



LAS BORN GLOBAL:

Empresas de Acelerada Internacionalización

Grettel Brenes Leiva
gbrenes@itcr.ac.cr

*Bs. University of South. Alabama. USA. MAE. Administración Empresas.
Instituto Tecnológico de Costa Rica. Diplomado Creación de Empresas.
Universidad de Valencia, España. Doctorando de la Universidad de
Valencia, España. Profesora universitaria por más de 10 años.*

Fidel León Darder

*Profesor Titular E.U. de la Universitat de València. Doctor en Dirección
de Empresas por la Universitat de València. Profesor invitado en la
Université Paris XII (Francia). Coordinador de dobles titulaciones
internacionales de la Facultat d'Economia de la Universitat de València.
Ha publicado artículos en Journal of International Business Studies,
Universia Business Review y Cuadernos de Administración, entre otros.*

*“El proceso de
internacionalización no es
ni lineal ni unidireccional”
(Bell y McNaughton 2000,
p. 179)*

Las *born global* son “pequeñas compañías (usualmente) orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento” Knight y Cavusgil (1996).

INTRODUCCIÓN

La internacionalización de los negocios, en las décadas de los 70 y 80, se consideraba competencia única y exclusiva de las grandes y consolidadas empresas multinacionales o transnacionales; en esa época las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que tenían actividades a nivel internacional se consideraban excepciones (Oviatt y McDougall, 1994). Sin embargo, a partir de los 90 y hasta nuestros días, un número importante de PYMES ha tomado la decisión de transitar el camino de los mercados internacionales, casi desde su inserción al mercado o a muy temprana edad de su nacimiento, por lo que algunos autores les han llamado *born global* o nuevas empresas internacionales (Knight y Cavusgil, 2005, 1996; Knight, Madsen y Servais, 2004; Moen 2002; Autio, Sapienza y Almeida, 2000; Bell y McNaughton, 2000; Oviatt y McDougall, 1995, 1994).

En países como Dinamarca, Finlandia, Francia, Estados Unidos, Canadá, Italia y España se nota una tendencia incremental hacia la internacionalización instantánea y, más específicamente, en los países nórdicos se considera que el 50% de los emprendimientos de alta tecnología se catalogan como *born global*, por otro lado, en el promedio general de emprendimientos este porcentaje asciende al 44% (Knight y Cavusgil, 2005; Knight

et al. 2004; Moen, 2002; Moen y Servais, 2002; Rasmussen y Madsen, 2002; Autio et al. 2000).

En esa misma línea, estudios de la OCDE, realizados en países desarrollados y en vías de desarrollo, indican que cerca de 1% a un 2% de las firmas manufactureras pequeñas son internacionales desde su inserción, lo que representa entre 30



000 y 40 000 firmas a nivel mundial.

En consecuencia, el creciente número de empresas *born global* que han seguido este modelo acelerado de internacionalización, ha despertado el interés de académicos, investigadores, creadores de políticas públicas y gente de negocios, entre otros (Rialp, Urbano y Vaillant, 2005; Autio 2004; Rasmussen y Madsen, 2002; Moen, 2002; Moen y Servais, 2002; Iborra, Menguzato y Ripollés, 1998; Oviatt y McDougall, 1995, 1994).

Algunas razones por las cuales el fenómeno de rápida internacionalización de

las empresas parece estar incrementándose a nivel mundial son las siguientes:

- Factores como la globalización de la economía, el uso de las tecnologías de la información (Internet, e-mail, intercambio electrónico de datos), los desarrollos tecnológicos en las áreas de producción y logística, y la reducción de los costos del transporte han favorecido la creación de

estas nuevas empresas (Knight y Cavusgil, 2005; Rialp et al. 2005; Knight, et al., 2004; Johnson, 2004; Oviatt y McDougall 1995, 1994).

- Las *born global* tienen presencia en muchos países del mundo y en un amplio rango de industrias, aún cuando en la literatura se ha puesto mayor énfasis en las de alta tecnología y servicios (Knight y Cavusgil, 2005; Rialp et al. 2005; Knight, et

al., 2004; Johnson, 2004; Oviatt y McDougall 1995, 1994).

- Se cuenta con recursos humanos con mayor conocimiento, experiencia y destrezas para administrar empresas a nivel internacional (Oviatt y McDougall 1995, 1994)

- La globalización comercial ha favorecido la formación de redes comerciales y personales, así como las alianzas estratégicas entre estas empresas, variables que han facilitado y acelerado el proceso de ingreso a los mercados mundiales (Rialp et al., 2005).

Las *born global* poseen particularidades que las diferencian de las PYMES convencionales, principalmente en su enfoque estratégico, debido a que incursionan en los mercados globales desde el momento mismo del nacimiento de la empresa o en un período muy cercano a este.



FORMAS DE ABORDAJE

La internacionalización de las empresas es un proceso dinámico que se ha tratado de explicar mediante el uso de modelos teóricos con diversidad de enfoques, los cuales, por lo general, suelen agruparse en dos grandes corrientes: las que siguen el enfoque tradicional (secuencial o por etapas) del proceso de internacionalización y las que proponen otros modelos alternativos.

El interés por estudiar las empresas de acelerada internacionalización surge por varios motivos; el primero de ellos es que durante mucho tiempo se pensó que las empresas se internacionalizaban siguiendo el modelo tradicional conocido como “Modelo de Uppsala”, propuesto por Johanson y Vahlne (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). Este modelo plantea que el proceso de internacionalización de las empresas es lento y gradual, ya que debe seguir una serie de etapas o pasos deliberados, encaminados, primeramente, a la venta de bienes y servicios en los mercados domésticos y luego, con la experiencia y los recursos generados, deciden incursionar en otros mercados extranjeros, iniciando en aquellos que tienen mayor similitud cultural. De este modo, las empresas van adquiriendo el conocimiento y la experiencia suficiente para tomar decisiones respecto al grado en que se van a comprometer los recursos en los mercados ya incursionados y vislumbrar otras oportunidades para desplazarse hacia nuevos mercados con mayor distancia psicológica (mercados con diferencias idiomáticas, culturales, políticas y de educación). En síntesis, este modelo supone que “la falta de conocimiento de los mercados y la esca-

sez de recursos pueden ser los principales obstáculos para la internacionalización” (Plá y León, 2004).

Por otro lado, dentro de la corriente que proponen los modelos de internacionalización alternos al tradicional, se tiene el enfoque de internacionalización acelerada o rápida. Bajo este modelo, se observa que un grupo de empresas rompen el paradigma tradicional obviando o “brincándose” algunas fases de ese modelo. En consecuencia, el tiempo requerido para la internacionalización de las actividades se logra reducir, o eliminar, y el conocimiento para ingresar a mercados extranjeros se adquiere con mayor rapidez y facilidad. Una de las explicaciones a esta teoría resulta ser la incorporación de estas pequeñas empresas a redes (personales, comerciales e institucionales), a convenios de cooperación empresarial y al uso de las tecnologías de información y comunicación. (Zhang y Tansuhaj, 2007; Iborra et. al 1998; Bell, 1995; Oviatt y McDougall, 1994; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Menguzato, 1995).

Esta situación viene a provocar una serie de críticas al modelo tradicional de internacionalización, las cuales ponen en entredicho la validez del mismo y otras veces pareciera que anuncian la decadencia de este.

De las investigaciones realizadas se logran identificar diferencias entre las empresas que siguen estos dos procesos de internacionalización, las cuales se resumen en la tabla N° 1.

Un segundo interés para estudiar las *born global*, comprende un carácter económico, político y social; en este sen- >>

Tabla No. 1 Comparación entre las empresas que siguen procesos de internacionalización gradual y aquellas que utilizan el modelo acelerado

Atributos	Empresas que siguen el modelo tradicional	Empresas Born Global
Motivación para internacionalizarse	<ul style="list-style-type: none"> • Reactiva • Condiciones adversas en el mercado doméstico • Pedidos esporádicos de clientes • Administración poco interesada • Los costos de los procesos de producción incentivan a la exportación 	<ul style="list-style-type: none"> • Practiva • Nicho del mercado global • Administración comprometida • Internacional desde la creación • Buscadores activos de nuevos mercados
Objetivos Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivencia y Crecimiento • Incremento en el volumen de ventas • Ganar mayor mercado • Expandir el ciclo de vida del producto • Nacer de nuevo de manera global • Aprovechar economías de escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Explotar ventajas competitivas (conocimiento) • Amarrar clientes • Rápida penetración en los nichos o segmentos globales • Aprovechar la ventaja de ser el primero de el nuevo mercado
Patrón de Expansión Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar • Primero la expansión Doméstica • Enfocado a mercados culturalmente cercanos • Mercados meta menos sofisticados o de uso de baja tecnología • Casi no hay evidencia del uso de redes 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrente • Expansión simultánea del mercado doméstico y el internacional • Enfocado en los mercados "lead" • Hay evidencia de ser seguidores "followership" de clientes • Fuerte evidencia en el uso de redes
Ritmo del Paso	<ul style="list-style-type: none"> • Gradual • Lenta internacionalización • Un mercado a la vez • Adaptación de los productos ofrecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido • Internacionalización acelerada • Exportar a un gran número de mercado a la vez • Desarrollo de un nuevo producto global con pocas o sin modificaciones
Método de Distribución / Modos de Entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Convencional • Uso de agentes / distribuidores o mayoristas • Directo a los clientes • Creación de filiales • Creación de Centros de Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible • Uso de Agentes o Distribuidores, • Venta Directa a los Clientes, uso de licencias, join ventures y producción en el extranjero
Estrategia Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Ad-hoc y oportunista • Evidencia de una conducta reactiva y continua de exportar oportunidades • Expansión atómica buscando nuevos clientes y nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurada • Evidencia de un modelo planeado de expansión internacional • Expansión internacional de redes

Fuente: Autio, 2004; Zuchella, 2002; Bell y McNaughton 2000.

>> tido, estas empresas vienen a potenciar el crecimiento económico de los países y a aumentar la eficiencia de los mercados internacionales haciéndolos más competitivos a través de la explotación y adquisición de ventajas tecnológicas locales y extranjeras, la transferencia del conocimiento, la instauración de innovaciones, la generación de empleo, la búsqueda de clientes en

el extranjero y al procurar nuevas habilidades y destrezas en los emprendedores o equipo directivo, al enfrentarlos a nuevos retos en la arena internacional, así como creando redes personales, comerciales y alianzas estratégicas a nivel global. (Zahra, 2004; Moen, 2002; Madsen y Servais, 1997; Oviatt y McDougall 1995, 1994; Jolly, Alahuhta y Jeannet, 1992).

Aún cuando el número de investigaciones relacionadas con los procesos rápidos de internacionalización ha crecido, no se tiene una definición absoluta, clara y concisa de lo que se denomina born global. Por otro lado, no hay uniformidad en cuanto al nombre con que se designan y, finalmente, no hay consistencia en cuanto al modo de operacionalizar el concepto.

En la literatura se mencionan varias denominaciones para estas empresas, entre ellas: born global, international new ventures, global start-ups, instant internacional, empresas de acelerada internacionalización, entre otras (Plá y Escribá, 2006; McAuley, 1999; Madsen y Servais, 1997; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1994; Jolly, et al. 1992).

DEFINICIONES DE BORN GLOBAL

Oviatt y McDougall (1994) definen a la nueva empresa internacional (INVs) como “una organización de negocios que, desde su inserción, busca obtener una significativa ventaja competitiva en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países” (p. 49). Esta definición se enfoca en la corta edad en que las empresas llegan a ser internacionales y no aspectos como: el tamaño, la experiencia y los recursos que posee (Iborra et al. 1998).

Para Knight y Cavusgil (1996, p.11) las born global son “pequeñas compañías (usualmente) orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento”, dejando al margen empresas en sectores tradicionales. Adicionalmente, ellos agregan dos elementos: el primero consiste en definir el porcentaje de producción que vende en el exterior, y el segundo se refiere al periodo transcurrido entre el establecimiento de la empresa y el inicio de la actividad exportadora, por lo tanto, se observa que el interés radica en tratar de operacionalizar el concepto.

Siguiendo esa misma línea, Rialp et al. (2005, p.138) señalan que las born global “son firmas emprendedoras cuya administración parece percibir el mundo entero como su mercado desde su nacimiento”; tal afirmación la realiza apoyándose en los estudios realizados por Chetty y Campbell-Hunt (2004), Andersson y Wictor (2003), Sharma y Blomstermo (2003), Madsen y Servais (1997), Knight y Cavusgil (1996), Oviatt y McDougall (1995, 1994), McDougall et al., (1994) y Rennie (1993).

De igual modo, Iborra et al. (1998, p. 148) señalan “que se crean con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales; su ámbito producto/mercado tiene una dimensión internacional ya desde la creación de las mismas”

En esta misma dirección, ha habido arbitrariedad en cuanto al tiempo que transcurre entre el nacimiento de la empresa y sus primeras exportaciones: algunos investigadores afirman que son 2 años, otros 3 años o de 3 a 5 años y otros de 5 a 6 años (Knight y Cavusgil, 2005; Knight et al. 2004; Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Moen y Servais, 2002; Rasmussen y Madsen, 2002; Zuchella, 2002; Shrader, Oviatt y McDougall, 2000).

En cuanto a la operacionalización del concepto, se han contemplado diversas variables. La Tabla N° 2 muestra las usadas comúnmente.

Tabla N° 2 Variables consideradas para operacionalizar el concepto de born global

Autores	Ámbitos
Rasmussen y Madsen ,2002	<ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje de ventas de exportación • La expansión internacional (número de países o regiones en los que se ha incursionado) • La penetración (modos de entrada y estructura organizacional) • La integración (sourcing o coordinación) • Actitudes administrativas
Piá y Escriba, 2006	<ul style="list-style-type: none"> • La velocidad (período transcurrido desde la creación de la empresa hasta el primer ño de exportaciones) • El porcentaje de exportación • La expansión internacional

CARACTERÍSTICAS DE LAS BORN GLOBAL

Por lo general, las born global se caracterizan por ser pequeñas y medianas empresas jóvenes y emprendedoras que surgen tanto en sectores de alta tecnología como en los tradicionales. Las empresas de alta tecnologías hacen uso y aplicación intensiva del conocimiento y del proceso de imitación de las tecnologías; mientras que en las empresas tradicionales la tecnología no es elemento indispensable para producir los bienes o servicios (Sharma y Blomstermo, 2003; Bell et al. 2003; Bell y Mc Naughton, 2000; Autio et al., 2000; Bloodgood, Sapienza y Almeida, 1996; Bell, 1995).

Las born global poseen particularidades que las diferencian de las PYMES convencionales, principalmente en su enfoque estratégico, debido a que incursionan en los mercados globales desde el momento mismo del nacimiento de la empresa o en un periodo muy cercano a este. Por lo general desarrollan estrategias genéricas de diferenciación o enfoque (Knight y Cavusgil, 2005). Es común encontrar que las born global poseen una base de recursos limitados (financieros, humanos, propiedad, planta y equipo, entre otros) debido a su corta edad o tamaño, en ese sentido, estas empresas ponen especial énfasis en controlar los activos en vez de poseerlos (Knight et al., 2004; Rasmussen y Madsen, 2002; Zuchella, 2002; Oviatt y McDougall, 1994).

En el área de mercadeo presentan limitaciones en el establecimiento de rutinas para recolectar e interpretar adecuadamente información relacionada con el mercado y clientes extranjeros, pues dedican poco esfuerzo y recursos para adquirir el conocimiento institucional; a pesar de ello, esta debilidad es suplida con información proporcionada por los informantes de las redes de las que forma parte (Sharma y Blomstermo, 2003). Al ser empresas pequeñas y de escasos recursos, presentan una limitada capacidad de producción, por lo que deben enfocarse en un segmento o pequeños “nichos” de mercado que han sido identificados por los propietarios >>



» o administradores, en su esfuerzo de vender los productos a un mayor número de mercados a nivel global (Moen y Servais, 2002; Shrader et al. 2000).

En lo que a productos se refiere, tienen poca variedad de productos y por lo común dependen de un único producto, de ahí que “deben escoger mercados con clientes homogéneos y realizar las mínimas adaptaciones en la mezcla de mercadotecnia” (Moen y Servais, 2002).

A pesar de poseer estructuras organizacionales relativamente simples, éstas son bien orientadas y muy flexibles (Shrader et al., 2000), convirtiéndose una ventaja en los casos donde se maneja un volumen pequeño de operaciones; no obstante, para una born global que experimente una rápida expansión, esta situación podría tornarse en una limitación al no contar con la estructura organizativa que soporte el crecimiento del volumen de operaciones.

Dentro de las fortalezas que las distin-

guen está la capacidad de los emprendedores o grupo directivo que las dirigen, que son extremadamente proactivos y quienes apoyados en la experiencia y la formación académica adquirida en los mercados internacionales, han desarrollado una serie de conocimientos, habilidades y destrezas que les facilita la dirección y desarrollo de estos negocios, procurando mejores condiciones para manejar el riesgo internacional, aún cuando no lo pueden controlar (Shrader et al., 2000).

El nivel de riesgo que manejan es alto debido a que sus mercados por lo general son muy volátiles y al ser empresas jóvenes pueden carecer de experiencia para hacerle frente a estos retos, por lo que podrían verse “expuestas a altos grados de inseguridad con respecto a los clientes, sus necesidades y demandas” (Sharma y Blomstermo, 2003).

No obstante, un estudio realizado por Bell (1995) en empresas de software en

Noruega, Irlanda y Finlandia pone en entredicho estos planteamientos y es enfático en señalar que ni la edad ni el tamaño de estas empresas ejercen una influencia significativa en la decisión de internacionalizarse y agrega que algunas de las debilidades señaladas anteriormente pueden provenir más bien del sector en el cual se origina la actividad económica.

SOSTENIBILIDAD DE LAS BORN GLOBAL

La creación de un emprendimiento global (global start-up) no le garantiza a nadie el éxito seguro (Oviatt y McDougall, 1995, p.34). Es por esto que se han descrito una serie de elementos necesarios para que este tipo de empresa pueda sostenerse en el mercado, es decir, que sobreviva y crezca. Oviatt y McDougall (1994) señalan cuatro de ellos: primero, tener la capacidad de interiorizar alguna transacción; segundo, el uso de estructuras híbridas o alternativas

Las born global exitosas poseen pocos recursos, pero vitales, que administran muy bien desde sus inicios; aunado a ello, desarrollan una visión sin límites de los mercados a los que pueden acceder.

Las born global utilizan como principal modo de ingreso a los mercados extranjeros las exportaciones y las licencias, que son modos de ingreso que no le brindan el suficiente control y aprendizaje con respecto a nuevos mercados, proveedores y clientes

de recursos, logradas a través de la cooperación empresarial, tales como licencias, franquicias, o bien una estructura de redes; tercero, identificar una oportunidad o ventaja ubicada en el mercado foráneo; y finalmente, poseer y aprovechar los recursos que son únicos para una empresa en particular.

Las born global exitosas poseen pocos recursos, pero vitales, que administran muy bien desde sus inicios; aunado a ello, desarrollan una visión sin límites de los mercados a los que pueden acceder. Los pocos activos únicos que poseen les permiten desplegar una serie de ventajas competitivas a nivel global que, en algunos casos, emergen del uso y aplicación del conocimiento, de las tecnologías de la información, de una fuerte orientación al cliente o bien, de mantener un rol dominante en cuanto a la visión emprendedora (Zhang y Tansuhaj, 2007; Bell et al. 2003; Zuchella, 2002; Bloodgood et al., 1996; Barney, 1991).

En ese mismo orden, Sharma y Blomstermo (2003) intentan explicar el éxito de las born global, apoyándose en la teoría de redes comerciales y personales (domésticas o internacionales). Ellos señalan que las born global forman parte de un conjunto de redes que generan una sinergia entre ellas, actuando como un mecanismo alternativo y complementario que les permite crecer y adquirir conocimientos sobre aspectos relevantes en el proceso de internacionalización, entre los que se mencionan: información sobre las instituciones, reglas, regulaciones, clientes y sus necesidades, tecnologías y nuevas oportunidades en otros mercados; este conocimiento se convierte en uno de los insumos básicos para ingresar de manera rápida y ágil a nuevos mercados internacionales, lo cual provoca

una internacionalización mucho más acelerada.

Otra forma de surgir en los mercados internacionales es apoyándose en las estructuras de governance o administración conjunta. Bajo esta condición, los directivos de dos o más de estas empresas entran en un acuerdo para crear una estructura híbrida (licencias, franquicias, patentes, acuerdos de distribución, joint venture, etc.) para apoyarse mutuamente, a fin de desarrollar sus negocios. Este tipo de acción contractual se lleva a cabo con el propósito de alcanzar objetivos específicos de expansión y adquisición de nuevas tecnologías y conocimientos, entre otros, por parte de las empresas que participan en el acuerdo; no obstante, implica depositar la confianza en un nuevo compañero de negocios, situación que podría generar estupendos resultados, o bien resultar en una actitud oportunista por parte de algún miembro de la red de la que forma parte (McDougall. et al., 1994, Menguzato 1992, 1995).

Finalmente, otro elemento que viene a contribuir en el éxito de las born global es la fuerte dependencia en el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC's) que les permite lidiar mejor con el factor de riesgo que se experimenta en los mercados extranjeros. A través de las TIC's, las born global están en capacidad de proveer servicios más expeditos, ágiles y de menor costo a los clientes en los lugares remotos, de igual modo, pueden actualizar la información de los clientes más rápido que sus competidores, siendo esto una ventaja competitiva, o "recurso único", para aquellas que lo poseen y utilizan su potencial (Zhang y Tansuhaj, 2007). Además, las TIC's les permite mantenerse en contacto directo y permanente con los

miembros de las redes de las que forman parte, y viene a facilitar las labores de coordinación y ejecución de los convenios de cooperación empresarial.

SELECCIÓN DEL MERCADO Y MODO DE INGRESO DE LAS BORN GLOBAL

No se vislumbra un único modo de selección del mercado seguido por las born global. Pareciera que este proceso es el resultado de aprovechar las oportunidades que los cuerpos directivos de estas empresas precisan en los mercados globales; para algunos, estas empresas carecen de rutinas establecidas para seleccionar el mercado al que desean alcanzar y evalúan cada posibilidad de manera individual, dependiendo del nivel de conocimiento que posea la empresa y el conocimiento adquirido o proporcionado por las redes de las que forma parte, "por lo que la iniciativa es tomada por los actores de la red y ésta es basada en la improvisación" (Sharma y Blomstermo, p. 747, 2003), es decir, "prueba y error" (Sharma y Blomstermo, p. 748, 2003). Otros, establecen que esta selección algunas veces podría estar influenciada por diversos factores, tales como la distancia psicológica, la táctica de seguidores de clientes, el sector objetivo o las tendencias de la industria Bell (1995). Por otro lado, Burgel y Murray (2000) señalan que hay modos de entrada que responden más a razones de carácter competitivo, porque el tamaño económico de un mercado y las oportunidades propias de un país resultan ser mucho más atractivas que una posible cercanía psicológica o geográfica.

Con respecto a los modos de ingreso, se tiene que las empresas utilizan tres modos de ingreso a los mercados internacio- >>

>> nales: las exportaciones, las licencias y la inversión directa. Cada uno de éstos está asociado a un menor o mayor grado de control por parte de las empresas. La inversión directa implica efectuar transacciones de “alto control”, mientras que las exportaciones y las licencias se consideran de “menor control”, debido a que las relaciones de la empresa con los mercados, proveedores y clientes son más distantes (Plá y León, 2004; Zahra Ireland y Hitt, 2000). (Gráfico 1)

e interiorizar más rápido el conocimiento, facilitando la adquisición de ventajas competitivas ante otras empresas como las born global (Knight y Cavusgil, 2005; Sharma y Blomstermo, 2003; Moen y Servais, 2002; Zahra et al. 2000; Bell, 1995; Oviatt y McDougall, 1994).

Conclusiones

Principalmente, en las dos últimas décadas se observa que el entorno mundial está favoreciendo el surgimiento de empre-

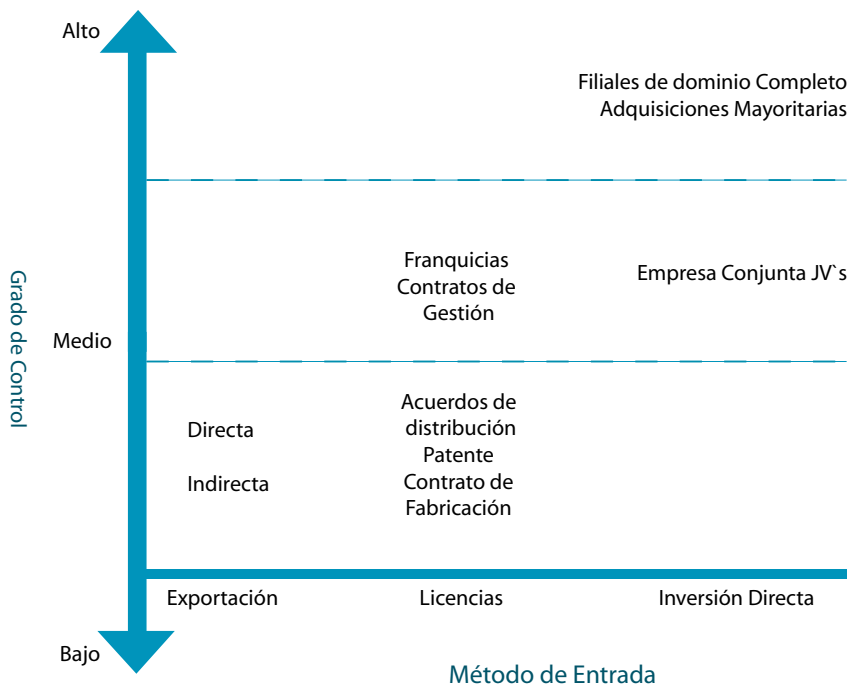
En países “emergentes”, es decir con desarrollos económicos tardíos, la aparición, crecimiento y sostenibilidad de las PYMES de acelerada internacionalización viene a constituir una de las piedras angulares sobre las que podría descansar el sector productivo, dinamizando grandemente sus economías.

Para insertarse con éxito en este nuevo modelo de internacionalización, es necesario que se promueva el desarrollo de exportaciones mediante la formulación de políticas conducentes a crear el clima, las condiciones y la infraestructura indispensable para que estas empresas puedan alcanzar un desarrollo sostenido con sus exportaciones. Factores como productividad, investigación y desarrollo, innovación tecnológica, uso de TIC's y transferencia de tecnologías deben estimularse e instaurarse; así también, la formulación de un conjunto de medidas fiscales tendientes a incentivar estas empresas y sostenerlas con el tiempo.

De igual modo, es necesario promover la formación de redes empresariales con el fin de lograr la integración de las empresas a nivel regional o sectorial, para que unidas a través de convenios de cooperación o clusters puedan crecer y acceder con mayor seguridad a los nuevos mercados internacionales.

En el ámbito académico se presenta el reto de incrementar la investigación en esta área, con el propósito de conocer más de cerca la realidad que viven estas empresas en sus diferentes facetas; asimismo, se buscaría divulgar los resultados obtenidos para que sean conocidos por quienes tienen la obligación y el deseo de apoyar y colaborar, de manera asertiva, la gestión empresarial que realizan estas empresas. En esta misma dirección, es necesario contar con programas formativos que incentiven y potencien un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas en los emprendedores internacionales, que las capacite para hacerle frente al mercado global, el cual se caracteriza por ser sumamente competitivo, y logren hacer realidad su visión de negocios y puedan ver al mundo como el mercado que desean alcanzar.

Gráfico 1: Modos de entrada y grado de control en el exterior



Fuente: Adaptado de Plá y León (2004), p. 66

Las born global utilizan como principal modo de ingreso a los mercados extranjeros las exportaciones y las licencias, que son modos de ingreso que no le brindan el suficiente control y aprendizaje con respecto a nuevos mercados, proveedores y clientes. De ahí, que empresas sólidas financieramente optarán por modos de ingreso con un mayor control, lo que les permitirá adquirir

sas con una acelerada internacionalización, a través de los procesos de globalización de las economías, el uso de las tecnologías de la información y las facilidades en el transporte internacional. Es por eso que es posible que un grupo, cada vez más grande, de nuevas pequeñas y medianas empresas, inicien procesos de internacionalización desde su nacimiento o muy cercano a éste.

Por último, se deberían fortalecer los mecanismos que incentiven la movilidad laboral y académica de los habitantes, para así adquirir capacidades, habilidades y experiencia laboral a nivel internacional y formar parte de redes internacionales, elementos que son básicos para la creación de las empresas *born global*.

Referencias Bibliográficas

Andersson S. y Wictor I. (2003). Innovative Internationalization in New Firms: BorGlobal- The Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, pp. 249-276.

Autio Erkkö. (2004). 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*. Palgrave Macmillan Ltd. pp 1-11

Autio E., Sapienza. H y Almeida, J. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, No 5, pp 909-924.

Barney, Jay. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1). 99-120.

Bell, J. y McNaughton, R. (2000). "Born Global" Firms: A Challenge to Public Policy in Support of Internationalization. *Marketing in Global Economy Proceedings*. Pp 176-185.

Bell, J (1995). The internationalization of small computer software firms. A further challenge to "stage" theories. *European Journal of Marketing*. Vol. 29, No 8, pp 60-75

Bloodgood, J, Sapienza, H y Almeida, J. (1996). The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Pp.61-76.

Burgel, O; Murray G. (2000). International Market Entry Choices of Star-up Companies y High Technology Industries. *Journal of International Marketing*. Vol 8. No. 2. pp. 33-62.

Chetty, S y Campbell-Hunt, C. (2004).

A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. *Journal of Marketing*, Vol. 12, No, 1, pp. 57-81.

Iborra, M, Menguzzato, M y Ripollés, M. (1998). Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 7, num.3, pp. 147-160.

Johanson, J y Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, pp 11-24.

Johansson. J. & Vahlne. J. E. (1977). The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8 (1).23-32

>>



- >> Johanson, J y Wiedersheim, F. (1975). The Internationalization process of the firms: four Swedish Case studies. *Journal of Management Studies*. 305-322.
- Johnson, J. (2004). Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Star-Ups: US and UK Evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 2, pp. 139-154.
- Jolly, V; Alahuhtra, M y Jeannet, J. (1992). Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*. Vol. 1, pp.71-82.
- Knight, G. y Cavusgil, T. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*. Vol.45. Special Issue, 2005, pp. 15-35.
- Knight, G; Madsen, T and Servais, P. (2004). An Inquiry into Born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, Vol 21, No 6, pp. 645-665.
- Knight, G. y Cavusgil, T. (1996). "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory". *Advances in International Marketing*. Vol. 8, pp. 11-26.
- Madsen, T y Servais, P (1997). The internationalization of Born Global: An Evolutionary Process. *International Business Review*. Vol.6. pp. 561-583.
- McAuley, A. (1999). Entrepreneurial Instant Exporter in the Scottish Arts and Crafts Sector. *Journal of International Marketing*. Vol.7.No. 4, pp. 67-82.
- McDougall, P; Shane, S y Oviatt, B. (1994). Explaining The Formation Of International New Venture: The Limits Of Theories From International Business Research. *Journal of Business Venture*. Vol. 9. Pp. 469-487.
- Menguzato, Martina (1995). La triple lógica de las alianzas estratégicas. Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno, pp.29-49. Madrid: Civitas.
- 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 y Servais M. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 49-72.
- Organization for Economic Cooperation and Development [OECD] 1997. Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs). Vol. 1 (Paris: OECD)
- Oviatt, B y McDougall, P. (1995). Global Start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, Vol.9, No. (2). Pp. 30-43
- Oviatt, B y McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Issue 1, pp. 45-64.
- Plá J y Escribá, A. (2006). Accelerated internationalization: Evidence from a late investor economy. *International Marketing Review*. Vol. 23, No. 2, pp. 255-278.
- Plá J y León, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Editorial Pearson Educación S.A. Madrid, España, pp. 1-384.
- Rasmussen, E y Madsen, K. (2002). The Born Global Concept. Paper for the 28th EIBA conference, in the special session "SME internationalization and born global- different European views and evidence."
- Rialp, A; Rialp, J; Urbano, D y Vaillant, Y. (2005a). The Born Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, pp. 133-171.
- Shrader, R, Oviatt, B y McDougall (2000). How new venture exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21 st century. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, No. 6, pp. 1127-1247.
- Sharma, D y Blomstermo, A. (2003). The Internationalization process of Born Global: a network view. *International Business Review*, Vol. 12, pp 739-753.
- Zahra, S. (2004). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, Vol. 1, No. 9, pp. 1-11.
- Zahra, S; Ireland, D; Hitt, M. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance. *Academy of Management Journal*. Vol 43. No. 5. pp. 925-950.
- Zhang, M y Tansuhaj, P. (2007). Organizational culture, information technology capability, and performance: The case of born global firm. *The Multinational Business Review*. Volume 15. Number 3. Fall 2007.
- Zucchella, A. (2002). Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on the Italian Case. 28th EIBA Conference, in the special session "SME internationalization and born global- different European views and evidence."

Evidence from a late investor economy. *International Marketing Review*. Vol. 23, No. 2, pp. 255-278.

Plá J y León, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Editorial Pearson Educación S.A. Madrid, España, pp. 1-384.

Rasmussen, E y Madsen, K. (2002). The Born Global Concept. Paper for the 28th EIBA conference, in the special session “SME internationalization and born global- different European views and evidence.”

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

Shrader, R, Oviatt, B y McDougall (2000). How new venture exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21 st century. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, No. 6, pp. 1127-1247.

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

Zahra, S. (2004). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, Vol. 1, No. 9, pp. 1-11.

Zahra, S; Ireland, D; Hitt, M. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance. *Academy of Management Journal*. Vol 43. No. 5. pp. 925-950.

Zucchella, A. (2002). Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on the Italian Case. 28th EIBA Conference, in the special session “SME internationalization and born global- different European views and evidence.”

RESUMEN:

Las born global son un grupo de pequeñas y medianas empresas emprendedoras que presentan un proceso de internacionalización acelerado, es decir, inician sus actividades comerciales en el mercado mundial justo apenas nacen o en un periodo muy cercano a su nacimiento. Estas empresas ingresan a los nuevos mercados obviando o se brincándose algunas de las etapas del proceso tradicional de internacionalización, gradual o por etapas, conocido como “modelo Uppsala”. Son entes dinamizadores de las economías que contribuyen en el desarrollo económico de los países, siempre y cuando se crea el clima, las condiciones y la infraestructura indispensable para que puedan alcanzar un desarrollo sostenido de sus exportaciones. Este artículo intenta caracterizar a las born global partiendo de las definiciones, características, sostenibilidad y la selección y modo de ingreso a los mercados globales.

Palabras Clave: Empresas internacionales, nuevas empresas internacionales, exportaciones, comercio exterior, Pymes.

ABSTRACT:

The born global is a group of small and medium sized entrepreneurial companies that show an accelerated internationalization process, that is, they start their commercial activity in world markets just as they are born or in a period very close to their conception. These companies enter new markets paying no attention to, or disregarding some of the steps of the traditional gradual or stepwise internationalization process known as the “Uppsala model”. They are dynamizing entities of their economies that contribute to the economic development of their countries, as long as the essential operating climate, conditions and infrastructure are created to allow them attain a sustained development in their exports. This article attempts to characterize the born global companies starting from the definitions, characteristics, sustainability and their choice of ingress mode to global markets.

Keywords: International companies, new international companies, exports, foreign trade, SMEs