional) y la percepción de la rentabilidad y beneficio empresarial elevada, mayor será experiencia percibida en cuanto a la capacidad estructural empresarial. A mayores experiencias positivas y rendimientos internacionales mayores serán las percepciones de querer crecer y mejorar las capacidades estructurales empresariales, por tanto, se puede observar también una relación indirecta positiva entre la experiencia de performance internacional y alcance a través de la capacidad estructural empresarial. Entre los dos modelos de internacionalización se refleja una mayor ponderación para las empresas Uppsala. Se podría explicar por la capacidad de inversión de las empresas, las Born Global suelen ser pequeñas y medianas empresas, que involucran redes para conseguir sus objetivos internacionales, lo que podría interferir en sus inversiones y en su capacidad de mejora de sus procesos productivos.

En el modelo de empresas Uppsala las necesidades de Red de apoyo de la empresa influyen en el alcance internacional, pero curiosamente en nuestros resultados en las Born Global esta relación no es significativa, muy probablemente por la relevancia de los ítems expresados en la encuesta para estas empresas, la necesidad en formación y de recursos humanos, asesoramiento estratégico y aseguramiento de cobro puede que no sean elementos claves y relevantes para su proceso de



internacionalización pero si para las empresas de tipo Uppsala. A su vez en el modelo de Uppsala el alcance está relacionado con menos ventas, esto se puede interpretar de manera que las empresas tienen menor alcance, o sea se concentran en pocos países tienen un mayor volumen de ventas, lo que confirmaría la forma gradual de compromiso de recursos que tienen este tipo de empresas. En cambio en las Born Global esta relación no es significativa (aunque tiene también signo negativo, pero es cercano a cero), podría explicarse por la amplitud de alcance que consiguen estas empresas, y por el peso de la inversión inicial que supone alcanzar múltiples países, resulta que los rendimientos y beneficios internacionales iniciales tienen un peso poco significativo ya que no generarían una experiencia financiera positiva en si misma pero si una experiencia positiva de una primera etapa conseguida la cual generaría un flujo económico positivo que se reinvierte directamente para seguir creciendo y desarrollándose en los mercados internacionales.

Para concluir esta investigación queremos recapitular los distintos resultados y conclusiones que hemos obtenido a lo largo del desarrollo de este estudio. Por ello queremos recalcar que a partir de los años 90, empezaron a aparecer empresas en diferentes partes del mundo que seguían un nuevo modelo de internacionalización. Este nuevo modelo de internacionalización se basa un proceso en el cual al poco tiempo de su creación, esas empresas adquieren una postura internacional, enfocando gran parte de sus ventas en los mercados internacionales, resultando ser muy diferente al modelo secuencial tradicional de Uppsala. Desde entonces, el interés de investigar este nuevo concepto para intentar entender un comportamiento empresarial que no encajaba en el modelo ya existente, ha ido creciendo de forma exponencial y todavía sigue despertando gran interés en la comunidad científica. Como lo hemos podido destacar en nuestra investigación, entre la fecha de 2000 y 2010, las publicaciones anuales sobre el concepto del proceso de internacionalización acelerado se multiplicaron aproximativamente por 15 en 10 años, pasando de 22 publicaciones en el año 2000 hasta 344 en el año 2010. Lo que demuestra el gran interés científico por este nuevo concepto de internacionalización, el cual se mantiene de actualidad, con el segundo mayor numero de publicaciones en el año 2015 en las dos mayores bases de datos Scopus e Isiweb, y de la misma forma el hecho de que está cada vez más representado en todo el mundo la existencia de numerosas empresas que siguen este modelo de internacionalización acelerado, implica un mayor interés de entendimiento por parte de la comunidad científica.

A su vez, en nuestra investigación hemos podido comprobar que cada teoría sustenta la investigación sobre la internacionalización, con un énfasis en la selección del

modo de entrada en el mercado y el proceso de internacionalización. Vernon (1966) introdujo la teoría CVPI que explica cómo las empresas con productos innovadores pasan por etapas de las exportaciones a la IED con un enfoque sobre la dinámica de las ventajas comparativas. La teoría, sin embargo en la actualidad es cada vez menos válida dados los cambios en el entorno empresarial internacional que surge de la aparición de una red de producción global. Por ello, Buckley y Casson (1976) sugieren la teoría de la internalización, con una base teórica extraída de economía de los costes de transacción (William, 1975, 1985), en un intento de explicar por qué las empresas multinacionales internalizan sus transacciones que se producen fuera de las fronteras nacionales. A pesar de su rigor analítico, la teoría no proporciona una explicación clara de los motivos que determinan la IED y la elección de ubicación. Un marco analítico más unificador viene del paradigma ecléctico de Dunning de la producción internacional. Sobre la base de las teorías existentes, tales como la teoría de la ventaja monopolística (Hymer, 1960), la teoría de la internalización, (Buckley y Casson, 1976), y la localización industrial (Dunning, 1988), el marco ofrece una amplia explicación de los comportamientos y patrones de las empresas multinacionales internacionales a través de una configuración de tres conjuntos de ventajas específicas: ventajas específicas de propiedad, las ventajas específicas de ubicación y las ventajas de internalización. La configuración adecuada de las tres series de ventajas permite a las empresas elegir un modo óptimo de entrada en el mercado extranjero. La teoría, sin embargo es criticada como redundante y existen preocupaciones acerca de los efectos de las interrelaciones del paradigma (Itaki, 1991). Por eso aparecen las teorías de procesos de internacionalización que ven la internacionalización como un proceso gradual secuencial y ordenado con un incremento de la participación internacional (por ejemplo, Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Johanson y Vahlne, 1977, 1990). La teoría más comúnmente aceptada es el modelo de

Uppsala, que proporciona una explicación teórica de los patrones de la internacionalización de la empresa, con énfasis en dos conceptos centrales: el conocimiento experiencial y el compromiso de recursos (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim -Paul, 1975). Según el modelo, una empresa se internacionaliza siguiendo cuatro etapas y teniendo en cuenta la distancia psíquica. A pesar de ofrecer grandes conocimientos sobre el proceso de internacionalización de la empresa, el modelo de procesos secuenciales tiene deficiencias por ser parcial y determinista (Fina y Rugman, 1996; Melin, 1992; Reid, 1983; Turnbull, 1987) y no explicar el salto de etapas y/o actividades, demostrado por el concepto de Born Globals (McDougall, 1989;. McDougall et al, 1994). Como una extensión del modelo de Uppsala, el enfoque de la red de internacionalización intenta explicar las actividades internacionales de las empresas con un enfoque particular en las relaciones, en referencia a los mercados industriales como “redes de relaciones entre las empresas” (Johanson y Mattsson, 1988). Este modelo en particular explica el proceso de internacionalización de las empresas más pequeñas basándose en una internacionalización que se realiza a través de las relaciones con otros actores en los mercados internacionales (Axelsson y Easton, 1992; de Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995; McDougall et al, 1994). Sus deficiencias son que subestima los factores potenciales que afectan a la internacionalización empresa (Loane y Bell, 2006), y tiene una falta de poder predictivo.

Pero aparece el modelo de Born Global, una empresa con una visión global que alcanza un nivel internacional a los inicios de su fundación. Se caracterizan a menudo por tratar de entrar al mismo tiempo en varios mercados internacionales con diversos modos de entrada en el mercado extranjero, con independencia de la distancia psíquica y cultural (Bell, 1995, Madsen y Servais, 1997; Rennie, 1993). Las empresas que se

internacionalizan de forma temprana tienden a omitir algunas de las etapas determinadas por los modelos de internacionalización secuenciales y por lo tanto representan un desafío para estos enfoques tradicionales. El fenómeno de Born Global ha sido impulsado en gran medida y aún más acelerado por el cambio radical de las tendencias de negocios internacionales, incluyendo los avances en la tecnología de información y comunicaciones y el aumento de lucrativos nichos de mercados internacionales (Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Madsen y Servais, 1997; Moen, 2002; Rialp et al, 2005a). Sin embargo siguen existiendo deficiencias para explicar el modelo de Born Global como la confusión entre la base teórica de las empresas y los modelos por etapas y la falta de unificación de marco analítico y de las definiciones. Los recursos tienen un gran potencial para permitir a las Pyme para asegurar el éxito internacional (Knight y Cavusgil, 2004; Loane y Bell, 2006; Westhead et al, 2001). En particular, como recurso intangible, el conocimiento es a menudo considerado como un recurso relevante para las actividades internacionales de éxito de las Born Global (Autio et al., 2000; Chetty y Wilson, 2003; Gassmann y Keupp, 2007, Loane y Bell, 2006). Se pone en relieve la importancia de la experiencia en negocios internacionales de los fundadores y el uso de las redes y sus impactos subsecuentes sobre la capacidad de los mercados extranjeros, dos marcos teóricos de los recursos y capacidades y del enfoque del conocimiento ayudan a obtener una comprensión más profunda del comportamiento y los patrones de las Born Global (Bloodgood et al., 1996; Dana, 2001; Loane y Bell, 2006; West y Noel, 2009; Westhead et al, 2001).

Se puede comprobar en las distintas investigaciones estudiadas que existe una aparición generalizada de las Born Global en numerosos y diversos países, y el número de tales empresas es probable que aumente sustancialmente como el incremento de las tendencias de negocios internacionales a nivel global (Rialp et al., 2005a). Sin embargo

el enfoque de Born Global todavía se considera como carente de definiciones conceptuales y operacionales (Gabrielsson et al, 2008;.. Rialp et al, 2005a; Weerawardena et al, 2007). Dado que esta debilidad puede obstaculizar el avance sobre los conocimientos de las Pymes de internacionalización acelerada, existe una necesidad para un marco bien definido riguroso que abarca ambas definiciones (Rialp et al., 2005a). Una explicación holística debe permitir tanto el rigor de definición de las empresas y las comparaciones directas entre los estudios empíricos en diferentes contextos. Por lo tanto, una comprensión integrada de las teorías nos permite avanzar sobre el conocimiento de las empresas de internacionalización acelerada.

A diferencia de muchas de las teorías de internacionalización convencionales, para el éxito internacional de las Born Global el elemento clave resulta ser el empresario (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McDougall et al., 1994). La experiencia de los negocios internacionales del empresario y las redes personales estimulan la empresa para entrar en los mercados extranjeros con gran rapidez. El fundador o gerente es, sin duda, un elemento fundamental para determinar las performance de las empresas con actividad internacional, se debe tomar en cuenta también de la importancia de las redes (Bell, 1995; Coviello 2006; Loane y Bell, 2006; Oviatt y McDougall, 1994). Las redes ayudan a superar las limitaciones de recursos y ofrecen buenas oportunidades para crear a un vínculo mutuamente beneficioso a largo plazo (Chetty y Blankenburg-Holm, 2000; Coviello y Munro, 1995, 1997; Knight y Cavusgil, 1996). La literatura revela la importancia de la utilización de las redes para actividades en el extranjero de las Born Global. Los factores genéricos, es decir, la experiencia de los negocios internacionales de los fundadores y el uso de las redes tienen el potencial para proporcionar una fuente estratégica que permita desarrollar una capacidad para desempeñarse eficientemente en los mercados extranjeros (Bloodgood et

al., 1996; Knight y Cavusgil, 2004; Loane y Bell, 2006; McDougall et al, 2003). La literatura sostiene que la capacidad de las Born Global es un determinante importante en el rendimiento del negocio internacional (Autio et al., 2000; Jantunen et al., 2005; Knight y Cavusgil, 2004; Caballero y Kim, 2009; Young et al, 1999). Esta literatura sugiere la necesidad de una mejor comprensión de las asociaciones entre estos factores. Por eso en los siguientes capítulos estudiamos el papel del entrepreneurship internacional y las redes con las performance internacionales que adquieren esas pequeñas empresas.

También hemos adoptamos una conceptualización multidimensional de la orientación estratégica para reconocer el aporte de las orientaciones empresariales internacionales, de aprendizaje, de mercado y de red al proceso de internacionalización acelerado (Zahra 2005; Gao et al 2007). Esta interpretación pone en relieve que una Born Global que se inicia en el mundo empresarial necesita poseer estos diferentes elementos, relacionados entre sí, si trata de lograr un rendimiento superior en los mercados extranjeros (Eggers et al 2011; Autio et al., 2000), de acuerdo con un análisis prospectivo dinámico (Eisenhardt y Martin 2000). En particular, las orientaciones de aprendizaje, de mercado y de red han surgido dimensiones relativamente reciente como potencialmente importantes de la orientación estratégica que podrían explicar el fenómeno de internacionalización de las Born Global (Sharmak y Blomstermo 2003; Knight y Cavusgil 2004). Las investigaciones sobre el proceso de internacionalización de las Born Global citan la orientación emprendedora internacional como crítica (Oviatt y McDougall 1995; Nummela et al 2004; Moen 2002), de tal manera que es un requisito previo para convertirse en un Born Global (Jantunen et al 2008, p. 176). Como nos hemos referido en este capítulo una orientación emprendedora combina “un comportamiento innovador, proactivo, y de toma de riesgo del empresario fuera de las

fronteras nacionales y que está destinado a la creación de valor en las organizaciones” (McDougall y Oviatt 2000, p. 903). La innovación refleja la tendencia empresarial de participar y apoyar nuevas ideas, la novedad, la experimentación y los procesos creativos que pueden conducir a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin y Dess 1996). Las conductas proactivas permiten a las empresas anticiparse a las necesidades de los clientes que buscan nuevas operaciones comerciales (Eggers et al. 2011). Aunque cualquier gestión empresarial, naturalmente, se asocia con la asunción de riesgos, los empresarios varían en sus percepciones de riesgo, y las empresas Born Global tienden a aceptar niveles de riesgos más altos (Miller 1983; Lumpkin y Dess 1996).

En cuanto a la orientación al aprendizaje basada en el mercado, y los aspectos sociales (Yeoh 2004) constituye un valor importante en la organización internacional que puede explicar el rápido proceso de creación y explotación de conocimiento en el extranjero (Calantone et al 2002;.. Sinkula et al 1997). Esta orientación también implica un conjunto de recursos complejos que las Born Global pueden utilizar para crear ventajas competitivas en los mercados internacionales (Yeoh 2004; Zahra et al 2000; Eriksson et al., 2000). Por lo tanto, favorece el desarrollo de las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin 2000), incluidos los procesos específicos de aprendizaje en el extranjero, como la innovación, el desarrollo de productos, o toma de decisiones estratégicas (Baker y Sinkula 1999a, b; Hurley y Hult 1998). Para una Born Global, el desarrollo de los procesos de aprendizaje exige habilidades y conocimientos específicos para asegurar que estos procesos y los flujos de inversión que están relacionados conduzcan al éxito empresarial y a desarrollar ventajas competitivas (Yeoh 2004;.. Dierickx et al 1989). Sin embargo, debido a que las Born Global tienden a operar en varios mercados extranjeros, adquieren amplios y ricos bagajes de conocimiento que



deberían facilitar nuevos procesos de aprendizaje. En un Born Global, el proceso de aprendizaje parece ocurrir en un periodo de tiempo comprimido y es típicamente informal, experiencial, y autodirigido (Anderson y Boocock 2002). Por último, la orientación hacia el aprendizaje de las Born Global depende no sólo el aprendizaje mediante la práctica de los procesos, sino también la imitación de los proyectos de éxito, las redes y los empleados cualificados y motivados.

Respecto a la orientación hacia el mercado que tradicionalmente se define desde una perspectiva cultural, como la forma más eficaz de construir una cultura organizativa compartida que puede satisfacer las necesidades del cliente (Narver y Slater, 1990). En concreto, se refiere al “espíritu, una orientación, así como un proceso de búsqueda y lanzar y desarrollar empresas que crean valor para el cliente que se percibe a través de las relaciones, especialmente mediante el empleo de la capacidad de innovación, la creatividad, la venta, la inmersión de mercado, la creación de redes o flexibilidad” (Hills et al., 2010, p.6). Varios estudios indican que las pequeñas empresas disfrutan de orientaciones más eficaces de mercado internacionales que las grandes empresas, porque son más flexibles (Kropp et al 2006; Pelham 2000), a pesar de tener a menudo limitados recursos de inteligencia de mercado (Zhou 2007; Acedo y Jones 2007; Bloodgood et al 1996; MorganandStrong 1998; Slater 2001). El desarrollo teórico de Hurley & Hult (1998) ha unido la orientación al mercado, el rendimiento del negocio y la innovación, basados en los estudios de Slater y Narver (1994), quienes señalan que el rendimiento de la empresa mejora cuando cuenta con una orientación al aprendizaje basada en dos aspectos: 1) si hay orientación al mercado debe haber orientación al aprendizaje; 2) la orientación al aprendizaje es mediadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Por su parte, Blesa (2000) indica que el concepto al «orientación mercado» produce creación de valor para el

consumidor, de manera que influye en los resultados de la empresa. El desarrollo teórico de Hurley & Hult (1998) ha unido la orientación al mercado, el rendimiento del negocio y la innovación, basados en los estudios de Slater y Narver (1994), quienes señalan que el rendimiento de la empresa mejora cuando cuenta con una orientación al aprendizaje basada en dos aspectos: 1) si hay orientación al mercado debe haber orientación al aprendizaje; 2) la orientación al aprendizaje es mediadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Por su parte, Blesa (2000) indica que el concepto al «orientación mercado» produce creación de valor para el consumidor, de manera que influye en los resultados de la empresa.

Las múltiples interacciones de las orientaciones del entrepreneurship internacional con sus estrategias de negocios permiten a la empresa Born Global obtener performance internacionales superiores y desarrollar conductas propias para competir en mercados internacionales, aunque en sus inicios se enfrente a grandes limitaciones de recursos tangibles e intangibles. Por ello, el emprendedor desarrolla entre otros, una mayor propensión a crear vínculos de redes que les permite soportar los riesgos de la internacionalización y superar las barreras de los mercados internacionales. En el capítulo siguiente investigaremos cuales son las estructuras de estas redes y en qué medidas ayudan al emprendedor a conseguir mayores performance internacionales.

Se han adoptado diferentes enfoques para investigar la creación de redes, incluyendo; la comparación de las empresas que utilizan redes para internacionalizarse (Ford, 2002) y el análisis de los vínculos de red con los gobiernos, agencias, distribuidores, clientes y otras empresas de apoyo (Chetty y Blankenburg, 2007; Welch y Welch, 1998, Chetty y Blankenburg, 2007; Zhang, M., et al, 2016). Los enfoques incluyen el impacto de redes para determinar la mayor velocidad de internacionalización de las empresas (Bell et al., 2000), la creación de redes y

competidores internacionales (de Wit & Meyer, 1998), y las redes y el desempeño de las pequeñas empresas (Wincent, 2005). También se incluye el papel de las personas clave responsables de iniciar la internacionalización de las empresas y sus redes sociales existentes (Ellis & Pecotich, 2001); y las redes de influencia en la expansión de las Pymes (Ghauri et al, 2003; Kuada et al., 2000; Zafarullah et al., 1998; Zina et al, 2007a). Estar conectado con los demás permite a las Pymes adquirir conocimientos sobre los mercados extranjeros y el acceso a recursos y capacidades necesarias (Johanson et al., 1988). El conocimiento sobre los mercados extranjeros crea oportunidades para la empresa para internacionalizarse (Liesch & Knight, 1999). A medida que la curva de aprendizaje en las oportunidades internacionales aumenta, las empresas ven menores riesgos para internacionalizarse (Korhonen, Luostarinen, y Welch, 1995). El conocimiento de un mercado extranjero permite a la empresa formular planes estratégicos para acelerar el proceso de internacionalización (Moen et al., 2002) y asegurar la supervivencia en el largo plazo (Sharma, 1993). Las empresas no establecidas como actores internacionales utilizan redes para construir contactos internacionales y encontrar agentes adecuados (Johanson et al., 1988) y esto afecta su selección del mercado, elección del modo de entrada en los mercados y desarrollo de productos (Coviello et al., 1995).

Las actividades de redes son una estrategia esencial perseguida por Born Global con el fin de obtener acceso a los recursos, y hacer frente a la incertidumbre del entorno y debilidades en sus operaciones. La literatura ha confirmado la importancia de la red internacional en proporcionar información sobre las prácticas comerciales internacionales y el conocimiento institucional; ayudando a estimular la conciencia de las oportunidades del mercado exterior y en identificar socios; proporcionando legitimidad y el atractivo de la empresa y la promoción de la internacionalización.

Desde una perspectiva de la estrategia de la empresa, la evidencia del papel de las redes en el suministro de conocimientos útiles en los mercados internacionales sugiere que las empresas deben dar prioridad a la participación en redes y perseguir esas oportunidades de manera asidua y estratégica. A su vez las regulaciones proactivas del gobierno que funcionen eficazmente son cruciales para la competitividad de esas empresas. Hay una clara necesidad de mejorar el apoyo a las Pymes y estimular la internacionalización, lo que lleva a los gobiernos a jugar un papel más activo en ayudar a las empresas a superar las barreras de la internacionalización. El proceso de internacionalización requiere un nivel de inversiones y recursos que las empresas más pequeñas por lo general no poseen. Una solución para estas empresas emprendedoras para superar esta limitación es mediante la cooperación y alianzas. Se internacionalizan cada vez más las empresas y al mismo tiempo comparten su proceso de innovación para colaborar con socios externos (proveedores, clientes, universidades...). La creciente integración económica en todo el mundo lleva a la creación de nuevas redes globales. Las nuevas tecnologías de comunicación simplifican la interacción dentro de las Pymes y crean nuevas oportunidades de colaboración entre ellas, incluyendo el uso intensivo de abastecimiento internacional. Las redes internacionales se utilizan a menudo para aumentar la competitividad (Coucke y Sleuwaegen, 2007) y las redes conducen a las empresas a tener mayores grados de performance en los mercados internacionales

La principal performance que desarrollan las empresas Born Global, se basa en el factor tiempo, son empresas que realizan un proceso de internacionalización de forma temprana y acelerada, respecto a los demás modelos de internacionalización. Dicho proceso de internacionalización de las empresas Born Global se caracteriza por su precocidad, inician de forma temprana las actividades internacionales, por la velocidad de crecimiento internacional, que se refleja por una elevada cuota de ventas

internacionales desde sus inicios y por su grado de extensión internacional, que se basa en un elevado número de países en los cuales se internacionaliza. Como lo hemos explicado y desarrollado en los epígrafes anteriores, partiendo de una empresa que posee una estructura organizacional basada en capacidades dinámicas, y mediante factores externos como los entornos y las redes, e internos derivados del entrepreneurship, dicha estructura organizacional se configura para adoptar directamente una orientación internacional desde sus inicios. Las capacidades externas e internas que modelan la empresa le permite obtener rendimientos superiores de internacionalización, los cuales se reflejan en una internacionalización temprana y acelerada.

Respecto a la extensión internacional se demostró que las performances de una empresa aumentan con el número de países en los cuales se internacionaliza la empresa (Tall-man et Li, 1996, Goerzen et Beamish, 2003). De la misma manera Zahra et al. (2000) en su investigación destacaron que el número de países extranjeros en los cuales se internacionaliza la empresa y la diversidad cultural de estos países se relacionaron positivamente con la performance internacional. En cuanto a los factores internos, podemos destacar que existen investigaciones que demostraron que las capacidades dinámicas están vinculadas con las performances de la empresa en el hecho de que el cambio del conjunto de los recursos, de las rutinas operativas y de las competencias de la empresa afectan a su vez las performances económicas (Helfat y Raubitschek, 2000; Zollo y Winter, 2002). De hecho, Zahra and Garvis (2000) sugieren que las empresas con orientación emprendedora buscan activamente nuevos modos de operar y métodos para mejorar sus performances y facilitar la consecución de nuevas configuraciones de recursos.

Otros aspectos destacables, en cuanto a las magnitudes económicas, son que al ubicarse en numerosos mercados internacionales directamente desde sus inicios, la amplitud de la demanda de los productos y servicios es mayor y se relaciona directamente con un mayor crecimiento de las ventas que se deriva en un importante incremento de los beneficios en un periodo de tiempo muy corto. Y también al ser generalmente pequeñas y medianas empresas en sus inicios, al obtener performances financieras cuando salen en los mercados internacionales, les permiten retroalimentar esos beneficios directamente en la empresa para crecer en tamaño empresarial y en número de empleados para poder atender a un número más amplio de mercados internacionales.

Por otra parte, Se relacionó igualmente la importante relación del emprendedor/fundador con las performances de la empresa. Jones y Coviello (2005) determinaron que el emprendedor y la empresa aprenden de las performances de la empresa, dando lugar a la creación de conocimiento, de nuevas competencias organizacionales, de procesos innovación y resultados (Zahra et al., 1999). Afirman también que factores como la visión empresarial, la experiencia internacional del emprendedor/fundador, su capacidad de identificar oportunidades tienen también un fuerte impacto en la formulación de estrategias y en las performances en un entorno global. De hecho, numerosos autores han investigado el comportamiento del empresario y la influencia del equipo de gestión en las performances de las exportaciones de la empresa (Ibeh, 2003; Reid, 1981; Simmonds y Smith, 1968; Yeoh y Jeong, 1995), y Nummela et al. (2004) asocian la visión global con un desempeño de unas mejores performances internacionales. De la misma forma, la investigación de Zhou (2007) destaca que Knight y Cavusgil (2004, 2005) examinaron las capacidades empresariales que desarrollan las empresas Born Global para lograr una performance superior en los

mercados internacionales y encontraron que las orientaciones empresariales y de marketing generan capacidades organizativas para desarrollar dimensiones estratégicas claves, que consisten en competencia tecnológica, productos innovadores y de calidad, que a su vez conducen a incrementar las performances internacionales. Por otra parte, McDougall y Oviatt (1996) observaron que cuanto mayor sea el nivel de ventas internacionales entre las Born Global en el momento de tiempo 1 mayor será la performance en el tiempo 2, representada por una mayor cuota de mercado relativa.

En cuanto al conocimiento y experiencia que adquieren las Born Global durante su internacionalización, existe un proceso de retroalimentación de dicho conocimiento y experiencia internacional directamente hacia la empresa, la cual reconfigura sus recursos de forma dinámica en proporción a dicha información internacional para que adquiera mayor eficiencia, se adapte y compita adecuadamente en los entornos en los cuales se mueve. De hecho, se ha destacado que las diferencias en el comportamiento de la internacionalización tendrán un impacto en las performances, en términos de éxito en el mercado y de aprendizaje organizacional, el cual se refiere al proceso de asimilación de nuevos conocimientos en base de conocimientos organizacionales (Autio et al., 2000). Este aprendizaje es, sin duda basado en el conocimiento experimental generado a través del comportamiento de internacionalización. Argumentan que existe un proceso de aprendizaje cíclico que proporciona experiencia y performance basada en conocimiento, al proceso de decisión, tanto a nivel del emprendedor como de la empresa (Athanassiou y Nigh, 2000; Hurmerinta-Peltomäki, 2003). De la misma forma, se ha observado que un inicio temprano de la internacionalización es un prerrequisito importante para desarrollar el aprendizaje experimental y que contribuye al incremento de las performances de la empresa (Zucchela et al., 2007). La precocidad influye en la intensidad de las exportaciones ya que ambos están relacionados con el aprendizaje

experimental (Johansson y Vahlne, 1977; Kolb, 1984), los cuales resultan vitales para la performance de las exportaciones. Pero evocan también que la creación de redes podría afectar más significativamente a la performance (en términos de intensidad y rentabilidad) del proceso de internacionalización que su precocidad.

Hace falta resaltar también que solamente unos pocos estudios han examinado las performances de las Born Global a largo plazo, aunque los resultados han sido mixtos (Aspelund y Moen, 2005; Knight y Cavusgil, 2005; Gleason, Madura et al, 2006; Gleason y Wiggenhorn, 2007). Knight y Cavusgil (2005) encontraron que cuanto antes la empresa se internacionalice, mejor será su máxima performance en los mercados extranjeros. Además las performances que busca una empresa Born Global a largo plazo, son el crecimiento asentado, la supervivencia de la empresa y la obtención de reputación corporativa, la cual le permite operar y desarrollarse en mercados internacionales con mayor facilidad.

La retroalimentación de las performances financieras y no financieras, cuyas últimas se basan en activos intangibles como el conocimiento y la experiencia internacional, permiten inyectar recursos y capacidades tangibles e intangibles en la empresa que le permite a su vez reconfigurar su estructura organizacional de manera eficiente para seguir expandiéndose y crecer mediante un proceso de internacionalización acelerado.

En cuanto al desarrollo de nuestra investigación empírica recapitulamos los principales análisis estadísticos y resultados que hemos podido observar y contrastar a lo largo de esta investigación. En cuanto al análisis descriptivo, de los 59 ítems que se han contrastado 24 presentan diferencias significativas entre los dos modelos de internacionalización. Dentro de la categoría de Entrepreneurship, se destacan desde la



percepción por parte de los empresarios que resulta importante el hecho de conocer idiomas para comerciar y facilitar la comunicación entre los clientes, proveedores y socios. Pero también, la diferencia significativa elevada que existe con la Experiencia internacional de los empresarios, la media de años de experiencia internacional para las Born Global es significativamente más elevada que la del modelo de Uppsala, casi duplicándola. De la misma manera con la experiencia previa internacional las empresas Born Global son empresas que en su mayoría tienen “Más de 5 años” de experiencia previa internacional, mientras que las empresas de tipo Uppsala en su mayoría no tienen experiencia previa internacional. La cual puede determinar las ventajas de internacionalización a la hora de no percibir barreras internacionales en el caso de las Born Global como se ha podido observar en las distintas investigaciones que se han desarrollado sobre este tema. Pero curiosamente los dos tipos de empresa en su mayoría no tienen formación internacional.

La Orientación al cliente de vender más a los clientes extranjeros que ya tiene y también por otra parte Captar nuevos clientes en los mercados exteriores en los que ya ha vendido presenta para los dos tipos de empresas un nivel intermedio pero significativo, por ello la orientación al cliente es un factor importante en los procesos de internacionalización, ya que determina también estrategias claves a la hora de elegir mercados internacionales y estrategias de desarrollo para las empresas, para darle salida a sus productos/servicios, y a su vez, ser un criterio de posicionamiento en los mercados la cual dependiendo de como se realice puede involucrar el fracaso o éxito de las empresas en su proceso de internacionalización.

En cuanto a las estrategias internacionales la Optimización de procesos, organización o gestión muestra diferencia significativas para un nivel reducido, como los costes de producción, comerciales y de distribución internacional pero para un nivel

intermedio de empresarios para los dos tipos de empresas. Los canales de distribución como la logística siempre han sido temas estratégicos en los procesos de internacionalización ya que implican un coste y una ventaja competitiva importante a la hora de que las empresas comercialicen sus productos en los mercados internacionales, por ello, el uso de las redes en este proceso son una parte fundamental como lo hemos destacado con las teorías que se han investigado.

Para las Barreras estratégicas destacamos como significativo, la no necesidad de cambio de mentalidad, la necesidad intermedia de mejora de capacidad productiva y la necesidad elevada de la calidad productiva. La percepción de los empresarios de que la internacionalización es un proceso necesario para su desarrollo está ya muy asimilado sobre todo por el hecho de sobrevivir, crecer y superar las barreras que se pueden encontrar las empresas en sus mercados domésticos. A su vez, se ve reflejado un gran interés por tener la necesidad de desarrollar una calidad productiva que les permita competir en cualquier mercado internacional y diferenciarse de las demás empresas.

En las redes comerciales y de Apoyo, se puede observar que son significativas las necesidades de conocer canales de distribución fiables y localizar nuevos clientes como percepción eleva, así como la necesidad de apoyo a la implantación y apoyo al cobro de transacciones internacionales. Como se demostró en numerosas investigaciones el papel de las redes tiene un rol estratégico en el proceso de internacionalización de las empresas, y mediante ellas las empresas pretenden alcanzar sus objetivos internacionales al menor coste y con el menor riesgo posible.

Otros elementos destacables, son las performances internacionales de los cuales son experiencias elevadas y significativas para los dos grupos, la competitividad de la empresa, la experiencia internacional positiva y la imagen de la empresa a nivel

internacional. Es muy relevante también observar que el alcance internacional y el ratio de ventas en el extranjero sean significativamente diferentes, con una media para el modelo de empresa que sigue el proceso de internacional acelerado de 10,2 países y un ratio de venta del 68,41%, mientras que las empresas que siguen un modelo más lento y gradual de tipo Uppsala, tiene un alcance internacional medio de 4,63 países y una media de ventas en el extranjero de 15,97%.

Este mapeo de diferencias significativas puede ayudarnos a dibujar los elementos claves y determinantes de cómo se comportan y perciben los empresarios la internacionalización y los elementos internos y externos que afectan directamente a sus decisiones estratégicas para logra este proceso de internacionalización siguiendo un modelo y otro. Y a también estas percepciones y diferencias significativas para esta segmentación de procesos de internacionalización nos permite observar que existen necesidades y estrategias diferentes por parte de estos grupos de empresas, las cuales puede ser apoyadas por redes externas en proporciones diferentes y tener aplicaciones empresariales para el apoyo por parte de organismo públicos y permitir la identificación de debilidades y fortalezas de los dos modelos de internacionalización para poder gracias a una segmentación adecuada aplicar políticas de apoyo eficientes y precisas para cada uno de los grupos.

Por otra parte, hemos realizado The Wilcoxon-Mann-Whitney tests para contrastar las hipótesis que hemos planteado en esta investigación entre los dos grupos de empresas de tipo Born Global y Uppsala. Y hemos podido contrastar que la hipótesis 1 ha sido aceptada dando como resultado que existe una diferencia significativa de rendimiento financiero internacional entre las empresas con un proceso de internacionalización acelerado (Born Global) y las empresas que siguen un modelo de Uppsala. A su vez ha sido aceptada la hipótesis 2, demostrando que existe una

diferencia significativa de alcance internacional entre las empresas con un proceso de internacionalización acelerado (Born Global) y las empresas que siguen un modelo de Uppsala. De la misma forma hemos aceptado la hipótesis 3, demostrando que existe una diferencia significativa de la experiencia internacional previa del emprendedor entre las empresas con un proceso de internacionalización acelerado y las empresas que siguen un modelo de Uppsala.

Dentro de nuestro análisis exploratorio hemos podido destacar que las diferencias que existen entre los dos modelos se pueden interpretar como diferencias en las estrategias de las empresas, en ambos caso se puede observar que la experiencia percibida en cuanto a la necesidad de Capacidad estructural empresarial, capacidad, calidad productiva y competitividad de la empresa tiene una relación inversa con el alcance internacional de las empresas, cuanto menor necesidades de capacidades estructurales mayor sera el alcance, sobre todo en el caso de las empresas Uppsala. Además a mayor experiencia percibida de performance internacional, percepción de la imagen de la empresa/marca (marketing internacional) y la percepción de la rentabilidad y beneficio empresarial elevada, mayor será experiencia percibida en cuanto a la capacidad estructural empresarial. A mayores experiencias positivas y rendimientos internacionales mayores serán las percepciones de querer crecer y mejorar las capacidades estructurales empresariales, por tanto, se puede observar también una relación indirecta positiva entre la experiencia de performance internacional y alcance a través de la capacidad estructural empresarial. Entre los dos modelos de internacionalización se refleja una mayor ponderación para las empresas Uppsala. Se podría explicar por la capacidad de inversión de las empresas, las Born Global suelen ser pequeñas y medianas empresas, que involucran redes para conseguir sus objetivos

internacionales, lo que podría interferir en sus inversiones y en su capacidad de mejora de sus procesos productivos.

En el modelo de empresas Uppsala las necesidades de Red de apoyo de la empresa influyen en el alcance internacional, pero curiosamente en nuestros resultados en las Born Global esta relación no es significativa, muy probablemente por la relevancia de los ítems expresados en la encuesta para estas empresas, la necesidad en formación y de recursos humanos, asesoramiento estratégico y aseguramiento de cobro puede que no sean elementos claves y relevantes para su proceso de internacionalización pero sí para las empresas de tipo Uppsala. A su vez en el modelo de Uppsala el alcance está relacionado con menos ventas, esto se puede interpretar de manera que las empresas tienen menor alcance, o sea se concentran en pocos países tienen un mayor volumen de ventas, lo que confirmaría la forma gradual de compromiso de recursos que tienen este tipo de empresas. En cambio en las Born Global esta relación no es significativa (aunque tiene también signo negativo, pero es cercano a cero), podría explicarse por la amplitud de alcance que consiguen estas empresas, y por el peso de la inversión inicial que supone alcanzar múltiples países, resulta que los rendimientos y beneficios internacionales iniciales tienen un peso poco significativo ya que no generarían una experiencia financiera positiva en sí misma pero sí una experiencia positiva de una primera etapa conseguida la cual generaría un flujo económico positivo que se reinvierte directamente para seguir creciendo y desarrollándose en los mercados internacionales.

A nivel de implicaciones empresariales, nuestra investigación nos ha permitido demostrar que las empresas con una internacionalización temprana obtienen mejores performance financieras y de alcance internacional que otras con un proceso de internacionalización más lento, lo que implica que los empresarios y las organizaciones

públicas o privadas de apoyo a la internacionalización deben orientar sus esfuerzos hacia esos modelos de internacionalización acelerado, para que las empresas alcancen performances internacionales superiores cuando desarrollen su proceso de internacionalización. Un claro ejemplo de esta conclusión es el modelo Born Again Global que sería un modelo híbrido, una evolución del modelo de internacionalización de Uppsala que tiene un comportamiento y unas performance de una empresa Born Global.

Con la ayuda de futuras investigaciones sería interesante realizar diferentes análisis empíricos para contrastar escalas específicas que nos permitiría medir el grado de internacionalización de las empresas y llegar a obtener un consenso sobre cuáles deberían de ser las mediciones y escalas adecuadas para cuantificar los procesos de internacionalización, sobre todo para los conceptos del alcance internacional, la distancia psíquica y la velocidad de internacionalización. Al conseguir estos consensos sobre las mediciones y las definiciones de los diversos procesos de internacionalización nos permitiría trazar los límites exactos de cada modelo de internacionalización y así poder segmentar y clasificar las empresas en su proceso de internacionalización de forma adecuada, precisa y consensuada.

Respecto a las limitaciones de esta investigación, al basarnos inicialmente en una encuesta ya previamente desarrollada, resulta ser mucho más complejo diseñar y alcanzar objetivos planteados teóricamente, ya que la adaptación resulta mucho más difícil y laboriosa, que haber podido elaborado su propia encuesta. Por ello, los objetivos empíricos alcanzados han sido más desagregados.

- Aaboen, L., & Löfsten, H. (2015). International new ventures localised in incubators - markets, resources and dynamic environment. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 7(1), 24-46.
- Abdul-Aziz, A. -, Ngau, D. P., Lim, Y. M., & Nuruddin, A. R. (2011). Internationalization of Malaysian quantity surveying firms: Exploring the best fit models. *Construction Management and Economics*, 29(1), 49-58.
- Acedo González, F.J.; Jones, Marian V (2007) Title: Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*. 42, pp 236-252.
- Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236-252.
- Acs, Z. J., & Terjesen, S. (2013). Born local: Toward a theory of new venture's choice of internationalization. *Small Business Economics*, 41(3), 521-535.
- Ahmed, S. A., & Rock, J. (2012). Exploring the relationship between export intensity and exporter characteristics, resources, and capabilities: Evidence from Chile. *Latin American Business Review*, 13(1), 29-57.
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In D. Sexton, & R. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship* ( pp. 3–23). Cambridge, MA: Ballinger.
- Almodóvar, P., & Rugman, A. M. (2014). The M curve and the performance of Spanish international new ventures. *British Journal of Management*, 25(SUPPL.1), S6-S23.
- Almor, T. (2011). Dancing as fast as they can: Israeli high-tech firms and the great recession of 2008. *Thunderbird International Business Review*, 53(2), 195-208.
- Almor, T. (2013). Conceptualizing paths of growth for technology-based born-global firms originating in a small-population advanced economy. *International Studies of Management and Organization*, 43(2), 56-78.
- Almor, T., & Sperling, G. (2008). Israeli, born global, knowledge-intensive firms: An empirical inquiry. *Handbook of research on European business and entrepreneurship: Towards a theory of internationalization* (pp. 316-336)
- Almor, T., Tarba, S. Y., & Margalit, A. (2014). Maturing, technology-based, born-global companies: Surviving through mergers and acquisitions. *Management International Review*, 54(4), 421-444.
- Altshuler, L., & Tarnovskaya, V. V. (2010). Branding capability of technology born globals. *Journal of Brand Management*, 18(3), 212-227.
- Ancona, D., Goodman, P., Lawrence, B., & Tushman, M. (2001). Time: A new research lens. *The Academy of Management Review*, 26(4): 645–663.

- Andersen, O. (1993) On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), pp. 209-231.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *Management International Review*, 37, Special Issue, pp. 27-42.
- Andersen, P. H., & Rask, M. (2014). Creating legitimacy across international contexts: The role of storytelling for international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(4), 365-388.
- Andersson, S. & Wictor, I. (2003), "Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals-the Swedish Case", *Journal of International Entrepreneurship*, (ed.) Kluwer Academic Publishers, Vol. 1, pp. 249-276.
- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 627-643.
- Andersson, S., & Berggren, E. (2016). Born global or local? factors influencing the internationalization of university spin-offs—the case of halmstad university. [Born Global oder Born Local: Was beeinflusst und erleichtert die Internationalisierung der Universitäts "Spin-Offs"?] *Journal of International Entrepreneurship*, 14(3), 296-322.
- Andersson, S., & Evangelista, F. (2006). The entrepreneur in the born global firm in australia and sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 642-659.
- Andersson, S., & Evers, N. (2015). International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 260-276.
- Andersson, S., Eriksson, M., & Lundmark, L. (2006). Internationalisation in malaysian furniture firms: Gradual or rapid internationalisation? *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(3), 220-243.
- Andersson, S., Evers, N., & Griot, C. (2013). Local and international networks in small firm internationalization: Cases from the rhône-alpes medical technology regional cluster. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(9-10), 867-888.
- Andersson, S., Evers, N., & Kuivalainen, O. (2014). International new ventures: Rapid internationalization across different industry contexts. *European Business Review*, 26(5), 390-405.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2006). Born globals' foreign market channel strategies. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(4), 356-373.
- Arenius, P., Sasi, V., & Gabrielsson, M. (2005). Rapid internationalisation enabled by the internet: The case of a knowledge intensive company. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 279-290.



- Arpa, C., Tiernan, S., & O'Dwyer, M. (2012). Entrepreneurial orientation, market orientation and internationalisation in born global small and micro-businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 16(4), 455-470.
- Arranz, N., & de Arroyabe, J. C. F. (2009). Internationalization process of Spanish small firms: Strategies, transactions and barriers. *International Small Business Journal*, 27(4), 420-441.
- Arte, P., & Barron, A. (2016). Early internationalisation of new and small Indian firms: An exploratory study
- Aspelund, A., & Moen, C. F. (2012). International new ventures and governance structures-are international entrepreneurs strategic or entrepreneurial? *Journal of Management and Governance*, 16(1), 125-146.
- Aspelund, A., & Moen, Ø. (2001). A generation perspective on small firm internationalization: From traditional exporters and flexible specialists to born globals
- Aspelund, A., & Moen, O. (2005). Small international firms: Typology, performance and implications. *Management International Review*, 45: 37-57
- Aspelund, A., Madsen, T. K., & 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.
- Audretsch, D. B., Hülsbeck, M., & Lehmann, E. E. (2012). Regional competitiveness, university spillovers, and entrepreneurial activity. *Small Business Economics*, 39(3), 587-601.
- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Warning, S. (2004). University spillovers: Does the kind of science matter? *Industry and Innovation*, 11(3), 193-205.
- Autio, E. (2005). Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 9-19.
- Autio, E., Sapienza, H.J. y Almeida, J.G. (2000) "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Inimitability on International Growth", *Academy of Management Journal*, 43 (5), p. 909-924.
- Autio, E. y Sapienza, H.J. (2000) "Comparing Process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology-based New Firms", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, p. 413-424.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Arenius, P. (2005). International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms
- Ayal, I., & Zif, J. (1979). Marketing expansion strategies in multinational marketing. *Journal of Marketing*, 43(Spring): 84-94.

- Bai, W., Holmström Lind, C., & Johanson, M. (2016). The performance of international returnee ventures: The role of networking capability and the usefulness of international business knowledge. *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(9-10), 657-680.
- Bailey, A. and Johnson, G. (1992) How strategies develop in organisations. In *The challenge of strategic management*, (eds) D. Faulkner and G. Johnson, pp. 147–178. Kogan, London.
- 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
- Bals, L., Berry, H., Hartmann, E., & Raettich, G. (2013). What do we know about going global early? liabilities of foreignness and early internationalizing firms
- Baranowska-Prokop, E., & Sikora, T. (2015). Competitive strategy versus sector-specific determinants in success perception of polish born globals. *Journal of International Studies*, 8(1), 9-21.
- Baranowska-Prokop, E., & Sikora, T. (2016). Competitiveness of polish international new ventures from managerial perspective. Factors affecting firm competitiveness and performance in the modern business world (pp. 83-107)
- Barkema, H.G. & Vermeulen, G.A.M. (1998). International expansion through start-up or through acquisition: An organizational learning perspective, *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n 1, pp. 99-120.
- Baron, J. N., & Hannan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the stanford project on emerging companies. *California Management Review*, 44(3), 8-36.
- Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (2001). Labor pains: Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms. *American Journal of Sociology*, 106(4), 960-1012.
- Baronchelli, G., & Cassia, F. (2014). Exploring the antecedents of born-global companies' international development. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 67-79.
- Batas, S., & Liu, L. (2013). The internationalization process of born global high technology SMEs: The moderating role of business and social networks. Paper presented at the Proceeding of the 2013 Suzhou-Silicon Valley-Beijing International Innovation Conference: Technology Innovation and Diasporas in a Global Era, SIIC 2013, 25-30.
- Baum, Joel A.C., and Jitendra V. Singh 1994c 'Organizational niches and the dynamics of organizational mortality'. *American Journal of Sociology* 94
- Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2011). A typology of international new ventures: Empirical evidence from high-technology industries. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 305-330.

- Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2012). Determinants of different types of born globals. *Handbook of research on born globals* (pp. 36-45)
- Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2015). A latent class analysis of small firms' internationalization patterns. *Journal of World Business*, 50(4), 754-768.
- Bell, J (1995) The internationalization of small computer software firms: A further challenge to stage theories, *European Journal of Marketing* , Vol 29 Issue: 8, pp.60-75
- Bell, J., Crick, D. and Young, S. (2004), "Small firm internationalisation and business strategy: an exploratory study of 'knowledge-intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK", *International Small Business Journal*, Vol. 22 No. 1, pp. 23-56
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.
- Bell, V. A., & Cooper, S. Y. (2015). *Acquisition of knowledge in networking for internationalisation* ISBN: 978-1-78560-033-3
- Bengtsson, L. (2004). Explaining born globals: An organisational learning perspective on the internationalisation process. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 28-41.
- Benito, G. and Gripsrud, G. (1992) The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? *Journal of International Business Studies*, 23, 461-476
- Benmamoun, M., Kalliny, M., & Cropf, R. A. (2012). The arab spring, MNEs, and virtual public spheres. *Multinational Business Review*, 20(1), 26-43
- Bhardwaj, V., Eickman, M., & Runyan, R. C. (2011). A case study on the internationalization process of a 'born-global' fashion retailer. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(3), 293-307
- Bilkey, W.J. and Tesar, G. (1977) 'The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms', *Journal of International Business Studies*, 8 (Spring/Summer): 93-98.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 2: 773–795
- Bjørgum, O., Moen, O., & Madsen, T. K. (2013). New ventures in an emerging industry: Access to and use of international resources. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(2), 233-253.
- Bjørnåli, E. S., & Aspelund, A. (2012). The role of the entrepreneurial team and the board of directors in the internationalization of academic spin-offs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(4), 350-377.

- Blesa, A., Monferrer, D., Nauwelaerts, Y., & Ripollés, M. (2008). The effect of early international commitment on international positional advantages in spanish and belgian international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(4), 168-187.
- Blesa, A., Ripollés, M. y Monferrer, D. (2008) La Orientación al Mercado como determinante de la Internacionalización de las Nuevas Empresas. Working Paper WP-EC 2008-01, IVIE, Valencia. 2008. Libro
- Blesa, A., Ripollés, M., & Monferrer, D. (2009). Influence of marketing capabilities in the competitiveness of international new ventures. [Influencia de las capacidades de marketing en la competitividad de las nuevas empresas internacionales] *Investigaciones Economicas*, 33(2), 233-270.
- Blomqvist, K., Hurmelinna-Laukkanen, P., Nummela, N., & Saarenketo, S. (2008). The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive born globals. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 25(1-2), 123-135.
- Blomstermo, A.; Eriksson, K.; Lindstrand, A. y Sharma, D. (2004), The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm, *Journal of International Management*, vol. 10 (3), pags. 355-373.
- Bloodgood et al (1996). The internationalisation of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, (4), 61-76
- Boehe, D. M. (2009). Brazilian software SME's export propensity: Bridging born global and stage approaches. *Latin American Business Review*, 10(2-3), 187-216.
- Boter, H. (2003). Management perspectives as catalysts for exporting: A study of nordic SMEs. *Journal of Global Marketing*, 16(3), 31-52.
- Brennan, L., & Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23(2), 120-133.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan
- Buckley, Peter J. (1988), *The Limits of Explanation: Testing the Intemalisation Theory of the Multinational Enterprise*, *Journal of International Business Studies*, XIX, No. 2, Summer, pp. 181-93
- Burt RS. (2000). The network structure of social capital. In *Research in Organizational Behavior*, (Volume 22), Sutton RI, Staw BM (eds). JAI Press: Greenwich CT; 345-423.
- Buzzell, R. and Gale, B. (1987) *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press: New York.
- Cabrol, M., & Nlemvo, F. (2009). The internationalisation of french new ventures: The case of the rhone-alps region. *European Management Journal*, 27(4), 255-267.

- Callaway, S. K. (2008). Global corporate ventures: A new trend of international corporate entrepreneurship. *Multinational Business Review*, 16(3), 1-22.
- Calof, J. and Beamish, P. (1995) Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Camps D. Estudio bibliométrico general de colaboración y consumo de la información en artículos originales de la revista *Universitas Médica*, período 2002 a 2006. *Univ Méd* 2007 48(4):358-65.
- Cancino, C. A. (2014). Rapid internationalization of smes: Evidence from born global firms in chile. [Rapide institutionnalisation des pme: Exemple des Entreprises born global au chili] *Innovar*, 24, 141-151.
- Cancino, C. A., & Coronado, F. C. (2014). Exploring the determinants of born-global firms in chile. *Academia*, 27(3), 386-401.
- Cancino, C. A., & la Paz, A. I. (2010). International new ventures in chile: Three cases of success. [International new ventures en Chile: Tres casos de éxito] *Academia*, (45), 140-162.
- Cannone, G., & Ughetto, E. (2014). Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review*, 23(1), 272-283.
- Cannone, G., Pisoni, A., & Onetti, A. (2014). Born global companies founded by young entrepreneurs. A multiple case study. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(2-3), 210-232.
- Cao, C. -, & Ma, H. -. (2009). Business, network, and entrepreneur: The drivers of rapid internationalization of the born global firms. Paper presented at the Proceedings - International Conference on Management and Service Science, MASS 2009,
- Cao, C., & Li, W. (2010). The initiating forces of the born global firms: An empirical research from china. Paper presented at the 2010 International Conference on Management and Service Science, MASS 2010,
- Carvalho, L., Santos, I. P., & Van Winden, W. (2014). Knowledge spaces and places: From the perspective of a born- global start-up in the field of urban technology. *Expert Systems with Applications*, 41(12), 5647-5655.
- Casas, R., Kavaliauske, M., & Dambrauskaite, V. (2011). The impact of external business environment factors to internationalization of born global companies by promoting entrepreneurship. *Transformations in Business and Economics*, 10(2 A), 389-400.
- Casper, S. (2000). Institutional adaptiveness, technology policy, and the diffusion of new business models: The case of german biotechnology. *Organization Studies*, 21(5), 887-914.

- Causado Álvarez, L. M., & Londoño Pineda, A. A. (2015). Proposal for a new born global or international new venture taxonomy. [Propuesta para una nueva clasificación de Born Global (BG) o nuevos Emprendimientos Internacionales (INVs)] *Espacios*, 36(15), 2.
- Cavusgil (1994). Born Globals: A Quiet Revolution Among Australian Exporters *Marketing News*, 28, (11), 18-21
- Cavusgil S Tamer and Naor Jacob (1987). Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity. *Journal of Business Research*. 15(3), 221-235.
- Cavusgil, G; Knight, W; Riesenberger J (2008) *International Business: Strategy, Management, and the New Realities* Chapter 12 ISBN: 9780137128334
- Cavusgil, S. T. (1984). Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21(1): 3–22.
- Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6)
- Cavusgil, S. T. y Knight, G. A. (2009). *Born global firms: A new international enterprise*. NY: Business Experts Press.
- Cavusgil, S. T., & Madsen, 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.
- Cavusgil, S., Knight, G. (2004). Innovation, organizational capabilities and the born-global firm. *Journal of International Business Studies* 35(2): 124-141.
- Cavusgil, S.T. (1980) .On the internationalization process of firms”, *European Research*, 8(6), p. 273-281.
- Cavusgil, S.T. and Zou, S. (1994) ‘Marketing strategy–performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures’, *Journal of Marketing* 58(1): 1–21.
- Cavusgil, S.T., Zou, S. and Naidu, G.M. (1993) ‘Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation’, *Journal of International Business Studies* 24(3): 479–506.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2015). The effect of global orientation on the performance of international new ventures: Evidence from Italy. *Management International Review*, 55(6), 857-883.
- Cesinger, B., Danko, A., & Bouncken, R. (2012). Born globals: (almost) 20 years of research and still not 'grown up'? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(2), 171-190.
- Cesinger, B., Fink, M., Madsen, T. K., & Kraus, S. (2012). Rapidly internationalizing ventures: How definitions can bridge the gap across contexts. *Management Decision*, 50(10), 1816-1842.
- Cesinger, B., Habisreutinger, C., & Danko, A. (2012). Opening the black box: A comparative case study on international prospectors. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4(1), 77-95.

- Chandra, R., & Newbury, W. (1997). A cognitive map of the international business field. *International business Review*, 6(4), 387-410
- Chandra, Y., & Coviello, N. (2010). Broadening the concept of international entrepreneurship: 'consumers as international entrepreneurs'. *Journal of World Business*, 45(3), 228-236.
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. F. (2012). An opportunity-based view of rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 20(1), 74-102.
- Che Senik, Z., Makhbul, Z. K. M., Yusof, R., Mat Isa, R., & Md Sham, R. (2012). Internationalization process of small to medium enterprises (SMEs): Indentifying dimensions via delphi technique. [ProsesPengantarabangsaan Enterpris Kecil dan Sederhana (EKS): Mengenal Pasti Dimensi Melalui Teknik Delphi] *Jurnal Pengurusan*, 34, 123-136.
- Che Senik, Z., Mat Isa, R., Md Sham, R., & Ayob, A. H. (2014). A model for understanding SMEs internationalization in emerging economies. *Jurnal Pengurusan*, 41, 25-42.
- Chen, S. (2012). Creating sustainable international social ventures. *Thunderbird International Business Review*, 54(1), 131-142.
- Cheraghi, M., & Schøtt, T. (2016). Conceived globals: Entrepreneurs' transnational networking, across phases, and embedded in culture. *International Journal of Business and Globalisation*, 16(3), 209-227.
- Chetty, S. K., & Söderqvist, A. (2013). Strength of ties involved in international new ventures. *European Business Review*, 25(6), 536-552.
- 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.
- Chu, P., & Hisrich, R. D. (2001). Venture capital in an economy in transition? *Venture Capital*, 3(2), 169-182.
- Chun, L. Y., Tian, L., & Jing, Y. (2014). The effect of born international's international strategies on its subsequent development: Taking the accumulated overseas market resources as the moderating effects. *Anthropologist*, 17(3), 687-700.
- Ciravegna, L., Majano, S. B., & Zhan, G. (2014). The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, 67(6), 1081-1089.
- Ciszewska-Mlinaric, M., Obloj, K., & Wasowska, A. (2016). Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation. *Journal for East European Management Studies*, 21(3), 275-297.
- Coase, R (1937) The Nature of the Firm. R. H. Coase. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405

- Coelho, B. V., de Mello, R. C., & da Rocha, A. (2014). Leblon cachaça: A born global in a traditional industry. *Journal of Business Research*, 67(4), 567-575.
- Cohen, J. E. (2011). Human population grows up. *Global urbanization* (pp. 24-31)
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128–152
- Colombo M., L. Grilli, (2010), On growth drivers og high-tech start-ups : Exploring the role of foundrers' human capital and venture capital, *Journal of Business Venturing*, vol 25, 610-626
- Colombo, M.G., Grilli, L., Piva, E., (2006). In search of complementary assets: the determinants of alliance formation of high-tech start-ups. *Research Policy* 35, 1166–1199.
- Colovic, A., & Lamotte, O. (2014). The role of formal industry clusters in the internationalization of new ventures. *European Business Review*, 26(5), 449-470.
- Coviello and Martin, (1999). Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector” *Journal of International Marketing* 7, 4, 42-66.
- Coviello y Munro (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 17-26.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Coviello, N. E. y Jones, M. V. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19, 485–508.
- Coviello, N. E. y Munro, H. J. (1995) “Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development”, *European Journal of Marketing*, 29(7), p. 49– 61.
- Coviello, N. E., & Cox, M. P. (2006). The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2-3), 113-132.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3): 217–234.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1): 75–87.
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4), 453-476.
- Crick, D. and Spence, M. (2005) The internationalisation of \_high performing\_ UK hi-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies. *International Business Review* 14(2), 167–185.



- Crick, Dave (2009) .The internationalisation of born global and international new venture SMEs, *International Marketing Review*, Vol. 26 Iss: 4/5, pp.453 – 476.
- Cuervo-Cazurra, A. (2011). Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model. *Journal of World Business*, 46(4), 426-437.
- Cunningham, I., Loane, S., & Ibbotson, P. (2012). The internationalisation of small games development firms: Evidence from poland and hungary. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 246-262.
- Dana, L. -, Grandinetti, R., & Mason, M. C. (2016). International entrepreneurship, export planning and export performance: Evidence from a sample of winemaking SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 29(4), 602-626.
- Danik, L., & Kowalik, I. (2015). Success factors and development barriers perceived by the polish born global companies. empirical study results. *Journal for East European Management Studies*, 20(3), 360-390.
- Danik, L., Duliniec, E., & Kowalik, I. (2016). The polish born global firms: Founding processes and motives of early internationalisation. *Transformations in Business and Economics*, 15(2), 111-130.
- De Clercq, D., Sapienza, H. J., & Zhou, L. (2014). Entrepreneurial strategic posture and learning effort in international ventures: The moderating roles of operational flexibilities. *International Business Review*, 23(5), 981-992.
- Deeds, D. L. (2001). Role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 18(1), 29-47.
- Di Gregorio, D., Musteen, M., & Thomas, D. E. (2008). International new ventures: The cross-border nexus of individuals and opportunities. *Journal of World Business*, 43(2), 186-196.
- Dib, L. A., da Rocha, A., & da Silva, J. F. (2010). The internationalization process of brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 233-253.
- Dimitratos, P. and Jones, M.V. (2005), “Guest Editorial: Future directions for international entrepreneurship research”, *International Business Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 119-128.
- Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? *International Business Review*, 25(6), 1211-1222.
- Dimitratos, P., Johnson, J. E., Slow, J., & Young, S. (2003). Micromultinationals: New types of firms for the global competitive landscape. *European Management Journal*, 21(2), 164-174.

- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., Pitsoulaki, A., & Tüselmann, H. J. (2010). The global smaller firm in international entrepreneurship. *International Business Review*, 19(6), 589-606.
- Dunning J and Lundan, S (1998) The geographical sources of competitiveness of multinational enterprises: an econometric analysis; *International Business Review*, 1998, vol. 7, issue 2, pages 115-133
- Dunning, J. H. (1958). *American investment in British manufacturing industry*. London: George Allen and Unwin. (New, revised and updated edition, London: Routledge, 1998).
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P. O. Hesselborn, & P. M. Wijkman, *The international allocation of economic activity* (pp. 395–418). London: Macmillan.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNEs. In B. Ohlin, P. Hesselborn, & P. Wijkman (Eds), *The international allocation of economic activity*, 395–418, London: Macmillan
- Dunning, J. H. (1980). Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11 (1), 9–31.
- Dunning, J. H. (1988). *Explaining international production*. London: Unwin Hyman.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham, Berkshire: Addison Wesley.
- Dunning, J. H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26, 461–491.
- Dunning, J. H. (1996). The geographical sources of competitiveness of firms: the results of a new survey. *Transnational Corporations*, 5 (3), 1–30.
- Dunning, J. H. (1997). Technology and the changing boundaries of firms and governments In OECD, *Industrial competitiveness and the global economy* (pp. 53–68), Paris: OECD.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: a neglected factor. *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 45–66.
- Dunning, J. H. (1999). Globalization and the theory of MNE activity. In N. Hood, & S. Young, *The globalization of multinational enterprise activity* (pp. 21–54). London: Macmillan
- Dunning, J.H. (1988), *Explaining International Production*. London: Unwin Hyman
- Efrat, K., & Shoham, A. (2011). Environmental characteristics and technological capabilities' interaction in high-technology born global firms. *European Journal of International Management*, 5(3), 271-284.
- Efrat, K., & Shoham, A. (2012). Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. *Journal of World Business*, 47(4), 675-685.

- Efrat, K., & Shoham, A. (2013). The interaction between environment and strategic orientation in born globals' choice of entry mode. *International Marketing Review*, 30(6), 536-558.
- Ekanem, I. (2016). Transnational entrepreneurs and their global market entry modes. *Diasporas and transnational entrepreneurship in global contexts* (pp. 130-151)
- Eldridge, S., van Iwaarden, J., van der Wiele, T., & Williams, R. (2014). Management control systems for business processes in uncertain environments. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 31(1), 66-81.
- Elfring, T. and Volberda, H. W. (2001) Schools of thought in strategic management: Fragmentation, integration or synthesis. In *Rethinking strategy*, (eds) H. W. Volberda and T. Elfring, pp. 1–25. Sage, London.
- Elo, M., Harima, A., & Freiling, J. (2015). To try or not to try a story of diaspora entrepreneurship
- Englis, P. D., & Wakkee, I. (2015). Managerial mindset and the born global firm
- Erikson, T., Svalastog, M. S., & Leunbach, D. (2014). Global start-up internships as a source of experiential learning. *Handbook on the entrepreneurial university* (pp. 301-320)
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2): 337–360.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (2000). Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalisation process. *International Studies of Management and Organization*, 30(1): 26–45.
- Escandon B., D. M., Vargas, G. M., & González-Campo, C. H. (2013). Determinants of international results from recently created SME's in colombia, 2011. [Determinantes de los resultados internacionales de las Pymes de reciente creación en Colombia, 2011] *Innovar*, 23(49), 17-29.
- Escandón Barbosa, D. M., Rodríguez Orjuela, A., & Hernández Espallardo, M. (2013). Importance of dynamic capabilities in colombian born global enterprise. [La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas born global colombianas] *Cuadernos De Administracion*, 26(47), 141-163.
- Evald, M. R., Klyver, K., & Christensen, P. R. (2011). The effect of human capital, social capital, and perceptual values on nascent entrepreneurs' export intentions. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(1), 1-19.
- Evangelista, F. (2005). Qualitative insights into the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 179-198.
- Evans, G.W., Lepore, S.J. & Allen, K.M. (2000) Cross-cultural differences in tolerance for crowding: Fact or fiction? *Journal of Personality and Social Psychology*,

- Even, S., & Rajsbaum, S. (1990). Use of a synchronizer yields maximum computation rate in distributed networks. Paper presented at the 95-105.
- Evers, N. (2010). Factors influencing the internationalisation of new ventures in the Irish aquaculture industry: An exploratory study. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 392-416.
- Evers, N. (2011). Exploring market orientation in new export ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(3-4), 357-376.
- Evers, N. (2011). International new ventures in low tech sectors: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 502-528.
- Evers, N., Andersson, S., & Hannibal, M. (2012). Stakeholders and marketing capabilities in international new ventures: Evidence from Ireland, Sweden, and Denmark. *Journal of International Marketing*, 20(4), 46-71.
- Extenda (Junta de Andalucía), Agencia Andaluza de Promoción Exterior, <http://www.extenda.es>
- Fan, T. P. -, & Tan, A. T. L. (2015). How product attributes influence internationalization: A framework of domain- and culture-specificity. *Management International Review*, 55(1), 53-76.
- Fan, T., & Phan, P. (2007). International new ventures: revisiting the influences behind the “born-global” firm. *Journal of International Business Studies*, 38: 1113-1131.
- Faroque, A. R. (2015). Strategic orientations and international opportunity recognition and development in emerging country born globals: The moderating role of environmental dynamism. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(2), 163-186.
- Faroque, A. R., & Takahashi, Y. (2015). Export marketing assistance and early internationalizing firm performance: Does export commitment matter? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(3), 421-443.
- Federico, J. S., Kantis, H. D., Rialp, A., & Rialp, J. (2009). Does entrepreneurs' human and relational capital affect early internationalisation? A cross-regional comparison. *European Journal of International Management*, 3(2), 199-215.
- Felzensztein, C., Ciravegna, L., Robson, P., & Amorós, J. E. (2015). Networks, entrepreneurial orientation, and internationalization scope: Evidence from Chilean small and medium enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53, 145-160.
- Ferencikova, S., & Ferencikova, S. (2016). The international new ventures: Applicability of the theory on the Slovak innovative start-ups
- Ferencikova, S., & Hluskova, T. (2015). Internationalization of central and eastern European companies – theory and its implications in the Slovak IT sector. *Journal for East European Management Studies*, 20(4), 415-434.

- Fernhaber, S. A., & McDougall, P. P. (2005). New venture growth in international markets: The role of strategic adaptation and networking capabilities
- Fernhaber, S. A., McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2007). Exploring the role of industry structure in new venture internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(4), 517-542.
- Ferreira Ribeiro, F. C., De Miranda Jr., M. O., Borini, F. M., & Bernardes, R. (2014). Accelerated internationalization in emerging markets: Empirical evidence from Brazilian technology-based firms. *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(1), 1-12.
- Fillis, I. (2000). Being creative at the marketing/entrepreneurship interface: Lessons from the art industry. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2 (2), 25-37.
- Fillis, I. (2001) .Small Firm Internationalization: An Investigative Survey and Future Research Directions”, *Management Decision*, 39(9), p.767–783.
- Fletcher 2001 Performance appraisal and management: The developing research agenda, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2001), 74, 473–487
- Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(4), 289-305
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10(1), 25-49.
- Forslof, L. (2012). Roadroid - smartphone road quality monitoring. Paper presented at the 19th Intelligent Transport Systems World Congress, ITS 2012, EU-00426.
- Foscht, T., Swoboda, B., & Morschett, D. (2006). Electronic commerce-based internationalisation of small, niche-oriented retailing companies: The case of blue tomato and the snowboard industry. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34(7), 556-572.
- Franco, M., & Haase, H. (2016). Internationalisation of born globals: The role of strategic alliances. *European Journal of International Management*, 10(2), 181-201
- Franke, N., & Lüthje, C. (2004). Entrepreneurial intentions of business students - A benchmarking study. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 1(3), 269-288.
- Frazer, L., & Merrilees, B. (2012). Pioneering Asian franchise brands: Pho24 in Vietnam. *Journal of Marketing Channels*, 19(4), 295-309.
- Frazer, L., Merrilees, B., & Bodey, K. (2007). Franchisors do their homework before entering international markets: Experiences from the Australian franchising sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(4), 437-452.
- Freeman, S. (2012). Born global firms' use of networks and alliances: A social dynamic perspective. *Handbook of research on born globals* (pp. 128-144)

- Freeman, S., & Cavusgil, S. T. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- Freeman, S., Deligonul, S., & Cavusgil, T. (2013). Strategic re-structuring by born-globals using outward and inward-oriented activity. *International Marketing Review*, 30(2), 156-182.
- 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.
- Freeman, S., Giroud, A., Kalfadellis, P., & Ghauri, P. (2012). Psychic distance and environment: Impact on increased resource commitment. *European Business Review*, 24(4), 351-373.
- Freeman, S., Hutchings, K., & Chetty, S. (2012). Born-globals and culturally proximate markets. *Management International Review*, 52(3), 425-460.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., & Zyngier, S. (2010), "A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm", *International Business Review*, Vol. 19, pp. 70-84.
- Frishammar, J., & Andersson, S. (2009). The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(1), 57-77.
- Fuerst, S. (2013). Dewak: The positioning and growth of a born global software firm from a developing country. *Dynamics of international business: Asia-pacific business cases* (pp. 63-72)
- Fuerst, S., & Zettinig, P. (2015). Knowledge creation dynamics within the international new venture. *European Business Review*, 27(2), 182-213.
- Gabrielsson et al. (2008). Born globals: Propositions to help advance theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401
- Gabrielsson, M. (2005). Branding strategies of born globals. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 199-222.
- Gabrielsson, M. and Kirpalani, V.H.M. (2004) Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly, *International Business Review*, 13, 5, 555-571.
- Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2003). Global marketing strategies of born globals and globalising internationals in the ICT field. *Journal of Euromarketing*, 12(3-4), 123-145.
- Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2011). Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International Business Review*, 20(1), 88-99.
- Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2013). Global marketing strategies of born globals and globalising internationals in the ICT field. *Euromarketing and the future* (pp. 123-145)

- Gabrielsson, M., & Manek Kirpalani, V. H. (2004). Born globals: How to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-571.
- Gabrielsson, M., & Manek Kirpalani, V. H. (2012). Overview, background and historical origin of born globals; development of theoretical and empirical research. *Handbook of research on born globals* (pp. 3-15)
- Gabrielsson, M., & Pelkonen, T. (2008). Born internationals: Market expansion and business operation mode strategies in the digital media field. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(2), 49-71.
- Gabrielsson, M., Gabrielsson, P., & Dimitratos, P. (2014). International entrepreneurial culture and growth of international new ventures. *Management International Review*, 54(4), 445-471.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., & Luostarinen, R. (2002). Multiple channel strategies in the european personal computer industry. *Journal of International Marketing*, 10(3), 73-95.
- 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.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Conceptualizations to advance born global definition: A research note. *Global Business Review*, 9(1), 45-50.
- 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.
- Gabrielsson, P., & Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1357-1373.
- Gabrielsson, P., Gabrielsson, M., & Seppälä, T. (2012). Marketing strategies for foreign expansion of companies originating in small and open economies: The consequences of strategic fit and performance. *Journal of International Marketing*, 20(2), 25-48.
- Galope, R. V. (2014). What types of start-ups receive funding from the small business innovation research (SBIR) program? evidence from the kauffman firm survey. *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(2), 17-28.
- Ganitsky (1989). Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel's case. *International Marketing Review*, 6, (5), 50-65
- García Soto, M. G., & García Cabrera, A. M. (2010). Internationalization strategy in new e-ventures: Towards a general model and new research agenda. *E-entrepreneurship and ICT ventures: Strategy, organization and technology* (pp. 17-43)
- García-Canal, E., & Valdés-Llaneza, A. (2015). Factors determining the growth of born global firms focused on export: The case of valle, ballina y fernández, S.A. [Factores determinantes del

crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación: El caso Valle, Ballina y Fernández, S.A] *Universia Business Review*, (45), 34-67.

Gassmann, O., & Keupp, M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42(3), 350-366.

Gassmann, O., & Keupp, M. M. (2007). The internationalisation of research and development in swiss and german born globals: Survey and case study evidence. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), 214-233.

Gassmann, O.; Keupp, M. M. (2007a): The Competitive Advantage of Early and Rapidly Internationalising SMEs in the Biotechnical Industry: A Knowledge-Based View. In: *Journal of World Business*, Special Issue The Early and Rapid Internationalisation of the Firm, in press.

Gassmann, O.; Keupp, M. M. (2007b): The Internationalisation of Research and Development in Swiss and German Born Globals: Survey and Case Study Evidence. In: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 4, No. 3, pg. 214-233.

Gerschewski, S., & Xiao, S. S. (2015). Beyond financial indicators: AN assessment of the measurement of performance for international new ventures. *International Business Review*, 24(4), 615-629.

Gerschewski, S., Lindsay, V. J., & Rose, E. (2016). Advancing the entrepreneurial orientation construct: The role of passion and perseverance. *Review of International Business and Strategy*, 26(4), 446-471.

Gerschewski, S., Rose, E. L., & Lindsay, V. J. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50(3), 558-575.

Ghannad, N., & Andersson, S. (2012). The influence of the entrepreneur's background on the behaviour and development of born globals' internationalisation processes. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(2), 136-153.

Ghannad, N., & Ljungquist, U. (2012). Change of entrepreneurial agenda in a core competence context: Exploring the transformation from technology focus to market focus. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4(2), 148-167.

Ghauri, P Strategy formation by business leaders: Exploring the influence of national values, *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Issue: 1/2, pp.126-142,

Giddy, I. (1978), *The International Money Market*, Prentice Hall, New Jersey

Gimmon, E., & Levie, J. (2010). Founder's human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures. *Research Policy*, 39(9), 1214-1226.



- Gittins, T., Lang, R., & Sass, M. (2015). The effect of return migration driven social capital on SME internationalisation: A comparative case study of IT sector entrepreneurs in central and eastern Europe. *Review of Managerial Science*, 9(2), 385-409.
- Glaister, A. J., Liu, Y., Sahadev, S., & Gomes, E. (2014). Externalizing, internalizing and fostering commitment: The case of born-global firms in emerging economies. *Management International Review*, 54(4), 473-496.
- Gleason, K. C., & Wiggenhorn, J. (2007). Born globals, the choice of globalization strategy, and the market's perception of performance. *Journal of World Business*, 42(3), 322-335.
- Gleason, K. C., Madura, J., & Wiggenhorn, J. (2006). Operating characteristics, risk, and performance of born-global firms. *International Journal of Managerial Finance*, 2(2), 96-120.
- Globerman, S. (1986), *Fundamentals of International Business Management* (Singapore: Prentice-Hall), p. 131.
- Goslin, L. N., Doutriaux, J., & Sisavic, F. M. (1992). Technology management: A cross-cultural (national) comparison of high technology start-ups. Paper presented at the 846.
- Granovetter, Mark S. (1973). The strength of weak ties, *en American Journal of Sociology*; vol 78, n° 6. (pp. 1360 - 1380)
- Gray, B. J., & McNaughton, R. (2010). Knowledge, values and internationalisation-introduction to the special edition. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 115-120.
- Gray, B., & Farminer, A. (2014). And no birds sing-reviving the romance with international entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(2), 115-128.
- Gripsrud, G., Hunneman, A., & Solberg, C. A. (2015). Revisiting uppsala through the lenses of new ventures: A longitudinal study of norwegian firms
- Gruber-Muecke, T. (2012). Value creation by small firm internationalization: A competence-based approach
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V., (1984) Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation, *Academy of Management Journal*(1984) pp. 25-41.
- Hagen, B., & Zucchella, A. (2014). Born global or born to run? the long-term growth of born global firms. *Management International Review*, 54(4), 497-525.
- Håkansson, Håkan. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*. Wiley, New York.
- Hallböck, J., & Gabrielsson, P. (2013). Entrepreneurial marketing strategies during the growth of international new ventures originating in small and open economies. *International Business Review*, 22(6), 1008-1020.

- Hamel, Gary and C. K. Prahalad (1985), Do You Really Have a Global Strategy?, *Harvard Business Review*, 63 (4), 139-148.
- Han, M., & Celly, N. (2007). Pro-profit, pro-growth, or both? strategic ambidexterity and performance in international new ventures (INV). Paper presented at the Academy of Management 2007 Annual Meeting: Doing Well by Doing Good, AOM 2007,
- Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(4), 335-349.
- Hännell, S. M., Nordman, E. R., & Deo Sharma, D. (2014). The continued internationalisation of an international new venture. *European Business Review*, 26(5), 471-490.
- Hannibal, M., Evers, N., & Servais, P. (2016). Opportunity recognition and international new venture creation in university spin-offs—Cases from denmark and ireland. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(3), 345-372.
- Hänninen, S. J., Stenholm, P., Vapola, T. J., & Kauranen, I. (2008). Who talks with whom: Impact of knowledge sharing in the value network of born globals. *Knowledge networks: The social software perspective* (pp. 87-95)
- 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.
- Harveston, P., Kedia, B. and Davis, P. (2000), “Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager”, *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 8 No. 1, pp. 92-9.
- Hashai, N. (2011). Sequencing the expansion of geographic scope and foreign operations by born global firms. *Journal of International Business Studies*, 42(8), 995-1015.
- Hashai, N., & Almor, T. (2004). Gradually internationalizing 'born global' firms: An oxymoron? *International Business Review*, 13(4), 465-483.
- Hashai, N., & Ramamurti, R. (2011). Introduction: Research on FDI and MNEs in a changing world
- Hashim, F. (2013). Early internationalisation of emerging MNEs: Case of top glove malaysia. *Journal for Global Business Advancement*, 6(2), 120-137.
- Haskell, N., Veilleux, S., & Béliveau, D. (2016). Functional and contextual dimensions of INVs' alliance partner selection. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 483-512.
- Hedlund, Gunnar & Adne Kverneland (1985). Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management & Organization*, 15, (2), 41-59.

- Helfat, C. E. & R. S. Raubitschek. (2000). Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, special issue, 21 (10-11), 961-979.
- Hellmann, T., (1998). The allocation of control rights in venture capital contracts. *RAND Journal of Economics* 29, 57–76.
- Helm, R., Mauroner, O., & Dowling, M. (2010). Innovation as mediator between entrepreneurial orientation and spin-off venture performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(4), 472-491.
- Henderson, R. y Cockburn, I. (1994), Measuring Competence - Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 63-84.
- Henisz & Bennet A. Zelner, 2003. Legitimacy, Interest Group Pressures and Change in Emergent Institutions: The Case of Foreign Investors and Host Country Governments, William Davidson Institute Working Papers Series 2003-589, William Davidson Institute at the University of Michigan.
- Hennart, J. -. (2014). The accidental internationalists: A theory of born globals. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 117-135.
- Hermel, P., & Khayat, I. (2011). The role of resources: Micro-firms internationalization in the french context. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 298-310.
- Hessels, J., & van Stel, A. (2011). Entrepreneurship, export orientation, and economic growth. *Small Business Economics*, 37(2), 255-268.
- Hewerdine, L., & Welch, C. (2008). Reinterpreting a 'prime example' of a born global: Cochlear's international launch
- Hewerdine, L., & Welch, C. (2013). Are international new ventures really new? A process study of organizational emergence and internationalization. *Journal of World Business*, 48(4), 466-477.
- Hirsch, S. (1967) *Location of Industry and International Competitiveness*. Oxford: Clarendon Press.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations: software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. London: McGraw-Hill International (UK), Ltd.
- Holtbrügge, D., & Wessely, B. (2009). Initiating forces and success factors of born global firms. *European Journal of International Management*, 3(2), 232-260.
- Holzmüller, H. H., & Kasper, H. (1991). On a theory of export performance: Personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. *Management International Review*, 31(4): 45–70.

- Hsu, D.H., (2006). Venture capitalists and cooperative start-up commercialization strategy. *Management Science* 52, 204–219.
- Huang, Q., Ji, J., Osabutey, E. L. C., & Meng, L. (2016). The impact of social networks on born globals: A case of de-internationalisation. *Diasporas and transnational entrepreneurship in global contexts* (pp. 152-172)
- Hughes, M., Martin, S. L., Morgan, R. E., & Robson, M. J. (2010). Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: The mediating role of ambidextrous innovation. *Journal of International Marketing*, 18(4), 1-21.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9): 899–906.
- Hyeock(Ian)Lee, I. (2013). The M curve and the multinationality-performance relationship of korean INVs. *Multinational Business Review*, 21(3), 214-231.
- Hymer, S. H. (1960): “The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment”. PhD Dissertation, Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Economic
- Ibbotson, P., & Fahy, M. (2004). The impact of e-commerce on small irish firms. *International Journal of Services, Technology and Management*, 5(4), 317-332.
- Ibeh, K. I. N. (2003). Toward a contingency framework of export entrepreneurship: Conceptualisations and empirical evidence. *Small Business Economics*, 20: 49–68.
- Ibeh, K. I. N., & Young, S. (2001). Exporting as an entrepreneurial act: An empirical study of Nigerian firm. *European Journal of Marketing*, 35(5–6): 566–586
- Isenberg, D. J. (2008). The global entrepreneur. *Harvard Business Review*, 86(12), 107-111+134.
- Jaffe, D. E., Nebenzahl, I. D., & Pasternak, H. (1988). The export behaviour of small and medium-sized Israeli manufacturers. *Journal of Global Marketing*, 2(2): 27–49.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals - Do they really matter? *Journal of World Business*, 43(2), 158-170.
- Jiménez-Naharro, F., Palacín-Sánchez, M. J., Pérez-López, C., & Trujillo-Ponce, A. (2010). A financial analysis of born-global firms: Evidence from spain. *Problems and Perspectives in Management*, 8(3), 36-47.
- Jin, B., Woo, H., & Chung, J. -. (2015). How are born globals different from non-born global firms?: Evidence from korean small-and medium-sized enterprises. *Journal of Korea Trade*, 19(3), 1-20.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2003), “Business Relationship Learning and Commitment in the International Process”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, pp. 83- 101.

- Johanson, J., and Mattsson, L-G. (1988), “Internationalisation in industrial systems – a network approach”, In Hood, N., and Vahlne, J. E, (Eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York, pp. 287 – 314
- Johanson, Jan & Finn Wiedersheim Paul (1975). The internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Johanson, Jan & Jan-Erik Vahlne (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, Jan & Jan-Erik Vahlne (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7, (4), 11-24.
- Johanson, M., & Kao, P. T. (2010). Networks in internationalisation
- Johanson, M., & Martín Martín, O. (2015). The incremental expansion of born internationals: A comparison of new and old born internationals. *International Business Review*, 24(3), 476-496.
- Jolly, V.K., Alahuhta, M., y Jeannet, J.P. (1992) “Challenging the incumbents: How high-technology start-ups compete globally”, *Journal of Strategic Change*, 1, p. 71-82.
- Jones y Coviello (2005). Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3): 284-303.
- Jones, G., & Pitelis, C. (2015). Entrepreneurial imagination and a demand and supply-side perspective on the MNE and cross-border organization. *Journal of International Management*, 21(4), 309-321.
- Jones, M. V. (2001). First steps in internationalisation concepts and evidence from a sample of small 630 high-technology firms. *Journal of International Management*, 7, 191–210.
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- 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.
- Jones, Marian V. (1999). The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*, 7, (4), 15-41.
- Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3-29.
- Kalfadellis, P. & Gray, J. (2002). Are Proxies Valid Measures of Internalisation? Paper presented at the 28th European International Business Academy Conference, Athens, Greece.
- Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707.

- Kandasaami, S. (1998). "Internationalisation of small- and medium-sized born global firms: A conceptual model", Research paper, Graduate School of Management, University of Western Australia.
- Kandasaami, S., & Huang, X. (2000) International marketing strategy of SMEs: A comparison of born-global vs non born-global firms in Australia, Paper presented at the ICSB Conference, Brisbane, June 2000.
- Kaplan, S., Strömberg, P., (2003). Financial contracting theory meets the real world: an empirical analysis of venture capital contracts. *The Review of Economic Studies* 70, 281–315.
- Kaplan, S., Strömberg, P., (2004). Characteristics, contracts, and actions: evidence from venture capitalist analyses. *Journal of Finance* 59, 2177–2210.
- Karatepe, O. M., Uner, M. M., & Kocak, A. (2016). Investigating the impact of customer orientation on innovativeness: Evidence from born-global firms in turkey. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 29(1), 721-734.
- Karlsen, S. M. F., Zhao, Y., & Lunnan, R. (2011). Born-global firms from china and norway: A comparison. *Internationalization of emerging economies and firms* (pp. 115-140)
- 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.
- Kasabov, E. (2015). Start-up difficulties in early-stage peripheral clusters: The case of IT in an emerging economy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(4), 727-761.
- Kaur, S., & Sandhu, M. S. (2014). Internationalisation of born global firms: Evidence from malaysia. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 19(1), 101-136.
- Kerschenbauer, J. E., Mühlburger, H., & Grasser, D. (2015). Management control systems in post-incubation of high-technology start-ups: Determination of relevance and design of a future study. Paper presented at the IAMOT 2015 - 24th International Association for Management of Technology Conference: Technology, Innovation and Management for Sustainable Growth, Proceedings, 415-433.
- Keupp, Marcus Matthias y Gassmann, Oliver (2009). The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Journal of Management*, Vol. 35 No. 3, 600-633
- Khalid, S., & Larimo, J. (2012). Firm specific advantage in developed markets dynamic capability perspective. *Management International Review*, 52(2), 233-250.
- Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., & Wood, E. (2010). Organizational entrainment and international new ventures from emerging markets. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 104-119.

- Khavul, S., Peterson, M., Mullens, D., & Rasheed, A. A. (2010). Going global with innovations from emerging economies: Investment in customer support capabilities pays off. *Journal of International Marketing*, 18(4), 22-42.
- Khavul, S., Prater, E., & Swafford, P. M. (2012). International responsiveness of entrepreneurial new ventures from three leading emerging economies. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(10), 1147-1177.
- Kim, D., Basu, C., Naidu, G. M., & Cavusgil, E. (2011). The innovativeness of born-globals and customer orientation: Learning from indian born-globals. *Journal of Business Research*, 64(8), 879-886.
- Kirwan, P., Van der Sijde, P., & Groen, A. J. (2007). Early-stage networking: How entrepreneurs use their social capital to establish and develop high-technology start-ups. *Entrepreneurship, cooperation and the firm: The emergence and survival of high-technology ventures in europe* (pp. 391-414)
- Klyver, K., & Christensen, P. R. (2007). Exporting entrepreneurs: Do they activate their social network in different ways than domestic entrepreneurs? *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(2), 185-204.
- Knickerbocker, F. T. 1973. *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*. Boston, MA: Harvard University Press
- Knight, G. (2000), "Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization", *Journal of International Marketing*, Vol. 8 No. 2, pp. 12-32.
- Knight, G. (2015). Born global firms: Evolution of a contemporary phenomenon , Editor(s): Shaoming Zou , Hui Xu , Linda Hui Shi, *Entrepreneurship in International Marketing (Advances in International Marketing, Volume 25)* Emerald Group Publishing Limited, pp.3 - 19
- 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. Madsen, T.K. y Servais, P. (2004) "An inquiry into born-global firms in Europe and the USA", *International Marketing Review*, 21(6), p. 645-665.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, 45: 15–35.
- Knight, G., & Leisch, P. W. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55(12): 981–995
- Knight, G., Madsen, T. K., & Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645-665.

- Knight, G.A. & Cavusgil, S. T. (1997). Emerging organizational paradigm for international marketing: The born global firm. Paper presented at the Annual Meeting, Academy of International Business, Honolulu, HI.
- Knight, Gary A. & S. T. Cavusgil (1996). The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Knight, J., Bell, J., & McNaughton, R. (2003). "Born globals": old wine in new bottles? Available:[Http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Knight.pdf](http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Knight.pdf).
- Kocak, A., & Abimbola, T. (2009). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review*, 26(4), 439-452.
- Koga, T. (2005). R&D subsidy and self-financed R&D: The case of Japanese high-technology start-ups. *Small Business Economics*, 24(1), 53-62.
- Kogut, B. & Zander, U. (1996) What firms do? Coordination, identity and learning. *Organization Science*, 7: 502-518.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (2): 1-18.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as a source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Konaklioglu, E., & Uner, M. M. (2014). A taxonomy of manager/owner characteristics: Case study research on Turkish born global firms. *International Journal of Business and Globalisation*, 12(2), 218-236.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 496-518.
- Kotha, S., Rindova, V. P., & Rothaermel, F. T. (2001). Assets and actions: Firm-specific factors in the internationalization of U.S. internet firms. *Journal of International Business Studies*, 32(4), 769-791.
- Krueger, N. F., Jr. (2003). The cognitive psychology of entrepreneurship. In Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. Eds. *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction*. Vol. 6 (pp.105-140). London: Kluwer Academic Publishers
- Kudina, A., Yip, G. S., & Barkema, H. G. (2008). Born global. *Business Strategy Review*, 19(4), 38-44.
- Kuivalainen, O., & Saarenketo, S. (2012). International pathways of software born globals. *Handbook of research on born globals* (pp. 263-284)
- Kuivalainen, O., Lindqvist, J., Saarenketo, S., & Äijö, T. (2006). International growth of Finnish software firms: Starting points, pathways and outcomes. *Journal of Euromarketing*, 16(1-2), 7-22.



- Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2012). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, 30(4), 372-385.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. and P. Servais (2007) Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42 (3), 253-267. Also reprinted In: Rod B McNaughton and Jim D. Bell (Eds., 2009): *Entrepreneurship and Globalization*, Vol. 5. Sage Publications.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465.
- Kumar, N. (2012). Exploring the effects of human capital loss on relationships with clients in knowledge-intensive service firms and the moderating effect of knowledge management. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 4(3-4), 342-359.
- Kumar, N. (2012). The resource dynamics of early internationalising indian IT firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(3), 255-278.
- Kumar, N. (2013). The importance of human capital in the early internationalisation of indian knowledge-intensive service firms. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 6(1-2), 21-41.
- Kumar, N., & Yakhlef, A. (2014). How capabilities evolve in a born global firm?: A case study of an indian knowledge-intensive service born global firm. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 6(3), 223-242.
- Kumar, N., & Yakhlef, A. (2015). The effects of entrepreneurial marketing strategies on the long-term competitive sustenance of born global firms: Examples from the indian knowledge intensive services industry
- Kundu, S. K., & Katz, J. A. (2003). Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, 20(1), 25-47.
- Kundu, S. K., & Renko, M. (2005). Explaining export performance: A comparative study of international new ventures in finnish and indian software industry
- Kundu, S.K. y Katz, J.A. (2003) "Born-Internationals SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions", *Small Business Economics*, 20, p. 25–47.
- Kungwansupaphan, C., & Siengthai, S. (2014). Exploring entrepreneurs' human capital components and effects on learning orientation in early internationalizing firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 561-587.
- Kuroda, T., & Sakata, I. (2015). Identifying the structure of research fields on venture. Paper presented at the IAMOT 2015 - 24th International Association for Management of Technology Conference: Technology, Innovation and Management for Sustainable Growth, Proceedings, 2798-2810.

- Kuschel, K., & Lepeley, M. -. (2016). Women start-ups in technology: Literature review and research agenda to improve participation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(2-3),
- Kutschker Mark, Baurle I. & Schmidt Stephan (1997). International Evolution, International Episodes and International Epochs: Implications for Managing Internationalization. *Management International Review*, 37:101-124.
- Kuvykaite, R., & Alimiene, M. (2015). Effect of internationalisation changes to standardisation/adaptation of marketing decisions of traditional exporters and born global companies. Paper presented at the Proceedings of the 25th International Business Information Management Association Conference - Innovation Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2015, 2484-2497.
- 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.
- Lamotte, O., & Colovic, A. (2015). Early internationalization of new ventures from emerging countries: The case of transition economies. *Management (France)*, 18(1), 8-30.
- Langseth, H., O'Dwyer, M., & Arpa, C. (2016). Forces influencing the speed of internationalisation: An exploratory norwegian and irish study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 122-148.
- Larimo, J. (2006). Different types of exporting SMEs: Similarities and differences in export performance
- Larimo, J. (2013). Small and medium-size enterprise export performance: Empirical evidence from finnish family and non-family firms. *International Studies of Management and Organization*, 43(2), 79-100.
- Laurell, H., Andersson, S., & Achtenhagen, L. (2013). The importance of industry context for new venture internationalisation: A case study from the life sciences. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(4), 297-319.
- Lecocq, C., Van Looy, B., & Zimmermann, E. (2009). Developing the support infrastructure of technology transfer offices to accommodate the needs of global spinoff companies (outline of a methodology applied within the GlobalStart project). *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(2), 201-219.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technologybased ventures.. *Strategic Management Journal*, 22(6/7): 615– 640.
- Lee, I. H., Paik, Y., & Uygur, U. (2016). Does gender matter in the export performance of international new ventures? mediation effects of firm-specific and country-specific advantages. *Journal of International Management*, 22(4), 365-379.

- Lehrer, M., Schlegelmilch, B. B., & Behnam, M. (2009). Competitive advantage from exposure to multiple national environments: The induced internationalisation of 'born-multidomestic' firms. *European Journal of International Management*, 3(1), 92-110.
- Lehto, I. (2015). International entrepreneurial selling as construction of international opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 277-302.
- Leonidou, L. C., & Samiee, S. (2012). Born global or simply rapidly internationalizing? review, critique, and future prospects. *Handbook of research on born globals* (pp. 16-35)
- Lewin A.Y. and Massini S., (2003). Knowledge Creation and Organizational Capabilities of Innovating and Imitating Firms, in Tsoukas H. and Mylonopoulos N. (Eds.), *Organizations as Knowledge Systems: Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities*, New York: Palgrave MacMillan, pp. 209-237.
- Li, C. (2009). RETRACTED ARTICLE: Research on driven forces of INV's formation in developing countries an explanation based on institution. Paper presented at the Proceedings - International Conference on Management and Service Science, MASS 2009.
- Li, L., Qian, G., & Qian, Z. (2012). Early internationalization and performance of small high-tech born-globals. *International Marketing Review*, 29(5), 536-561.
- Li, L., Qian, G., & Qian, Z. (2015). Speed of internationalization: Mutual effects of individual- and company- level antecedents. *Global Strategy Journal*, 5(4), 303-320.
- Lim, J., Sharkey, T., & Kim, K. (1996). Competitive environmental scanning and export involvement: an initial enquiry. *International Marketing Review*, 13(1): 65–80.
- Lin, S., Mercier-Suissa, C., & Salloum, C. (2016). The chinese born globals of the zhejiang province: A study on the key factors for their rapid internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(1), 75-95.
- LiPuma, J. A. (2012). Internationalization and the IPO performance of new ventures. *Journal of Business Research*, 65(7), 914-921.
- Liu, X., Xiao, W., & Huang, X. (2008). Bounded entrepreneurship and internationalisation of indigenous chinese private-owned firms. *International Business Review*, 17(4), 488-508.
- Liwei, Z. (2011). Research on the agreement and innovation of E-business and born global. Paper presented at the BMEI 2011 - Proceedings 2011 International Conference on Business Management and Electronic Information, , 2 563-566.
- Ljungquist, U., & Ghannad, N. (2015). Growth in international new ventures: Facilitating and redundant components beyond start-up. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 7(2), 103-127.

- Loane, S., & Bell, J. (2006). "Rapid internationalization among entrepreneurial forms in Australia, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach. *International Marketing Review* 23 (5), 467- 485.
- Loane, S. (2005). The role of the internet in the internationalisation of small and medium sized companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 263-277.
- Lockett, A., Wright, M., Burrows, A., Scholes, L., & Paton, D. (2005). When do venture capitalists make a difference? the export intensity of venture capital backed companies
- Lopez, L. E., Kundu, S. K., & Ciravegna, L. (2009). Born global or born regional evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1228-1238.
- Løvdal, N., & Aspelund, A. (2012). Characteristics of born global industries: The birth of off shore renewables. *Handbook of research on born globals* (pp. 285-309)
- Lovdal, N., & Moen, O. (2013). International before commercial: Investigating the pre-commercial phase of international new ventures. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(2), 21-34.
- Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806-819.
- 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*, Vol. 48 (6), 773-801.
- Luostarinen, R., Korhonen, J.J. and Pelkonen, T. (1994), "Globalization and SMEs Globalization of Economic Activities and Small and Medium-sized Enterprise Development, Finland, Helsinki: Ministry of Trade and Industry, Studies and Reports 59/1994
- Lynskey, M. (2008). Knowledge spillovers from public research institutions: Evidence from Japanese high-technology start-up firms
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 39–61.
- Madhok, A. (1997b). Economizing and strategizing in foreign market entry. In P.W. Beamish & J.P. Killing (Eds), *Cooperative strategies: North American perspectives* (pp. 25–50). San Francisco, CA: The New Lexington Press
- Madhok, A. (1998a). Transaction costs, firm resources and interfirm collaborations: an integrated approach. Paper presented at the Danish Research Unit for Industrial Dynamics Conference on Competence, Governance, and Entrepreneurship, Copenhagen, June

- Madsen, T. K. (2013). Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 65-79.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Madsen, T. K., Rasmussen, E. S., & Servais, P. (2000). Differences and similarities between born globals and types of exporters. *Advances in International Marketing*, 10: 247–265.
- Madsen, T. K., Sørensen, H. E., & Torres-Ortega, R. (2015). The market orientation of domestic and international new ventures
- Madsen, T. y Servais, P. (1997) “The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?”, *International Business Review*, 6(6), p. 561-583.
- Madu, C. N., Kuei, C. -, Chow, W. S., & Ndubisi, N. O. (2011). Components of supply chain practices: An empirical study and implications for new international ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(3-4), 263-281.
- Mahdjour, S., & Fischer, S. (2014). International corporate entrepreneurship with born global spin-along ventures - A cross-case analysis of telekom innovation laboratories' venture portfolio. *International Journal of Innovation Management*, 18(3)
- Maheshwari, B., George, A., & Maheshwari, M. (2011). Establishing a market niche: The case of keystrox. *International Journal of Business and Globalisation*, 7(4), 497-509.
- Maimone Ansaldo Patti, D., Mudambi, R., Navarra, P., & Baglieri, D. (2016). A tale of soil and seeds: The external environment and entrepreneurial entry. *Small Business Economics*, 47(4), 955-980.
- Mainela, T., & Puhakka, V. (2011). Role of networks in emergence of international new ventures. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(1), 5-25.
- Mainela, T., Pernu, E., & Puhakka, V. (2011). The development of a high-tech international new venture as a process of acting: A study of the lifespan of a venture in software business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 430-456.
- Majumdar, S. K., Vora, D., & Nag, A. K. (2010). Industry structure characteristics and international entrepreneurship in india's software industry. *Journal of Entrepreneurship*, 19(2), 109-136.
- Mak, A. S., Bodycott, P., & Ramburuth, P. (2015). Beyond host language proficiency: Coping resources predicting international students' satisfaction. *Journal of Studies in International Education*, 19(5), 460-475.
- Malhotra, Anju and Deborah S. DeGraff. 2000. Daughters and wives: Marital status, poverty, and young women's employment in Sri Lanka. *Women, Poverty, and Demographic Change*. B. Garcia. New York, Oxford University Press: 145-174.

- Manalova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Greene, P. G. (2002). Internationalisation of small firms. *International Small Business Journal*, 20(1): 9–31.
- Manek Kirpalani, V. H., & Gabrielsson, M. (2012). Born globals: Research areas that still need to be covered more fully. *Handbook of research on born globals* (pp. 99-127)
- Manek Kirpalani, V. H., & Gabrielsson, M. (2012). Born globals: Trends in developing intellectual entrepreneur founders/managers, and in other research areas. *Handbook of research on born globals* (pp. 245-262)
- Manning, S., Larsen, M. M., & Bharati, P. (2015). Global delivery models: The role of talent, speed and time zones in the global outsourcing industry. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 850-877.
- Mathews, J. A., & Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of International Business*, 38: 387–403.
- Mazaira, A.; Dopico, A. y González, E. (2005): Incidencia en el Grado de Orientación al Mercado de las Organizaciones Empresariales en el Desarrollo de las Capacidades Estratégicas de Marketing, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (3): 181-208.
- McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the scottish arts and crafts sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 67-82.
- McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., & Shrader, R. C. (2003). A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 59.
- McDougall, P.P., Shane, S. y 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), p. 469-487.
- McDougall, Patricia P. & Benjamin M. Oviatt (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43, (5), 902-906.
- McDougall, Patricia P. and Benjamin M. Oviatt, (1996), New Venture Internationalisation, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study. *Journal of Business Venturing* 11 (1), 23–40.
- McGaughey, S. L. (2006). Reading as a method of inquiry: Representations of the born global. *Management International Review*, 46(4), 461-480.
- McGaughey, S. L. (2007). Hidden ties in international new venturing: The case of portfolio entrepreneurship. *Journal of World Business*, 42(3), 307-321.
- McKinsey & Co.(1993) *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.

- McNaughton, R. B. (2009). International new ventures: A new organizational form? *Internationalization, entrepreneurship and the smaller firm: Evidence from around the world* (pp. 185-190)
- Mehran, J., & Moini, A. H. (1999). Firms' export behavior. *American Business Review*, 17(1): 86–93.
- Melén, S., & Nordman, E. R. (2007). The value of human capital for the networks of born globals. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(2), 205-219.
- Melén, S., & Nordman, E. R. (2009). The internationalisation modes of born globals: A longitudinal study. *European Management Journal*, 27(4), 243-254.
- Mets, T. (2013). The role of intellectual property in globalizing business models of knowledge-intensive smes, *New Technology-Based Firms in the New Millennium (New Technology-Based Firms in the New Millennium, Volume 10)* Emerald Group Publishing Limited, pp.53 - 70
- Mets, T., Kaarna, K., & Kelli, A. (2010). Intellectual property - lever or barrier to the globalization of knowledgeintensive SMEs of small country origin. [Intelektinė nuosavybė - mažos šalies smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių žinių intensyvios globalizacijos svertas ar trukdis] *Engineering Economics*, 21(4), 387-398.
- Meyer, K. E. (2013). Process perspectives on the growth of emerging economy multinationals. *Understanding multinationals from emerging markets* (pp. 169-194)
- Michailova, S., & Wilson, H. I. M. (2008). Small firm internationalization through experiential learning: The moderating role of socialization tactics. *Journal of World Business*, 43(2), 243-254.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770–791.
- Miller, D. (1988), “Relating Porter’s business strategies to environment and structure: analysis and performance implications”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31 No. 2, pp. 280-308
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1): 1–25.
- Minola, T., & Giorgino, M. (2008). Who's going to provide the funding for high tech start-ups? A model for the analysis of determinants with a fuzzy approach. *R and D Management*, 38(3), 335-351.
- Mintzberg, H. (1990) Strategy formation: Schools of thought. In *Perspectives on strategic management* ed. J. W. Fredrickson, pp. 105–235. Harper and Row, NY.
- Miocevic, D., & Crnjak-Karanovic, B. (2010). New realities of the SME internationalization: A capability perspective. *Ekonomika Istrazivanja*, 23(3), 43-56.
- Moen, O (2002). The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters. *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 156-175.

- Moen, O., & 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.
- Moen, O., M. Gavlen, y I. Endresen. (2004). Internationalization of small, computer software firms: entry forms and market selection. *European Journal of Marketing* 38 (9/10):1236-1251
- Moen, Ø., Sørheim, R., & Erikson, T. (2008). Born global firms and informal investors: Examining investor characteristics. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 536-549.
- Mohanty, J., Keoske, G., & Sales, E. (2006). Family cultural socialization, ethnic identity, and self-esteem: Web-based survey of international adult adoptees. *Journal of Ethnic and Cultural Diversity in Social Work*, 15(3-4), 152-172.
- Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2015). Born globals through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(1), 18-36.
- Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2015). Catching dynamic capabilities through market-oriented networks. *European Journal of International Management*, 9(3), 384-408.
- Monferrer, D., Estrada, M., & Fandos, J. C. (2014). International entrepreneurship: What we know about the international new ventures phenomenon after two decades. *Entrepreneurship: Theory, role of economic development and practices* (pp. 1-38)
- Monferrer, D., Ripollés, M., & Blesa, A. (2012). Competitiveness through strategic orientation. *Trziste*, 24(2), 163-185.
- Morgan-Thomas, A., & Jones, M. V. (2009). Post-entry internationalization dynamics: Differences between SMEs in the development speed of their international sales. *International Small Business Journal*, 27(1), 71-97.
- Mort, G. S., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5), 549-572.
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Liesch, P. (2012). Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms. *European Journal of Marketing*, 46(3-4), 542-561.
- Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 5-25.
- Mudambi, R., & Zahra, S. A. (2007). The survival of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 333-352.
- Murmann, J. P., Ozdemir, S. Z., & Sardana, D. (2015). The role of home country demand in the internationalization of new ventures. *Research Policy*, 44(6), 1207-1225.



- Mustafa, M., Ramos, H. M., & Chen, S. (2013). Internationalisation pathways of small singaporean family firms: A socio-cultural perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 5(4), 290-311.
- Musteen, M., Datta, D. K., & Francis, J. (2014). Early internationalization by firms in transition economies into developed markets: The role of international networks. *Global Strategy Journal*, 4(3), 221-237.
- Namba, M. (2014). Growth mechanism to the 'global niche leader': Comparison study of japanese and german companies. Paper presented at the PICMET 2014 - Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Proceedings: Infrastructure and Service Integration, 1017-1023.
- Naudé, W., & Rossouw, S. (2010). Early international entrepreneurship in china: Extent and determinants. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(1), 87-111.
- Navarro-García, A., Rondán-Cataluña, F. J., & Rodríguez-Rad, C. J. (2014). Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. identificación mediante segmentación de clases latentes. [Cluster analysis in international Spanish franchises. Identification via latent classes segmentation] *Revista Europea De Direccion y Economia De La Empresa*, 23(2), 51-60.
- Nayyar, P. R., & Bantel, K. A. (1994). Competitive agility: A source of competitive advantage based on speed and variety. In P. Shrivastava, A. H. Huff, & J. E. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management: Resource-based view of the firm*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Nelson R. R and Winter S.G (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- Nicholson, B., & Sahay, S. (2006). Knowledge management in offshore software development. *Information systems outsourcing (second edition): Enduring themes, new perspectives and global challenges* (pp. 659-685)
- Nkongolo-Bakenda, J. -, & Chrysostome, E. V. (2013). Engaging diasporas as international entrepreneurs in developing countries: In search of determinants. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 30-64.
- Norbäck, P. -, & Persson, L. (2014). Born to be global and the globalisation process. *World Economy*, 37(5), 672-689.
- Nordman, E. R., & Melén, S. (2008). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business. *Journal of World Business*, 43(2), 171-185.
- Nowiński, W., & Rialp, A. (2013). Drivers and strategies of international new ventures from a central european transition economy. *Journal for East European Management Studies*, 18(2), 191-231.

- Nowiński, W., & Rialp, A. (2016). The impact of social networks on perceptions of international opportunities. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 445-461.
- Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2005). International growth orientation of knowledge-intensive small firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1): 5–18.
- Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2009). Why do some international new ventures become global start-ups? an exploratory study of the finnish ICT industry
- Nummela, N., Saarenketo, S. and Puumalainen, K. (2004), “A global mindset: a prerequisite for successful internationalization”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 21 No. 1, pp. 51-64.
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Loane, S. (2016). The dynamics of failure in international new ventures: A case study of finnish and irish software companies. *International Small Business Journal*, 34(1), 51-69.
- Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., & Loane, S. (2014). Strategic decision-making of a born global: A comparative study from three small open economies. *Management International Review*, 54(4), 527-550.
- O'Connor, E. (2002). Storied business: Typology, intertextuality, and traffic in entrepreneurial narrative. *Journal of Business Communication*, 39(1), 36-54.
- Odorici, V., & Presutti, M. (2013). The entrepreneurial experience and strategic orientation of high-tech born global start-ups: An analysis of novice and habitual entrepreneurs. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(3), 268-291.
- O'Gorman, C., & Evers, N. (2011). Network intermediaries in the internationalisation of new firms in peripheral regions. *Studies in Economics and Finance*, 28(4), 340-364.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(1), 50–59.
- Olejnik, E., & Swoboda, B. (2012). SMEs' internationalisation patterns: Descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*, 29(5), 466-495.
- Olevsky, G. M. (2016). Internationalization of business and national competitiveness. *World Economy and International Relations*, 60(12), 17-26.
- Omar, M., & Williams, R. L. (2009). Marketing to the bottom of the pyramid: Opportunities in emerging markets. *International Journal of Services, Economics and Management*, 1(4), 427-446.
- O'Shea, M., & Stevens, C. (1998). Governments as venture capitalists. *OECD Observer*, (213), 26-29.
- Osman, M. H. M., Roudini, A., & Heidarzadagan, A. (2013). Technological knowledge, innovation and risk-taking capability and international new venture's performance. *Jurnal Teknologi (Sciences and Engineering)*, 64(3), 81-85.

- Oviatt y McDougall (1999). A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. En A. M. Rugman, & R. W. Wright (Eds.), *Research in global strategic management: International entrepreneurship*, Stamford, CT: JAI Press, (pp. 23–40)
- Oviatt, B. & McDougall, P. (1995), *Global Start-Ups: Entrepreneurs on a World-Wide Stage*, *Academy of Management Executive*, vol. 9, no. 2, pp. 30-43.
- Oviatt, B. & McDougall, P. (1997), *Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures*, *Management International Review*, vol. 37, no. 2, pp. 85-99.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 2-8.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29-41.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1994) “Toward a theory of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, 25(1), p. 45-64.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (2005a) “Defining International Entrepreneurship and Modelling the Speed of Internationalization”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, September, p. 537-553.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (2005b). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies* 36 (1):2-8.
- Oxtope, L. A. (2014). Dynamic managerial capability of technology-based international new ventures—a basis for their long-term competitive advantage. [Dynamische Management-Capabilities technologiebasierter internationaler Existenzgründungen—eine Basis für ihren langfristigen Wettbewerbsvorteil] *Journal of International Entrepreneurship*, 12(4), 389-420.
- Papasolomou, I., & Melanthiou, Y. (2012). Social media: Marketing public relations' new best friend. *Journal of Promotion Management*, 18(3), 319-328.
- Park, T., & Rhee, J. (2012). Antecedents of knowledge competency and performance in born globals: The moderating effects of absorptive capacity. *Management Decision*, 50(8), 1361-1381.
- Partanen, J., & Servais, P. (2012). Sourcing networks of born global firms. *Handbook of research on born globals* (pp. 145-160)
- Patton, D., & Kenney, M. (2005). The spatial configuration of the entrepreneurial support network for the semiconductor industry. *R and D Management*, 35(1), 1-16.
- Paul, J., & Gupta, P. (2014). Process and intensity of internationalization of IT firms - evidence from india. *International Business Review*, 23(3), 594-603.
- Pavlou POA & Sawy EL (2006) *Decomposing and Leveraging Dynamic Capabilities*. Working Paper. Anderson Graduate School of Management, University of California, Riverside.

- Pawlowski, J. M. (2013). Towards born-global innovation: The role of knowledge management and social software. Paper presented at the Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, , 2 527-534.
- Pedersen, T., & Stucchi, T. (2013). Business groups, institutional transition, and the internationalization of firms from emerging economies. *Understanding multinationals from emerging markets* (pp. 224-241)
- Pehrsson, T., Ghannad, N., Pehrsson, A., Abt, T., Chen, S., Erath, F., & Hammarstig, T. (2015). Dynamic capabilities and performance in foreign markets: Developments within international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 28-48.
- Peiris, I. K., Akoorie, M. E. M., & Sinha, P. (2012). International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(4), 279-324.
- Peljhan, D., Sevic, Z., & Tekavcic, M. (2014). Knowledge-based network links: A must for rapid internationalisation of a born global company. *Actual Problems of Economics*, 152(2), 191-200.
- Pellegrino, J. M., & McNaughton, R. B. (2015). The co-evolution of learning and internationalization strategy in international new ventures. *Management International Review*, 55(4), 457-483.
- Peng, M., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micromacro link. *Academy of Management Journal*, 43(3): 486–501.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: Oxford
- Pereira, V., Malik, A., & Sharma, K. (2016). Colliding employer-employee perspectives of employee turnover: Evidence from a born-global industry. *Thunderbird International Business Review*, 58(6), 601-615.
- Perks, K. J. (2009). Influences on international market entry method decisions by European entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship*, 13(SPECIAL ISSUE), 1-19.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2007). Transformational leadership, positive psychological traits, and firm performance. Paper presented at the Academy of Management 2007 Annual Meeting: Doing Well by Doing Good, AOM 2007,
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368.
- Petkova, A. P., Rindova, V. P., & Gupta, A. K. (2013). No news is bad news: Sensegiving activities, media attention, and venture capital funding of new technology organizations. *Organization Science*, 24(3), 865-888.

- Pettersen, I. B., & Tobiassen, A. E. (2012). Are born globals really born globals? the case of academic spin-offs with long development periods. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 117-141.
- Pezderka, N., Sinkovics, R. R., & Jean, R. - B. (2012). Do born global SMEs reap more benefits from ICT use than other internationalizing small firms? *Handbook of research on born globals* (pp. 185-213)
- Phan, Phillip H., (2004). *Entrepreneurship theory: possibilities and future directions*, *Journal of Business Venturing*, Elsevier, vol. 19(5), pages 617-620, September
- Phillips McDougall, 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.
- Picot-Coupey, K., Burt, S. L., & Cliquet, G. (2014). Retailers[U+05F3] expansion mode choice in foreign markets: Antecedents for expansion mode choice in the light of internationalization theories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 976-991.
- Pisano GP. (1989). Using equity participation to support exchange: evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics and Organization* 35: 109–126.
- Pla-Barber. J, Escribá-Esteve A., (2006) Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country, *International Marketing Review*. Vol 23. Number 3 pp: 255-278
- Plakoyiannaki, E., Kampouri, A. P., Stavraki, G., & Kotzaivazoglou, I. (2014). Family business internationalisation through a digital entry mode. *Marketing Intelligence and Planning*, 32(2), 190-207.
- Poblete, C., & Amorós, J. E. (2013). Determinants in the internationalization strategy for SMEs: The case of Chile. [Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las Pymes: El Caso de Chile] *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(1), 97-106.
- Poh, L.Y. (1987), “Product life cycle and export competitiveness of the UK electronics industry”, *European Journal of Marketing*, Vol. 21 No. 7, pp. 28-37.
- Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.).
- Prange, C., and Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133.
- Prashantham, S., & Birkinshaw, J. (2015). Choose your friends carefully: Home-country ties and new venture internationalization. *Management International Review*, 55(2), 207-234.
- Prashantham, S., & Dhanaraj, C. (2015). MNE ties and new venture internationalization: Exploratory insights from India. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 901-924.

- Prashantham, S., & Floyd, S. W. (2012). Routine microprocesses and capability learning in international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 43(6), 544-562.
- Prashantham, S., & Young, S. (2011). Post-entry speed of international new ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(2), 275-292.
- Preece, S. B., Miles, G., & Baetz, M. C. (1998). Explaining the international intensity and global diversity of early stage technology based firms. *Journal of Business Venturing*, 14: 259–281.
- Preece, S. B., Miles, G., & Baetz, M. C. (1999). Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Business Venturing*, 14(3), 259-281.
- Presutti, M., Boari, C., & Fratocchi, L. (2007). Knowledge acquisition and the foreign development of high-tech start-ups: A social capital approach. *International Business Review*, 16(1), 23-46.
- Proff, H. (2000). Possibilities of an efficient promotion of science and technology parks. [Möglichkeiten einer effizienten Forderung von Technologie- und Gründerzentren - eine wirtschaftspolitische Analyse] *Jahrbuch Fur Regionalwissenschaft*, 20(2), 149-172.
- Pruett, M., Lee, H., Lee, J. -, & O'neal, D. (2003). How high-technology start-up firms may overcome direct and indirect network externalities. *International Journal of IT Standards and Standardization Research (IJITSR)*, 1(1), 33-45.
- Przybylska, K. (2013). The influence of psychic distance on the internationalization of polish born globals. *Transformations in Business and Economics*, 12(2 B), 525-537.
- Pulkkinen, J., & Larimo, J. (2006). Variety in international new ventures - typological analysis and beyond. *Journal of Euromarketing*, 16(1-2), 37-57.
- Pykäläinen, T., & Ojala, A. (2009). International activities of knowledge-intensive small- and medium-sized enterprises: The example of an open source software firm. *Management Research News*, 32(7), 645-658.
- Raghavan, S.N, *Regional Economic Cooperation Among SAARC Countries*. Allied Publishers, 1995 - Regional economics - 246 pages
- Rahman, M., & Fatima, N. (2011). Entrepreneurship and urban growth: Dimensions and empirical models. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 608-626.
- Rangan, S. (2007). Global strategy in an internet era. *Next generation business handbook: New strategies from tomorrow's thought leaders* (pp. 377-390)
- Rasmussen, E. S., Koed Madsen, T., & Evangelista, F. (2001). The founding of the born global company in denmark and australia: Sensemaking and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3), 75-107.

- Rasmussen, E. S., Madsen, T. K., & Evangelista, F. (2015). The founding of the born global company in denmark and australia: Sensemaking and networking. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 13(3), 75-107.
- Rasmussen, E. S., Madsen, T. K., & Servais, P. (2012). On the foundation and early development of domestic and international new ventures. *Journal of Management and Governance*, 16(4), 543-556.
- Rasmussen, E.S. and Madsen, T. K. (2002) The Born Global Concept, Paper for the EIBA Conference, December.
- Rees, M., & Edwards, R. (2010). Innovation roles in SME internationalization. Paper presented at the 2010 International Conference on Management Science and Engineering, ICMSE 2010, 1389-1397.
- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2): 101–112.
- Ren, S., Eisingerich, A. B., & Tsai, H. -. (2015). How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of chinese SMEs. *International Business Review*, 24(4), 642-651.
- Rennie, Michael W. (1993). Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, (4), 45-52.
- Reuber R. and E. Fischer. (1999). Reconceptualizing Entrepreneur's Experience. *Journal of Small Business Management*. 37 (2/April), 30-45.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4): 807–825.
- Reyes Velasco, M. F., Rodríguez Orejuela, A., & Gálvez Albarracín, E. J. (2015). Effect of managers' attitude towards risk in the export orientation of companies. an empirical study in colombia. [Efeito da atitude dos administradores ante o risco na orientação exportadora das empresas. Um estudo empírico na Colômbia] *Cuadernos De Administracion*, 28(50), 91-112.
- Rialp, A. (2003): *Fundamentos teóricos de la Organización de Empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Rialp, A. Rialp, J. y Knight, G.A. (2005a) "The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry", *International Business Review*, 14, p. 147-166.
- Rialp, A., & Rialp, J. (2006). Faster and more successful exporters: An exploratory study of born global firms from the resource-based view. *Journal of Euromarketing*, 16(1-2), 71-86.

- Rialp, A., Galván-Sánchez, I., & García, M. (2012). An inquiry into born global firms' learning process: A case study of information technology-based SMEs. *Handbook of research on born globals* (pp. 71-95)
- 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.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. y Vaillant, Y. (2005b). The born global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133-171.
- Rialp-Criado, A., Galván-Sánchez, I., & Suárez-Ortega, S. M. (2010). A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process. *European Management Journal*, 28(2), 108-123.
- Riddle, L. A., & Gillespie, K. (2003). Information sources for new ventures in the turkish clothing export industry. *Small Business Economics*, 20(1), 105-120.
- Ripollés, M., & Blesa, A. (2012). International new ventures as small multinationals: The importance of marketing capabilities. *Journal of World Business*, 47(2), 277-287.
- Ripollés, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4), 648-666.
- Ripollés, M., Blesa, A., Monferrer, D., & Nauwelaerts, Y. (2008). Direct and indirect effects of entrepreneurial and market orientations on the international performance of spanish and belgian international new ventures. *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in european entrepreneurship research* (pp. 215-240)
- Ritter, T., Wilkinson, I.F. and Johnston, W.J. (2002), "Measuring network competence: some international evidence", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 17 Nos 2/3, pp. 119-37.
- Robertson, C. y Chetty, S. K. (2000). "A contingency-based approach to understanding export performance". *International Business Review*, 9, 211-235.
- Rodriguez, J. (2007). The internationalisation of the small and medium-sized firm. *Prometheus (United Kingdom)*, 25(3), 305-317.
- Rodríguez-Serrano, M. Á., & Martín-Velicia, F. A. (2015). The role of absorptive capability on born-global performance. *Journal of Promotion Management*, 21(4), 447-458.
- Romano, C. (2003). The russia houses. *Chronicle of Higher Education*, 50(13 SEC. B)
- Roth, K., Schweiger, D. and Morrison, A. (1991), "Global strategy implementation at the business unit level: operational capabilities and administrative mechanisms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 No. 3, pp. 369-401.



- Rueda-Clausen Gómez, C. F., Villa-Roel Gutiérrez, C., y Rueda-Clausen Pinzón, C. E. (2005). Indicadores bibliométricos: origen, aplicación, contradicción y nuevas propuestas. *MedUNAB*, 8 (1), 29–36
- Rugman, A. M., & Almodóvar, P. (2011). The born global illusion and the regional nature of international business
- Rugman, A.M. (1980). Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade *The American Economic Review*, Vol. 70, No. 5
- Rugman, A.M. (1986). New theories of the multinational enterprise: an assessment of internalization theory. *Bulletin of Economic Research*, 38(2), 101–118.
- Ruzzier, M., & Ruzzier, M. K. (2015). On the relationship between firm size, resources, age at entry and internationalization: The case of slovenian SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 52-73.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., & Kyläheiko, K. (2004). Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 363-378.
- Saeed, J., & Benli, F. (2007). The role of marketing knowledge for australian ICT based entrepreneurs in terms of their internationalization strategy. Paper presented at the Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 829-834.
- Salimath, M. S. (2011). Operational issues for entrepreneurs in the global context. *Global operations management* (pp. 131-134)
- Santos Roldán, L., & Muñoz Fernández, G. A. M. (2013). Should be a process the internationalization of a firm? born globals as an exception. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 13(2), 135-146.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G. and Zahra, S.A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4, pp. 914-933.
- Sapienza, H.J., Parhankangas, A. and Autio, E. (2004), “Knowledge relatedness and post spin-off-growth”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 19 No. 6, pp. 809-29.
- Sasi, V., & Arenius, P. (2008). International new ventures and social networks: Advantage or liability? *European Management Journal*, 26(6), 400-411.
- Sasi, V., & Arenius, P. (2012). Strategies for circumventing born global firms' resource scarcity dilemma
- Sass, M. (2012). Internationalisation of innovative SMEs in the hungarian medical precision instruments industry. *Post-Communist Economies*, 24(3), 365-382.

- Satta, G., & Persico, L. (2015). Entry mode choices of rapidly internationalizing terminal operators: The determinants of the degree of control on foreign ventures. *Maritime Economics and Logistics*, 17(1), 97-126.
- Sauka, A., & Auza, L. (2015). Internationalisation strategies of latvia entrepreneurs: Cases of STENDERS, munio candela, trousers london, and primekss. *Handbook of research on global competitive advantage through innovation and entrepreneurship* (pp. 439-453)
- Saylor, R. (2015). Tetranormalizing entrepreneurial storytelling: Bringing complexity to the narrative of born global. *Organizational change and global standardization: Solutions to standards and norms overwhelming organizations* (pp. 141-153)
- Scheela, W. (2016). Born-global start-ups in emerging economies, (ed.) *Global Entrepreneurship: Past, Present & Future (Advances in International Management, Volume 29)* Emerald Group Publishing Limited, pp.147 - 162
- Scholten, V., Hartmann, D., & Trott, P. (2013). The search behaviour of academic start-ups: Experiential learning and the role of consultancy and manufacturing activities
- Schumpeter, (1947). *The Creative Response in Economic History*, *The Journal of Economic History*
- Schweizer, R. (2014). Resource management in international new ventures - developing a competitive advantage through internationalisation. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 6(2), 79-99.
- Schwens, C., & Kabst, R. (2011). Internationalization of young technology firms: A complementary perspective on antecedents of foreign market familiarity. *International Business Review*, 20(1), 60-74.
- Scott-Kennel, J. (2013). Models of internationalisation: The new zealand experience. *International Journal of Business and Globalisation*, 10(2), 105-136.
- Seifert, R. E., & Fernandes, B. H. R. (2011). Meanings and understandings in the formation of born global firms: The case of trikke tech inc. *Internationalization of emerging economies and firms* (pp. 285-300)
- Sekliuckiene, J. (2015). International entrepreneurship: Linking entrepreneurial motivation, orientation and network relationship. *Amfiteatru Economic*, 17(38), 327-341.
- Senik, Z. C., Isa, R. M., Adham, K. A., & Sham, R. M. (2016). Intelligence creation and born-global patterns of small engineering firms in emerging markets. *Value creation in international business: Volume 2: An SME perspective* (pp. 219-243)
- Senik, Z. C., Isa, R. M., Md Sham, R., & Jabir, R. (2016). Strategy and pattern of internationalization of agro business in malaysia. [Strategi dan Corak pengantarabangsaan perniagaan agro di Malaysia] *Jurnal Pengurusan*, 48

- Sepulveda, F. L. (2014). Does service intangibility affect entrepreneurial orientation? *Service Industries Journal*, 34(7), 604-629.
- Sepulveda, F., & Gabrielsson, M. (2013). Network development and firm growth: A resource-based study of B2B born globals. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 792-804.
- Servais, P. y Rasmussen, E. S. (2000) "Different Types of International New Ventures", paper presented at the Academy of International Business (AIB) Annual Meeting (November), Phoenix, AZ., USA, p. 1-27.
- Servais, P., Madsen, T. K., & Rasmussen, E. S. (2006). Small manufacturing firms' involvement in international E-business activities
- Servais, P., Zucchella, A., & Palamara, G. (2006). International entrepreneurship and sourcing: International value chain of small firms. *Journal of Euromarketing*, 16(1-2), 105-117.
- Sharma, D. D. & Blomstermo, A. (2003), "The internationalization process of Born Globals: a network view", *International Business Review*, Vol. 12, pp. 739-753.
- Sharma, V. M. (2009). E-business-spawned EMCs: An overlooked aspect of the impact of e-business proliferation on EMCs. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 2(3), 268-283.
- Sharma, V. M., Taiani, V. P., & Sharma, D. V. (2010). A comparative assessment of resources of e-business-spawned and e-business-adopting export management companies. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 3(1), 38-54.
- Sheppard, M., & McNaughton, R. (2012). Born global and born-again global firms: A comparison of internationalization patterns. *Handbook of research on born globals* (pp. 46-56)
- Shneor, R. (2012). Born global firms, internet, and new forms of internationalization. *Handbook of research on born globals* (pp. 161-184)
- Shrader, R. C. (2001). Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms. *Academy of Management Journal*, 44(1), 45-60.
- Sigfusson, T., & Harris, S. (2013). Domestic market context and international entrepreneurs' relationship portfolios. *International Business Review*, 22(1), 243-258.
- Simba, A. (2013). The role of global R&D networks in generating social capital for born-global bio-tech firms: A multi-case approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(3), 342-362.
- Simba, A. (2015). A new model of knowledge and innovative capability development for small born-global bio-tech firms: Evidence from the east midlands, UK. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 19(1-2), 30-58.

- Simberova, I., & Reková, E. (2016). Phenomenon of born globals in the internationalization of small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. *European Research Studies Journal*, 19(4), 120-129.
- Simmonds, K., & Smith, H. (1968). The first export order: A marketing innovation. *British Journal of Marketing*, 2: 93-100.
- Simões, V. C. (2012). Portuguese born globals: Founders' linkages, company evolution, and international geographical patterns. *Handbook of research on born globals* (pp. 310-331)
- Simoës, V. C., Da Rocha, A., De Mello, R. C., & Carneiro, J. (2015). Black swans or an emerging type of firm? the case of borderless firms
- Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15(2): 113-134.
- Sinha, P., Wang, M. A., Scott-Kennel, J., & Gibb, J. (2015). Paradoxes of psychic distance and market entry by software INVs. *European Business Review*, 27(1), 34-59.
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Jean, R. - B. (2013). The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review*, 30(2), 130-155.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordevier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4): 305-318
- Slater, Stanley F. & Narver, John. C. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, 59(3), pp. 63-74.
- Sleuwaegen, L., & Onkelinx, J. (2014). International commitment, post-entry growth and survival of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 106-120.
- Smith, A. R., Ryan, P. A., & Collings, D. G. (2012). Born global networks: The role of connectors. *European Journal of International Management*, 6(5), 566-589.
- Solberg, C. A. (2012). The born global dilemma: Trade-off between rapid growth and control. *Handbook of research on born globals* (pp. 57-70)
- Solberg, C. A., & Bretteville, T. (2012). Inside the boardroom of born globals. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(2), 154-170.
- Soledad Etchebarne, M., Geldres, V. V., & Rodriguez, H. (2009). Information technology capabilities and the born global firms. Paper presented at the CEUR Workshop Proceedings, , 488 99-114.
- Sørensen, O. J. and J. Kuada (2000): "Institutional Support for International Strategic Alliances: Some Danish-Ghanaian Evidence." *The Journal of Management* vol 2

- Spence, M. and D. Crick (2006), A Comparative Investigation into the Internationalization of Canadian and UK High-Tech SMEs, *International Marketing Review*, 22 (5), pp. 524-548.
- Spence, M., & Crick, D. (2009). An exploratory study of canadian international new venture firms' development in overseas markets. *Qualitative Market Research*, 12(2), 208-233.
- Spence, M., Orser, B., & Riding, A. (2011). A comparative study of international and domestic new ventures. *Management International Review*, 51(1), 3-21.
- Stevenson, H. H. (1984), *A perspective of entrepreneurship*. In H. H. Stevenson, M. J. Roberts & H. Grousebeck (Eds.), *New Business Venture and the Entrepreneur*, Boston, MA: Harvard Business School.
- Su, N. (2013). Internationalization strategies of chinese it service suppliers. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(1), 175-200.
- Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 821-841.
- Sui, S., Yu, Z., & Baum, M. (2012). Prevalence and longitudinal trends of early internationalisation patterns among canadian SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 519-535.
- Sullivan Mort, G.M. and Weerawardena, J. (2006) "Networking Capability and International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms" *International Marketing Review*, 23, 5, 549-572.
- Sultan, P., & Wong, H. Y. (2011). The success of born global firms: A conceptual model. *Journal for Global Business Advancement*, 4(3), 224-241.
- Svensson, G., & Payan, J. M. (2009). Organizations that are international from inception: Terminology and research constellations - academic protectionism or academic myopia? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3), 406-417.
- Tabares, A., Alvarez, C., & Urbano, D. (2015). Born globals from the resource-based theory: A case study in colombia. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(2), 154-165.
- Tallman S, Li J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal* 39: 179-196.
- Tan, H., & Mathews, J. A. (2015). Accelerated internationalization and resource leverage strategizing: The case of chinese wind turbine manufacturers. *Journal of World Business*, 50(3), 417-427.
- Tanev, S., Rasmussen, E. S., Zijdemans, E., Lemminger, R., & Svendsen, L. L. (2015). Lean and global technology start-UPS: Linking the two research streams. *International Journal of Innovation Management*, 19(3)
- Tang, Y. K. (2011). The influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized chinese firms. *International Small Business Journal*, 29(4), 374-398.

- Taylor, M., & Jack, R. (2013). Understanding the pace, scale and pattern of firm internationalization: An extension of the 'born global' concept. *International Small Business Journal*, 31(6), 701-721.
- Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7) pp. 509-533
- Teixeira, A. A. C., & Coimbra, C. (2014). The determinants of the internationalization speed of portuguese university spin-offs: An empirical investigation. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(3), 270-308.
- Ter Wal, A. L. J. (2013). Cluster emergence and network evolution: A longitudinal analysis of the inventor network in sophia-antipolis. *Regional Studies*, 47(5), 651-668.
- Terjesen, S., O'Gorman, C., & Acs, Z. J. (2008). Intermediated mode of internationalization: New software ventures in ireland and india. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20(1), 89-109.
- Thai, M. T. T., & Chong, L. C. (2008). Born-global: The case of four vietnamese SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(2), 72-100.
- Thistoll, T., & Pauleen, D. (2010). Commercialising innovation internationally: A case study of social network and relationship management. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(1), 36-54.
- Thite, M. (2012). Taking india to the world: Ceos' perspectives on the internationalization of indian IT multinationals. *Journal of Indian Business Research*, 4(2), 116-124.
- Thomas, B. C., Brooksbank, D., & Thompson, R. J. H. (2009). A study of optimising the regional infrastructure for higher education global start-ups in wales. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(2), 220-237.
- Thomas, B., Miller, C., Packham, G., & Simmons, G. (2008). The role of web sites and e-commerce in the development of global start-ups. *Information technology entrepreneurship and innovation* (pp. 101-121)
- Turner, T. W., Gershman, M., & Roud, V. (2015). Partnerships as internationalization strategy: Russian entrepreneurs between local restrictions and global opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(2), 118-137.
- Tirado, D. M., & Guillén, M. E. (2016). The new ventures' international result. A relational view associated to network market orientation. [El resultado internacional de las nuevas empresas. Una visión relacional asociada a la orientación al mercado de la red] *Cuadernos De Gestion*, 16(2), 93-118.
- Toledano, N., & Karanda, C. (2015). Virtuous entrepreneurs: A rethinking of the way to create relational trust in a global economy. *International Journal of Business and Globalisation*, 14(1), 9-20.

- Trudgen, R., & Freeman, S. (2014). Measuring the performance of born-global firms throughout their development process: The roles of initial market selection and internationalisation speed. *Management International Review*, 54(4), 551-579.
- Tseng, C. -, & Kuo, H. -. (2008). Internationalization and network strategies: Taiwanese firms' foreign direct investment in china and the USA. *Journal of Asia Business Studies*, 3(1), 23-32.
- Turcan, R. V. (2008). Entrepreneur-venture capitalist relationships: Mitigating post-investment dyadic tensions. *Venture Capital*, 10(3), 281-304.
- Turcan, R. V. (2011). Toward a theory of international new venture survivability. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(3), 213-232.
- Turcan, R. V. (2012). External legitimation in international new ventures: Toward the typology of captivity. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(2), 262-283.
- Turcan, R. V., & Fraser, N. M. (2016). An ethnographic study of new venture and new sector legitimation: Evidence from moldova. *International Journal of Emerging Markets*, 11(1), 72-88.
- Turcan, R. V., & Juho, A. (2014). What happens to international new ventures beyond start-up: An exploratory study. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(2), 129-145.
- Turcan, R. V., & Juho, A. (2016). Have we made it? investigating value-creating strategies in early internationalizing ventures. *Competitiveness Review*, 26(5), 517-536.
- Ughetto, E. (2016). Growth of born globals: The role of the entrepreneur's personal factors and venture capital. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 839-857. 1
- Ulijn, J., Frankort, H. T. W., & Uhlaner, L. M. (2007). The influence of national culture on cooperative attitudes in high-technology start-ups. *Entrepreneurship, cooperation and the firm: The emergence and survival of high-technology ventures in europe* (pp. 55-88)
- Uner, M. M., Kocak, A., Cavusgil, E., & Cavusgil, S. T. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? an empirical inquiry in the emerging market of turkey. *International Business Review*, 22(5), 800-813.
- Vaghefi, M.R., Paulson, S.K. & Tomlinson, W.H. (1991), *International business: theory and practice*, New York: Taylor & Francis, pp.156-7.
- Van Geenhuizen, M. (2008). Knowledge networks of young innovators in the urban economy: Biotechnology as a case study. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20(2), 161-183.
- Van Geenhuizen, M., & Nijkamp, P. (2006). Learning regions in an evolutionary context: Policymaking for high technology firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 6(3), 265-282.
- Vance, C. M., McNulty, Y., Paik, Y., & D'Mello, J. (2016). The expat-preneur: Conceptualizing a growing international career phenomenon. *Journal of Global Mobility*, 4(2), 202-224.

- Vapola, T. J. (2012). Battleship strategy for managing MNC-born global innovation networks. *Handbook of research on born globals* (pp. 332-352)
- Vapola, T. J., Tossavainen, P., & Gabrielsson, M. (2008). The battleship strategy: The complementing role of born globals in MNC's new opportunity creation. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(1), 1-21.
- Varma, S. (2010). Emergence of the born global entrepreneur: An indian case study. *Towards the next orbit: A corporate odyssey* (pp. 217-244)
- Varma, S. (2011). Born global acquirers from indian IT: An exploratory case study. *International Journal of Emerging Markets*, 6(4), 351-368.
- Varma, S. (2013). International entrepreneurial capability as a driver of the born global firm - A case study from india. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 6(1-2), 42-61.
- Varma, S., Nayyar, R., & Bansal, V. (2016). What drives precocity? A study of indian technology-intensive firms. *Journal of East-West Business*, 22(4), 242-269.
- Vasilchenko, E., & Morrish, S. (2011). The role of entrepreneurial networks in the exploration and exploitation of internationalization opportunities by information and communication technology firms. *Journal of International Marketing*, 19(4), 88-105.
- Veilleux, S., Haskell, N., & Pons, F. (2011). Influence of entry modes on communication strategies of international new ventures in foreign markets: A preliminary study. *International Journal of Business and Globalisation*, 6(2), 117-135.
- Veilleux, S., Haskell, N., & Pons, F. (2012). Going global: How smaller enterprises benefit from strategic alliances. *Journal of Business Strategy*, 33(5), 22-31.
- Verbeke, A., Amin Zargarzadeh, M., & Osiyevskyy, O. (2014). Internalization theory, entrepreneurship and international new ventures. *Multinational Business Review*, 22(3), 246-269.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23: 637-653
- Vernon, R (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics* 80, pp. 190-207.
- Villareal Larrinaga, O. (2005): La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea; *Revista Cuadernos de Gestión*, Vol.5; No.2, pp. 55-74.
- Villarreal Larrinaga, O (2010) El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización, *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa* 16(3)



- Vissak, T. (2007). The emergence and success factors of fast internationalizers: Four cases from estonia. *Journal of East-West Business*, 13(1), 11-33.
- Vissak, T. (2007). The impact of the change from partial to full foreign ownership on the internationalization of foreign subsidiaries: Four estonian cases. *Journal of East-West Business*, 13(2-3), 219-242.
- Vissak, T. (2010). Nonlinear internationalization: A neglected topic in international business research
- Vissak, T. (2013). The emergence and success factors of fast internationalizers: Four cases from estonia. *Market entry and operational decision making in east-west business relationships* (pp. 11-34)
- Vissak, T. (2013). The impact of the change from partial to full foreign ownership on the internationalization of foreign subsidiaries: Four estonian cases. *Market entry and operational decision making in east-west business relationships* (pp. 219-242)
- Vissak, T. (2014). Nonlinear internationalization in the context of nonlinear economic development: The case of krenholm group. *Transformations in Business and Economics*, 13(2A), 431-447.
- Vissak, T., & Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. *International Business Review*, 22(6), 951-962.
- Vissak, T., & Masso, J. (2015). Export patterns: Typology development and application to estonian data. *International Business Review*, 24(4), 652-664.
- Vissak, T., & Zhang, X. (2011). Becoming a true born global without any experiential market knowledge: Three chinese cases. *Internationalization of emerging economies and firms* (pp. 141-168)
- Vissak, T., & Zhang, X. (2015). *Global organizing: A case from belarus*, *The Future of Global Organizing*. ed. / Rob Van Tulder; Alain Verbeke; Rian Drogendijk Drogendijk . Bingley, UK : Emerald Group Publishing Limited, 2015. p. 143-150
- Vissak, T., & Zhang, X. (2016). A born global's radical, gradual and nonlinear internationalization: A case from belarus. *Journal for East European Management Studies*, 21(2), 209-230.
- Vissak, T., & Zhang, X. (2016). Guanxi's changing nature: A chinese born Global's experience. *Journal of East-West Business*, 22(4), 270-295.
- Vissak, T., Tsukanova, T., & Zhang, X. (2016). The value of knowledge, network relationships and governmental support for chinese firms' early internationalization: Survey evidence. *Value creation in international business: Volume 2: An SME perspective* (pp. 195-217)
- Vissak, T., Zhang, X., & Ukrainski, K. (2012). Successful born globals without experiential market knowledge: Survey evidence from china. *Handbook of research on born globals* (pp. 353-379)
- Vrontis, D., Ktoridou, D., & Melanathiou, Y. (2007). Website design and development as an effective and efficient promotional tool: A case study in the hotel industry in cyprus. *Journal of Website Promotion*, 2(3-4), 125-139.

- Wakkee, I. (2006). Mapping network development of international new ventures with the use of company e-mails. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(4), 191-208.
- Wang, Z., & Ye, L. (2010). RETRACTED ARTICLE: An analytical framework for the internationalization of EIFs. Paper presented at the Proceedings - 2010 3rd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology, ICCSIT 2010, , 5 255-258.
- Warner, K., & Carrick, J. (2011). Rapid internationalization and sustained competitive advantage in US and UK life science international new ventures: A resource- based view. *International entrepreneurship in the life sciences* (pp. 175-193)
- Weerawardena et al. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294–303.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Salunke, S., Knight, G., & Liesch, P. W. (2014). The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: A dynamic capabilities approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 221-239.
- Wells, L.T. (ed.) (1972) *The Product Life Cycle and International Trade*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston: Harvard University.
- Wentrup, R. (2016). The online–offline balance: Internationalization for swedish online service providers. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 562-594.
- Werth, J. C., & Boert, P. (2013). Co-investment networks of business angels and the performance of their start-up investments. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5(3), 240-256.
- Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D., (2001). The internationalization of new and small firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing* 16(4), 333-358.
- Wiklund, J. (1998). *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond*. Doctoral dissertation. Jönköping, Jönköping International Business School.
- Williamson, O and Riordan, M (1985). Asset Specificity and Economic Organization, *International Journal of Industrial Organization*, 3: 365-378.
- Williamson, Oliver E. (1971), *The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations*, *American Economic Review*, 61:112-23
- Williamson, Oliver E. (1981). *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. *American Journal of Sociology* 87:548-577.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2012). Born globals: How are they different?

- Wood, E., Khavul, S., Perez-Nordtvedt, L., Prakhya, S., Velarde Dabrowski, R., & Zheng, C. (2011). Strategic commitment and timing of internationalization from emerging markets: Evidence from china, india, mexico, and south africa. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 252-282.
- Wood, V. R., Pitta, D. A., & Franzak, F. J. (2009). Successful strategic alliances with international partners: Key issues for small- to medium-sized enterprises. *International Journal of Business Innovation and Research*, 3(3), 232-251.
- Wu, A., & Voss, H. (2015). When does absorptive capacity matter for international performance of firms? evidence from china. *International Business Review*, 24(2), 344-351.
- Wurster, S., Blind, K., & Fischer, S. (2013). Born global standard establishers identification of a new research field and contribution to network theory. Paper presented at the Proceedings of the 8th International Conference on Standardization and Innovation in Information Technology, SIIT 2013,
- Wurster, S., Blind, K., & Fischer, S. (2014). Born global market dominators: Insight into a unique class of young companies and their environment. *International Journal of IT Standards and Standardization Research*, 12(1), 1-16.
- Yan, L., & Panteli, N. (2009). The emergence of 'power with': The case of a born global organization
- Yan, L., & Panteli, N. (2011). Order and disorder in a born global organisation. *New Technology, Work and Employment*, 26(2), 127-145.
- Yeoh, P. -. (2000). Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies. *Journal of International Marketing*, 8(3), 36-60.
- Yeoh, P.-L. and Jeong, I. (1995) 'Contingency relationships between export, channel structure and environment: a proposed conceptual model of export performance', *European Journal of Marketing* 29(8): 95-115.
- Yi, J., & Wang, C. (2012). The decision to export: Firm heterogeneity, sunk costs, and spatial concentration. *International Business Review*, 21(5), 766-781.
- Ying Huang, H., & Huei Hsieh, M. (2013). The accelerated internationalization of born global firms: A knowledge transformation process view. *Journal of Asia Business Studies*, 7(3), 244-261.
- Ying, Z., Chang, L., & Songting, P. (2008). Research on the driving forces of born globals' internationalization: Cases from developing country. Paper presented at the 2008 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, IEEM 2008, 739-743.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11: 279-304.

- Young (1987). Business strategy and the internationalization process: recent approaches. *Managerial and Decision Economics*, 8, 31-40.
- Yu, G. (2012). Internal capabilities, external competition and firm performance: A case study for an accelerated internationalization firm in manufacturing
- Yu, J., Brett, G., & Oviatt, B. (2010) Effects of Alliances, Time and Network Cohesion on the Initiation of Foreign Sales by New Ventures. *Strategic Management Journal*, Forthcoming
- Zahra y George (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. En M. Hitt, R. Ireland, M. Camp, & D. Sexton (Eds.), *Strategic leadership: Creating a new mindset*. London: Blackwell (pp. 255–288).
- Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.
- Zahra, S. A. (2014). Public and corporate governance and young global entrepreneurial firms. *Corporate Governance (Oxford)*, 22(2), 77-83.
- Zahra, S. A., Santeri Korri, J. and Yu, J. (2005) Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review* 14(2), 129–146.
- Zahra, S., Korri, J. S., & Yu, J. (2004). A cognitive approach to international entrepreneurship. *International Business Review*, 14(2): 129–146.
- Zahra, S.A. Ireland, R.D., and 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: 925-950.
- Zahra, S.A., Matherne, B.T. and Carleton, J.M. (2003), “Technological resource leveraging and the internationalization of new ventures”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1 No. 2, pp. 163-86.
- Zahra, S.A.; Nielsen, A.P. and Bogner, W.C. (1999), Corporate entrepreneurship, knowledge, and competent development, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 23, No.3, pp. 169-189.
- Zain, M., y S. Imm Ng. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review* 48 (2):182-205.
- Zander I. (1994). *The Tortoise Evolution of the Multinational Corporation: Foreign Technological Activity in Swedish Multinational Firms 1890-1990*, Institute of International Business, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Zander, I., McDougall-Covin, P., & L Rose, E. (2015). Born globals and international business: Evolution of a field of research. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 27-35.

- Zapletalová, Š. (2012). The approach to the internationalization of entrepreneurial activities of czech companies. *E a M: Ekonomie a Management*, 15(4), 84-96.
- Zarei, B., Nasser, H., & Tajeddin, M. (2011). Best practice network business model for internationalization of small and medium enterprises. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 299-315.
- Zettinig, P., & Benson-Rea, M. (2008). What becomes of international new ventures? A coevolutionary approach. *European Management Journal*, 26(6), 354-365.
- Zhang, M., & Tansuhaj, P. S. (2007). Organizational culture, information technology capability, and performance: The case of born global firms. *Multinational Business Review*, 15(3), 43-78.
- Zhang, M., Gao, Q., Wheeler, J. V., & Kwon, J. (2016). Institutional effect on born global firms in china: The role of sun Tzu's the art of war strategies. *Journal of Asia Business Studies*, 10(1), 1-19.
- Zhang, M., Kwon, J., & Gao, Q. (2016). A conceptual framework of influencing factors on international entrepreneurial capability in emerging markets. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 7(2), 56-70.
- Zhang, M., Sarker, S., & Sarker, S. (2007). Drivers and effects of it capability in 'born-global' firms: A crossnational study. Paper presented at the ICIS 2007 Proceedings - Twenty Eighth International Conference on Information Systems,
- Zhang, M., Sarker, S., & Sarker, S. (2013). Drivers and export performance impacts of IT capability in 'born-global' firms: A cross-national study. *Information Systems Journal*, 23(5), 419-443.
- Zhang, M., Tansuhaj, P., & McCullough, J. (2009). International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in china. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 292-322.
- Zhang, X., & Larimo, J. (2012). Longitudinal internationalization processes of born globals: Three chinese cases of radical change and the global crisis. *Emerging economies and firms in the global crisis* (pp. 334-365)
- Zheng, Y., & Abbott, P. (2013). Moving up the value chain or reconfiguring the value network? an organizational learning perspective on born global outsourcing vendors. Paper presented at the ECIS 2013 - Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems,
- Zheng, Y., Liu, J., & George, G. (2010). The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 593-609.
- Zhou L (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early international-ization. *Journal of World Business* 42: 281–293.

- Zhou Lianxi, Bradley R Barnes, Yuan Lu. (2010) Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies* 41:5, 882-905
- Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3), 281-293.
- Zhou, L., & Wu, A. (2014). Earliness of internationalization and performance outcomes: Exploring the moderating effects of venture age and international commitment. *Journal of World Business*, 49(1), 132-142.
- Zhou, L., Barnes, B. R., & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882-905.
- Zhou, L., Wu, A., & Barnes, B. R. (2012). The effects of early internationalization on performance outcomes in young international ventures: The mediating role of marketing capabilities. *Journal of International Marketing*, 20(4), 25-45
- Zhou, L., Wu, W. -, & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.
- Zolin, R., & Schlosser, F. (2013). Characteristics of immigrant entrepreneurs and their involvement in international new ventures. *Thunderbird International Business Review*, 55(3), 271-284.
- Zollo, M. & S. G. Winter. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351.
- Zou, H., & Ghauri, P. N. (2010). Internationalizing by learning: The case of chinese high-tech new ventures. *International Marketing Review*, 27(2), 223-244.

## ENCUESTA REALIZADA POR EXTENDA 2012

**Instrucciones generales**

**Sujetos informantes:** empresas con actividad económica en el territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

**Unidad de información:** la información que se solicita en este cuestionario se refiere a la actividad en Andalucía de la empresa cuyos datos de identificación figuran en el cuestionario. Se entiende por empresa toda unidad jurídica que constituye una unidad organizativa de producción de bienes y servicios, y que disfruta de una cierta autonomía de decisión, principalmente a la hora de emplear los recursos corrientes de que dispone. Desde un punto de vista práctico, y en su caso más general, el concepto de empresa se corresponde con el de unidad jurídica o legal, es decir, con toda persona física o jurídica (sociedades, cooperativas,...) cuya actividad está reconocida por la Ley, y que viene identificada por su correspondiente Número de Identificación Fiscal (NIF)

**Periodo de información:** los datos deben referirse al ejercicio 2012. En el caso de no cerrarse el ejercicio contable a 31/12/12, los datos se referirán al ejercicio contable con mayor número de meses en el año 2012. Salvo que en la pregunta se solicite información referida a otro período.

**Estructura del cuestionario:** el cuestionario se compone de cinco apartados:

- A. Datos generales de la empresa
- B. Actividad exportadora
- C. En relación al empleo de la empresa
- D. Perfil del responsable de las operaciones con el exterior
- E. Empresas Internacionalizadas
- F. Objetivos, necesidades y limitaciones en los mercados exteriores

**Forma de anotar los datos:** cumplimente los datos claramente. No escriba en las áreas sombreadas. Los datos económicos se solicitan en euros.

**Plazo de cumplimentación:** El cuestionario debe cumplimentarse en un plazo de 20 días a partir de su recepción.

**A. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA****A.1 Actividad económica principal en Andalucía (la que le aporte mayor Valor Añadido o por la que obtenga mayor cifra de negocios)**

Descripción de la actividad principal de la empresa en España:

---

Descripción de la actividad principal de la empresa en Andalucía:

---

Indique, por orden de importancia, los principales productos/servicios resultantes de esta actividad:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

¿Realiza la empresa actividades sin fin de lucro?

Sí

No

**A.2 Resultados económicos**

1. Total Activos de la empresa 2012: \_\_\_\_\_ €

2. Importe neto de la cifra de negocios 2012: \_\_\_\_\_ €

3. Indique la provincia de la sede de la empresa en Andalucía: \_\_\_\_\_

4. Porcentaje de la cifra de negocios en Andalucía: \_\_\_\_\_ %

**A.3 Titularidad de la empresa**

Pública

Privada control nacional

Privada control extranjero (>= 50% participación)

**A.4 Datos del grupo empresarial**

¿Pertenece la empresa a algún grupo empresarial?

Sí

No  (Pase al apartado A.5)

En caso afirmativo, por favor responda las siguientes cuestiones sobre el grupo:

\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|

CIF/ NIF

\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|

Acónimo o nombre comercial

País de la sede central del grupo: \_\_\_\_\_

Relación de la empresa con el grupo:

1. Empresa matriz

2. Empresa filial

3. Empresa conjunta

4. Empresa asociada

**A.5 Año de creación de la empresa**Indique el año de creación de su empresa:     **A.6 Otros datos**1. ¿Pertenece la empresa a alguna asociación empresarial? Sí  No 2. ¿Tiene la empresa control sobre alguna empresa extranjera? Sí  No 

3. Si la empresa cuenta con capital extranjero indique en qué porcentaje está participada:

<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> %
CAPITAL NACIONAL	CAPITAL EXTRANJERO

4. ¿Tiene la empresa participación sobre alguna empresa extranjera? Sí  No **B. ACTIVIDAD EXPORTADORA****B.1 Indique en qué situación se encontraba su empresa durante el ejercicio 2012**1. Exportadora exclusivamente  2. Importadora exclusivamente  → (Pase al apartado B.4)3. Exportadora e importadora  4. Sin actividad en el exterior  → (Pase al apartado B.4)**B.2. Productos/servicios que exportó en el 2012**

1. Descripción de los principales productos/servicios que exportó:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

2. Valor total de exportaciones: € \_\_\_\_\_

3. Porcentaje que suponen las exportaciones sobre el importe neto de la cifra de negocios:      %**B.3. Principales países a los que exportó en el 2012**

País 1: \_\_\_\_\_ País 2: \_\_\_\_\_ País 3: \_\_\_\_\_

Nº de países a los que exporta: \_\_\_\_\_ (Indique el número)

**B.4. Países a los que le gustaría exportar (Países objetivo si los hubiere)**

País 1: \_\_\_\_\_ País 2: \_\_\_\_\_ País 3: \_\_\_\_\_

**B.5. Indique cuál de las siguientes situaciones definen mejor a su empresa actualmente**1. La empresa exporta de manera pasiva porque los clientes extranjeros vienen a comprarle pero no ha salido nunca a buscarlos 2. La empresa no tiene clientes consolidados en el extranjero y aunque realizó búsqueda de clientes no encontró nuevos clientes o no son estables/fiables 3. La empresa vende en el extranjero pero no realiza nuevas búsquedas de clientes en otros mercados 4. La empresa vende en el extranjero y es activa en su promoción exterior y búsqueda de nuevos clientes en otros mercados **B.6. Tiempo que lleva operando en los mercados exteriores**1. Año en el que realizó la primera exportación:     2. Año desde el que exporta de forma continuada:     

3. Marque con una X el año o los años en los que haya exportado:

2009  2010  2011  2012



**B.7 EN RELACIÓN A LOS SIGUIENTES ORGANISMOS RELACIONADOS CON EL COMERCIO EXTERIOR. INDIQUE:**

	Conoce		¿Está Interesado?		Si ha recibido información y/o ayuda, ¿Le ha sido útil para su proceso de internacionalización?	
	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
1. EXTENDA _____	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2. ICEX _____	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3. Cámaras de Comercio _____	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
4. Otros* _____	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

\*Indique cuál, por favor \_\_\_\_\_

**B.8 Certificados de calidad**

1. ¿Tiene su empresa algún certificado o está en proceso de recibirlo?

Sí  No  (Pase al apartado B.9)



\* Denominación completa del certificado de calidad \_\_\_\_\_

\*¿Cree que le han aportado algún beneficio a la hora de participar en el mercado exterior los certificados de calidad?

Sí  No

**B.9 Cotización en Bolsa**

¿Cotiza en bolsa? Sí  Indíquenos desde qué año

No  (Pase al apartado B.10)

**B.10 Indique todas las opciones que correspondan en cuanto a las marcas propias de los productos que exportan**

- No tiene marcas propias
- Exporta con marcas registradas en España
- Tiene marcas registradas en el extranjero

**B.11 ¿Realiza operaciones con el exterior a través del comercio electrónico?**

Entendiendo como comercio electrónico: Las transacciones realizadas a través de redes basadas en protocolos de internet (TCP/IP) o sobre redes telemáticas. Los bienes y servicios se contratan a través de estas redes, pero el pago o entrega del producto puede facilitarse off-line, a través de cualquier otro canal. Los pedidos realizados por teléfono, fax o mediante correo electrónico no se consideran comercio electrónico.

Sí  No  (Pase al apartado B.12)



Las operaciones realizadas a través de comercio electrónico suponen para su empresa:

- Menos del 25%
- Entre el 25% y el 50%
- Entre el 50% y el 75%
- Más del 75%

**B.12 Si realiza alguna inversión o desarrolla alguna actividad I+D+I Indique el porcentaje**

Las actividades de I+D+I comprenden el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, cultura y la sociedad, y el uso de estos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones. La innovación está constituida por todos aquellos pasos científicos, tecnológicos, de organización, financieros y comerciales, incluida la inversión en nuevos conocimientos, destinados a la introducción de productos (bienes o servicios) o procesos nuevos o sensiblemente mejorados.

- Menos del 25%
- Entre el 25% y el 50%
- Entre el 50% y el 75%
- Más del 75%

**C. EN RELACIÓN AL EMPLEO DE LA EMPRESA**

**C.1. En relación al número de empleados**

	Número medio de personas ocupadas en la empresa		
	Hombres	Mujeres	TOTAL
1. En Andalucía .....	_____	_____	_____
2. En el resto de España .....	_____	_____	_____
3. En el resto del mundo .....	_____	_____	_____
<b>T O T A L</b> .....	_____	_____	_____

**C.2. En relación a la temporalidad de los empleados en el año 2012**

El personal dedicado a tiempo completo y a tiempo parcial. Entendiendo por tiempo completo, el personal que trabaja más de 30 horas semanales, y como tiempo parcial el personal que trabaja menos de 30 horas semanales.

	Número medio de personas ocupadas en la empresa		
	A tiempo completo	A tiempo parcial	TOTAL
1. En Andalucía .....	_____	_____	_____
2. En el resto de España .....	_____	_____	_____
3. En el resto del mundo .....	_____	_____	_____
<b>T O T A L</b> .....	_____	_____	_____

**C.3. En relación a la formación de los empleados en el año 2012**

1. Indique el nº de empleados que hay en la empresa en función de la cualificación de los mismos.

	Número de empleados
A. Licenciados .....	_____
B. Técnicos superiores y diplomados .....	_____
C. Educación secundaria .....	_____
D. Educación primaria .....	_____
E. Sin estudios .....	_____
<b>T O T A L</b> .....	_____

**C.4. Empleo en la actividad exportadora en el año 2012**

	Número medio de personas ocupadas en la empresa		
	Hombres	Mujeres	TOTAL
1. Dedicados exclusivamente a actividades de exportación en Andalucía: .....	_____	_____	_____
2. Dedicados exclusivamente a actividades de exportación en España: .....	_____	_____	_____
3. Dedicados exclusivamente a actividades de exportación en el extranjero: .....	_____	_____	_____
<b>T O T A L</b> .....	_____	_____	_____

**C.5. Grado de dedicación de la plantilla de la empresa a tareas de exportación en el año 2012**

	Hombres	Mujeres	TOTAL
1. Número de horas dedicadas a tareas de exportación como proporción del total de horas trabajadas por la plantilla (Indicar %) .....	□□□□	□□□□	□□□□

**C.6. ¿Tiene algún becario en la empresa?**

- Sí, trabajando en temas relacionados con comercio internacional
- Sí, trabajando en otros departamentos.
- No, la empresa no tiene ningún becario

**D. PERFIL DEL RESPONSABLE DE LAS OPERACIONES CON EL EXTERIOR****D.1. Cargo que ocupa en la empresa**

En las actividades que realiza su empresa en los mercados exteriores, defina a la persona encargada o responsable de las operaciones relacionadas con el exterior.

- |                                  |                          |   |                          |
|----------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| 1. Propietario .....             | <input type="checkbox"/> | 6. Director Departamento de Exportación ..... | <input type="checkbox"/> |
| 2. Consejero Delegado .....      | <input type="checkbox"/> | 7. Director Comercial .....                   | <input type="checkbox"/> |
| 3. Director General .....        | <input type="checkbox"/> | 8. Director Financiero .....                  | <input type="checkbox"/> |
| 4. Director Gerente .....        | <input type="checkbox"/> | 9. Otros. Indique cual: .....                 | <input type="checkbox"/> |
| 5. Director de Operaciones ..... | <input type="checkbox"/> |   |                          |

**D.2. Sexo del responsable de las operaciones con el exterior**

Hombre  Mujer

**D.3. Nivel de estudios**

- |                                |                          |                                  |                          |
|--------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| 1. Sin estudios reglados ..... | <input type="checkbox"/> | 6. Formación profesional .....   | <input type="checkbox"/> |
| 2. Educación primaria .....    | <input type="checkbox"/> | 7. Estudios universitarios ..... | <input type="checkbox"/> |
| 3. Educación secundaria .....  | <input type="checkbox"/> | 8. Otros. Indique cual: .....    | <input type="checkbox"/> |

**D.4. Conocimientos específicos en internacionalización**

## 1. Conocimiento de idiomas

A. ¿Qué idiomas extranjeros domina? .....

## B. Valore la importancia de conocer idiomas

Elevada  Intermedia  Reducida  No pertinente

## 2. Experiencia profesional

A. Indique el número de años que lleva dedicado a la internacionalización ..... (Años)

## B. Valore la importancia de la experiencia

Elevada  Intermedia  Reducida  No pertinente

## 3. Estudios específicos en internacionalización

A. ¿Ha realizado algún curso específico sobre internacionalización?  Sí  No

## B. Valore la importancia de los cursos específicos

Elevada  Intermedia  Reducida  No pertinente

**D.5. Formación continua**

Indique si en los últimos 3 años ha realizado algún curso, seminario, master...

- Comercio exterior
- Administración y gestión de empresas
- Marketing, gestión comercial y publicidad
- Informática, internet, etc
- Nuevas técnicas de producción en su sector
- Comercio electrónico
- Idiomas
- Otros. Indique la materia .....
- No ha realizado ninguna acción formativa en los últimos tres años
- No ha encontrado la oferta formativa que necesita. Si es así, por favor, indique cuál:

**E. EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS**

**E.1. Indique en qué momento del proceso de internacionalización se encuentra su empresa**

1. Iniciación: La empresa se encuentra en una etapa de iniciación al comercio exterior .....
2. Desarrollo: La empresa exporta a mercados exteriores .....
3. Consolidación: La empresa tiene consolidados su actividad exterior y el negocio en otros mercados .....

**E.2. Indique cual de las siguientes modalidades de internacionalización opera su empresa.**

En el ANEXO puede encontrar las definiciones de cada una de las formas de exportación que se indican.

<b>*Exportación</b>		En la Unión Europea	En el resto del mundo
1. Exportación directa .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Exportación a Intermediario .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Licencias al exterior .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Franquicias al exterior .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Contratos de fabricación .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Contratos de asistencia técnica .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Subcontrata .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Contrato de suministro .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>*Inversión Exterior</b>		Indique el número de implantaciones		En la Unión Europea	En el resto del mundo
1. Oficina de representación .....	.....			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sucursal o Delegación .....	.....			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Joint Venture .....	.....			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Consorcios de exportación .....	.....			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Filial comercial .....	.....			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Filial productiva .....	.....			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Toma de participación .....	.....			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Adquisición 100% .....	.....			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>*Otras formas no contempladas</b>	En la Unión Europea	En el resto del mundo
1. Otras formas. Indíquelas: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
.....		

**F. OBJETIVOS, MOTIVACIONES, NECESIDADES Y LIMITACIONES EN LOS MERCADOS EXTERIORES**

**F.1 OBJETIVOS EN LOS MERCADOS EXTERIORES**

La actividad en los mercados exteriores llevada a cabo por su empresa puede estar orientada a diferentes objetivos. Indique los tres principales objetivos de la estrategia internacional de su empresa entre los siguientes:

- 1. Vender más a los clientes extranjeros que ya tiene
- 2. Captar nuevos clientes en los mercados exteriores en los que ya ha vendido antes
- 3. Diversificación de mercados y riesgos
- 4. Reducción de costes de localización y transacción
- 5. Búsqueda en el exterior de recursos naturales, financieros o tecnología para mejorar su cadena de valor
- 6. Ocupación de capacidad productiva sobrante
- 7. Optimización de procesos, organización o gestión
- 8. La empresa no tenía previsto ningún objetivo estratégico de comercio exterior para este año
- 9. Otro objetivo. Indique cual: .....

**F.2 MOTIVACIONES PARA ACCEDER A LOS MERCADOS EXTERIORES**

Seleccione las tres principales razones que motivaron a su empresa a vender en mercados exteriores.

- 1. Cambios de mentalidad y actitudes en la empresa
- 2. Mayor rentabilidad e incremento de beneficios
- 3. Mejora del prestigio o imagen de la empresa
- 4. Presión Institucional o de los propios clientes
- 5. Seguimiento de competidores nacionales, que están exportando
- 6. Aprovechar nuevas oportunidades ante la entrada en el mercado nacional de empresas competidoras extranjeras
- 7. Buscar alternativas al lento crecimiento, estancamiento o caída del mercado nacional
- 8. Otro motivo. Indique cual: .....

**F.3 NECESIDADES A LA HORA DE OPERAR EN LOS MERCADOS EXTERIORES**

Indique qué grado tiene cada necesidad para su empresa a la hora de operar en los mercados exteriores.

	Grado de necesidad			
	Elevado	Intermedio	Reducido	No pertinente
1. Necesidades de información sobre cómo exportar, qué exportar y cómo cobrar .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Localizar importadores y/o distribuidores fiables que coloquen el producto en los mercados exteriores .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Consolidación de mi producto o marca .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Acceso más directo a los canales de distribución o los clientes finales .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Apoyo económico para realizar viajes y actividades de promoción .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Apoyo para la implantación en mercados exteriores .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Orientación y financiación para exportar conjuntamente con otras empresas .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Localización de nuevos clientes o socios en otros mercados .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Necesidades en formación y recursos humanos .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Apoyo en aseguramiento de cobro .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Asesoramiento sobre estrategia empresarial .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Financiación para mi proyecto de internacionalización .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Otras necesidades. Indíquelas .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**F.4 FACTORES QUE DIFICULTAN LA ACTIVIDAD EXPORTADORA**

	Grado de importancia			
	Elevado	Intermedio	Reducido	No pertinente
1. Dificultades de producción y/o adaptación del producto .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Capacidad financiera de la empresa .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Carencia de personal con formación adecuada .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Falta de estrategia empresarial o plan definido .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Escaso compromiso con el proceso de internacionalización .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Costes del proceso de internacionalización .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ausencia de información adecuada sobre el sector y el mercado .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Desconocimiento para realizar la selección de mercados .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Localización de posibles clientes o socios .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Dificultad para la implantación en otros mercados .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Desconocimiento de ayudas disponibles .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Existencia de una alta competitividad .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Los riesgos de cobro y fluctuaciones en cambios y tipo de interés .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Inseguridad jurídica .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Problemas logísticos y de aprovisionamiento .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Normativas y requisitos legales en los mercados de interés .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**F.5 VALORE SU EXPERIENCIA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES**

En relación a su actividad con el exterior, valore la experiencia adquirida por su empresa.

	Valoración de la experiencia			
	Elevada	Intermedia	Reducida	No pertinente
1. Competitividad de la empresa .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Capacidad productiva .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Calidad de la producción .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Beneficio empresarial .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Rentabilidad .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Imagen de la empresa/marca .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Número de personas empleadas .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Riesgo financiero .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Costes de producción, comerciales y de distribución .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Experiencia positiva para el desarrollo de la empresa .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sí, quiero recibir información sobre los servicios que ofrece Extenda

¿Desea recibir el cuestionario por correo electrónico en las próximas encuestaciones y así colaborar con el medio ambiente?

Sí

No

## **ANEXO**

### **Relación contractual con el exterior**

#### **Definiciones básicas**

##### **Exportación directa:**

La empresa exporta a un cliente en un mercado extranjero, sea cliente final, distribuidor, pequeño y gran comercio, etc. de forma directa o mediante comerciales propios o representantes/agentes que actúan en nombre de la empresa.

##### **Exportación a Intermediario:**

La empresa exporta a un mercado extranjero a través de un intermediario como importador, bróker, trader, etc. que comercializa con posterioridad el producto de manera independiente.

##### **Licencias al exterior:**

Consiste en conceder o transferir a una entidad ubicada en otro país los derechos de propiedad intangibles que suelen incluir, fabricación, distribución, y venta para los productos/actividades objeto de la licencia.

##### **Franquicias al exterior:**

Consiste en la cesión del producto o línea de productos, servicio, nombres, marcas comerciales y knowhow (saber hacer) sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio a una empresa situada en un mercado exterior.

##### **Contratos de fabricación:**

Se entrega a una empresa ubicada en otro país el derecho a fabricar y vender sus productos.

##### **Contratos de asistencia técnica:**

Apoyo en algún déficit tecnológico a una empresa extranjera.

##### **Subcontrata:**

Fabricación por cuenta de la empresa local ya establecida bajo directrices del inversor, quien también está a cargo de la comercialización y finanzas.

##### **Contrato de suministro:**

Acuerdo por el cual se realizan prestaciones periódicas y sucesivas a una empresa local ubicada en otro país.

##### **Oficina de representación en el exterior:**

Oficina comercial de la empresa sin personalidad jurídica propia, en países a los que exporta.

##### **Sucursal o Delegación:**

Constitución de una empresa en el país de destino con personalidad jurídica propia y con vocación comercial que puede ampliarse al montaje o fabricación local.

##### **Joint-Venture:**

Acuerdos entre dos o más empresas, en los cuales cada una mantiene su independencia, con la finalidad de crear una nueva organización en un tercer país distinto a la de las entidades matrices.

##### **Consortios de exportación:**

Una agrupación de empresas competidoras o con líneas de producto complementarias que se unen para llevar a cabo una exportación común.

##### **Filial comercial:**

División comercial con personalidad jurídica. Actúa como importadora exclusiva de los productos de su empresa.

##### **Filial productiva:**

Implantación productiva y comercial de la empresa en el país de destino con personalidad jurídica propia.

##### **Toma de participación:**

Implica que la empresa adquiere un porcentaje significativo de una organización ubicada en otro país, ya sea mediante compra directa o en el mercado bursátil.

##### **Adquisición 100%:**

Implica que la empresa adquiere el total del capital de una organización ubicada en otro país, ya sea por compra directa o en el mercado bursátil.





