



La Estructura en Empresas de Internacionalización Acelerada o BORN GLOBALS

STRUCTURE IN ACCELERATED INTERNATIONALIZATION OR BORN GLOBAL COMPANIES

Tec Empresarial, Agosto 2011,
Vol 5 Num 2 / p. 39-48.

Federico Quesada Chaves
fequesada@uned.ac.cr

Docente e investigador de la Universidad Estatal a Distancia. Bachiller y Licenciado en Economía de la Universidad Nacional, actualmente candidato a Doctor de la Universidad de Valencia, España. Ha realizado proyectos de investigación a nivel nacional e internacional, tanto para la Universidad Estatal a Distancia como para la Universidad de las Naciones Unidas para la Paz. Actualmente se desempeña como profesor en la cátedra de Economía de la UNED, instancia de la cual fue Encargado de Cátedra.

- Recepción del artículo: 2 de noviembre, 2010.
- Aprobación del artículo: 10 de mayo, 2011.

INTRODUCCIÓN

El descubrimiento de las pequeñas empresas de internacionalización temprana ha innovado la forma de estudiar la internacionalización y ha puesto en entredicho la validez de las propuestas de los modelos tradicionales de internacionalización secuencial por etapas (Johanson y Wiedersheim-Paul 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990) y todas aquellas teorías que consideran la internacionalización como un tipo de innovación asociada con el ciclo del producto (Bilkey y Tesar, 1977 y Cavusgil 1984). En su trabajo, Oviatt y Macdougall (1994) realizan un análisis profundo de este fenómeno y lo nombran “*International New Ventures*” (INVs), que traducido quiere decir empresas de internacionalización acelerada. Igualmente, Bell (1995) identifica un fenómeno similar y lo llama empresas *BornGlobal*, o empresas globales desde su nacimiento.

Ante la presencia de nuevas formas de comprender el proceso de internacionalización, la cantidad de investigación dedicada a este fenómeno creció de manera significativa. El

impacto sobre el ámbito académico fue tan importante que existen artículos dedicados a estudiar las nuevas formas de comprender la internacionalización empresarial y el emprendedurismo internacional (Autio, 2005).

A pesar de la existencia de un importante cuerpo de investigación en el tema, todavía existen temas que no se han indagado a profundidad; uno de ellos es el tipo de estructura formal existente en una empresa de internacionalización temprana o acelerada (Gabrielsson, Sassi y Dharling, 2004), que, actualmente, puede ser clasificado como una “caja negra”.

Varios estudios anteriores han proporcionado nociones sobre el funcionamiento estructural de estas empresas, sin embargo, las respuestas a este tema se han centrado en temas como la cultura organizativa (Knight y Cavusgil, 2004) y las capacidades organizativas de este tipo de empresas (Aspelund, Madsen y Moen, 2007). El objetivo de este documento es, mediante una revisión de la literatura, determinar cuántas investigaciones han sido realizadas sobre el tema propiamente organizativo >>

En pocas palabras

¿Qué trata el artículo?: Analizar el tipo de estructura formal imperante en las empresas de internacionalización acelerada, también conocidas como *born global*.

¿Cómo? Mediante una revisión teórica y la reflexión del autor sobre la temática.

Resultados: Gracias al enfoque de los recursos y capacidades, se propone que una estructura formal para las empresas de internacionalización acelerada se caracterizará por su flexibilidad y centralización, orientación hacia el aprendizaje organizativo e innovación; además de una fuerte respuesta a las redes sociales de la empresa.

>> y, en concreto, sobre la estructura formal de este tipo de empresas. Adicionalmente, este documento también pretende plantear una propuesta teórica de la estructura formal basada en las investigaciones realizadas al respecto.

DEFINICIÓN Y ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA DE INTERNACIONALIZACIÓN TEMPRANA O ACELERADA

Los términos “INV”, “*BornGlobals*” o “*Global Start ups*” son reconocidos como sinónimos en la literatura. Las INV son aquellas pequeñas y medianas empresas internacionales desde su creación, las cuales, de una u otra manera, necesitan tener acceso al mercado mundial desde muy temprana edad (5 años o menos), al ser este elemento parte integral de su estrategia, la cual ha sido investigada a profundidad en diversos artículos (Shraderl, 2001; Pla-Barber y Escrivá-Esteve, 2005; Rialp, Rialp y Knight, 2005; Ganitsky, 1989; Freeman y Cavusgil, 2007). Las razones para que una empresa adopte una estrategia internacional desde su fundación son diversas, Madsen y Servais (1997) resumen tres fuerzas que impulsan este proceso: **1)** nuevas condiciones en los mercados; **2)** avances tecnológicos en transporte, producción y telecomunicaciones; y **3)** fundadores y emprendedores más capacitados para desarrollar incursiones en los mercados internacionales.

El paradigma “estrategia-estructura” (Chandler, 2003) establece que las empresas adoptan una estructura de acuerdo con los fines que persiguen, y este tipo de organizaciones no es la excepción. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones que han tratado el tema organizativo en las empresas de

internacionalización acelerada han prestado especial atención a situaciones culturales (Knight y Cavusgil, 2004) y a la flexibilidad de la estructura (Rialp, Urbano y Vaillant, 2005), y no han considerado problemas de estructura formal, tales como los tipos de departamentos, la interrelación entre ellos y el papel que juega la gerencia.

METODOLOGÍA

Se recopiló una serie de sesenta y cuatro artículos que tratan el tema de la internacionalización temprana. Para analizar los artículos en cuestión, se realizó dos tipos de registros, el primero conformado por información general del artículo: nombre del artículo, nombre de los autores, nombre de la revista, fecha de publicación, tema tratado, tipo de muestra, conclusiones y futuras líneas de investigación; y otro alternativo en el cual se documentó la siguiente información: rasgos organizativos atribuidos a empresas de internacionalización; papel que juega la estructura organizativa en el proceso de internacionalización; mención al proceso de aprendizaje; y la forma en que se modifica la estructura conforme se avanza en el proceso de internacionalización.

Investigaciones similares a ésta se han llevado a cabo acerca de la internacionalización acelerada, con el objetivo de investigar temas como el *marketing* y la estructura industrial en la que se desenvuelven este tipo de empresas (Aspelund, Madsen y Moen, 2006). En este caso particular, se analizaron artículos que han tratado temas como la socialización, la centralización, la flexibilidad de la estructura, qué tan lateral es la organización de estas empresas y el tipo de aprendizaje organizativo.

De los sesenta y cuatro artículos estudiados,

cinco han tratado las inclinaciones organizativas y prestan especial atención a las redes que desarrollan las *born global* y su impacto en el proceso de internacionalización; y aunque el tema de la estructura organizativa no es tratado de manera específica (cuadro 1), se argumenta que la estructura de la empresa es impactada por las redes sociales que tiene su gerente o fundador. En la siguiente sección se analizará este tema a profundidad.

LA ESTRATEGIA DE UNA EMPRESA DE INTERNACIONALIZACIÓN ACELERADA

En la mayoría de los artículos analizados, el interés principal de la investigación de las *Born Global* ha girado en torno a determinar por qué este tipo de empresas se internacionaliza de una manera prematura. En otras palabras, se ha asumido que las variables independientes son los rasgos organizativos y la variable dependiente es el desempeño, el cual tiene una relación directa con el proceso de internacionalización (Knight y Cavusgil, 2004; Zhou, Wei-ping y Xueming, 2007; Zhang y Tansuhaj, 2007). La literatura no es clara con respecto a la dinámica organizativa que sigue la empresa internacional con estas características, sin embargo, proporciona algunas direcciones en las cuales es posible realizar indagaciones futuras, y es a partir de este momento que se construye la siguiente propuesta teórica.

En primera instancia, es necesario reconocer que la estrategia juega un papel fundamental en la estructura. La formulación de una estrategia de internacionalización temprana obedece a diferentes razones, entre ellas se debe destacar

Cuadro 1: Artículos que analizan el tema de estructura organizativa en las *BornGlobal*

TÍTULO DEL ARTÍCULO	AUTORES	REVISTA FUENTE	AÑO PUBLICACIÓN	TIPO DE ESTUDIO
Internationalization and the performance of Born Global firms: the mediating role of social networks	Lianxi Zhou, Wei Ping Wu y Xueming Luo	Journal of International Business studies	2007	163 empresas (cuantitativo)
How smaller Born Global Firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization	Susan Freeman, Ron Edwards y Bill Schroder	Journal of International Marketing	2006	3 empresas (cualitativo)
The internationalization process of Born Globals: a network view	Deo Sharma y Anders Blomstermo	International Business Review	2003	2 empresas (cualitativo)
Born Globals: Propositions to help advance the theory	Mika Gabriellsson, Manek Kirpalahani, Pavlos Dimitratos, Karl Solberg y Anthonella Suchella	International Business Review	2008	8 empresas (cualitativo)
Innovation, organizational capabilities, and the born global firm	Gary Knight y Tamer Cavusgil	Journal of International Business studies	2004	203 empresas (cuantitativo)
A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures	Arild Aspelund, Tage Koed Madsen y Oystein Moen	European Journal of Marketing	2007	Teórico
Organizational Culture, Information, Technology Capability and Performance: The case of Born Global firms	Man Zhang y Patriya Tansuhaj	Multinational Business Review	2007	3 estudios de caso (cualitativo)

Fuente: Elaboración Propia

>> que varios autores identifican un efecto de arrastre¹ sobre la empresa debido a la alta especialización a nivel mundial, la cual ha influido sobre la posibilidad de que varias empresas puedan dedicarse a la atención de mercados específicos, mejor conocidos como nichos de mercado (Bell, 1995; Madsen y Servais, 1997; Shrader, 2001; Moen, 2002; Freeman, Edwards y Schroder, 2006; Fenhaber, Macdougally Oviatt, 2007; Han y Celly, 2007). Otra causa que se debe destacar, pero que más bien ha resultado en un efecto de empuje, ha sido los tipos de fundadores y/o gerentes con los que cuentan estas empresas (Madsen y Servais, 1997; Pla y Escrivá-Esteve, 2005; Zhou, Wei-ping y Xueming, 2007; Coviello y Munro, 1997; Freeman, Edwards y Schroder, 2006; Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg y Zucchella, 2008; Aspelund, Madsen y Moen, 2006), los cuales poseen una visión global desde antes de fundada la empresa. Este efecto empujón² se debe a que una buena cantidad de gerentes a nivel global ha adquirido experiencia en el aprovechamiento de las ventajas tecnológicas aplicadas a los procesos de internacionalización. A este tipo de comportamiento se le llama poli-geocéntrico (Ganitsky, 1989).

El comportamiento poli-geocéntrico de un gerente destaca como un elemento relevante para la internacionalización, no obstante, genera nuevas formas organizativas debido a que existe una transferencia del capital social del gerente hacia la empresa (ZhouWei-ping y Xueming, 2007). A diferencia de los enfoques tradicionales, donde la estrategia es reactiva y la búsqueda de oportunidades se da de una manera cautelosa, las propiedades gerenciales de este tipo de empresas se dan de forma proactiva y agresiva (Knight, Madsen y Servais, 2004; Autio, 2005).

Para que una empresa pueda ser considerada con características de internacionalización acelerada, es necesario que cumpla con estos cuatro rasgos: primero, estructura organizacional concebida para realizar transacciones internacionales; segundo, una fuerte dependencia hacia estructuras de gobernabilidad alternativas que permiten tener acceso a recursos específicos; tercero, la existencia de fuertes ventajas ubicadas en el exterior; y cuarto, el control

sobre recursos específicos (Oviatt y Mcdougall, 1994).

El cuadro 2 muestra una tipología de este tipo de empresas según coordinación de las actividades de valor y presencia en países.

Generalmente, se considera que si entre el punto en que se funda la empresa hasta el punto en que realiza su primera exportación transcurren ocho años o menos, la empresa es de internacionalización acelerada. El avance de la ciencia ha tenido un impacto significativo sobre el parámetro anterior al reducirlo, por lo que se pueden encontrar estudios en la literatura cuya cifra puede bajar hasta dos años (Rialp, Urbano y Vaillant, 2005).

Los elementos clave en las propuestas estratégicas son la flexibilidad para adaptarse al cliente y al entorno, la orientación hacia mercados específicos, la amplitud geográfica (varios mercados de manera simultánea) y la búsqueda de nuevas oportunidades de manera agresiva y proactiva. A partir de este tipo de estrategia, y la necesidad de gestionar recursos diversos en diferentes países y de diferentes maneras, es que se sugiere la siguiente estructura formal.

Redes internacionales y estrategia de la *Born Global*

En un principio, los cambios organizacionales en las multinacionales fueron los primeros en ser analizados como una red interna de la empresa, la cual tiene relativa simplicidad si la organización

cuenta con una organización vertical, pues conforme se incrementa la horizontalidad de ésta, se incrementa la complejidad (Ghoshal y Bartlett, 1990). Los trabajos realizados sobre *Born Global* plantean que este tipo de empresas interactúan en redes inter-organizacionales, en las que la empresa es considerada como unidad que aprovecha muchos vínculos informales, sobre unos cuantos formales³ (Gabrielsson, et al, 2008). Estos vínculos informales pueden ser visualizados como oportunidades de internacionalización y mercadeo en diferentes países de manera simultánea. La forma de conseguir esta amplia cantidad de vínculos varía dependiendo de la industria, pues, en algunas ocasiones, una empresa internacional grande y consolidada (multinacional) facilita los vínculos informales mediante un acceso a su propia red interna (Coviello y Munro, 1997). Por otro lado, la empresa de internacionalización acelerada también puede recibir estos vínculos a través de la información de su gerente o fundador (Pla-Barber y Escrivá-Esteve, 2005), o, finalmente, puede optar por construir su propia red mediante el aprovechamiento de referencias de otras empresas internacionales de distintos tipos y de organizaciones públicas que tienen como objetivo facilitar información a empresas que desean internacionalizarse (Zhou,Wei-ping y Xueming, 2007).

A partir de la construcción de una red de vínculos informales, la empresa adopta un compromiso que, a la larga, se traducirá en

Cuadro 2: Tipología de INVs / BGs

		NÚMERO DE PAÍSES	
		POCOS	MUCHOS
Coordinación de las actividades de la cadena de valor	Pocas actividades coordinadas entre países (principalmente logísticas)	INV exportadora / Importadora	INV comercializadora Mundial
	Muchas actividades coordinadas en diferentes países	INV focalizada	INV de alcance global

Fuente: Pla-Barber y León, 2004.

¹ Cuando se discute que una empresa enfrenta un efecto arrastre para internacionalizarse, se argumenta que la empresa está siendo arrastrada al mercado internacional por alguna circunstancia particular, tal como alguna oportunidad de negocios identificada, un abaratamiento en el transporte, mejores condiciones para acceder mercados y la posibilidad de una alianza estratégica para abaratar los costos de penetración de un mercado específico. De ahora en adelante se comprenderá todo aquello como efecto de arrastre, como aquellas oportunidades que permiten reducir el riesgo que enfrenta la empresa en la incursión en el mercado internacional.

² Un caso contrario al efecto arrastre puede entenderse como el efecto empujón, el cual obedece a todas aquellas condiciones propias del mercado local donde se desenvuelve la empresa, que de una u otra manera empuja la misma a internacionalizarse. Entre los efectos empujón se encuentran el agotamiento del mercado local para crecimiento y condiciones del recurso humano de la empresa que inciden sobre la necesidad de internacionalizar la empresa.

³ Un vínculo formal puede ser definido como una conexión en el nodo de la red, en el cual existe algún tipo de intercambio financiero, físico o legal, y un compromiso por parte de la empresa con otra empresa. Un vínculo informal, por otro lado, puede ser comprendido como un conocimiento o conexión en la red inter-organizacional en que interactúa la empresa, pero en la que no se da ningún intercambio formal entre las empresas vinculadas.

El descubrimiento de las pequeñas empresas de internacionalización temprana ha transformado la forma de estudiar la internacionalización y ha puesto en entredicho la validez de las propuestas de los modelos tradicionales de internacionalización secuencial por etapas.

un incremento en la internacionalización. A continuación se expone (figura 1) la propuesta en etapas de Gabriellsson et al., (2008), de acuerdo con el compromiso que sigue la *Born Global*:

- La iniciativa corresponde al estímulo con visión global que recibe el fundador de la empresa ya que en algunos casos depende de la formación académica, o de haber trabajado en una empresa multinacional anteriormente.
- El compromiso corresponde a una variable no directamente medible, y la cual delimita a un fundador que tiene la seguridad que su empresa será líder.
- Las exportaciones son inmediatas, ya que las redes y las relaciones sociales que tiene el fundador se lo facilitan para la *Born Global*.
- El aprendizaje organizacional ocurre a través de las relaciones sociales mantenidas, las cuales se materializan por medio de contactos formales e informales, a través de los cuales.
- Las inversiones específicas corresponden al despliegue de recursos que hace la empresa internacional, los cuales deben ocurrir antes de que la empresa inicie el proceso de aprendizaje organizativo. En algunos casos se acude a capital de riesgo.

Según Gabriellsson et al (2008), la empresa de internacionalización acelerada enfrenta tres etapas en su proceso de internacionalización mediante el uso exhaustivo de redes, y adicionalmente la estructura organizativa deberá adaptarse a la

red para aprovechar la red. A continuación se exponen cada una de estas etapas.

Primera fase: Introducción y fase inicial de lanzamiento

La creación de una estrategia de negocios será determinada por el tipo de red que adopte la empresa para llevar a cabo el proyecto empresarial. Según Gabriellsson et al., (2008), si la empresa decide implementar una estrategia mediante un padrino⁴ que ya cuenta con experiencia en los mercados internacionales, es muy probable que ésta tenga un crecimiento dramático de una manera más rápida, pues se superan algunos de los obstáculos financieros que enfrenta la mayoría de las empresas pequeñas y medianas internacionales que buscan oportunidades en el exterior (Gabriellsson, et al., 2004).

Segunda Fase: Crecimiento y acumulación de recursos

En un segundo momento, cuando la empresa ya alcanza cierto nivel de consolidación, se genera una acumulación de recursos que le permitirá mantenerse en el mercado internacional. La recopilación de estos recursos será determinada mayoritariamente por dos variables: la capacidad de la empresa para convertirse en una industria global y la capacidad que tiene para enfrentar la globalización.

En este momento particular, la empresa no enfrenta una competencia importante en el mercado internacional debido a lo característico que resulta su producto, por lo tanto, el éxito de

la empresa vendrá determinado, en su mayoría, por la capacidad que tenga para establecerse en el mercado y para seleccionar los canales y redes correctos de distribución.

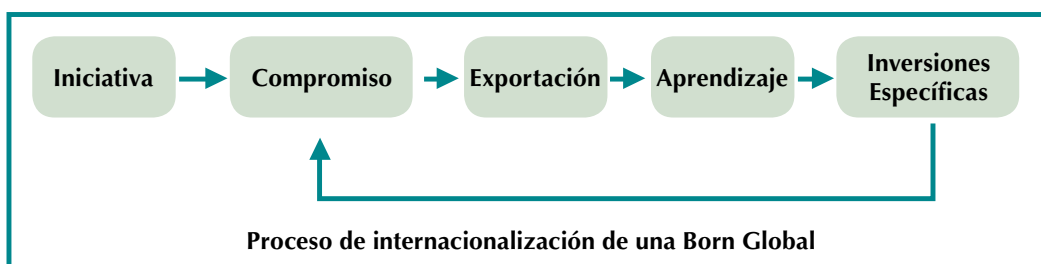
Tercera fase: Selección de nuevo camino o nuevo mercado

Finalmente, en este punto la empresa ya cuenta con un bagaje de conocimiento organizacional, que se ha adquirido durante las fases previas al interactuar en la cadena de valor tanto con empresas productoras que han apoyado la creación del producto, como con consumidores a nivel global. En este momento se inicia la planificación de una estrategia global derivada de este conocimiento, que será implementada tomando en consideración a los clientes ya consolidados, o dejándolos de lado para incursionar en nuevos mercados; todo dependerá de la estrategia seleccionada.

LA EMPRESA DE INTERNACIONALIZACIÓN ACCELERADA COMO UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Resulta especialmente relevante que la dinámica de las empresas de internacionalización acelerada haya sido determinada tanto desde la perspectiva de costos de transacción (Shrader, 2001), como desde la perspectiva de los recursos y capacidades (Gabriellsson, et al., 2008), y de la interacción en redes (Coviello, 2006); sin embargo, en ningún momento se ha analizado la dinámica organizativa correspondiente a los procesos de internacionalización de la empresa *Born Global*. Esto se debe a que no existe en la literatura una aproximación de la dinámica que la empresa *Born Global* sigue a lo largo de la evolución de su proceso de internacionalización (el cual sí ha sido investigado y establecido por Gabriellsson et al., 2008), ni tampoco lo que sucede dentro de

Figura 1: Proceso de internacionalización de una born global



⁴ Estos autores consideran como un padrino, a una empresa multinacional ya consolidada que facilite el proceso de internacionalización a través de apoyo ya sea mediante referencias, apoyo logístico o financiero.

>> este tipo de empresas, como es el caso de los mecanismos de control, que pueden deberse a proyectos o matrices, o si se da una subcontratación; e incluso, si ésta se da, cómo se administra. Es por esto que se plantea la siguiente propuesta: la estructura formal que sigue este tipo de empresa es una estructura en red, que interactúa en una serie de vínculos inestables (Pla-Barber y León, 2007) con una estructura sumamente centralizada y lateralizada, la cual permite una interacción del conocimiento y los valores compartidos, lo que genera un desempeño superior (Joyce, Mcgee y Slocum, 1997).

Como se puede observar, una empresa que se organiza de la forma anteriormente descrita debe contar con las características originalmente planteadas por Burns y Stalker (1961):

- Orientadas hacia la flexibilidad, valores que sustentan este principio.
- Descentralización de la toma de decisiones (los problemas se resuelven en el momento y punto en el que ocurren).
- Cualificación de los empleados, polivalencia.
- Coordinación a través de equipos de trabajo y equipos multifuncionales.
- Mecanismos indirectos de coordinación, horizontalidad.
- Valores comunes, formación elevada.

Ahora bien, una empresa cuya estructura es orgánica, pero que debe responder a las condiciones de una organización en red, es congruente con la propuesta de Snow, Miles y Coleman (1992), en la cual se plantean tipologías organizativas en red para empresas que interactúan en ambientes sumamente turbulentos y globalizados, donde la relevancia radica en la gestión del conocimiento. A continuación se presenta un esbozo de la estructura organizativa de una empresa de internacionalización acelerada y sus relaciones propuestas.

La *Born Global* como una estructura en red altamente centralizada

Una *born global* cuenta con una estructura altamente centralizada, ya que el gerente, o fundador (que en algunas ocasiones es la misma persona), cuenta con un conocimiento adquirido

que es transferido a toda la empresa en la forma de capital social, y esto ocasiona que la empresa utilice este acervo de conocimiento para crear nuevas rutinas organizativas que impulsan el proceso de internacionalización (Pla-Barber y Escrivá-Esteve 2005; Zhou, Wei-ping y Xueming, 2007).

Aprendizaje organizativo y socialización

El grado de socialización de una empresa corresponde a un imaginario colectivo entre los integrantes de la organización, que determina, de una manera formal o informal, los hábitos, las costumbres y los valores que tiene la misma. No es necesario que una empresa tenga escrito, en un reglamento explícito, todos los componentes de este imaginario colectivo; pese a esto, el nivel de estrechez del mismo refuerza el aprendizaje organizativo. Según Pla-Barber y León (2007) *“La socialización supone el aprendizaje y la internalización por los miembros de la organización de los valores de la organización, de las reglas y patrones de comportamiento de carácter informal y no escrito, que son comúnmente aceptados y observados por los miembros de una organización”*; en una empresa *Born Global* resulta especialmente relevante el grado de socialización, ya que un elevado grado de este factor permitirá que el conocimiento fluya a lo interno de la empresa.

El aprendizaje organizativo en una empresa puede ser comprendido de varias maneras, sin embargo, dentro de empresas de internacionalización acelerada, se comprenderá como la capacidad que tiene la empresa para generar y transmitir conocimiento que, a la larga tendrá como resultado un incremento en la competitividad (Catalone, Cavusgil y Zhao, 2002). Según la propuesta de la economía evolutiva, el proceso de internacionalización de las *Born Global* es producto de un aprendizaje organizativo que es particularmente robusto en un tipo de innovación, la de acceder nuevos mercados internacionales en poco tiempo (Knight y Cavusgil, 2004).

Este tipo particular de empresa, debido a que inicia el proceso de internacionalización de manera prematura, no cuenta con ningún tipo de rutinas y procedimientos formalizados, lo cual permite que exista una *tabula rasa* en la memoria de la empresa para la generación de nuevas rutinas

de manera constante, y para que esto suceda debe existir un alto grado de interacción entre todas las unidades. En una empresa con características de *Born Global* se vuelve indispensable la transmisión del conocimiento a lo interno de la organización. A este proceso de transmisión de conocimiento intra-organizacional, Moornan y Miner (1998) lo definen como las creencias colectivas y las rutinas conductuales que se encuentran relacionadas con la difusión de conocimiento entre las diferentes unidades de la empresa.

Según la propuesta de la economía evolutiva, las empresas de internacionalización tienen la particularidad de que pueden mantener procesos innovadores durante periodos de tiempo prolongados, lo que da como resultado un proceso de creación de conocimiento. Este proceso de creación de conocimiento genera una serie de capacidades organizativas, las cuales permiten la creación de competencias críticas y rutinas que son necesarias para el proceso de internacionalización (Knight y Cavusgil, 2004).

Aprendizaje Organizativo y Lateralidad

En las empresas laterales existe un alto grado de interacción entre sus unidades para llevar a cabo sus actividades. Generalmente, las empresas con altos grados de lateralidad cuentan con estructuras formales, tales como la gerencia por proyectos o estructuras matriciales, con lo cual existe un alto grado de interacción entre las actividades de la empresa (Joyce, Mcgee y Slocum, 1997).

Las empresas con estas características tienen una mayor difusión de conocimiento, el cual, en estos casos, resulta indispensable para el cumplimiento de sus labores. En otras palabras, este tipo de empresa se encuentra estructurada para aprender, porque así lo requiere su entorno, y su estructura formal responde a esta necesidad, especialmente en entornos turbulentos (Ibarra, 1993); mientras que la socialización es una variable que no es directamente medible y puede ser considerada una latente; por otra parte, la lateralidad de una organización se refleja en una organización matricial y es directamente medible a través de los mecanismos que transmiten información a lo interno de la organización.

Los elementos clave en las propuestas estratégicas de este tipo de empresas son: la flexibilidad para adaptarse al cliente y al entorno, la orientación hacia mercados específicos, la amplitud geográfica (varios mercados de manera simultánea) y la búsqueda de nuevas oportunidades de manera agresiva y proactiva.

Aprendizaje organizativo y flexibilidad

En varios estudios sobre *Born Global*, se insiste que estas empresas cuentan con características estructurales totalmente flexibles, las cuales les permiten adaptarse a entornos internacionales dinámicos y cambiantes (Oviatt y Macdougall, 2005; Rialp, Urbano y Vaillant, 2005; Zhou, Wei-ping y Xueming, 2007; Madsen y Servais, 1997). Así pues, se comprende que hay una relación directa entre el grado de flexibilidad que tiene una empresa *Born Global* y las capacidades que tiene la misma para adaptarse a los cambios del entorno internacional.

Existe una convención con respecto a la concentración que hacen las empresas de internacionalización acelerada en nichos de mercado específicos (Bell, 1995; Shrader, 2002; Moen, 2001; Freeman, Edwards y Schroder, 2006; Fenhaber, Macdougall y Oviatt, 2007; Han y Celly, 2007). Sin embargo, tampoco existe una dinámica estructural que determine los mecanismos de control (órdenes e incentivos), centralización y, sobre todo, de ajuste que adquiere la estructura para responder a una estrategia de entrada en nichos de mercado. Según los artículos investigados en este documento, la capacidad organizativa de aprender que tiene la empresa de internacionalización acelerada incide directamente sobre la forma que toma la estructura. Esta última genera todos sus valores y rutinas, producto de un ambiente favorable para la creación de conocimiento.

Centralización, lateralidad y socialización

El grado de centralización de cualquier organización se encuentra íntimamente ligado al grado de control que ejerce ésta sobre sus integrantes. Una organización se encuentra sumamente centralizada si, en la toma de decisiones de una estructura organizativa piramidal, las acciones a seguir son dictadas por los altos jerarcas. La centralización se refiere a la localización de la autoridad para la toma de decisiones en la jerarquía de la organización (Gibson, 1994). Generalmente, cuando una empresa se vuelve demasiado grande y ha penetrado en muchos mercados, la complejidad tiende a generar descentralización.

De manera particular en las empresas internacionales, la centralización se transfiere a todos los contextos donde la empresa ejerce sus acciones y, según las propuestas de estructura para multinacionales, es necesario contar con estrategias globales y formas más centralizadas

para la toma de decisiones con el fin de responder a este tipo de estrategia (Hout, Porter y Porter 1982). Este tema resulta especialmente relevante en las empresas *Born Global* ya que, aunque ningún autor de los que ha estudiado este fenómeno ha declarado abiertamente que las *Born Global* se encuentran centralizadas, existe una gran cantidad de trabajos que prestan especial relevancia al papel que juegan los fundadores/gerentes en las empresas con estas características (Zhou,Wei-ping y Xueming, 2007; Freeman, Edwards y Schroder, 2006; Sharma y Blomstermo, 2003; Gabriëlsson, et al., 2008; Coviello, 2006; Rialp, Urbano y Vaillant, 2005; Rialp, Galvan y Suarez, 2009; Madsen y Servais, 1997; Pla-Barber y Escrivá-Esteve, 2005).

Las empresas *Born Global* son de un tamaño reducido (Oviatt y Macdougall, 1994; Oviatt y Macdougall, 1995; Gabriëlsson, et al., 2008), por lo tanto, es probable que la centralización se deba a su tamaño. Según investigaciones realizadas en empresas multinacionales, este tipo de organizaciones operan con mayor centralización cuando las unidades internacionales son de menor tamaño y tienen poca experiencia internacional (Pla, 1995; Doz y Prahalad, 1981). Estas conclusiones no son directamente transferibles al contexto de las empresas *Born Global*, no obstante, las conclusiones pueden ilustrar por qué una empresa internacional puede optar por centralizar la mayoría de sus operaciones en el exterior, máxime si existen incentivos económicos de por medio.

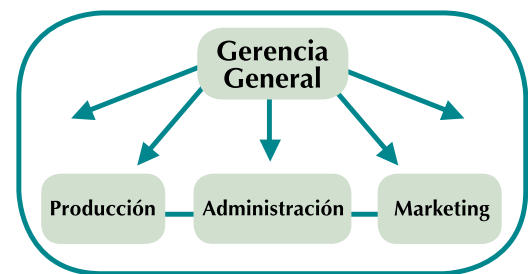
El papel protagónico que juega en la empresa el fundador o los grupos de directivos con experiencia internacional resulta un fuerte indicio para argumentar que las decisiones de internacionalización se encuentran sumamente centralizadas por dos razones: primero, un proceso de internacionalización implica una capacidad para asumir riesgos, la cual tiende a estar concentrada en los altos mandos, debido a que el proceso de internacionalización se lleva a cabo de manera efectiva. El papel protagónico del alto mando para asumir el riesgo y el liderazgo de la empresa durante el proceso de internacionalización implica un alto nivel de empoderamiento (Freeman, Edwards y Schroder, 2006); segundo, en la mayoría de los casos, el capital social con el que cuenta el fundador o gerente que está coordinando la internacionalización de la empresa, tiende a

convertirse en el capital social de la empresa y genera capacidades organizativas que, a la larga, resultan en ventajas competitivas (Zhou,Wei-ping y Xueming, 2007)⁵. Debido a los dos argumentos anteriormente expuestos, es posible deducir que si el capital social del fundador o gerente tiene que socializarse para un aprovechamiento organizativo de las oportunidades, se puede correr un alto riesgo, por lo que este proceso de socialización deberá ser supervisado de manera amplia por el gerente o fundador para facilitar la transmisión de conocimiento y su aprovechamiento en todos los niveles.

Estructura organizativa formal simple

La mayoría de los estudios analizados sostienen que las *Born Global* cuentan con una estructura especialmente diseñada para utilizar redes tanto formales (Coviello y Munro, 1997; Freeman, Edwards y Schroder, 2006 y Gabriëlsson, et al., 2004) como informales (Zhou,Wei-ping y Xueming, 2007). El argumento que se plantea en este documento es que la estructura organizativa de este tipo de empresas es una estructura formal simple con alta centralización, socialización, control directo y lateralidad (figura 2). A continuación se presenta una propuesta organizativa con este tipo de características:

Figura 2: Estructura formal simple de una *Born Global*



El elemento de control de este tipo de organización es relativamente alto y se debe en gran parte al tamaño y a la necesidad de coordinar muchas actividades en diferentes países mediante una sola organización, con riesgos especialmente elevados debido a las actividades incipientes que desarrolla la empresa. El rectángulo en el cual se encuentra encerrada la empresa ejemplifica el nivel de socialización que tiene la misma y, por lo tanto, la capacidad de cambio que existe en toda empresa para adaptarse a entornos cambiantes (flexibilidad); las unidades de >>

⁵ Este proceso de transmisión se puede dar de múltiples formas, por ejemplo, si un gerente cuenta con una serie de conexiones en el exterior, producto de experiencias previas, que le informan sobre oportunidades de nichos de mercado para la exportación, el capital social del gerente se convertirá en el capital social de la empresa, con todas las implicaciones organizativas que esto acarrea.

>> mando de la gerencia son unidireccionales, por lo que la empresa es la protagonista y guía el proceso de internacionalización. El nivel de lateralidad se puede medir por la interconexión en los departamentos y la capacidad de trabajar en proyectos conjuntos. Finalmente, las flechas sin estructuras acopladas significan la posibilidad que tiene la empresa de incorporar nuevos departamentos o unidades de producto de la interacción en redes.

En una estructura organizativa de este tipo, la socialización es un fenómeno que se presenta a lo interno de toda la empresa, no solo a nivel departamental, sino también de manera vertical, es decir, tanto de la gerencia hacia los departamentos, como de los departamentos hacia la gerencia, con el objetivo de socializar el conocimiento. De la misma forma, se presenta la centralización de las decisiones en la gerencia general, las cuales se ven afectadas por el tipo de redes con las que cuentan los grupos directivos, que en algunas ocasiones son también los gerentes. La empresa Born Global debe encontrarse en disposición de desarrollar redes y, por lo tanto, en algún momento debe desarrollar la capacidad organizativa para lidiar con las mismas, con lo cual la organización se modifica. Es importante contextualizar la anterior afirmación, ya que tanto Gabrielson et al., (2008) como Coviello y Munro (1997) sostienen que la internacionalización inicia con estructuras simples, pero conforme se desarrolla la necesidad de aprender de los clientes y proveedores, la organización debe modificarse para interactuar en la red, lo cual se ilustra a continuación.

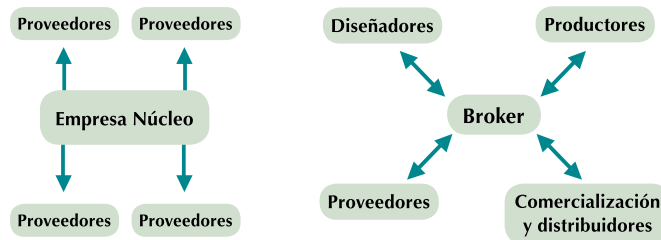
Estructura organizativa virtual de una Born Global

A pesar de algunos puntos de encuentro entre las características organizativas en red, algunos de los autores que han profundizado en el estudio del fenómeno de empresas de internacionalización acelerada afirman que los modelos organizativos tradicionales no son directamente aplicables a este tipo de empresas (Aspelund, et al., 2006; Knight y Cavusgil, 1996). Sin embargo, es necesario repensar que la organización de este tipo de empresas es como una red altamente flexible para responder a diferentes cambios en las redes de las que forma parte. Otro argumento que puede conducir a pensar que una empresa con estas características puede tener una organización en red, es la

presencia de cambios organizacionales rápidos debido a la ausencia de procedimientos rígidos, documentados y altamente burocratizados, los cuales, en algunas ocasiones, pueden entrar en conflicto con la penetración en mercados internacionales.

La figura 3 deja ver ejemplos de lo que sería una estable versus una dinámica.

Figura 3: Ejemplos de red Estable y Dinámica



En una organización virtual existe un centro ejecutivo que coordina todas las actividades llevadas a cabo por la empresa. En la red estable, las relaciones que se mantienen a lo largo de la cadena de valor son duraderas, mientras que en la red dinámica, las relaciones mutan constantemente en búsqueda de la competitividad. Es importante denotar que este tipo de modelo resulta explicativo en cuanto se ubica en un contexto dinámico. En muchas ocasiones, el *broker* adopta la condición de gerente general, discutida en la estructura anterior, e interioriza algunos de los vínculos de la red debido a la interacción prolongada en la misma.

La presencia de este tipo de estructuras organizativas predomina en los procesos de subcontratación a través de la cadena de mercancías, sobre todo en industrias ligeras, tales como textiles y calzado, no así en industrias pesadas como la aeronáutica y la automovilística, donde la tendencia organizativa es, más bien, concentrar actividades a través de la cadena de mercancía. La presencia de empresas con estas características implica una labor de coordinación por parte de la empresa núcleo y el broker. A continuación se ofrecen algunas características básicas de las organizaciones virtuales (Cuervo, 2001):

- Surge del desarrollo de la subcontratación.
- Consiste en un núcleo ejecutivo que contrata en el exterior el resto de actividades, tanto productivas y comerciales como de I+D.
- Sólo existe el ápice estratégico, hay centralización y desaparecen las variables de coordinación e integración.

- Deben crear una red estable con proveedores y clientes.
- No se puede considerar una estructura formal.
- **Ventajas:** la elevada flexibilidad.
- **Inconvenientes:** altos costes de contratación.

Las empresas de internacionalización acelerada, de igual manera, pueden tener una forma estructural de este tipo, ya que existen ciertos criterios que confluyen con las propuestas de estructura virtual. Gran parte de la literatura de empresas acerca de la internacionalización acelerada, asevera que el avance en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones permite mantener una relación más estrecha con proveedores y clientes, y a la vez facilita la producción, el transporte y las comunicaciones (Madsen y Servais, 1997).

Otro punto de confluencia entre empresas de internacionalización acelerada y la posible presencia de estructuras con forma virtual consiste en el tipo de actividades que desarrollan las empresas de internacionalización acelerada. La mayoría las actividades realizadas a través de la cadena de valor en una empresa Born Global, consiste en importar, exportar, otorgar licencias, realizar alianzas estratégicas y establecer Joint Ventures, con el objetivo de buscar recursos, implementar procesos de manufacturación y de distribución de actividades a través de la cadena de valor (Oviatt y Macdougall, 1994). La gran parte de estas actividades se llevan a cabo mediante lo que Oviatt y Macdougall (1994) han llamado una "Red de propiedad", la cual proporciona a estas empresas una ventaja competitiva duradera. Esta red implica una nueva forma de organización a través de la misma, y requiere mayor investigación para determinar el tipo de implicaciones organizacionales que esto significa.

CONCLUSIONES

Las empresas de internacionalización acelerada son observadas como una nueva forma de realizar negocios en el ámbito internacional, no obstante, todavía existe una gran cantidad de campos por explorar para los académicos. La organización de este tipo de empresas ha sido estudiada, sin embargo, la estructura, como un componente más formal, requiere más investigación, ya que todavía no existe una teoría que relacione la dinámica de estas empresas, conforme se avanza en el proceso de

internacionalización, y las respectivas estructuras y modificación de las mismas. El ajuste en empresas de internacionalización acelerada es todavía una tarea pendiente.

Según lo estudiado en esta investigación, existen tres perspectivas desde las que se ha analizado el tema de la internacionalización acelerada: el enfoque de los recursos y las capacidades, el enfoque de la teoría de la evolutiva y el enfoque de los costos de transacción.

Un punto común que surge de todas las propuestas de investigación en este tema es la presencia de distintos tipos de redes y sus dinámicas dentro del proceso de internacionalización, así como la propuesta de que éstas, de alguna forma, determinan el tipo de estructura que tienen las empresas de internacionalización acelerada para ingresar en un mercado internacional. El aprovechamiento de estas redes, especialmente a través de capacidades únicas que tiene la empresa como intensidad en conocimiento y el uso intensivo de tecnologías de la información y las comunicaciones, permite que ésta interactue en mercados internacionales caracterizados por la presencia de la especialización. El tipo de cultura organizativa existente en este tipo de empresas básicamente se caracteriza por los siguientes rasgos:

Flexibilidad: es una empresa que tiene las capacidades para adaptarse a las condiciones extremadamente dinámicas de los mercados en los cuales se desenvuelve (Rialp, Urbano y Vaillant, 2005).

Centralización: conforme avanza el proceso de internacionalización y se acumulan oportunidades de negocios a través de los vínculos en la red, se centraliza cada vez más la empresa para permitir un mayor aprovechamiento del capital social que ha sido transferido (Coviello, 2006).

Orientación hacia el aprendizaje organizativo: existe una fuerte tendencia hacia el aprovechamiento de distintos tipos de tecnologías, especialmente de la información, con el objetivo de acelerar el proceso de aprendizaje, el cual permite, en última instancia, la creación de ventajas competitivas (Zhang y Tansuhaj, 2007).

Orientación hacia la innovación: como derivado de la capacidad que tiene la empresa para generar y adquirir conocimiento, la creación de nuevos productos y procesos es el resultado del conocimiento adquirido, en combinación con un ambiente propicio para esto (Knight y Cavusgil, 2004).

Socialización: el aprovechamiento de la mayor cantidad de conocimiento creado

dentro de la empresa sólo es posible a través de mecanismos ágiles de difusión del mismo. “La socialización supone el aprendizaje y la internalización por los miembros de la organización de los valores de la organización, de las reglas y patrones de comportamiento de carácter informal y no escrito, que son comúnmente aceptados y observados por los miembros de una organización” (Pla y León, 2004). La empresa de internacionalización acelerada se caracteriza por procesos de socialización que permiten la creación y difusión de conocimiento, tales como la orientación empresarial y hacia la innovación (Knight y Cavusgil, 2004).

La lateralidad: puede ser concebida como la interacción formal que existe dentro de los departamentos de las empresas en la elaboración del producto (Joyce, Megee y Slocum, 1997). La lateralidad entre departamentos no sólo permite una interacción efectiva en la elaboración de los productos sino que también proporciona las bases para una transmisión del conocimiento, lo que facilita los procesos de socialización existentes a lo interno de la empresa.

Mecanismos de control: ésta es, quizás, el área donde las investigaciones teóricas no se han preocupado por profundizar y, por lo tanto, se requiere más investigación, especialmente de tipo cualitativa.

Referencias bibliográficas

- Alfaro, L. & Charlton, A. (2006). International Financial Integration and Entrepreneurship. Harvard Business School. <http://hbswk.hbs.edu/item/5516.html>.
- Aspelund, A., Madsen, T. & Moen, O. (2006). A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*, 41 (11): 1423-1448.
- 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, 9-19.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories. *European Journal of Management*, 29 (8), 60-75.
- Berg, M., Aspelund, A. & Sorheim, R. (2008). The hybrid structures of international new ventures: a social capital approach and research agenda. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9 (1), 1-4.
- Bilkey, W. & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8, 93-100.
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Publications Ltd.
- Catalone, R., Cavusgil, S. & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 515-524.
- Cavusgil, S. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Washington D.C.: Beard Books.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 2(1), 57-70.
- Coviello, N. (2005). Integrating qualitative and quantitative techniques in network analysis. *Qualitative Market Research*, 8(1), 39-60.
- Coviello, N. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37, 713-731.
- Coviello, N. & Cox, M. (2007). The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 113-132.
- Coviello, N. & Jones, M. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19, 485-508.
- Coviello, N. & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small Software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Crick, D. & Spence, M. (2005). The internationalization of High Performing UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review* 14(2), 167-170.
- Cuervo, A. (2001). *Introducción a la administración de empresas (4ª ed.)*. Madrid: Cívitas.
- Doz, Y. y Prahalad, C.K. (1981). Patterns of strategic control within multinational corporations. *Sloan Management Review* 23(1): 15-29.
- Egelhoff, W. (1988). *Strategy and Structure in Multinational Corporations: A revision of the Stopford and Wells Model*. *Strategic Management Journal*, 9(1), 1-15.
- Fernhaber, S., Macdougall, P. & Oviatt, B. (2007). Exploring the role of industry structure in New Venture Internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, July, 517-536.
- Freeman, S. & Cavusgil, S. (2007). Toward a Typology of Commitment States among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 15 (4), 1-21.
- Freeman, S., Edwards, R. & Schroder, B. (2006) How Small Globals use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 14 (3), 33-63.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, M., Dimitratos, P., Solberg, C. & Zucchella, A. (2008). Born global: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17, 385-401.
- Gabrielsson, M., Sassi, V. & Dharling, J. (2004). Finance strategies of rapidly growing Finnish SMEs: Born Internationals and Born Global. *European Business Review*, 16(6), 590-604.
- Ganitsky, J. (1989). Strategies for innate adoptive exporters: lessons from Israel case. *International Marketing Review*, 6(5), 50-65.
- Ghoshal, S. y Barlett, C. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review* 15(4): 603-625.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1994). Las organizaciones: comportamiento, estructuras, procesos. Addison Wesley Iberoamericana, Buenos Aires.

Han, M. & Celly, N. (2007). Pro-Profit, Pro-Growth, or Both? Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures (INV). *Academy of Management Proceedings*, 1-6.

Hout, T.; Porter, E. & Porter, R. (1982). How Global Companies Win out. *Harvard Business Review*, September-October, 98-108.

Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36(3), 471-591.

Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 11-34.

Johanson, J. & Wiedershei-Paul F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 305-322.

Joyce, W.; Mcgee, V. & Slocum, J. (1997). Designing lateral organizations: an analysis of the benefits, costs and enablers of non-hierarchical organization forms. *Decision Sciences* 28(1), 1-25.

Knight, G. and Cavusgil, T. (1996). "The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory", in Cavusgil, S. and Madsen, T. (Eds), *Advances in International Management*, JAI Press, Greenwich, CT.

Knight, G. y Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies* 35: 124-131.

Knight, G., Madsen, T. & Servais, P. (2004). An inquiry into Born Global firms in Europe and USA. *International Marketing Review*, 24(6), 645-665.

Madsen, T.K. y Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review* 6(6): 561-583.

McDougall, P. & Oviatt, B. (2000). International Entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.

Moen, O. (2002). The born global: A new generation of Small European Exporters. *International Marketing Review*, 19(2/3), 156-176.

Moorman, C. & Miner, A. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.

Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press: Cambridge, MA.

Oviatt, B. & MacDougall, P. (1994). Toward a theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*. 25 (1), 45-64.

Oviatt, B. & McDougall, P. (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9 (2), 30-43.

Oviatt, B. & McDougall, P. (1997). Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review*, 37, 85-99.

Oviatt, B. & McDougall, P. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.

Pla-Barber, J. (1995). La coordinación y el control en las empresas multinacionales. *CEDE*, 137-158.

Pla-Barber, J. & Escrivá-Esteve. (2005). Accelerated internationalization: evidence from a late investor country. *International Marketing Review*, 23(3), 255-278.

Pla-Barber, J. y León, F. (2007). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Prentice-Hall.

Rialp, A., Galvan, I. & Suarez. (2009). A configuration-holistic approach to born-global firms strategy formation process. *European Management Journal*, en prensa.

Rialp, A., Rialp, J. & Knight. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade of scientific inquiry (1993-2003)? *International Business Review*, 14, 147-166.

Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. & Vaillant, D. (2005). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 133-171.

Ricart, J. y Alvarez, J. (1996). *Cómo prepararse para las organizaciones del futuro*. IESE, Universidad de Navarra. Barcelona: Ediciones Folio.

Shrader, R. (2001). Collaboration and performance in foreign markets: The Case of young high-technology manufacturing firms. *Academy of Management Journal*, 44(1), 45-50.

Sharma, D. & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Global: a network view. *International Business Review*, 12, 739-753.

Snow, M., Miles, R. & Coleman, H. (1992). *Managing 21st Century Network Organizations*. *Organizational Dynamics*.

Terence, F. & Phillip, P. (2007). International New Ventures: Revisiting the influences behind the born global firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1113-1120.

Young, S. (1987). Business Strategy and the internationalization of business: Recent Approaches. *Managerial and Decision Economics*, 8(1), 31-41.

Zhang, M. & Tansuhaj, P. (2007). Organizational Culture, Information Technology Capability, and Performance: The case of born global firms. *Multinational Business Review*, (15) 3, 43-76.

Zhou, L., Wei-ping W. & Xueming, L. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38, 673-690.

RESUMEN:

El descubrimiento de las empresas de internacionalización acelerada ha generado una importante cantidad de investigaciones durante los últimos quince años. Los estudios que se han ocupado de este tema han delimitado capacidades organizativas, sin embargo, no han profundizado en la estructura formal y las interrelaciones entre departamentos, por lo tanto, se aduce que todavía existe una "caja negra" con respecto a esta cuestión. Para responder a esta interrogante, se estudiaron sesenta y cuatro artículos relacionados con el tema. Mediante el enfoque de los recursos y capacidades, se propone que una estructura formal para born global es flexible y centralizada, se encuentra orientada hacia el aprendizaje organizativo y responde a las redes sociales de la empresa, orientándose hacia la innovación.

Palabras Clave: flexibilidad, innovación, aprendizaje organizativo, socialización, lateralidad y mecanismos de control.

ABSTRACT:

The discovery of the existence of internationally accelerated companies has generated an important amount of research in the last fifteen years. Research on this field has defined organizational capabilities; however it has not dwelt in depth in formal structures and interdepartmental relations, as there is the belief that there is a "black box" around these matters. To answer this lack, 64 related published articles were studied. Through a resource and capabilities approach, a formal structure for born global is proposed. It is flexible and centralized, is oriented towards organizational learning, and answers to social networks within the company, focusing in innovation.

Keywords: Flexibility, innovation, organizational apprenticeship, socialization, laterality and control mechanisms.