

**EL FENOMENO DE LAS EMPRESAS DE ACELERADA  
INTERNACIONALIZACION CONOCIDAS COMO “BORN  
GLOBAL”**

***FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS PROCESOS DE  
INTERNACIONALIZACION ACELERADA EN LAS PYMES: EL CASO DE  
COSTA RICA***

**Elaborado por: Grettel Brenes Leiva**

**Diciembre 2007**

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>I. INTRODUCCION .....</b>	<b>10</b>
<b>OBJETIVO GENERAL: .....</b>	<b>13</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>II. REVISION LITERARIA .....</b>	<b>15</b>
<b>1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) .....</b>	<b>15</b>
1.1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES .....	17
1.1.1. Motivaciones o razones para internacionalizarse.....	20
1.1.2. ¿Qué debe poseer una Pyme para internacionalizarse?.....	23
1.1.3. Selección y modos de ingreso a los mercados internacionales.....	25
1.2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN PAÍSES EMERGENTES.....	28
1.3. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COSTARRICENSES .....	31
1.3.1. Definición de Pymes en Costa Rica .....	31
1.3.2. Importancia de las Pymes costarricenses.....	31
1.3.3. Clasificación de las Pymes según el tamaño.....	32
1.3.4. Clasificación de las Pymes según estrato económico.....	33
Empresas de acumulación o estrato moderno.....	33
Empresas de baja productividad o baja acumulación .....	34
1.4. EL SECTOR EXPORTADOR COSTARRICENSE .....	34
1.4.1. La internacionalización de la MIPYME en Costa Rica: .....	36
<b>2. TEORÍAS SOBRE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN .....</b>	<b>39</b>
2.1. EL MODELO DE UPPSALA .....	39
2.1.1. Críticas al modelo de Uppsala.....	40
2.2. OTROS MODELOS DIFERENTES AL MODELO SECUENCIAL O POR ETAPAS.....	41
2.2.1. Enfoque Económico (Buckley y Casson 1981).....	41
2.2.2. Enfoque de red (Johanson y Mattsson 1988).....	42
2.2.3. Modelo Basado en la Teoría de las Capacidades Organizativas Kogut y Zander (1993).....	43
2.2.4. Modelo de Internacionalización Acelerado.....	44
<b>3. EL FENÓMENO DE LAS EMPRESAS DE ACELERADA INTERNACIONALIZACIÓN “BORN GLOBAL” .....</b>	<b>47</b>
3.1. RAZONES QUE MOTIVAN EL ESTUDIO DE LAS BORN GLOBAL.....	49
3.2. DEFINICIONES DE BORN GLOBAL O EMPRESA DE ACELERADA INTERNACIONALIZACIÓN.....	50
3.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS BORN GLOBAL .....	54
3.4. SECTORES EN LOS QUE EMERGEN LAS BORN GLOBAL.....	60

3.5. TIPOLOGÍA DE LAS BORN GLOBAL O NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES (INV'S) .....	63
3.5.1. Tipología presentada por Oviatt y McDougall.....	64
3.5.2. Tipología presentada por Bell y McNaughton.....	66
3.5.3. Tipología propuesta por Aspelund y Moen.....	67
3.5.4. Topología propuesta por Knight y Cavusgil.....	70
3.6. MECANISMO DE SELECCIÓN DEL MERCADO Y MODO DE INGRESO DE LAS BORN GLOBAL.....	72
<b>4. FACTORES QUE INCIDEN EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ACELERADA</b>	
<b>INTERNACIONALIZACIÓN “BORN GLOBAL” .....</b>	<b>77</b>
4.1. CAPACIDADES DE LOS FUNDADORES O EMPRENDEDORES .....	89
4.2. HABILIDADES ESTRATÉGICAS Y ORGANIZACIONALES.....	95
4.3. LA FORMACIÓN DE REDES Y ALIANZAS.....	98
4.4. FACTORES FACILITADORES.....	101
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>103</b>
1. TIPOS DE METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN.....	103
2. EL ESTUDIO DE CASOS COMO ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.....	105
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	106
3.1. Las cuestiones de investigación.....	107
3.2. Las proposiciones de investigación.....	107
3.3. La unidad de análisis.....	108
3.4 Lógica que vincula los datos con las proposiciones.....	110
3.5 Criterio para interpretar los datos.....	110
3.6. Criterios de validez y confiabilidad.....	110
Criterios de validez usados en la investigación.....	112
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSION DE LOS CUATRO ESTUDIOS DE CASOS .....</b>	<b>114</b>
4.1 PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO.....	115
4.2. PATRÓN TEÓRICO ESPERADO.....	117
UNA VEZ QUE HAN SIDO ELABORADO LOS DOS INSUMOS TEÓRICOS PRINCIPALES, LA TAREA SIGUIENTE CONSISTE EN PROFUNDIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD COSTARRICENSE EN TORNO A EL TEMA EN ESTUDIO A TRAVÉS DE CUATRO ESTUDIOS DE CASOS QUE FUERON SELECCIONADOS BAJO CIERTOS CRITERIOS QUE FUERON ESTABLECIDOS EN EL CAPÍTULO III, DE MATERIALES Y MÉTODOS. ....	119
4.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE CADA UNO DE LOS CASOS ESTUDIADOS .....	119
4.4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO.....	128
4.5 DESCRIPCIÓN DE LAS PERCEPCIONES Y VALORACIONES DE LOS ENTREVISTADOS EN RELACIÓN A LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS PROCESOS DE ACELERADA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS CASOS EN ESTUDIO.....	134
4.5.1. Capacidades de los fundadores.....	134

4.5.2. <i>Habilidades estratégicas y organizacionales</i> .....	135
4.5.3. <i>Factores Facilitadores</i> .....	136
4.5.4. <i>Apoyos en redes y alianzas</i> .....	137
4.6. COMPARACIÓN DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA VERSUS EL PATRÓN TEÓRICO ELABORADO .....	145
<b>V. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>149</b>
5.1. CONCLUSIONES TEÓRICAS.....	<b>;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
5.2 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	<b>;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
5.3. DISCUSIÓN .....	<b>;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>APENDICE A</b> .....	<b>164</b>
PROTOCOLO DE LA INVESTIGACION REALIZADA.....	164
1. <i>Propósito de la investigación</i> .....	164
2. <i>Características de los casos analizados</i> .....	164
3. <i>Los procedimientos</i> .....	165
3.1 Selección de las empresas objeto de estudio.....	165
3.2 Programación inicial de visitas a los entrevistados.....	165
3.3 Información a recopilar de las empresas.....	166
3.4. Instrumento de recolección de datos.....	167
7.4.4. <i>Planificación del análisis de la información</i> .....	167
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>169</b>

## Índice Tablas

- Tabla 2. 1: Principales resultados encontrados en las Pymes exportadoras de siete países europeos
- Tabla 2. 2: Principales motivaciones para la internacionalización
- Tabla 2. 3 Factores condicionantes de la inversión directa en el exterior.
- Tabla 2. 4: Factores a analizar al momento de decidir si se incursiona en el mercado doméstico o en el internacional.
- Tabla 2.5: Riesgos asociados a la selección de los mercados
- Tabla 2. 6: Características de las empresas internacionales en países emergentes
- Tabla 2.7: Clasificación de las Pymes según su tamaño. Noviembre, 1997
- Tabla 2.8: Destino de las exportaciones costarricenses totales, 2005
- Tabla 2.9. La internacionalización y el modelo de red
- Tabla 2.10: Procesos de internacionalización tradicionales versus acelerados
- Tabla 2.11: Variables consideradas para operacionalizar el concepto de born global
- Tabla 2. 12: Elementos diferenciadores de las born global respecto a las grandes empresas internacionales
- Tabla 2. 14: Resumen de los sectores en los que emergen las born global
- Tabla 2.15: Tipología de INV
- Tabla 2. 16: Clasificación de las empresas según el uso del conocimiento
- Tabla 2. 17: Tipología de las pequeñas empresas internacionales noruegas
- Tabla 2.18: Taxonomía de las born global elaborada por Knight y Cavusgil (2005)
- Tabla 2. 19: Factores que impulsan la formación de empresas born global en España
- Tabla 2.20: Factores que influyen la creación de born global en un grupo de empresas españolas.
- Tabla 2.21: Síntesis de los principales factores sujetos a estudio y los que resultaron realmente relevantes para el surgimiento de las born global según la literatura estudiada.
- Tabla 2. 22: Características del emprendedor o grupo directivo a cargo de las born global
- Tabla 2.23: Resumen de las capacidades estratégicas y habilidades organizacionales de las empresas
- Tabla 2. 24: La internacionalización y el modelo de red
- Tabla 3. 1: Propositiones de la investigación

Tabla 3.2: Empresas en estudio por actividad comercial y productos

Tabla 3.3: Construcción de validez en estudio de caso

Tabla 4.1: Patrón teórico esperado asociado a las dimensiones estudiadas en las empresas de rápida internacionalización.

Tabla 4.2: Descripción general del producto y origen de las empresas bajo estudio

Tabla 4.3: Características generales de los cuatro casos de estudio

Tabla 4.4.: Comparación de los factores asociados con los procesos de internacionalización acelerada de los cuatro casos en estudio

Tabla 4.5: Patrón teórico esperado asociado a las dimensiones relacionadas con la acelerada internacionalización de las empresas en estudio.

Tabla 4.6: Factores que resultaron ser relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio

Tabla 4.7: Factores que resultaron ser medianamente relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio

Tabla 4.8: Factores que resultaron ser poco relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio

## Índice de figuras

Figura 2.1: Cambios en el Proceso de Internacionalización

Figura 2. 2: Motivaciones para la internacionalización

Figura 2. 3: Modos de entrada y grado de control en el exterior

Figura 2.4: Razones para el estudio del fenómeno de las born global

Figura 2. 1: Elementos necesarios para la sostenibilidad de una nueva empresa internacional

Figura 2. 2: Tipología de Born Global propuesta por Oviatt y McDougall

Figura 2. 3: Cluster de Empresas Internacionales Pequeñas

Figura 2. 8: Elementos que influyen en la creación de empresas internacionales instantáneas en el sector de artes y artesanías de Escocia

Figura 2.9: Factores que inciden en la creación de born global, según Andersson y Wictor

Figura 2.10: Factores que influyen a pequeñas empresas de alta tecnología de UK. y USA. a ser internacionales desde su creación o cerca de esta.

Figura 2.11: Variables asociadas a una actitud emprendedora

Figura 4. 1: Modelo teórico propuesto para el análisis de los factores que inciden en la rápida internacionalización de las empresas born global

Figura 4. 2: Factores asociados a las dimensiones propuestas para el análisis de los factores que inciden en la rápida internacionalización de las empresas born global

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 2.1: Empleo de las empresas exportadoras costarricenses, según tamaño, 2005.

Participación relativa de las empresas costarricenses en el valor exportado, 2005.

Gráfico 2.2: Exportaciones de las Mipymes de Costa Rica por sector, 2005

Gráfico 2.3: Destino de las exportaciones de las Mipymes de Costa Rica, 2005

Gráfico 2.4. Factores influyentes en la elección de los diferentes modos de entrada



## Resumen

Este proyecto de investigación tiene como propósito identificar los factores que impulsan o promueven los procesos acelerados de internacionalización que siguen algunas de las pequeñas y medianas empresas (pymes) costarricenses. Estas empresas también conocidas como "born global" se enmarcan bajo un modelo empresarial que se contrapone a la Teoría Tradicional de la Internacionalización de las empresas, la cual postula que los procesos de internacionalización se dan por etapas o bien siguiendo pasos deliberados mediante los cuales las empresas se desarrollan primero en los mercados domésticos y luego con la experiencia y los recursos generados deciden ingresar a mercados extranjeros, principalmente, aquellos con los que posee una mayor similitud cultural y posteriormente a otros mas lejanos.

En la década de los noventa un grupo de estudiosos de este nuevo fenómeno tratan de definir lo que es una empresa de acelerada internacionalización, dentro de ellos están Oviatt y McDougall (1994. p. 49) quienes definen a estas empresas 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", tomando como punto de partida para dicha definición la corta edad en que las empresas llegan a ser internacionales y no en su tamaño.

Como ya se comentó, la aparición de las born global viene a modificar el enfoque tradicional de internacionalización, situación que ha despertado el interés por encontrar una explicación que permita entender en que circunstancias, el modelo tradicional de desarrollo gradual de los procesos de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977) podría estar fracasando al tratar de explicar el surgimiento y crecimiento de este nuevo grupo de empresas "born global".

De ahí que la presente investigación se inicia con una investigación bibliografica que intenta conceptualizar a las pequeñas y medianas empresas y en especial aquellas que deciden realizar actividades internacionales a partir de la venta de bienes y servicios en el extranjero. Posteriormente se hace un recorrido por las principales teorías vinculadas a los procesos de internacionalización a partir de las cuales se profundiza el concepto de los procesos de internacionalización acelerada y el accionar de las empresas que deciden transitar por este camino.

Por último, se identifican los factores que la literatura señala que influyen en los procesos acelerados de internacionalización y se propone un modelo teórico que contempla cuatro grandes dimensiones a las cuales se les han asociado una serie de factores. Como resultado de este estudio, se logra medir el grado en que dichos factores resultaron ser relevantes, medianamente relevantes y poco relevantes en los procesos de internacionalización de cuatro empresas costarricenses catalogadas como born global que fueron sujetas a estudio, este resultado se obtuvo a partir de la confección de un patrón teórico esperado que se confeccionó para dicho fin.

Para la ejecución de este estudio se efectuó una investigación bibliográfica con el fin de ampliar y profundizar el conocimiento acerca de los procesos de internacionalización acelerados, en especial aquellos que siguen las pymes y luego se efectuó una investigación cualitativa, utilizando la estrategia de estudios de casos para analizar la situación de cuatro empresas costarricenses ya mencionadas.

El resultado empírico de esta investigación constituye un insumo importante para los formuladores de políticas públicas en el campo del comercio exterior, quienes deberán considerar este nuevo modelo de empresa al momento de orientar sus acciones. Por otro lado, la academia se beneficia porque los resultados de esta investigación vienen a retroalimentar los cursos de Comercio Exterior y de Emprendedurismo que actualmente las universidades imparten. Asimismo, abre un amplio campo de investigación vinculado con las habilidades y capacidades que requieren los emprendedores y administradores para conducir este nuevo tipo de empresa, que se caracteriza por la rápida adaptación y flexibilidad para acoplarse a los competitivos mercados internacionales.

# I. INTRODUCCION

## Aspectos generales

El conjunto de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan un porcentaje importante (en cuanto al número) del tejido empresarial de los países y la contribución al producto interno bruto (como un porcentaje de éste) resulta ser significativa para la mayoría de las economías. A través de las Pymes se genera riqueza, empleo, divisas, mayor competencia, bienestar y calidad de vida para los habitantes, entre otros (Andersson, Gabrielsson y Wictor, 2004; Zevallos, 2003; Arroyo y Nebelung, 2002; Trejos, 2000).

El proceso de internacionalización que ha seguido un numeroso grupo de empresas, a nivel mundial, ha despertado el interés de muchos estudiosos del fenómeno, principalmente, en las últimas cuatro décadas (David, 2004). Sin embargo, la investigación concerniente al papel que juegan las Pymes en la arena internacional, ha sido más reciente, adquiriendo mayor auge en las últimas dos décadas, cuando un grupo de investigadores, emprendedores, entidades gubernamentales y otros tomaron consciencia del importante rol que estas empresas están desempeñando, hoy en día.

Un tipo particular de Pymes, que se ha venido desarrollando, principalmente a partir de la década de los 90's, han sido las empresas de acelerada o rápida internacionalización; es decir, aquellas que se insertan en los mercados internacionales, desarrollando actividades comerciales, desde su origen o después de un período corto de haberse establecido (Knight y Cavusgil, 2005; Knight, Madsen y Servais, 2004; Bell y McNaughton, 2000; Oviatt y McDougall, 1994).

En variadas ocasiones se ha manifestado que la apertura de mercados que vive actualmente la economía mundial, abre una gama de oportunidades para las Pymes de acelerada internacionalización, que desean intensificar el tránsito comercial en los mercados internacionales, en su afán por crecer, expandir sus mercados y sobrevivir. Asimismo, muchos procesos de internacionalización resultan ser una salida a las presiones que resultan de los mercados domésticos, que algunas veces suelen ser reducidos y altamente competitivos, obligando a las empresas a vender sus productos en mercados extranjeros. Aunado a ello, el desarrollo de las tecnologías de la información, la tecnificación de los procesos productivos, la

reducción de los costos de transporte internacional también han permitido que tanto las empresas nacionales e internacionales puedan cruzar las fronteras de los países de una forma mucho mas fácil y rápida de cómo lo solían hacer en el pasado.

De ahí que el entorno económico mundial ofrece un conjunto de oportunidades que Costa Rica debería aprovechar al máximo motivando, impulsando y apoyando los esfuerzos que realizan los emprendedores o grupos directivos cuya estrategia empresarial esta orientada a incursionar en los mercados extranjeros con el fin de subsanar algunas situaciones desfavorables presentes en el clima empresarial doméstico.

Un aspecto que se destaca en esta investigación, es el fuerte debate que se ha generado entre los estudiosos, con respecto a las diferencias evidenciadas entre los procesos tradicionales y los de acelerada internacionalización. La teoría tradicional, también conocida como el modelo de "Uppsala", propone que las empresas se internacionalizan de manera lenta y siguiendo una serie de etapas o pasos preestablecidos, (Johanson y Vahlne 1990, 1977; Cavusgil, 1980; Bilkey y Tesar, 1977). Por su parte, el proceso de internacionalización acelerado, pone en entredicho estos postulados y en su defecto, sostiene que una empresa puede iniciar sus operaciones internacionales desde el momento mismo de su creación o a muy temprana edad de su nacimiento, obviando varios pasos o brincándose algunos de los establecidos en el proceso de internacionalización tradicional (Aspelund y Moen, 2005; Moen y Servais, (2002); Oviatt y McDougall, 1995, 1994).

La identificación de los posibles factores que influyen exitosamente en la creación de las empresas de rápida internacionalización, constituyen el punto central del presente estudio considerándose este fenómeno un nuevo tópico de investigación que intenta encontrar una explicación razonable de las causas que provocan este comportamiento mostrado por algunas Pymes globales (Rialp et al. (a), 2005; Servais y Rasmussen, 2000; Madsen y Servais, 1997).

En este sentido, la gran mayoría de los estudios realizados han sido principalmente en Pymes establecidas en países desarrollados (Estados Unidos, Canadá, países Nórdicos, Inglaterra, Nueva Zelanda, Australia y otros) muy poco se conoce de estudios efectuados en Pymes en otros contextos tales como los países con economías emergentes, por lo que esta línea de investigación se convierte en un filo importante a investigar.

En Costa Rica se realizan una serie de los esfuerzos a nivel gubernamental por alcanzar grados más elevados de exportaciones, entre ellos están, la firma de tratados de libre comercio con Panamá México, Chile, República Dominicana y Estados Unidos; además, está en negociación la firma de un futuro tratado de libre comercio con la Comunidad Económica Europea.

Una vez expuestas brevemente las características en las que se enmarcan las empresas de acelerada internacionalización, dentro del contexto mundial actual, se observa que el dinamismo que podría inyectar, este tipo particular de Pymes, a las economías mundiales es de suma importancia, constituyéndose en otro motor de desarrollo económico.

En razón de lo anterior, este tópico resulta ser de interés para los gobiernos, al momento de formular las estrategias de desarrollo y crecimiento económico y en especial, para aquellos países circunscritos dentro del ámbito de las economías emergentes, tal es el caso de los países latinoamericanos. Por lo que resulta interesante, dentro de la temática que se expone en este estudio responder a la pregunta **¿cuáles son los factores relevantes que influyen en la creación de las empresas de rápida internacionalización en Costa Rica ?**

De ahí, que iniciar investigaciones que ayuden a vislumbrar el camino a seguir en este campo y lograr responder a muchas de estas preguntas es una labor de vital importancia, pues vienen a construir las bases para un mejor desarrollo económico y social de Costa Rica.

Por lo tanto, el presente estudio tiene como fin profundizar en el conocimiento de las empresas que siguen procesos acelerados de internacionalización y a la vez ser capaces de identificar los factores relevantes que promueven esta acción empresarial en cuatro empresas costarricenses que cumplen con tal característica. De ahí que se procedió en primera instancia a realizar un estudio bibliográfico con el fin de establecer un modelo teórico que permitiera abordar el tema en estudio, posteriormente mediante el uso de la metodología cualitativa y la estrategia de estudio de casos múltiples se trató de explorar este fenómeno de las born global, que ha sido poco o casi nada estudiado en Costa Rica.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General:**

- Profundizar en el conocimiento y comprensión de los factores impulsores o facilitadores que promueven la acelerada internacionalización de actividades comerciales de empresas Pymes conocidas como “born global” en países en vías de desarrollo como Costa Rica.

### **Objetivos Específicos:**

- Construir un modelo teórico, que permita explicar los factores impulsores o gestores que promueven que algunas pequeñas y medianas empresas costarricenses se internacionalicen rápidamente, justo desde nacimiento o muy corta edad.
- Proponer los elementos a considerar para operacionalizar el concepto de “born global” para el entorno costarricense y de este modo caracterizar las empresas que formaran parte de los casos en estudio.
- Comparar los factores impulsores o gestores que hacen que las pequeñas empresas costarricenses empiecen su internacionalización a muy corta edad con los presentados por la literatura mundial para los países desarrollados.
- Corroborar si algunas de las born global en estudio comparten algunas etapas en común con las empresas que han seguido un modelo tradicional de internacionalización, en los casos en estudio.
- Generar experiencias de aprendizaje a partir del estudio de las empresas que puedan ser aprovechadas en los cursos de emprendedores y de Comercio Internacional que imparte el ITCR y contribuir a fomentar el nuevo espíritu emprendedor internacional.

El documento que sustenta esta investigación está estructurado en siete capítulos. En el primero se desarrolla la introducción donde se tratan los aspectos generales del proyecto, los antecedentes, la definición del problema y los objetivos de la investigación.

El segundo capítulo lo constituye la revisión bibliográfica que sirvió como marco teórico para el desarrollo de la investigación empírica realizada.

El tercer capítulo se refiere a materiales y métodos donde se indica que preliminarmente se efectuó una investigación bibliográfica para ampliar y profundizar los conocimientos sobre el objeto de estudio investigado y luego se utilizó la investigación cualitativa basada en la estrategia de casos múltiples, para efectuar el estudio empírico en el cual tenía como propósito contrastar la teoría con la evidencia empírica hallada a partir de las valoraciones y percepciones de los sujetos de investigación que fueron entrevistados.

En el cuarto capítulo que correspondió a resultados y discusión se hace un amplio análisis de la evidencia empírica hallada a partir de la realización de las encuestas aplicadas a los gerentes generales de las cuatro empresas en estudio, mediante las cuales se logró concretar en tablas comparativas las percepciones y valoraciones que éstos tenían con relación a una serie de factores, que la literatura ha promovido, como los promotores de los procesos acelerados de internacionalización.

En el capítulo quinto se detallan las principales conclusiones a que se llegaron a lo largo del proceso de investigación.

En el capítulo sexto se describen los aportes y alcances de la investigación realizada, refiriéndose a los beneficios inmediatos o futuros de los resultados de la presente investigación y los métodos de difusión y divulgación que se están utilizando para transferir los resultados obtenidos a partir de esta investigación.

Adicionalmente, se incluye otro apartado con la bibliografía que sustenta las manifestaciones teóricas plasmadas en este estudio y por último el apéndice A, en el cual se describe el protocolo seguido en el proceso de investigación efectuado.

## II. REVISION LITERARIA

### 1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (Pymes)

El estudio de las pequeñas y medianas empresas toma relevancia en nuestros días dado que las Pymes constituyen un porcentaje importante del tejido empresarial de muchos países, no solamente, por el porcentaje que representan, sino también, por el impacto económico que producen dinamizando las economías (Trejos, 1999), tanto en países desarrollados, como en otros menos, llamados países emergentes.

Tomando como base la definición dada por la CEPAL (1999) se tiene que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se catalogan como organizaciones sociales y económicas que se dedican a la producción y comercialización de bienes y servicios en escalas de operación reducidas para un mercado específico y que se caracterizan porque no suele existir una separación entre la propiedad de los medios de producción, la gerencia o la administración.

Sin embargo, el universo de la Pymes es heterogéneo, por lo que se han realizado esfuerzos por tratar de agruparlas por tamaño, con el propósito de determinar el impacto en la actividad productiva de cada grupo y para enfocar mejor las políticas de apoyo y fomento a este sector de la economía. Así por ejemplo, en varios países de América Latina, por lo general, estas empresas se ubican según tamaño en tres grupos, a saber: micros, pequeñas, medianas empresas (Mipymes).

En estos países latinoamericanos, la definición de cada grupo se fundamenta principalmente en tres criterios, estos son: empleo, nivel de ventas e inversión en activos. Algunas otras agrupaciones que complementan la anterior clasificación están basadas en la actividad económica en las que están inmersas, de este modo se encuentran Mipymes ubicadas en los sectores de manufactura, comerciales o de servicios (Zevallos, 2003).

Las Pymes constituyen un papel importante en las economías mundiales, sus contribuciones son resaltadas por organizaciones a nivel mundial, tal es el caso de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1998) que manifiesta que "las pequeñas y medianas empresas



constituyen un factor esencial del crecimiento y del desarrollo económico y provee cada vez más la mayoría de los puestos de trabajo creados a escala mundial; además, pueden ayudar a crear un entorno propicio para la innovación y el espíritu empresarial” (Recomendación 89, p.1). Aunado a esta acotación, la OIT enumera una serie de beneficios producidos por las Pymes, entre ellos señala los siguientes:

- a) La promoción del pleno empleo, productivo y libremente elegido.
- b) La ampliación de las posibilidades de realizar actividades remuneradoras y creadoras de riqueza que conduzcan a empleos productivos y duraderos.
- c) El crecimiento económico duradero y la capacidad para responder con flexibilidad a los cambios.
- d) Una mayor participación en la economía de los grupos desfavorecidos y marginados de la sociedad.
- e) El aumento del ahorro y las inversiones nacionales.
- f) La formación y aprovechamiento de los recursos humanos.
- g) El desarrollo regional y local equilibrado.
- h) El suministro de bienes y servicios más adecuados a las necesidades de los mercados locales.
- i) La mejora de las condiciones y la calidad del trabajo, que contribuyan a elevar la calidad de la vida y permitan que un gran número de personas tenga acceso a la protección social.
- j) El fomento de la innovación, del espíritu empresarial, del desarrollo tecnológico y de la investigación.
- k) El acceso a los mercados nacionales e internacionales.
- l) La promoción de buenas relaciones entre empleadores y trabajadores.

Si bien el universo de las Pymes juega un rol importante en las economías mundiales, la posición presentada por la OIT, pareciera ser muy optimista con respecto a las ventajas que éstas presentan, por otro lado, señala algunas contribuciones que no son exclusivas de las Pymes.

## 1.1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

Antes de la apertura comercial que vivimos actualmente, el realizar operaciones en los mercados extranjeros era una tarea difícil y dura; las empresas tenían que competir con otras empresas y productos fuertemente protegidos por los gobiernos, quienes imponían políticas restrictivas de ingreso para los productos o servicios extranjeros. Bajo este esquema, resultaba complicado el ingreso de las empresas extranjeras a otros mercados distintos al de origen. En un ambiente tan cerrado, se dificultaba la adquisición del conocimiento y de la experiencia que las empresas requerían para ingresar a los mercados extranjeros; por lo tanto, cuando una empresa decidía ingresar a otros mercados internacionales lo hacía poco a poco.

Para evitar las barreras interpuestas y aprovechar las ventajas en otros mercados (expansión del producto o servicio, acceso a materias primas, mano de obra barato o bien especializada y otras) las empresas optaban por instalarse en los mercados extranjeros y una vez ubicados en el interior de los mismos, aprovechaban las ventajas, que eran inexistentes en o desde el país de origen (Lynn, 2005).

Con la liberalización de los mercados y los procesos de globalización, en la década de los 90, se empezaron a notar cambios significativos los procesos de internacionalización de las empresas. Con la disminución de las barreras arancelarias proteccionistas, las empresas ya no tienen que instalarse en otros países para acceder a sus mercados, y si lo hacen, es para aprovechar ventajas que sobrevienen de una mayor cercanía a las materias primas, de las economías de escala, de la reducción de los costes de transacción, de los recursos humanos, del acceso a la tecnología, entre otros. Por otro lado, al contar con nuevos avances tecnológicos se empezó a experimentar una reducción en los costes de comunicación y transporte y en el uso de las tecnologías de la información. Todos estos factores en conjunto parecen estar promoviendo una mayor propensión de las empresas a la internacionalización y en algunos casos permitir que ciertas empresas tengan la capacidad de brincar algunas etapas del proceso tradicional de internacionalización generando el nacimiento de las empresas conocidas como “born global”, es decir aquellas que nacen globales. La figura siguiente presenta algunos cambios que se han dado en el proceso de globalización citados por Lynn (2005).

**Figura 2.1: Cambios en el Proceso de Internacionalización**



Fuente: Elaboración propia con base en Lynn, 2005, p.108

No obstante, aun cuando se conoce que las empresas tienen grandes oportunidades de internacionalización, también enfrentan limitaciones tales como: las carencias de recursos que dificultan las barreras de entradas, el desarrollo de economías de escala asimismo con frecuencia dependen de pocos clientes, suelen ser precios aceptantes, tienen un débil o ningún poder de decisión en el mercado, subcontratan algunas operaciones de producción, fabrican productos a la medida y presentan cierta debilidad en la investigación de mercados (necesaria para identificar las diferencias de cultura, reglas del juego, y prácticas de negocios para explorar nuevos mercados) (David, 2004; Kalantadiris, 2004; Hamill, 1997; Aldrich y Auster, 1986).

A pesar de que las Pymes presentan un sinnúmero de limitaciones, algunas de ellas gozan de ciertas ventajas o condiciones de éxito que les permite defenderse en el mercado competitivo tales como: flexibilidad y rapidez de intervención (David, 2004).

Una investigación efectuada en Europa (Grecia, Italia, Irlanda, el Reino Unido, España, Holanda y Austria) más de la mitad de las empresas manifestaron que operar en los mercados internacionales es más difíciles al comparar las operaciones que se realizan en el mercado doméstico. En este sentido, se identificaron los factores de éxito asociados al buen desempeño de las empresas en los mercados internacionales, las dificultades que aparentemente enfrentan con el entorno, las limitaciones y fortalezas que deben poseer para lograr contrarrestar esas limitaciones y finalmente se enlistan una serie de competencias que debe tener el equipo de trabajo a cargo de estas empresas (ver tabla No. 2.1), Hassid (2002).

**Tabla 2. 1: Principales resultados encontrados en las Pymes exportadoras de siete países europeos**

Factores de Éxito mercados internacionales	Dificultades para operar correctamente		Fortalezas que deben poseer	Competencias debe poseer el equipo de trabajo
	Del Entorno	De la empresa		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encontrar los distribuidores o agentes idóneos.</li> <li>▪ Hacer una correcta elección del mercado al que se va a exportar.</li> <li>▪ Compromiso, confianza y persistencia del propietario del negocio.</li> <li>▪ Usar medios de comunicación rápidos.</li> <li>▪ Habilidad para el manejo de lenguajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acceso a contactos adecuados en el exterior.</li> <li>▪ Acceso a los mercados.</li> <li>▪ Acceso a información de los mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carencia de la disponibilidad de los presupuestos de publicidad.</li> <li>▪ Resistencia al cambio de propietarios y empleados.</li> <li>▪ Capacidad de la reducción de costes.</li> <li>▪ Habilidades manejo de otros idiomas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso, confianza y persistencia del propietario del negocio.</li> <li>▪ Productos de calidad y adaptables.</li> <li>▪ Relaciones personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de lenguajes extranjeros.</li> <li>▪ Conocimiento de otros mercados y gustos de los clientes.</li> <li>▪ Habilidades de comunicación.</li> <li>▪ Habilidades en el uso y manejo de tecnologías de información.</li> <li>▪ Habilidades para la negociación.</li> <li>▪ Capacidad para trabajar con</li> </ul>

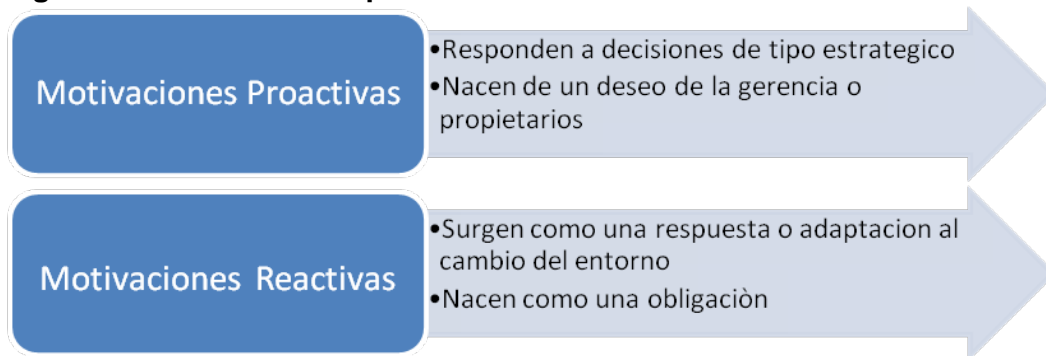
extranjeros.				base de datos y sistemas de información internacionales.
--------------	--	--	--	--

Elaboración propia con base en Hassid (2002)

### 1.1.1. Motivaciones o razones para internacionalizarse

Existe un sinnúmero de razones por las cuales la gerencia, el emprendedor o el grupo de emprendedores de una empresa deciden incursionar en los mercados internacionales. Estas razones pareciera que responden a dos tipos de motivaciones: las proactivas y las reactivas. Las proactivas surgen de un proceso deliberado, que refleja la voluntad y deseo de quienes están a cargo de la empresa por insertarse en los mercados internacionales; mientras que las reactivas surgen por situaciones que casi obligan a la empresa a tomar ese camino porque es el que más le conviene, si su intención es mantenerse en el mercado.

**Figura 2. 2: Motivaciones para la internacionalización**



Fuente: Elaboración propia con base en Czinkota, Ronkainen y Moffett, 2007.

De acuerdo con Czinkota, Ronkainen y Moffett (2007), las motivaciones proactivas resultan del interés de los directivos o emprendedores por: a) aumentar las utilidades en razón de un crecimiento en las ventas y expandir su mercado, b) explotar productos únicos, o también, del manejo de información valiosa relativa a los clientes en el exterior o situaciones especiales de algunos mercados particulares, c) disfrutar de los beneficios de impuestos que ofrecen algunos gobiernos para incentivar las exportaciones tales como el uso de tasas preferenciales. Sin embargo esta práctica está llegando a desuso, dado que las medidas proteccionistas se están reduciendo y con tendencia a desaparecer y por último, otro motivo que tienen las empresas

para internacionalizarse se refiere al aprovechamiento de los beneficios que ofrecen las economías de escala.

Por otro lado, estos autores señalan los motivos que responden a actitudes reactivas como son: a) las presiones competitivas tanto a nivel doméstico como internacional, por causa de empresas de la competencia que presentan un mejor desempeño, b) la sobreproducción que puede llevar a una empresa a buscar clientes fuera del mercado interno, para evitar los costos de los inventarios en exceso que poseen, c) el descenso en las ventas en el país de origen porque el producto o servicio se encuentra en una etapa del ciclo de vida muy avanzada en la madurez o bien en la declinación, d) la capacidad excesiva de una empresa puede llevarla a ser poco competitiva, de ahí que un incremento de las ventas en el exterior haría una mejor distribución de los costes fijos, e) un mercado doméstico saturado o muy pequeño y finalmente, la distancia psicológica, que es aquella que resulta de la facilidad de exportar a otros países cercanos que tienen muchas similitudes culturales, políticas, económicas, etc.

La tabla 2.2 resume las principales motivaciones que tienen las empresas para internacionalizarse.

**Tabla 2. 2: Principales motivaciones para la internacionalización**

<b>Motivaciones proactivas</b>	<b>Motivaciones reactivas</b>
Ventaja de utilidades	Presiones competitivas
Productos únicos	Sobreproducción
Ventaja tecnológica	Disminución de ventas domésticas
Información exclusiva	Capacidad excesiva
Beneficios de impuestos	Mercados domésticos saturados
Economías de escala	Proximidad de clientes y puertos

Fuente: Czinkota, Ronkainen y Moffett, 2007, p. 352

Finalmente, para Czinkota et al. (2007, p. 354 y p. 355), “las empresas que tienen mas éxito en los negocios internacionales son motivadas, por lo común, por factores proactivos; es decir, dentro de la compañía.... Es más probable que las empresas proactivas hayan buscado activamente su primera venta internacional, en tanto que las reactivas con frecuencia empiezan las actividades internacionales después de recibir un pedido no solicitado del extranjero”.

Sin embargo es importante agregar que la búsqueda de mercados es sólo una de las razones por las que una empresa se internacionaliza, según Dunning (1992), las razones de internacionalización se pueden agrupar en tres ejes principales: a) búsqueda de recursos, al invertir en el extranjero las empresas tendrán acceso a recursos con los que no cuentan en el país de origen, o estos se pueden obtener a un costo mucho menor, tales circunstancias son atractivas porque brindan mayor rentabilidad y competitividad a las empresas; b) búsqueda de mercados, la empresa invierte en el extranjero para ofrecer sus productos en esa zona o zonas cercanas, además de que puede existir la necesidad de cercanía con algún proveedor o cliente, otra razón puede ser la necesidad de adaptación de sus productos a las necesidades y gustos de ese mercado y c) búsqueda de la eficiencia la cual puede ser de dos tipos. La primera es aquella que trata de obtener ventaja de las diferencias en la disponibilidad y coste de las dotaciones de factores entre distintos países. La segunda, en cambio, se produce entre países con similares niveles de desarrollo y costes, pero va orientada a obtener ventaja de las economías de escala y alcance y de las diferencias en los gustos de los consumidores y la capacidad de oferta.

Aún cuando Dunning (1992) estableció estos grupos, las empresas pueden presentar motivaciones que involucran acciones combinadas y paralelas entre ellos.

**Tabla 2. 3 Factores condicionantes de la inversión directa en el exterior.**

Motivos para invertir en el exterior	Condiciones del país receptor
Explotación de recursos o adquisición de activos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materias primas.</li> <li>▪ Mano de obra no cualificada barata.</li> <li>▪ Mano de obra cualificada.</li> <li>▪ Activos tecnológicos innovadores y de otro tipo (ej. marcas), incluidos los incorporados en personas y empresas.</li> <li>▪ Infraestructura física.</li> </ul>
Penetración en los mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño del mercado y renta per cápita.</li> <li>▪ Crecimiento del mercado.</li> <li>▪ Acceso al mercado regional y global.</li> <li>▪ Preferencias de los consumidores del país receptor.</li> <li>▪ Estructura del mercado.</li> </ul>
Mejora de la eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coste de los recursos y activos</li> <li>▪ Coste de otros factores de producción como transporte, comunicaciones y productos intermedios.</li> <li>▪ Pertenencia a un acuerdo regional de integración que favorece el establecimiento de redes empresariales regionales.</li> </ul>

### 1.1.2. ¿Qué debe poseer una Pyme para internacionalizarse?

Pensar en el mercado global como destino para realizar las ventas de una empresa, puede constituirse en un reto muy grande. Las personas involucradas en el proceso de internacionalización de las Pymes, a menudo suelen hacer la siguiente pregunta ¿qué debe poseer una Pyme para lograr internacionalizarse? La respuesta podría tornarse difícil porque es multidimensional, es decir, va a depender de muchos factores. Algunos estudiosos han mencionado varios de ellos, tales como: el poder de innovación, realizar procesos de investigación de nuevos mercados, el propio dinamismo de la industria, el tamaño, la edad de la empresa y del cuerpo directivo, el nivel de tecnología, los procesos de planificación y el desarrollo de una visión estratégica de los dirigentes, entre otros (Andersson et al., 2004; David, 2004; Westhead et al., 2001).

Basados en el Paradigma Ecléctico<sup>1</sup> de Dunning (1992) encontramos que el autor señala que las empresas podrán explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa y convertirse en empresas multinacionales cuando se encuentre en las siguientes circunstancias:

- Que posea ventajas propias con respecto a las firmas de otras nacionalidades tales como las ventajas de la posesión de derechos de propiedad o activos intangibles: como la estructura de la empresa, capacidad organizativa, equipo humano, know-how. También hay otras ventajas que resultan del uso común de una red de activos, entre ellos: el tamaño, la diversificación, experiencia, economías de escala, acceso favorable a los recursos. Finalmente, existen otras ventajas propias asociadas a las características idiosincrásicas de la empresa multinacional, dentro de ellas están: flexibilidad operacional, los cambios en la producción, abastecimiento global de inputs, dotación de factores aprovechando las diferencias geográficas, intervenciones de los gobiernos, habilidad para diversificar o reducir los riesgos.

---

<sup>1</sup> Se conoce como Paradigma Ecléctico por explica el por qué una empresa se internacionaliza a partir de los principales aportes que han realizado otros autores en cuanto al desarrollo de: las ventajas propias adquiridas por las empresas, los procesos de internalización y las ventajas de localización y agrega un nuevo concepto, que es la estrategia internacional a largo plazo planteada por la empresa.



- Que resulte rentable localizar algunas de sus plantas de producción en el exterior para aprovechar beneficios que resulten de la dotación de recursos, el precio, la calidad, los costos de transporte y las comunicaciones, las barreras artificiales impuestas al comercio, las infraestructuras de los países, diferencias ideológicas y culturales.
- Que la mejor opción para la empresa sea el mantener las ventajas propias y no la venta o alquiler de éstas a otras empresas ubicadas en otros países, internalizando esas ventajas mediante la extensión de la cadena de valor añadido, es decir, aquellas ventajas que resultan de la reducción de los costes de transacción (proteger la calidad del producto, evitar costes de búsqueda, negociación y ruptura de contratos, compensar la ausencia de mercados, evitar o explotar intervenciones de los gobiernos.
- Que la producción extranjera sea considerada como parte de la estrategia a largo plazo.

Tomando como base el planteamiento de Dunning (1992) está claro que para una empresa Pyme, el primer elemento, es decir, el poseer ventajas propias, se convierte en un aspecto vital o fundamental para la internacionalización de éstas.

En este sentido, Oviatt y McDougall (1995, 1994) se plantean una pregunta en esa misma línea, pero un poco más amplia, ¿debemos operar en el mercado doméstico o en el internacional? De estas interrogantes estos autores desprenden otras que se presentan a continuación en la siguiente tabla 2.4.

**Tabla 2. 4: Factores a analizar al momento de decidir si se incursiona en el mercado doméstico o en el internacional.**

Recursos humanos	¿Es de alto nivel académico, con destrezas y habilidades únicas?
Financiación	Interno o externo: ¿dónde es más fácil obtenerlo?
Clientes	¿Dónde se encuentran (mercado doméstico o foráneo) y en que cantidades?
Infraestructura de comunicaciones y transporte	¿Facilitan el acceso y el aprendizaje de los mercados extranjeros?
Ventas	¿Deben aumentarse para fortalecer la empresa financieramente? ¿Deben cubrirse altos costos en I & D?
Inercia organizacional	¿Podría inhibir o retrasar el proceso de internacionalización?
Ventajas competitivas	¿Se requieren las mismas competencias del mercado domestico o deben ser distintas para ingresar al mercado extranjero?
Visión empresarial	¿Es la orientación y el espíritu de quienes dirigen el negocio, incursionar en el mercado internacional desde la creación del mismo?

Fuente. Elaboración propia con base en las variables señaladas por Oviatt y McDougall, 1994, 1995, Czinkota et al., 2007)

### 1.1.3. Selección y modos de ingreso a los mercados internacionales

Tanto los directivos o emprendedores que tomen la decisión de que sus empresas inicien operaciones en el extranjero, sean estas Pymes o grandes empresas, deben definir a cuáles mercados van a entrar y posteriormente, el modo por el que va a entrar, es decir el dónde y cómo irán a vender los bienes o servicios Plá y León (2004).

De acuerdo con Plá y León (2004), antes de seleccionar el mercado las empresas deben efectuar un análisis para determinar cuáles mercados tienen potencial de éxito. Un estudio previo, debe contemplar elementos como: el riesgo económico y político de los países, las

diferencias culturales, el grado de ajuste que debe hacerse al producto y las condiciones del mercado. Detalles de estas variables se encuentran en la siguiente tabla 2.5.

**Tabla 2.5: Riesgos asociados a la selección de los mercados**

Riesgo económico y Político	Diferencias Culturales	Ajuste producto-mercado
<p><b>1 Indicadores económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renta por cápita y distribución</li> <li>▪ PIB e índice de crecimiento</li> <li>▪ Tasa de desempleo</li> <li>▪ Cotización de la moneda</li> <li>▪ Inversiones extranjeras</li> <li>▪ Política económica del Gob.</li> <li>▪ Indicadores de deuda externa</li> </ul> <p><b>2 Riesgo país</b> Efecto negativo que la situación política, social, cultural y legal de un país puede tener sobre la inversión directa exterior ahí localizada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgo político</li> <li>▪ Riesgo administrativo</li> <li>▪ Riesgo soberano</li> </ul>	<p>Cuanto mas similares sean cultural, económica y socialmente los mercados menos riesgo existirá. Debe analizarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso y consumo de los productos</li> <li>▪ Forma de hacer negocios</li> <li>▪ Percepción que se tiene de la empresa</li> <li>▪ Disponibilidad de desplazamiento de los directivos</li> </ul>	<p><b>1. Ajuste del producto.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorar el grado y nivel de las adaptaciones que deben realizarse al producto para que se ajuste al nuevo mercado</li> </ul> <p><b>2. Tamaño del mercado y potencial de crecimiento.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuantificar aspectos de la demanda (tamaño, crecimiento, calidad de la demanda, ciclo de vida del producto, la curva de valor del cliente)</li> </ul> <p><b>3. Estructura competitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuota de mercado que tiene la competencia</li> <li>▪ Barreras de entrada</li> <li>▪ El poder de negociación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Plá y León, 2004

Esta lista de variables se puede ampliar aún más considerando: la capacidad de producción de la empresa, la protección de derechos de propiedad dentro de un país, los estímulos a la inversión extranjera directa, el cumplimiento de reglamentos gubernamentales, la legislación relacionada con los acuerdos de cooperación, los costos de transporte, los derechos de aduana, los flujos de información, la mecánica de las transacciones internacionales (facturas comerciales, conocimiento de embarques, facturas consulares, certificados de inspección y declaraciones de exportación del remitente), entre otras (David, 2004; Czinkota et al., 2007; Plá y León, 2004; Hamill, 1997)

Una vez finalizado el estudio y la decisión de selección del mercado definida, el siguiente paso es determinar el modo de ingreso a esos mercados.

Las Pymes al igual que las grandes empresas, tienen varias opciones para ingresar en los mercados extranjeros, las tres más comunes son: la exportación, las licencias y la inversión

directa (David, 2004; Hamill, 1997; Plá y León, 2004; Canals, 1994). A continuación se hace una breve descripción de los ya citados modos de entrada.

**La exportación:** es el modo de entrada más sencillo y por lo general se usa en las etapas iniciales de la internacionalización. Se refiere básicamente a la producción en el país de origen para comercializar los bienes o servicios en el extranjero. La venta puede darse de forma directa. Este modo se diferencia por el “efecto de localización”, es decir, que la creación de valor añadido tiene lugar en el país de origen.

**Las licencias:** mediante esta opción, la empresa que no posee los recursos suficientes, o no desea comprometerlos en el país de destino y desea la internacionalización, entabla relaciones comerciales (alianzas) con otra en un país huésped y formalizan la relación mediante acuerdos contractuales entre-firmas, dentro de los que se pueden tener la cesión de licencias, franquicias, patentes, acuerdos de distribución, contratos de gestión consorcios, etc. Bajo esta modalidad se pone de manifiesto el “efecto de internalización” que se refiere a la decisión que toma una empresa de venderle a otra (s) los derechos del uso de ciertos activos y bajo este contrato la empresa que los adquiere internaliza esos activos o competencias. Valga aclarar que en las otras dos formas de entrada las actividades de internalización quedan dentro de la empresa inicial.

**La inversión directa:** esta relacionada con las operaciones que realiza una empresa en el exterior en las que aporta económica ya sea conjunta o de única propiedad. Bajo esta opción, pueden surgir varias modalidades como la creación de una empresa nueva, la adquisición total de otra o bien una participación conjunta con otra empresa ya existente.

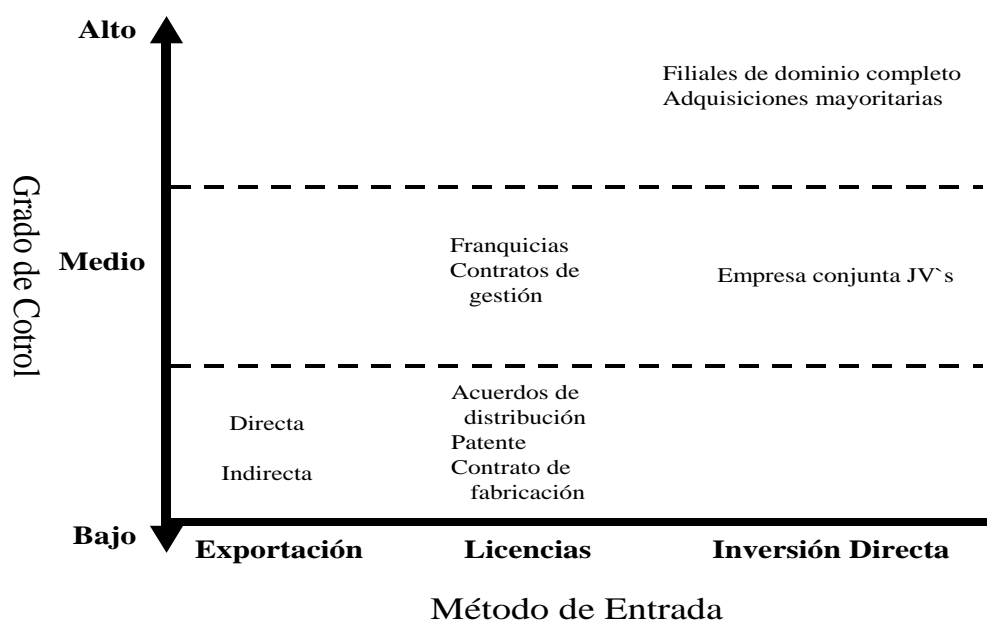
Volviendo nuevamente al Paradigma Ecléctico de Dunning (1992) debemos recordar que este autor considera que para hacer inversión directa es necesario que las empresas cuenten simultáneamente con tres tipos de ventajas, a saber: las propias, las resultantes de la internalización y las de la localización.

El grado de integración o compromiso que puede adquirir una empresa en un proceso de internacionalización va a depender de muchas variables, entre ellas: el conocimiento del mercado, la familiaridad con prácticas de negocios, la distancia cultural, el control de canales de distribución, la complejidad del producto, la percepción favorable de la empresa en el país huésped, el grado de control que se desea tener, el riesgo del país y la expectativa de futuras ganancias. De ahí que el compromiso adquirido puede variar desde la delegación de ciertas

actividades a otra empresa “partner” ubicada en el país huésped, hasta una participación más activa donde se busque un control total de las operaciones en el exterior (David, 2004, Plá y León, 2004).

La siguiente figura 2.3. muestra de forma muy clara la relación existente entre los modos de entrada y el grado de control (bajo, medio y alto) que pueden tener las empresas sobre las operaciones que realizan en los mercados en que incursiona.

**Figura 2. 3: Modos de entrada y grado de control en el exterior**



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

## 1.2. El proceso de internacionalización de las Pymes en países emergentes.

Un tema que resalta interés en este estudio es el relacionado con el proceso de internacionalización por el que pasan las Pymes de los llamados “países emergentes” o de “desarrollo tardío”, es decir, aquellos países con economías que se integran de manera gradual a la economía global (Czinkota, Ronkainen y Moffett (2007), tal es el caso de la mayoría de los países de América Latina y entre ellos Costa Rica.

Según los autores Czinkota et al. (2007), este desarrollo económico tardío se presenta porque existen diferencias sistémicas muy arraigadas entre las economías en transición y las desarrolladas. Estas diferencias se manifiestan en desventajas que resultan de las deficiencias en la infraestructura, la escasez de capitales porque muchas de estas economías dependen de la atracción de capital extranjero, la corrupción, la información imprecisa disponible del mercado, la variación constante en los patrones de consumo, la falta de habilidades administrativas y los viejos hábitos de trabajo de muchos de los trabajadores. No obstante, estos autores señalan que las economías en transición pueden desarrollar oportunidades si ejecutan acciones enfocadas a contar con ejecutivos capacitados, iniciar y desarrollar procesos de aprendizaje de los negocios en áreas claves como el mercadeo, la planificación estratégica, los negocios internacionales y análisis financieros. Además, debe fortalecerse otras áreas como las del comportamiento para mejorar habilidades y destrezas en aspectos como la solución de problemas, la toma de decisiones, una fuerte orientación hacia el cliente y el trabajo en equipo.

A continuación se presenta una tabla en la que se resumen algunas de las características que poseen las empresas que se internacionalizan bajo este modelo de desarrollo llamado emergente (Lynn, 2005).

**Tabla 2. 6: Características de las empresas internacionales en países emergentes**

<b>Variables</b>	<b>Descripción en países emergentes</b>
<b>Posición o ubicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se ubican por lo general en las etapas iniciales de la internacionalización.</li> <li>▪ Suelen pasar muy rápido por las etapas o brincárselas una vez que hayan encontrado éxito.</li> </ul>
<b>Riesgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enfrentan mayores riesgos e incertidumbre a causa de las fluctuaciones cambiarias, inestabilidad económica y política, cambios inesperados en las políticas gubernamentales y situaciones laborales.</li> </ul>
<b>Desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajan con costos más altos debido a mayores tasas de interés y una infraestructura poco desarrollada.</li> </ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los productos que comercializan son de poco valor agregado (productos agrícolas o materias primas).</li> </ul>
<b>Mercados duales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atienden mercados con poblaciones de bajos recursos con bienes poco elaborados.</li> <li>▪ Mercados de mayor nivel y de exportación son ofertados con bienes de alta tecnología.</li> </ul>
<b>Modo de ingreso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La exportación es el modo de ingreso mas común para incursionar a mercados extranjeros</li> </ul>
<b>Expectativas de Expansión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando son sólidas financieramente exportan a mercados desarrollados, más que a mercados cercanos y similares</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Lynn, 2005, p.109

## 1.3. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COSTARRICENSES

### 1.3.1. Definición de Pymes en Costa Rica

En Costa Rica, se define como Pymes al conjunto de micros, pequeñas y medianas empresas. El Ministerio de Economía Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC), es el ente rector encargado de administrar la Ley No.8262, de Fortalecimiento de la Pequeñas y Medianas Empresas. Esta Ley define, en el artículo 3, a la Pymes como “toda unidad productiva de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios”. Como puede observarse esta definición es muy amplia y no discrimina a las empresas por tamaño, por lo que se ha acudido al Reglamento de la Ley para profundizar más sobre criterios que se han utilizado para efectuar la clasificación de éstas por tamaño.

### 1.3.2. Importancia de las Pymes costarricenses

La cantidad de micros, pequeñas y medianas empresas (Pymes), tanto en países desarrollados como en los menos, tal es el caso de Costa Rica, vienen a constituir un porcentaje importante del tejido empresarial, no solo por el número que representan, sino que por los beneficios que traen consigo tales como: empleo, competencia, impuestos, desarrollo y crecimiento socioeconómico y una mejor distribución de la riqueza, entre otros.

Algunos datos relevantes que muestran la representatividad del sector Pymes (recuérdese que se incluyen a las microempresas) en la economía costarricense se presentan a continuación, los cuales han sido tomados de los registros de las empresas privadas adscritas al Régimen de Salud de la Caja Costarricense del Seguro Social de Costa Rica<sup>2</sup> (CCSS), a Marzo 2007.

- El **97,8 %** de las empresas privadas registradas en el Régimen de Salud de CCSS, se clasifican como “Mipymes” y sólo el **2,2%** lo constituyen las grandes empresas.

---

<sup>2</sup> La CCSS clasifica las empresas según tamaño:

- Microempresas: de 1 a 5 trabajadores;
- Pequeñas: de 6 a 30 trabajadores;
- Medianas: de 31 a 100 trabajadores;
- Grandes: más de 100 trabajadores.



- El **47,9%** de los trabajadores registrados en la empresa privada laboran en las Mipymes.
- Los sectores económicos que generan mayor empleo en el sector de las Mipymes es el de **servicios y comercio**, cuya cifra alcanza el 77% del total de trabajadores, le sigue el sector industrial con un 12% y finalmente el agropecuario con un 11%.

### 1.3.3. Clasificación de las Pymes según el tamaño

Asimismo, el Reglamento de la Ley ya citada, clasifica a las empresas en micro, pequeñas y medianas tomando en consideración principalmente criterios cuantitativos como: el número de empleados, nivel de inversión y nivel de ventas. En la siguiente tabla 2.7, se detallan las cifras que corresponden a cada una de estas clasificaciones, según el tamaño de la empresa.

**Tabla 2.7: Clasificación de las Pymes según su tamaño. Noviembre, 1997**

<b>CRITERIO</b> <i>TAMAÑO</i>	<b>MICRO</b>	<b>PEQUEÑA</b>	<b>MEDIANA</b>
Número de trabajadores	1-10	6-30	30-100
Nivel de Ventas	No mayor a \$150.000 por año	No mayor a \$500.000 por año	No mayor a \$1.000.000 por año
Monto de la Inversión		No mayor a \$250.000	No mayor a \$500.000

Fuente: Según decreto de MEIC No. 26426, Noviembre 1997

La dimensión cuantitativa, de la clasificación arriba presentada, deja al margen elementos importantes como son: el alcance del mercado, la tecnología usada, el nivel de capacitación de la mano de obra, la lógica de funcionamiento y organización, entre otras variables (Arroyo y Nebelung, 2002; Castillo, 2001; Trejos, 1999).

En atención, a esta limitación presentada, en Costa Rica y otros países de la Región, se ha optado por presentar otra clasificación complementaria para las Pymes, con base a estratos económicos, los cuales se detallan en la siguiente sección.

### **1.3.4. Clasificación de las Pymes según estrato económico**

Como ya se ha mencionado anteriormente, el sector de las Pymes es muy heterogéneo, por lo que algunas entidades e investigadores, con fines operativos, han realizado o usado, una taxonomía más minuciosa de ellas, agrupándolas en dos grandes estratos productivos: empresas de acumulación (o estrato moderno) y empresas de baja productividad. Esta separación, se realiza en función al grado de productividad del negocio y con base en el monto de excedentes que genera. Esta taxonomía se plantea, principalmente, por la falta de información que existe en Costa Rica sobre: los niveles de producción, los recursos empleados y valor activos que poseen las Pymes (Arroyo y Nebelung, 2002; Castillo, 2001; Trejos, 1999).

Tomando en consideración el ámbito de la internacionalización de las empresas costarricenses, pareciera ser que esta clasificación podría ser más efectiva al momento de determinar las calidades de las empresas que presentan opciones de ingresar a los mercados internacionales.

#### ***Empresas de acumulación o estrato moderno***

Algunos autores (Arroyo y Nebelung, 2002; Castillo, 2001; Trejos, 1999), asocian a las empresas de acumulación o estrato moderno, con las siguientes características: amplia generación de excedentes, división estructural del trabajo, mano de obra calificada y bien remunerada, conductores o gestores con alto nivel de educación, más años de antigüedad en la actividad, altos niveles de productividad, alto grado de especialización, uso de tecnologías recientes, independencia de las estructuras familiares, mejor inserción al mercado, acceso a servicios financieros y no financieros, mayor articulación con empresas de gran escala, sistemas de protección social y programas de capacitación formal. Además, se asume que el interés de los emprendedores de estos negocios, es seguir una racionalidad económica de acumulación. Por consiguiente, en este estrato de acumulación (moderno) generalmente se van a encontrar las grandes, medianas, pequeñas empresas y algunas pocas microempresas cuya lógica de origen responden más a una oportunidad del mercado que a una necesidad de sobrevivencia del creador.

## ***Empresas de baja productividad o baja acumulación***

Por otro lado, las empresas de baja productividad, son asociadas a las siguientes características: bajos niveles de capitalización, producción limitada en cantidad y calidad, dificultad para alcanzar economías de escala, tecnologías pobres, con poca capacidad de innovación, limitaciones en la consecución de insumos, deficiencias gerenciales y administrativas, trabajadores con salarios por debajo de los mínimos, recurso humano con baja o sin ninguna calificación, condiciones de trabajo inadecuadas, falta de crédito y elevado costo del mismo, entre otros.

Este tipo de empresas son, generalmente, conducidas por propietarios, que en su mayoría, siguen una racionalidad económica de consumo (para cubrir los gastos de su familia) y este es el terreno, donde por lo general, abundan las microempresas (Arroyo y Nebelung, 2002; Castillo, 2001; Trejos, 2000 y 1999).

### **1.4. EL SECTOR EXPORTADOR COSTARRICENSE**

El Ministerio de Comercio Exterior es el ente rector encargado de formular y ejecutar la política de comercio exterior de Costa Rica durante los próximos cuatro años (2006 – 2010). La política de comercio exterior esta intrínsecamente ligada a la política productiva y del Plan de Desarrollo de país, los cuales en conjunto persiguen aumentar el crecimiento económico y la sostenibilidad del país.

Para cumplir con la misión encomendada, el Ministerio de Comercio Exterior se apoya en la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), que es la entidad a la que le corresponde diseñar y coordinar los programas que conciernen a exportaciones e inversiones; además, organizar acciones con otras entidades que ejecutan actividades relacionadas en este campo. En este sentido, el Ministerio ha establecido cinco ejes estratégicos de acción para alcanzar los objetivos propuestos, estos son: negociaciones comerciales, fomento de las exportaciones, fomento de las inversiones, administración de los tratados, acuerdos y demás instrumentos comerciales y la relación con las organizaciones de la sociedad civil.

A través de la acción conjunta de estos ejes, se busca generar más empleo y mayor calidad de vida; ampliar la base productiva mediante el desarrollo de pymes, fomentar las inversiones

nacionales y extranjeras, aumentar el uso de tecnologías de información, facilitar los encadenamientos productivos, aumentar el valor agregado de la oferta exportable y aprovechar los acuerdos comerciales, entre otros.

En las últimas dos décadas, Costa Rica se ha visto inmersa en una creciente apertura comercial de mercados, que se logra ver claramente, por el esfuerzo realizado en la firma de tratados comerciales bilaterales y multilaterales. En consecuencia, actualmente se han firmado tratados de comercio con Panamá en 1975, con México desde 1995, con Chile, República Dominicana y Canadá en el 2002 y en el 2005 con el CARICOM (Comunidad de Estados del Caribe) y en el presente año con Estados Unidos. En este último año, se rubricó otro tratado con Panamá y Centroamérica. En esta misma línea, también se está en negociaciones con Organización Mundial del Comercio, Área de Libre Comercio de las Américas y la Comunidad Económica Europea.

A partir de estas acciones, se observa el ingreso de productos, servicios e inversión extranjera hacia nuestro país, pero al mismo tiempo, el panorama se revierte igualmente para las empresas costarricenses que desean incursionar en los mercados extranjeros.

Costa Rica exporta 3 600 productos; sin embargo, solamente 20 de ellos (menos del 1%) representaron el 66,6% de las exportaciones totales del 2005. Pareciera ser que el resto de los productos exportados son muy variados y los volúmenes de venta de cada uno de ellos son pequeños, de ahí que el aporte individual es poco significativo.

En el año 2005, el sector exportador costarricense presentó un mayor dinamismo con respecto al año anterior en lo que respecta a la exportación de bienes y servicios. Los servicios mostraron un crecimiento del 12,2%, que resultó principalmente a la actividad turística; mientras que las exportaciones industriales presentaron un crecimiento del 13,1%, debido al dinamismo de los subsectores de electrónica, alimentos, químico y farmacéutico y de equipo médico y de precisión. Por otro lado, el crecimiento de las exportaciones agrícolas fue del 5,5% incrementado por la venta de piña, café y las plantas, flores y follajes (12º Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, 2006).

El mayor mercado de destino de las exportaciones costarricenses sigue siendo los Estados Unidos de América, lugar hacia donde se traslada el 42,7% del total de bienes que se

exportaron en el 2005, le sigue Centroamérica y Panamá con un 17,2%, luego la Unión Europea con el 16,3%. Se ha observado un crecimiento en el comercio con países asiáticos los cuales tienen una participación del 10,4% de las exportaciones totales (12º Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, 2006).

**Tabla 2.8: Destino de las exportaciones costarricenses totales, 2005**

<b>Destino</b>	<b>Porcentaje de exportaciones</b>
Estados Unidos	42,7
Centroamérica y Panamá	17,2
La Unión Europea	16,3
China y Hong Kong	10,4
Otros	23,8
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en el 12º Informe Estado de la Nación, 2006

De los datos citados, pareciera ser que, en términos generales, las empresas exportadoras costarricenses tienden a exportar sus productos a mercados con los que presentan una menor distancia geográfica y psicológica; pues más del 60% de las exportaciones se realizaron a Estados Unidos, Centroamérica y Panamá.

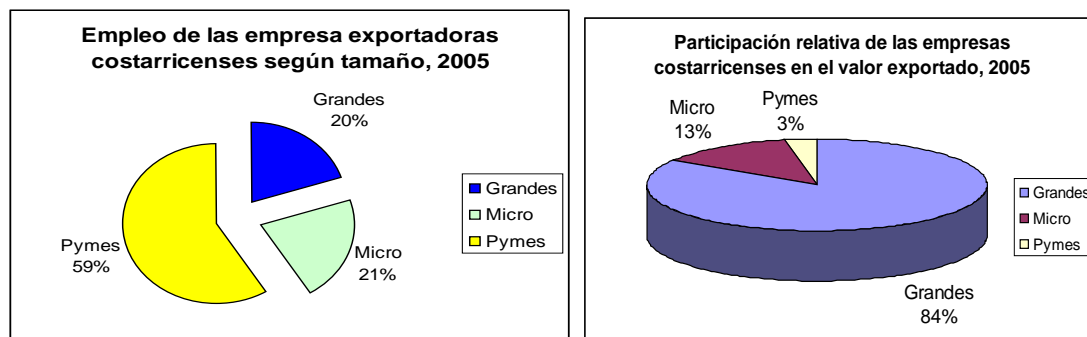
#### **1.4.1. La internacionalización de la MIPYME en Costa Rica**

En Costa Rica, las Mipymes representan una proporción bastante amplia del universo exportador, esta cifra alcanza el 80% del total de dicho sector; sin embargo generan una porción reducida de las exportaciones que alcanza el 16% del total del valor exportado. De los datos anteriores se tiene que el sector exportador costarricense, esta compuesto por un número alto de Mipymes cuyos bienes y servicios exportados se ofrecen en los mercados internacionales en pequeñas cantidades o bien tienen poco valor agregado.

En el marco del empleo, se tiene que las Mipymes exportadoras generan el 80% del empleo generado en el sector exportador, tal y como se muestra en el siguiente gráfico. No obstante, vale resaltar que el sector que proporciona más empleo es el de las pequeñas y medianas empresas (59%). En esta línea, las micros y grandes empresas contratan un número de empleados muy parecido (21% y 20% respectivamente). Por otro lado, se ve que la participación de las empresas grandes en el sector exportador costarricense es bastante

significativa alcanzando la cifra del 84% del valor exportado, tal como se observa en el siguiente gráfico.

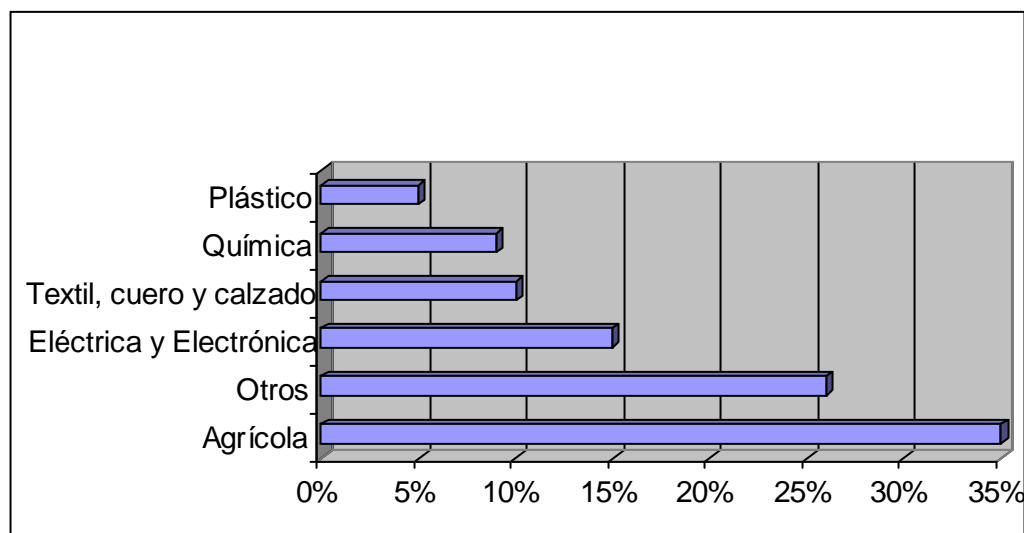
**Gráfico 2.1: Empleo de las empresas exportadoras costarricenses, según tamaño, 2005. Participación relativa de las empresas costarricenses en el valor exportado, 2005.**



Fuente: Zúñiga (2006).

En lo que concierne a los productos de las Mipymes, vemos que los cinco principales productos que se exportan son: agrícolas, los eléctricos/electrónicos, textil, cuero y calzado, químicos y productos plásticos.

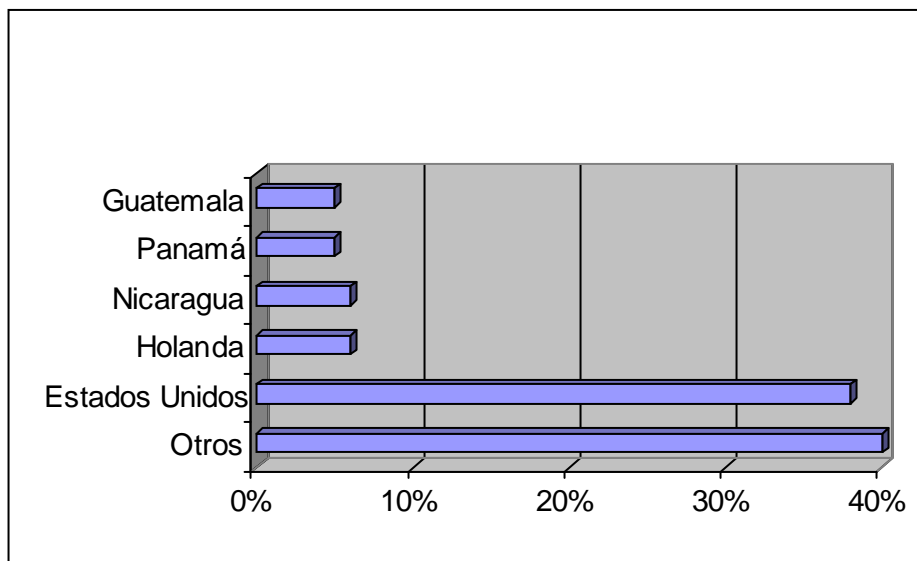
**Gráfico 2.2: Exportaciones de las Mipymes de Costa Rica por sector, 2005**



Fuente: Zúñiga (2006)

Con respecto al destino de las exportaciones de las Mipymes, se observa que el más importante de los socios comerciales es Estados Unidos de América. A excepción de Holanda, se tiene que las empresas costarricenses exportan a países con los que existe una mayor cercanía.

**Gráfico 2.3: Destino de las exportaciones de las Mipymes de Costa Rica, 2005**



Fuente: Zúñiga (2006).

## **2. TEORÍAS SOBRE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

El proceso de internacionalización de las empresas es un proceso dinámico y a partir de él han surgido una serie de modelos teóricos que pretenden explicar el cómo y el por qué las empresas se internacionalizan. De estos modelos han emergido un conjunto de enfoques, que bien pueden ubicarse en dos grupos: aquellos que apoyan al Enfoque Secuencial del proceso de internacionalización y los que critican o cuestionan dicho enfoque (Suárez, 1999).

### **2.1. El Modelo de Uppsala**

Antes de los 80's, se consideraba que la internacionalización de los negocios era competencia única y exclusiva de las grandes y consolidadas empresas multinacionales (Moen 2002; Autio et al., 2000; Madsen y Servais, 1997; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1995, 1994; McDougall et al., 1994), las cuales seguían un proceso de internacionalización por etapas o gradual.

Este modelo de internacionalización también se conoce con otros nombres como: modelo escandinavo, tradicional, gradualista o por etapas, cuyo énfasis está puesto en una evolución lenta que conlleva una serie de pasos deliberados y encaminados a la actividad económica internacional. Con respecto de las formas de entrada empleadas, este enfoque señala que las empresas se desarrollan inicialmente en los mercados domésticos y luego con la experiencia y los recursos que generan, inicia la aventura de ingresar a mercados extranjeros usando representantes independientes, después haciéndolo a través de una subsidiaria y eventualmente podría seguir la producción en el exterior. En referencia a la selección de los mercados de destino, se parte de que las empresas inician su internacionalización vendiendo a los mercados con los que posee una mayor similitud cultural, es decir, un país vecino u otro con el que compartan algo en común y luego siguen incursionando en otros mercados con una mayor distancia psicológica en términos de: cultura, economía y política. El desarrollo por etapas de la internacionalización es descrita como un ajuste incremental del riesgo ante los cambios de la firma o su ambiente (Johanson y Vahlne, 1990 y 1977; Johanson y Wiedersheim, 1975)

Posteriormente, Johanson y Vahlne (1990) tratan de flexibilizar este el modelo de Uppsala brindando una serie excepciones, que se presentan especialmente bajo las siguientes tres



circunstancias: la primera ocurre cuando una empresa cuenta con abundantes recursos; la segunda cuando existe gran estabilidad en el entorno; y la tercera cuando las empresas han generado experiencias en actividades de negocios en mercados extranjeros similares.

### **2.1.1. Críticas al modelo de Uppsala**

Aún cuando el modelo de Uppsala ha tenido gran apoyo, no han faltado las críticas que tratan de demostrar la incapacidad de este enfoque, en circunstancias donde los procesos de internacionalización no se dan de manera secuencial. Dichas críticas se fundamentan en los siguientes criterios (Bell, 1995).

- Fue un modelo valioso en la década de los 70 pero ahora ya no, debido a los cambios en los patrones competitivos, en el comportamiento empresarial y en el comportamiento de los consumidores (Oviatt y McDougall, 1995; 1994).
- La cooperación empresarial, la creación de redes y generación empresas conjuntas hacen que el conocimiento y la experiencia no sea generada por la propia empresa sino que estará sujeta al grado de vinculación que existe entre las empresas donde se dé algún grado de cooperación empresarial (Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Sharma y Blomsterno, 2003).
- El Modelo Uppsala ha sido considerado como un enfoque determinístico y la práctica empresarial es mucho amplia y compleja que los modelos determinísticos (Aspelund y Moen, 2005 p.39; Bell, 1995).
- El modelo explica los procesos de internacionalización a partir de la actividad comercial cuando en realidad, una empresa puede ingresar a otro mercado por aprovechar otros incentivos como es la reducción de costes (Lynn, 2005).
- Algunos procesos de internacionalización ocurren en las primeras etapas de creación de la empresa, las cuales inician vendiendo sus bienes o servicios a varios mercados simultáneamente, y no necesariamente a aquellos mercados con menor distancia psicológica. (Bell, 1995; Moen y Servais, 2002; Knight, et al., 2004). Asimismo se opina que muchas empresas se brincan algunas de las etapas del proceso (Oviatt y McDougall, 1994).
- El entorno operativo de las empresas es muy variado en cuanto a la estructura del sector y las estrategias de mercadeo, por lo que algunas empresas no siguen un mismo patrón en la internacionalización.

- El que una empresa tenga un mercado doméstico establecido, no es una precondition para tener éxito en las exportaciones. Tampoco el tamaño ni la edad de las empresas ejercen una influencia importante en la decisión de la internacionalización (Bell, 1995).

## **2.2. Otros Modelos Diferentes al Modelo Secuencial o por etapas**

Otros procesos de internacionalización han sido explicados desde otras perspectivas distintas de las que señala el modelo secuencial o por etapas. Dentro de estas otras tendencias se tienen: el enfoque económico, el enfoque de red y el enfoque directivo, los cuales se describen brevemente a continuación.

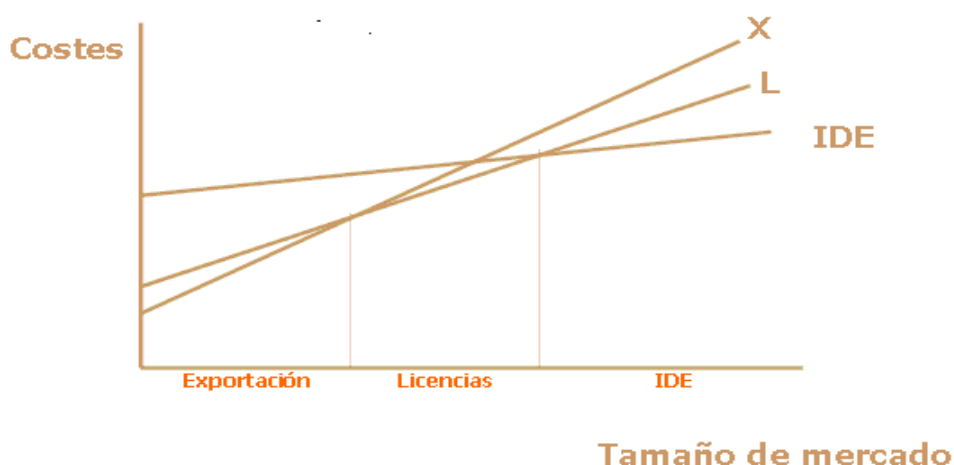
### **2.2.1. Enfoque Económico (Buckley y Casson 1981)**

Este modelo plantea que una empresa optará por utilizar alguna de las siguientes tres formas de entrada a los mercados internacionales: la exportación, las licencias y la inversión directa, tomando en consideración la estructura de costes que posea y el tamaño del mercado. Este enfoque se apoya en la teoría de la internalización, es decir, realizar las actividades que resulten más baratas y menos arriesgadas para una empresa. Además, el enfoque asume que los mercados están en crecimiento y que el tamaño del mercado afecta el manejo de los costes fijos y variables; bajo este escenario se pueden manifestar tres situaciones:

- En las exportaciones, los costos fijos apenas aumentan debido a que se hace un mejor uso de las instalaciones; mientras que los costos variables se incrementan no solo por la producción, sino también por los costes de transporte y aranceles.
- Bajo el concepto de licencias, los costes fijos aumentan por el control y dirección de éstas y los costes variables se reducen al no incurrir en costes por transporte, ni aranceles.
- En la inversión directa, se incurrirá en costes fijos más elevados por la compra de activos (bienes y/o propiedades) necesarios para establecerse en un país extranjero y los costes variables se reducen, por ejemplo, al tener que pagar menos por costes de transportes y seguros de las materias primas y de los productos vendidos, pues los clientes estarán más cerca.

En el siguiente gráfico 2.4 se puede ver de manera gráfica estas relaciones existentes

**Gráfico 2.4. Factores influyentes en la elección de los diferentes modos de entrada**



En síntesis la empresa utilizará el modo de entrada que más se ajuste considerando el tamaño del mercado y el compromiso de los recursos. Por lo podría inferirse que si un mercado es amplio, podría optar por la inversión directa, si fuese reducido lo mas probable es la exportación y si el mercado esta en crecimiento podría iniciarse con la exportación, luego las licencias y finalmente hacer uso de la inversión directa.

### 2.2.2. Enfoque de red (Johanson y Mattsson 1988)

Este enfoque parte de dos supuestos. El primero es que los mercados son concebidos como redes de relaciones entre empresas y el segundo, los patrones de competencia tradicional entre las empresas pueden variar en función de las relaciones que pueden darse a partir de esas redes. El proceso de internacionalización surge de la explotación de las ventajas competitivas de las empresas y las de la red; por lo que las diferentes posiciones en el mercado internacional van a depender del grado de internacionalización que tiene la empresa y del que posee la red de la que esta formando parte. A partir de acá, las empresas pueden estar en cuatro posibles situaciones: la empresa iniciadora, la rezagada, la internacional solitaria y la internacional junto con otras.

La empresa iniciadora tiene un bajo grado de internacionalización y la red de la que forma parte también. La empresa rezagada presenta un bajo grado de integración internacional mientras que el grado de internacionalización de la red es alto. La empresa internacional solitaria presenta un alto grado de internacionalización y la red un bajo grado y finalmente la empresa internacional junto con otras presentan un alto grado de internacionalización tanto la empresa por si misma, como la red de la que forma parte.

Según esta teoría, las diferentes posiciones en las que se ubica una empresa la pueden llevar a usar diferentes modos de internacionalización. Por ejemplo, la empresa iniciadora es probable que siga un modelo secuencial debido a que posee poco conocimiento de los mercados extranjeros y la red tampoco la puede apoyar en este aspecto, por lo que intentará ingresar a mercados cercanos para minimizar el riesgo y el compromiso de recursos. La empresa rezagada puede verse apoyada con la información que le ofrezca los miembros de la red, ya que están altamente internacionalizados y el conocimiento lo puede adquirir por parte de ellos, por lo que la red puede fuertemente influenciar su modo de internacionalización.

**Tabla 2.9. La internacionalización y el modelo de red**

Grado de interenacionalización de la empresa	Grado de internacionalización de la red	
	Bajo	Alto
Bajo	La empresa " iniciadora"	La empresa "rezagada"
Alto	La empresa solitaria	La empresa global "junto con las otras firma"

Fuente: Johanson y Mattsson (1998)

### **2.2.3. Modelo Basado en la Teoría de las Capacidades Organizativas Kogut y Zander (1993)**

El proceso de internacionalización de una empresa va a estar en función de la explotación de las capacidades que posea esa empresa para asumir el reto de la internacionalización, por lo cual, el modo de ingreso no depende de una sola variable sino que podría estar en función de un conjunto de ellas, a saber: el tamaño, la experiencia internacional adquirida y el know- how que ostenta una empresa.

El tamaño es considerado en función a la capacidad que tiene una empresa para generar recursos y enfrentar los costes que demanda la internacionalización (búsqueda de información,

tiempo y talento de los directivos) por lo cual, si las empresas no cuentan con recursos suficientes buscarán modos de ingreso que impliquen poco riesgo y compromiso de recursos, caso contrario la solidez financiera de ellas, las pueden llevar a optar por otros modos de ingreso que impliquen un mayor control y compromiso de recursos.

En cuanto a la experiencia internacional, este modelo parte del supuesto de que a mayor experiencia, la empresa adoptará modos de ingreso de mayor control y compromiso de recursos y viceversa.

De igual modo, cuando una empresa se internacionaliza debe transmitir su know-how a las sucursales o a los colaboradores en el exterior, cuando ese know-how es muy valioso, o difícil de transmitir, la empresa optará por modos de ingreso que les permita un mayor control y compromiso de recursos, de lo contrario escogerá un modo que implique menos riesgo.

#### **2.2.4. Modelo de Internacionalización Acelerado**

A partir de los 80' empiezan aparecer una serie de empresas de rápida internacionalización, denominadas con los nombres de born global o nuevas empresas internacionales, que no necesariamente siguen el modelo gradual de desarrollo, porque la actividad económica internacional la realizan desde el momento de su inserción al mercado o poco después de él, sin pasar, muchas de ellas, por el mercado doméstico (Oviatt y McDougall, 1994), obviando de este modo el proceso evolutivo y gradual del proceso de internacionalización. De igual modo, muchas de ellas, hasta llegan a brincar o omitir algunas de las etapas de las cuatro establecidas en el modelo tradicional.

Lo curioso de este tipo de empresas, es que no se trata de grandes multinacionales, sino que se refieren, en su mayoría a pequeñas y medianas empresas, carentes de muchas cosas como: conocimiento e información del mercado extranjero y sus clientes y de recursos económicos y materiales.

Ante este nuevo modelo de proceso de internacionalización que surge de empresas de rápida internacionalización, el mismo Cavusgil, que en año 1980, apoyaba el modelo tradicional, una década después, en 1994, analiza la situación que viven las empresas en el nuevo entorno y se atreve a decir que “la internacionalización gradual está muerta” dando las siguientes razones:

- Los medios de la internacionalización (conocimientos, herramientas, información sobre instituciones y mejores prácticas) han llegado a ser accesible para todas las firmas.

- Los administradores cuentan con mayor experiencia en el campo internacional porque se han visto relacionados con: labores de outsourcing y transferencias de tecnologías procedentes de empresas extranjeras.
- Las empresas han logrado desarrollar alianzas estratégicas de largo plazo con distribuidores, comerciantes, subcontratistas y otros y esas relaciones impulsan y promueven el desarrollo de actividades internacionales.

Este nuevo proceso de internacionalización ha despertado el interés de muchos estudiosos del fenómeno, quienes a partir de los noventa tratan de encontrar una explicación que permita entender en que circunstancias, el modelo tradicional de desarrollo gradual de los procesos de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1990 y 1977; Bilkey y Tassar, 1977) podría estar fracasando al tratar de explicar el surgimiento y crecimiento de este nuevo grupo de empresas “born global” (Rialp, Rialp y Knight, 2005 ; Autio, 2004; Moen, 2002; Moen y Servais, 2002; Rasmussen y Madsen, 2002, Oviatt y McDougall, 1995, 1994).

Una mayor descripción de las diferencias existentes entre el modelo secuencial y el que siguen las empresas de acelerada internacionalización (born global) se presenta en la tabla 2.10.

**Tabla 2.10: Procesos de internacionalización tradicionales versus acelerados**

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>Empresas Tradicionales</b>	<b>Empresas <i>Born global</i></b>
<b>Motivación para internacionalizarse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reactiva</li> <li>▪ Condiciones adversas en el mercado domestico</li> <li>▪ Pedidos esporádicos de clientes</li> <li>▪ Administración poco interesada</li> <li>▪ Los costos de los procesos de producción incentivan a la exportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proactiva</li> <li>▪ Nicho de mercado global</li> <li>▪ Administración comprometida</li> <li>▪ Internacional desde la creación</li> <li>▪ Buscadores activos de nuevos mercados</li> </ul>
<b>Objetivos Internacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervivencia y crecimiento</li> <li>▪ Incremento en el volumen de ventas</li> <li>▪ Ganar mayor mercado</li> <li>▪ Expandir el ciclo de vida del producto</li> <li>▪ Nacer de nuevo de manera global</li> <li>▪ Aprovechar economías de escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explotar ventajas competitivas las cuales pueden resultar del conocimiento.</li> <li>▪ Amarrar clientes</li> <li>▪ Rápida penetración en los nichos o segmentos globales.</li> <li>▪ Aprovechar la ventaja de ser el primero en el nuevo mercado.</li> </ul>

<p><b>Patrón de Expansión Internacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremental</li> <li>▪ Primero la expansión domestica</li> <li>▪ Enfocado a mercados culturalmente cercanos</li> <li>▪ Mercados meta menos sofisticados o de uso de baja tecnología</li> <li>▪ Casi no hay evidencia del uso de redes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concurrente</li> <li>▪ Expansión simultanea del mercado domestico y el internacional</li> <li>▪ Enfocado en los mercados "lead".</li> <li>▪ Hay evidencia de ser seguidores "followership" de clientes</li> <li>▪ Fuerte evidencia en el uso de redes</li> </ul>
<p><b>Ritmo del Paso</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gradual</li> <li>▪ Lenta internacionalización</li> <li>▪ Un mercado a la vez</li> <li>▪ Adaptación de los productos ofrecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rápido</li> <li>▪ Internacionalización acelerada</li> <li>▪ Exportar a un gran numero de mercados a la vez</li> <li>▪ Desarrollo de un nuevo producto global con pocas casi sin modificaciones</li> </ul>
<p><b>Método de distribución/Modos de Entrada</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convencional</li> <li>▪ Uso de agentes/distribuidores o mayoristas.</li> <li>▪ Directo a los clientes</li> <li>▪ Creación de filiales</li> <li>▪ Creación de centros de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexible</li> <li>▪ Uso de agentes o distribuidores pero también los canales de los clientes, el uso de licencias, joint ventures y producción en el extranjero, etc.</li> </ul>
<p><b>Estrategia Internacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ad-hoc y oportunista</li> <li>▪ Evidencia de una conducta reactiva y continúa de exportar oportunidades.</li> <li>▪ Expansión atómica buscando nuevos clientes y nuevos mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructurada</li> <li>▪ Evidencia de un modelo planeado de expansión internacional.</li> <li>▪ Expansión internacional de redes</li> </ul>

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

### **3. EL FENÓMENO DE LAS EMPRESAS DE ACELERADA INTERNACIONALIZACIÓN “BORN GLOBAL”**

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

A partir de los 70's, pero principalmente en la década de los 90's y hasta nuestros días, un número importante de pequeñas y medianas empresas han 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 (Knight y Cavusgil, 2005; Knight, et al., 2004; Bell y McNaughton, 2000; Oviatt y McDougall, 1994).

Este creciente número de empresas que han empezado a actuar bajo este modelo, han promovido la creación de una nueva línea de investigación, a la que se han sumado académicos, investigadores y gente de negocios, quienes a partir de los noventa muestran un interés especial por proveer una base conceptual que permita explicar el origen, comportamiento, características, motivos para la internacionalización, las orientaciones, estrategias seguidas, las ventajas competitivas, factores de éxito y otras variables relacionadas con el surgimiento y desarrollo de este nuevo tipo de empresa (Rialp et al 2005 a; Autio 2004; Rasmussen y Madsen, 2002; Moen, 2002; Moen y Servais, 2002; Iborra, Menguzzato y Ripollés, 1998; Oviatt y McDougall, 1995, 1994).

Alrededor de los 80's, se consideraba que la internacionalización de los negocios era competencia única y exclusivamente de las grandes y consolidadas empresas multinacionales (Moen 2002; Autio, Sapienza y Almeida, 2000; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1995, 1994) y en esa época, las pequeñas y medianas empresas que tenían actividades a nivel internacional, según Oviatt y McDougall (1994), eran consideradas como excepciones.

Además, durante mucho tiempo se pensó que las empresas se internacionalizaban siguiendo el modelo de internacionalización gradual conocido como “Modelo de Uppsala”, propuesto por Johanson y Vahlne (1977) y Johanson y Wiedershein-Paul (1975), en el que se destaca el proceso de internacionalización de las empresas de manera secuencial. Es decir, mediante el desarrollo de una serie de pasos deliberados, encaminados primeramente a la venta de bienes y



servicios en los mercados domésticos y posteriormente, con la experiencia<sup>3</sup> y los recursos generados, procedían a cruzar otras fronteras e incursionar a nuevos mercados extranjeros, iniciando principalmente en aquellos con cuales mantenían mayor similitud cultural.

No obstante, la postura del modelo de Uppsala empieza a debilitarse con la aparición de las empresas que nacen globales, es decir, las *born global* que para Knight y Cavusgil (2005) se han convertido poco a poco en un caso típico de empresa internacional. Por lo que a partir de acá, se inician una serie de cuestionamientos a favor y en contra de este Modelo, que han motivado el interés por encontrar una explicación que permita entender en que circunstancias, el modelo tradicional de desarrollo gradual de los procesos de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977) podría estar fracasando al tratar de explicar el surgimiento y crecimiento de estas empresas (Iborra et. al 1998; Bell, 1995; Oviatt y McDougall, 1994;, McDougall, Shane y Oviatt, 1994).

De ahí que los trabajos empíricos y teóricos más destacables en esta línea de investigación surgen alrededor del año 1993. Estas investigaciones desarrolladas han sido de carácter cualitativo y cuantitativo, aunque las descriptivas-comparativas y de naturaleza exploratoria predominan sobre aquellos estudios más conceptuales donde se plantean hipótesis o proposiciones o bien las que contrastan empíricamente dichas hipótesis (Rialp, et al., 2005 b).

Por considerarse la rápida internacionalización de las empresas un fenómeno relativamente nuevo y en evolución, éste ha recibido distintos nombres. En la literatura se encuentran varias denominaciones, entre ellas: "born global" (Madsen y Servais, 1997; Knight y Cavusgil, 1996) "International new ventures" (Oviatt y McDougall, 1994), global start-ups (Jolly, et al., 1992), "instant internacionales" (McAuley, 1999). Por lo que en este documento nos referiremos a este nuevo enfoque con cualquiera de los nombres antes citados.

---

<sup>3</sup> La experiencia esta referida a la acumulación de conocimiento institucional, de negocios y al de internacionalización adquiridos previo a la primera entrada en el mercado internacional y a la influencia producida por las redes nacionales y principalmente extranjeras, resultantes de la actuación empresarial en el mercado domestico. Sharma y Blomstermo (2003)

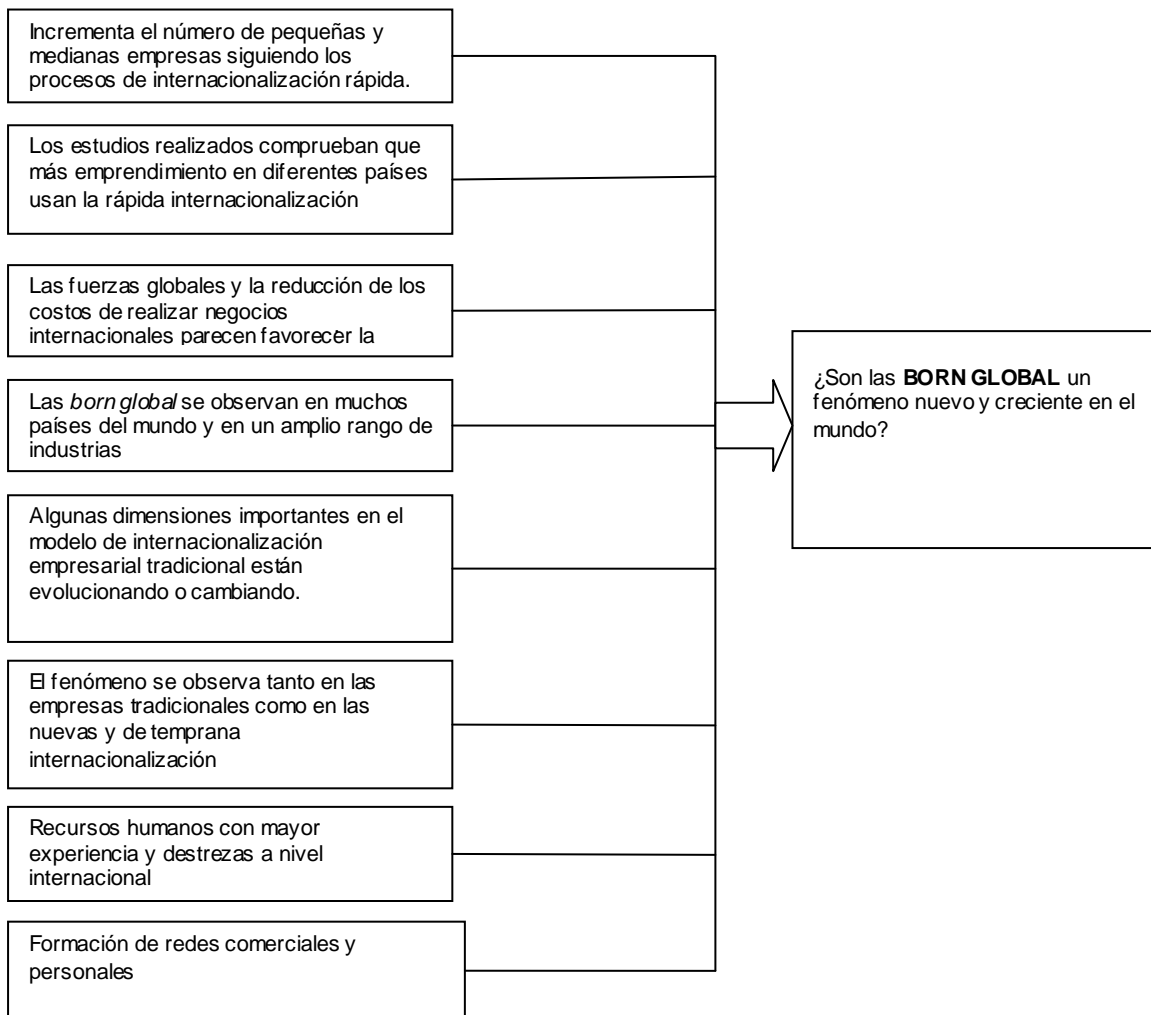
### 3.1. Razones que motivan el estudio de las born global

¿Cuáles son las *razones que motivan la realización de asiduos estudios, cada vez más rigurosos sobre las born global?*

Como cabría esperar, la respuesta a esta pregunta surge en virtud de aspectos de tipo económico, político y social. Es bien sabido, que la creación de una empresa trae consigo muchos beneficios a una nación, más aún, cuando la pequeña o mediana empresa toma la decisión de incursionar en los mercados extranjeros. Las *born global* contribuyen a potenciar el crecimiento económico de los países, promoviendo economías más competitivas, a través del desarrollo y transferencia del conocimiento, la instauración de innovaciones, generando empleo y procurando nuevas habilidades y destrezas a los emprendedores o equipo de administradores, al enfrentarlos a nuevos retos en la arena internacional, así también creando redes y alianzas globales. (Zahra, 2004; Moen, 2002; Madsen y Servais, 1997; Oviatt y McDougall 1995, 1994; Jolly et al., 1992).

En esa misma línea, Oviatt y McDougall (1995, 1994) señalan que las nuevas empresas internacionales (International new venture, INV'S) aumentan la eficiencia de los mercados internacionales debido a que explotan rápidamente las ventajas tecnológicas, adquieren tecnología extranjera y buscan clientes en el extranjero, generando un mayor nivel de empleo, lo que las convierte en un poderoso motor de la economía que empieza a emerger.

**Figura 2.4: Razones para el estudio del fenómeno de las born global**



Fuente: Elaboración propia con base en: Rialp et al., 2005 a; Moen, 2002; Madsen y Servais, 1997; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1995, 1994.

### 3.2. Definiciones de Born Global o empresa de acelerada internacionalización

En un apartado anterior, se vio que el fenómeno de la acelerada internacionalización de las empresas ha recibido varios nombres, de igual modo, no existe una única definición que explique y describa dicho fenómeno. La literatura ofrece varias definiciones por lo que en este documento se extraen algunas de ellas consideradas relevantes.

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), el punto de partida para dicha definición esta en la corta edad en que las empresas llegan a ser internacionales y no en su tamaño, ni su experiencia, ni sus recursos 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".

La OCDE (1997) establece que son firmas que inician sus actividades de negocios a nivel internacional en etapas muy tempranas del ciclo de vida, a diferencia de como lo venían haciendo las empresas históricamente.

Posteriormente Knight y Cavusgil (1996) agrega que una *born global* no solo es "una compañía la cual desde o muy cerca de su establecimiento busca obtener ventajas competitivas significativas del empleo de sus recursos y la venta de sus productos en los mercados internacionales" (p. 1), sino que agrega dos elementos claves: el primero consiste el porcentaje de producción que vende en el exterior (25%) y el segundo se refiere al periodo transcurrido entre el establecimiento de la empresa y el inicio de la actividad exportadora. El aporte de Knight y Cavusgil (1996) en esta nueva intervención esta encaminada a tratar de operacionalizar el concepto. La operativización de dicho concepto es un asunto que se discutirá más adelante.

Por otro lado, Rialp et al. (a) (2005, p.138) señalan que las *born global* son firmas emprendedoras cuya administración parece percibir el mundo entero como su mercado desde su nacimiento", apoyándose en los estudios realizados (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; 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"

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se coincide con la opinión expresada por Rasmussen y Madsen (2002, p.16) quienes comentan que "no hay una definición absoluta y

clara de *born global* (o conceptos similares) ni tampoco una definición operacional precisa. “Born Global” como concepto puede ser visto como una sombrilla (o metáfora) bajo la cual las *global start-ups*, firmas internacionales de alta tecnología, etc. pueden ser estudiadas”.

Si se analizan las definiciones, se observa que las *born global* se catalogan de dos formas: como empresas que se internacionalizan desde su origen o las que se internacionalizan poco tiempo después de su nacimiento. Esto ha dado cabida a una disputa, al tratar por definir ¿a cuánto corresponde ese corto periodo de tiempo después de su nacimiento? Al respecto, podemos decir que no ha habido uniformidad en los criterios, Rialp, et al. (2005 a) señalan que se han usado indicadores arbitrarios y diferentes, no pudiéndose generalizar el tiempo que transcurre entre el nacimiento de la empresa y sus primeras exportaciones. Algunos investigadores han usado 2 años (Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Moen y Servais, 2002; Rasmussen y Madsen, 2002), 3 años (Knight y Cavusgil, 2005; Knight et al. 2004), de 3 a 5 años (Zuchella, 2002), de 5 a 6 años (Shrader et al., 2000).

También se ha entrado en controversia, en cuanto a la definición del momento a partir del cual se considera el año de creación de una empresa y se ponen en la mesa de discusión varios periodos, entre estos: periodo de gestación, periodo de lanzamiento de un producto y otras situaciones donde esos periodos son bastante diferentes debido a que las empresas han resultado de *spin offs* o reestructuraciones de empresas ya existentes (Zahra, 2004).

Aunado a esto, otro tipo de *born global* denominado por Bell, McNaughton, Young y Crick (2003) como “born-again global” aparece en el escenario y las que se definen como aquellas empresas que se internacionalizan muy rápidamente después de haber pasado un largo periodo satisfaciendo las demandas domésticas de un mercado en particular. Esto quiere decir, que bajo este modelo, el periodo que puede transcurrir entre la creación de la empresa y el momento en que se empieza una acelerada internacionalización puede irse mucho más allá de los años ya mencionados.

Por consiguiente, el numero de años, pareciera que no es un asunto de años más o años menos, para Autio et al. (2000), la edad a la que una empresa entra por primera vez en el mercado internacional, puede jugar un papel preponderante en su desempeño e influir en el modo de internacionalización a escoger y en el grado de compromiso de recursos en los

mercados extranjeros. Para Zahra (2004, p. 2) y Knight y Cavusgil (2005) la edad tiene “importantes implicaciones para una exitosa expansión, sobre vivencia y desempeño”.

Entonces, si se toma en consideración esta última observación, se podría estar pensando que los resultados de las investigaciones realizadas a empresas que hayan iniciado sus actividades internacionales, en distintos años después de su creación, van a generar resultados diferentes. Esto actualmente, vendría a constituir un punto crítico dado que hoy día se recomienda buscar una mayor consistencia en los resultados de las investigaciones efectuadas en este campo, de modo que redunden en una mayor homogeneidad de criterios con respecto a las *born global*.

En ese mismo orden y refiriéndonos a otro tema que también entra en juego aquí, es el relacionado con la operativización del concepto de las *born global*, Rasmussen y Madsen (2002), señalan que se ha acostumbrado usar el porcentaje de las ventas en el exterior; no obstante, advierten que podría usarse otros elementos distintos para conocer diversos ámbitos, a saber: la expansión internacional, es decir, el número de países o regiones en la que ha incursionado, la penetración, tomando en cuenta, los modos de entrada y la estructura organizacional, la integración ya sea *sourcing* o coordinación y finalmente, las actitudes administrativas. En este mismo orden, Plá y Escribá (2006) proponen de un enfoque multidimensional donde toman en cuenta la velocidad (periodo transcurrido desde la creación de la empresa hasta el primer año de exportaciones) el porcentaje de exportación y la expansión internacional

**Tabla 2.11: Variables consideradas para operacionalizar el concepto de born global**

Autores	Ámbitos
Rasmussen y Madsen, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El porcentaje de exportación</li> <li>▪ La expansión internacional.</li> <li>▪ La penetración</li> <li>▪ La integración</li> <li>▪ Actitudes administrativas</li> </ul>
Pla y Escriba, 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La velocidad</li> <li>▪ El porcentaje de exportación</li> <li>▪ La expansión internacional</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

### 3.3. Características de las Born global

De la revisión de la literatura se pueden extraer algunas características que va a permitir elaborar una perfil que identifique a las *born global*, partiendo de las apreciaciones realizadas por varios autores.

Las *born global*, por lo general, se caracterizan por ser pequeñas y medianas empresas jóvenes y emprendedoras, que surgen tanto en sectores de alta tecnología como en los tradicionales, las cuales poseen una base de recursos limitados (Knight et al., 2004; Bell et al. 2003, Bell y McNaughton, 2000; Oviatt y McDougall, 1994). De acuerdo con Knight et al., (2004) y Oviatt y McDougall (1994), ellas poseen limitaciones de recursos (financieros, recursos humanos, propiedad, planta y equipo y otros) debido a su corta edad y tamaño. Por lo ponen especial énfasis en controlar los activos en vez de poseer activos (Oviatt y McDougall, 1994) También, carecen de reputación y poseen un reducido capital social y pocos recursos tangibles Autio et al. (2000).

Asimismo, se caracterizan por la poca variedad de productos que ofrecen a los compradores, por lo general, 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). Al ser pequeñas, su capacidad de producción no es alta, por lo que deben enfocarse en un segmento o “nicho” de mercado pequeño, en consecuencia, no pueden seguir un modelo multidoméstico como hacen las grandes empresas. A sus propietarios o administradores le corresponde explorar las oportunidades de vender sus productos en el mayor número de mercados a nivel global, donde sean demandados (Moen y Servais, 2002; Shrader et al. 2000).

Todas estas particularidades presentes en las empresas de rápida internacionalización coinciden con los resultados obtenidos por, Aspelund y Moen (2005) en el estudio realizado a un grupo de empresas manufactureras de Noruega, quienes afirman que las *born global* se internacionalizan por la necesidad de crecer, explotando las oportunidades en los mercados extranjeros para incrementar sus ventas y sus ganancias.

En el área de mercadeo estas empresas presentan limitaciones en el establecimiento de rutinas para recolectar e interpretar adecuadamente información relacionada con el mercado y los clientes en el exterior, debido a que dedican poco esfuerzo y recursos para adquirir el

conocimiento institucional; sin embargo esta debilidad es complementada muchas veces con la información suministrada por las redes de las que forma parte (Sharma y Blomstermo, 2003).

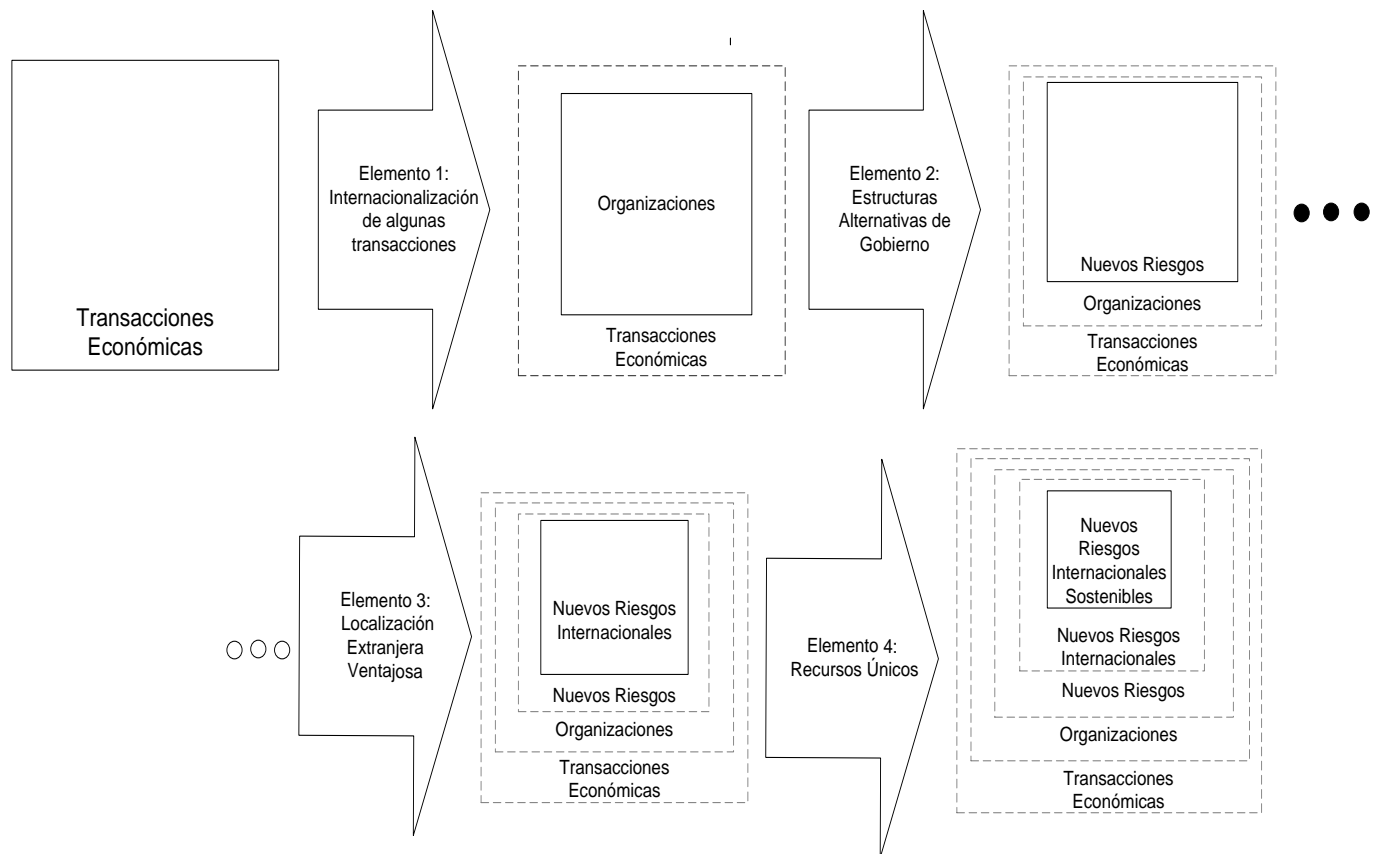
El nivel de riesgo que manejan es alto debido a que sus mercados por lo general son muy volátiles y al ser empresas tan jóvenes pueden carecer de experiencia para hacerle frente a estos retos. Por lo tanto podrían verse “expuestas a altos grados de inseguridad con respecto a los clientes, sus necesidades y demandas” (Sharma y Blomstermo, 2003). Ahora bien, el estudio realizado por Bell (1995) en empresas de *software* en Noruega, Irlanda y Finlandia pone en entredicho estos planteamientos porque señala que ni la edad ni el tamaño de estas empresas ejercen una influencia significativa en la decisión de internacionalizarse. Por lo que se deduce que no hay uniformidad de criterio al respecto y que tal vez el sector de la actividad económica a la que pertenece pudiera ejercer alguna fuerza que favorezca más a unas empresas que a otras.

Cuando se observa esa cantidad de limitaciones a las que se enfrentan las *born global*, cabe la siguiente pregunta ¿Cómo pueden tener éxito, en la arena internacional, este tipo de empresas, cuando están colmadas de carencias y restricciones?

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 sobreviva y crezca. Oviatt y McDougall (1994) señalan cuatro de ellos. Primero, tener la capacidad de internalizar alguna transacción, segundo el uso de estructuras híbridas o alternativas 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, el cuarto elemento, poseer y aprovechar los recursos que son únicos para una empresa en particular. La figura No. 2.5 muestra la interacción que se da entre estos elementos en el proceso de internacionalización de una *born global*.



**Figura 2. 4: Elementos necesarios para la sostenibilidad de una nueva empresa internacional**



Fuente: Oviatt, B y McDougall, P (2004) p.34

La verdad, es que las *born global* poseen pocos recursos pero vitales, los cuales 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 que a nivel global emergen, en algunos casos, del uso y aplicación del conocimiento y en otros del desarrollo de una fuerte orientación al cliente o bien de mantener un rol dominante en cuanto a la visión emprendedora (Bell et al. 2003; Zuchella, 2002; Bloodgood, Sapienza y Almeida, 1996; Barney, 1991). Por lo general, articulan una serie de estrategias para asegurarse alcanzar sus objetivos de mercadeo internacional, justo cuando apenas empieza su vida (Knight et al., 2004). En cuanto a la forma en que se organizan para plasmar sus estrategias, estas empresas, por tratarse de empresas pequeñas y medianas crean estructuras relativamente simples, pero bien orientadas (Shrader et al., 2000). En este sentido, una estructura de este tipo, podría constituir una ventaja si se maneja un volumen pequeño de operaciones; sin embargo, en un proceso de rápida expansión podría resultar en una limitación

al no contarse con la estructura organizativa que soporte el crecimiento del volumen de operaciones.

Dentro de las fortalezas que las distinguen, se han considerado a los emprendedores o grupos de emprendedores o directivos que las dirigen quienes, muchas veces apoyados en la experiencia que poseen en el ámbito internacional, desarrollan un conjunto de habilidades y destrezas que los capacita para manejar el riesgo internacional, aun cuando no lo pueden controlar (Shrader et al., 2000).

También, Sharma y Blomstermo (2003) intentan explicar el éxito de las *born global*, apoyándose en la teoría de redes comerciales y personales (domesticas o internacionales), como el mecanismo alternativo y complementario que les ayuda a adquirir una serie de conocimientos e información sobre las instituciones, reglas, y las regulaciones sobre los países; así también relacionada a los clientes y sus necesidades. Este conocimiento e información son parte de los insumos que estas empresas requieren para facilitar el ingreso de manera rápida y ágil a nuevos mercados internacionales, provocando una internacionalización mucho más acelerada.

Otra forma de surgir en los mercados internacionales es apoyándose en las estructuras de “governance” o administración conjunta, para lo cual los emprendedores propietarios de éstas deben confiar en estructuras híbridas (licencias, franquicias, patentes, acuerdos de distribución, *join venture* etc.); esto implica depositar la confianza en un nuevo compañero de negocios, lo que en algunas ocasiones podría amenazar el negocio a partir de una actitud oportunista por parte de algún miembro de la red (McDougall et al., 1994).

En este apartado se trata de abordar otra pregunta relacionada con las probabilidades de sobrevivencia que presentan las *born global* en el mercado internacional tan competitivo.

¿Qué elementos diferencian a una *born global* de una empresa multinacional, que las hacen tan distintas y que aunque parezca irónico, en razón de sus diferencias, ambas están compitiendo en la misma arena internacional?

Las multinacionales son empresas que han crecido mucho en los últimos 40 años y se definen como “aquellas que poseen activos y empleados en más de un país, esto es, aquella que ha realizado inversión directa en el exterior y, por tanto, genera valor en más de un país” (Plá y León, 2004, p.13). También, se han dado otras definiciones que tienen como propósito desvirtuar la idea de que una multinacional es una empresa grande y por ende, empresas de

menor tamaño también pueden ser consideradas como tales. Estas definiciones van dirigidas a resaltar el hecho de que una empresa multinacional es aquella que controla activos generadores de valor añadido en dos o más países, bajo esta definición se ofrece un mayor rango de acción al concepto en cuestión. Con respecto a la generación de recursos hay quienes señalan que la multinacional es una “empresa multiplanta donde al menos una de esas plantas generadoras de ingresos esta localizada fuera del país de origen” (Plá y León, 2004, p. 117). Estas definiciones nos inducen a pensar que las empresas multinacionales deben ser capaces de generar los recursos suficientes para comprometerlos en inversiones (ya sean grandes o pequeñas) en otros países.

De las definiciones anteriores se desprende que las ventajas competitivas de la multinacionales, muchas veces residen en el tamaño, en la amplia experiencia, el conocimiento generado en los mercados domésticos e internacionales y en los recursos que manejan; no obstante, aun cuando poseen esas fortalezas, algunas veces carecen de otras ventajas competitivas requeridas, que desarrollan las nuevas empresas internacionales, justo a causa de su gran tamaño (Oviatt y McDougall, 1995). Por los recursos que poseen estas empresas, pueden adoptar el modelo de internacionalización mult-doméstico, realizando las adaptaciones de los productos necesarias para satisfacer las demandas de cada mercado en el que incursionan, y trabajar con operaciones a gran escala alrededor del mundo.

**Tabla 2. 12: Elementos diferenciadores de las born global respecto a las grandes empresas internacionales**

<b>Born Global</b>	<b>Empresas Multinacionales (MNC's)</b>
Son pequeñas, jóvenes y con poca experiencia	Son grandes, maduras y con experiencia en los mercados domésticos e internacionales
Desde su nacimiento o muy cerca de este, inician su actividad internacional	Creadas mucho antes de que la actividad internacional tuviera lugar
Estrategia de internacionalización deliberada desde sus orígenes y con propósitos de crecimiento y supervivencia.	La estrategia de internacionalización puede ser deliberada después de haber desarrollado una estrategia domestica o también responder a una estrategia emergente.
Ventaja competitiva resulta de la explotación de activos intangibles únicos que pueden ser conocimiento y la rápida capacidad de respuesta.	Ventaja competitiva radica en el tamaño y amplia experiencia y pueden competir a base de costos y volumen
Presentan escasez de recursos.	Son poderosas en cuanto a recursos y activos tangibles se refiere
Desarrollan estructuras organizativas simples	Las estructuras organizativas son grandes y especializadas
Por lo general se apoyan en estructuras híbridas o alternativas	Desarrollan medios de comercialización y también de producción en mercados extranjeros con recursos propios
Ofrecen muy poca variedad en sus productos y algunas veces se ven limitadas a un único producto	Ofrecen una gran variedad de productos y los ofrecen en grandes segmentos de mercado.
Se enfocan en nichos de mercado pequeño debido a la poca capacidad de producción y sus productos por lo general no se adaptan al mercado.	Su producción a gran escala les permite abarcar muchos mercados y adaptar los productos a esos mercados.

Elaboración propia con base literatura aportada por: Plá y León (2004); Moen y Servais (2002); Oviatt y McDougall (1994, 1995).

### 3.4. Sectores en los que emergen las *born global*

Cuando revisamos la literatura es común observar que las *born global* están asociadas con los negocios intensivos en el uso o aplicación de la tecnología o en el conocimiento (Autio et al., 2000; Bloodgood et al., 1996; Bell, 1995); sin embargo en nuestros días, el tema se ha abierto a la discusión, con el fin de definir en cuáles sectores de la actividad económica florecen las *born global*; esto por cuanto las investigaciones recientes realizadas en diferentes latitudes, han corroborado la existencia de *born global* aún en los sectores más tradicionales de la economía. Por ejemplo, Andersson y Wictor (2003), Chetty y Campbell-Hunt (2004), debaten y se cuestionan si el fenómeno de las *born global* es un nuevo concepto que está ligado exclusivamente a las nuevas industrias, en los sectores de alta tecnología, o por el contrario, se refiere al renacimiento de un fenómeno antiguo encontrado también en las industrias y sectores tradicionales y maduros.

Estos cuestionamientos, han generado una serie de investigaciones, que nos ofrecen puntos de convergencia y divergencia al respecto, veamos los siguientes:

Autio et al., (2000) han enfocado sus estudios en empresas finlandesas de alta tecnología, las cuales formulan sus estrategias con base en el uso intensivo del conocimiento, como el mecanismo que les facilitará y agilizará el ingreso a la competencia internacional y lograr un importante crecimiento de las ventas. Según estos autores, la adquisición de conocimiento que estas empresas poseen, resulta de haber entrado a una corta edad en el mercado internacional, de hacer un uso y aplicación intensiva del conocimiento y del proceso de imitación de las tecnologías.

De igual modo, Sharma y Blomsterno (2003) las consideran como pequeñas empresas intensivas en conocimiento, que logran expandir ventajas competitivas, al ofrecer al mercado productos totalmente nuevos o diferentes a los existentes. De ahí, que se preocupan por desarrollar nuevos conceptos o adaptar otros, según las necesidades de los clientes. Para cumplir con esa misión, estas empresas se ven obligadas a contar con un grupo de colaboradores con altos niveles de conocimiento científico y como por lo general son empresas pequeñas, es de esperarse que el conocimiento fluya rápidamente y sea codificado, experimentado y almacenado en investigadores calificados, y así se ellas aprovechan con mayor eficiencia sus recursos humanos.

En este mismo orden, Bell y McNaughton (2000) establecen que las *born global* se ubican en sectores donde se usa el conocimiento de manera intensiva, debido a que éstas ofrecen bienes con un alto valor agregado de conocimiento científico, tanto en los productos como en los procesos; además, las clasifica en dos grupos: en el primero se ubican las empresas que usan el conocimiento y en el segundo las que crean el conocimiento.

No obstante, McDougall et al. (1994) pionero y estudioso del tema dice que las nuevas empresas internacionales emergen de una variedad de industrias. Este mismo criterio coincide con los resultados de las investigaciones realizadas por Knight et al., (2004) y Cavusgil (1994). Según Knight et al., (2004), en Dinamarca las *born global* se ubican en industrias de componentes de metal, muebles, alimentos procesados, maquinaria y productos finales al consumidor; mientras que en USA, las empresas estaban en sectores de más alta tecnología como: tecnología de la información, equipo electrónico, productos de consumidor final y productos médicos.

Investigando también en Dinamarca, Rasmussen y Madsen (2002) obtienen que las *born global* que analizaron, no estaban precisamente ubicadas en sectores de alta tecnología, ellas no usaban el conocimiento para hacer adaptaciones de los productos o servicios, ni siquiera para las técnicas del mercadeo, sino que la ventaja competitiva que les permitía sobrevivir en el mercado global era produciendo con una mayor calidad y servicio que sus competidores.

Otros estudios realizados en *born global* italianas han mostrado que estas empresas no pertenecen al sector de la alta tecnología, como lo ha señalado la literatura internacional, sino que se ubican en los distritos industriales y *cluster* locales, produciendo maquinaria y bienes industriales; además han adoptado, como parte de su estrategia, cubrir un pequeños nichos de mercado especializados en mercados internacionales y no se han enfocado en el producto/tecnología (Zuchella, 2002). De igual modo, Zuchella (2002) menciona casos similares encontrados en Portugal y Nueva Zelanda.<sup>4</sup>

Ante esta controversia Rialp et al. (2005 b) pronostican que “cada vez más países e industrias de diverso contenido tecnológico, serán testigos en un futuro cercano de más empresas de

---

<sup>4</sup> Zuchella, señala un estudio realizado por Sopas (2001) realizado en Portugal y otro realizado por Brown & Bell (2001) efectuado en Nueva Zelanda.

temprana internacionalización, basadas en el desarrollo del conocimiento y/o intensivos en servicio y menos compañías exportadoras con orientación tradicional”.

Por consiguiente, habrá que esperar y que sea el tiempo y las nuevas investigaciones que se realicen, las que nos confirmen o rechacen los presagios de Rialp y su grupo de investigadores.

En consecuencia, ante esa gran diversidad de criterios prevalecientes, pareciera ser que el nacimiento y desarrollo de las *born global* no sigue un patrón fácilmente observable, al contrario, el universo es heterogéneo dado que están emergiendo en los distintos sectores o industrias del mundo.

**Tabla 2. 14: Resumen de los sectores en los que emergen las born global**

<b>Variables analizadas</b>	<b>Sectores de alta tecnología</b>	<b>Sectores tradicionales</b>
<b>Estrategias empleadas</b>	Hacen uso y aplicación intensiva del conocimiento y del proceso de imitación de las tecnologías.  Desarrollan nuevos conceptos o adaptar otros, según las necesidades de los clientes.	No usan el conocimiento para hacer adaptaciones de los productos o servicios, ni siquiera para aplicar las técnicas del mercadeo.  Cubren pequeños nichos de mercado especializados en mercados internacionales
<b>Ingreso a los mercados mundiales</b>	Rápido ingreso a la competencia internacional e importante crecimiento en ventas	
<b>Motivaciones para ingresar al mercado internacional</b>	Expandir ventajas competitivas.  Ofrecer al mercado productos totalmente nuevos o diferentes a los existentes	Aprovechar ventajas competitivas que se derivan de producir con una mayor calidad y servicio que los competidores.
<b>Los productos</b>	Bienes o servicios de base tecnológica: tecnología de la información, equipo electrónico, productos de consumidor final y productos médicos.  Ofrecen bienes con un alto valor agregado de conocimiento científico, tanto en los productos como en los procesos	Componentes de metal, muebles, alimentos procesados, maquinaria, bienes industriales y productos finales al consumidor.
<b>Otras características</b>	El conocimiento fluye rápidamente y es codificado, experimentado y almacenado en investigadores calificados	Son empresas pequeñas que se ubican en los distritos industriales y <i>cluster</i> locales.

	Son empresas pequeñas	No se han enfocado en el producto/tecnología.
<b>Países en los que están presentes</b>	Finlandia Estados Unidos	Dinamarca Italia Nueva Zelanda Portugal

Fuente: Elaboración propia con base en: Sharma y Blomstermo (2003); Rasmussen y Madsen (2002); Zuchella (2002); Autio et al., (2000); Bell y McNaughton, (2000) y McDougall et al. (1994).

Debido a esta multiplicidad de *born global* existente, pareciera lógico encontrarse con diversas categorizaciones o tipologías que pretenden enmarcar a estas empresas bajo ciertos parámetros, con la intención de tratar de homologarlas, hasta donde sea posible. En la literatura revisada para este estudio, se encontró que esta tarea de categorización, la han asumido autores como: Knight y Cavusgil, 2005; Aspelund y Moen, 2005; Bell y McNaughton, 2000; Oviatt y McDougall, 1994. Por lo que seguidamente, se presentan los aspectos más importantes de cada una de estas clasificaciones.

### 3.5. Tipología de las *born global* o nuevas empresas internacionales (INV'S)

En este apartado lo que se busca es llegar a conocer las diferentes propuestas que han presentado los investigadores para establecer una o varias taxonomías que agrupen a las nuevas empresas de acelerada internacionalización. Como es de esperar una de las primeras clasificaciones, la constituye el trabajo pionero realizado por Oviatt y McDougall (1994), quienes toman en consideración dos factores: **el número de actividades de la cadena de valor en que participan** y **el número de países en que incursionan**. Esta clasificación considera aspectos diferenciadores de las *born global* referentes a la capacidad que tienen las nuevas empresas internacionales para aprovechar las oportunidades del mercado, los recursos que posee, las destrezas organizacionales, el conocimiento del mercado internacional, la identificación de las ventajas locales, el establecimiento ventajas competitivas y el buen uso de estructuras híbridas o alternativas de apoyo en el mercado foráneo, entre otras.

Por otro lado, Bell y McNaughton (2000) hacen otra propuesta usando como elemento diferenciador el conocimiento, ya fuese para realizar un **uso intensivo** de éste o bien, para **crear nuevo** conocimiento. En ambos casos, el conocimiento constituye el arma fundamental



para competir en el mercado internacional, y que a su vez, tiene una influencia sobre los procesos, patrones y el paso de la internacionalización.

En ese mismo orden, Aspelund y Moen (2005) las agrupan a partir de dos dimensiones: la rapidez, medida en función al tiempo para la internacionalización y el grado de la internacionalización, como el porcentaje de ventas en el exterior. Con base en estas dos dimensiones, proponen tres tipos de pequeñas empresas internacionales: las *born global*, la internacional temprana y la internacional tardía.

Finalmente, Knight y Cavusgil (2005) intentan encontrar algún grado de afinidad entre las *born global* a partir de tres variables la orientación emprendedora, el liderazgo tecnológico y las estrategias genéricas, basadas éstas últimas en los planteamientos de Porter.

### **3.5.1. Tipología presentada por Oviatt y McDougall**

Estos autores establecen cuatro tipos de nuevas empresas internacionales (INV's), a saber: empresa exportadora/importadora, empresa focalizada, empresa comercializadora mundial y empresa de alcance mundial. Dicha clasificación se sustenta en dos pilares básicos: el número de actividades que la empresa realiza en la cadena de valor y el número de países en los que incursiona. Valga aclarar que la ubicación de una empresa en una determinada posición de las ya mencionadas no es permanente debido, a la movilidad de los dos elementos en el tiempo, dado que están inmersos en un entorno radicalmente cambiante y la intensidad de los mismos puede verse expuesta a variaciones.

La tabla No. 2.15 muestra, de modo resumido, cada tipología tomando en consideración los elementos ya mencionados.

**Tabla 2.15: Tipología de INV**

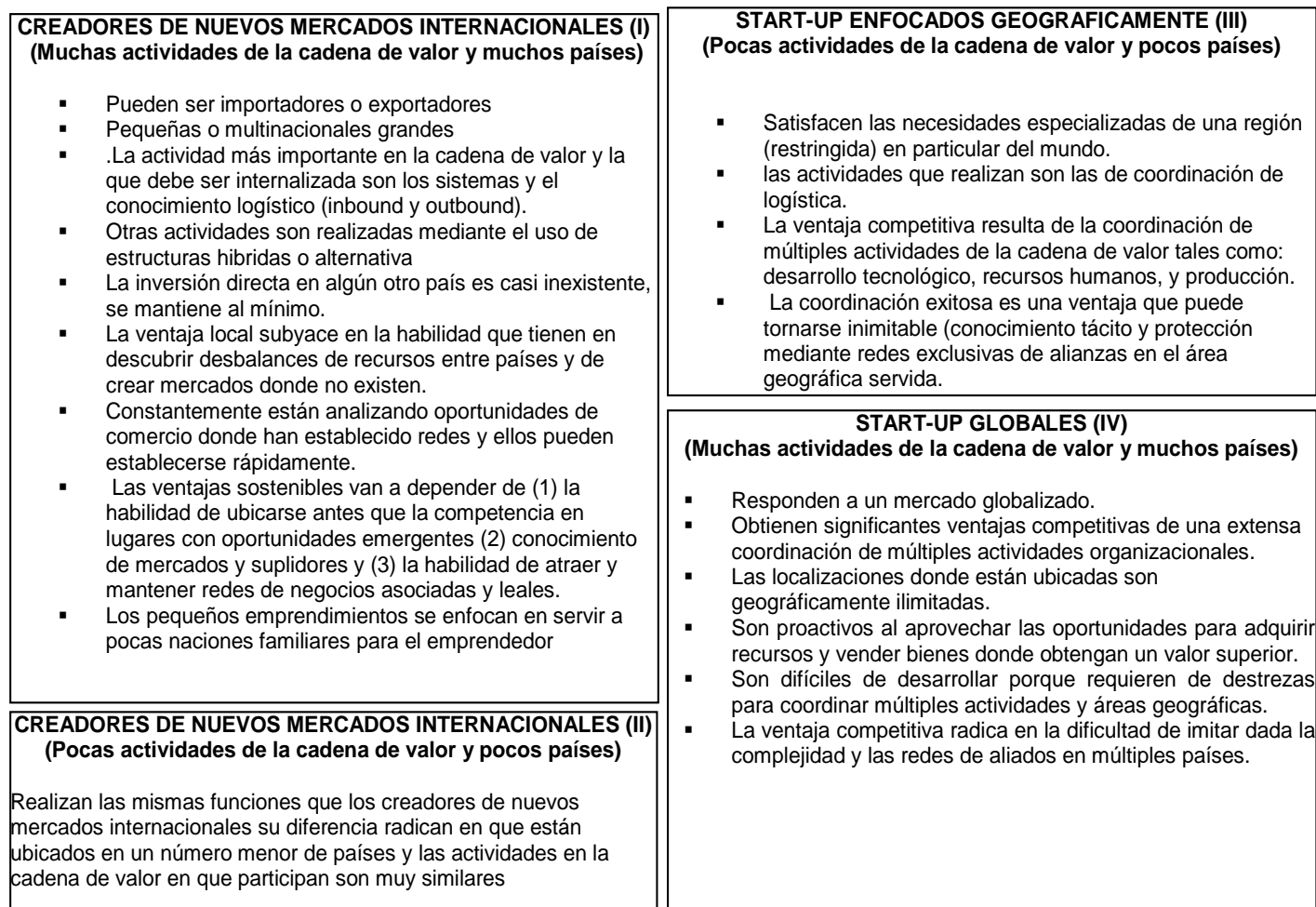
		Número de países	
		Pocos	Muchos
Coordinación de las actividades de la cadena de valor	Pocas actividades coordinadas entre países (principalmente logísticas)	INV exportadora/importadora	INV comercializadora mundial
	Muchas actividades coordinadas en diferentes países	INV focalizada	INV de alcance global

*Fuente:* Oviatt y McDougall (1994).

Aun cuando Oviatt y McDougall (1994) definieron estos cuatro tipos de INV's poca atención se ha dedicado al estudio de estos. Por lo cual, sería bueno que se empezara a investigar en qué industrias y en cuáles mercados es más frecuente tener la presencia de uno u otro tipo de INV's. También, refiriéndonos al tipo de emprendedor, pudiera ser interesante identificar si existen diferencias en el emprendedor o grupo de emprendedores a cargo de las empresas ubicadas en cada tipología. De igual modo, poco se ha sabe a partir de cuándo y en qué condiciones, estas empresas cambian su dirección estratégica y dejan de ubicarse en un cuadrante, de los que se presentan en la tabla anterior, para pasar a otro (Zahra, 2004).

Y es que Oviatt y McDougall (1994) hicieron un intento exhaustivo al tratar de dejar de manera explícita las variables más relevantes o distintivas que integran cada tipología y que se muestran en la siguiente figura 2.6.

**Figura 2. 5: Tipología de Born Global propuesta por Oviatt y McDougall**



Fuente. Elaboración propia con Oviatt y McDougall 1994.

### 3.5.2. Tipología presentada por Bell y McNaughton

Una segunda tipología es la propuesta por Bell y McNaughton (2000) quienes parten de la premisa de que las INV's pueden clasificarse de dos maneras: 1) las intensivas en conocimiento y/o servicios, que valoran principalmente el uso del conocimiento y no la creación o transferencia del mismo; y 2) las basadas en el conocimiento, cuyo énfasis radica en la generación de nuevo conocimiento.

**Tabla 2. 16: Clasificación de las empresas según el uso del conocimiento**

Tipo de INVs	Característica
<b>Intensivas en el uso conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desarrollan nuevas y/o mejores ofertas.</li><li>▪ Promueven altos niveles de productividad.</li><li>▪ Introducen nuevos métodos de producción.</li><li>▪ Mejoran el servicio o plazos de entrega.</li></ul>
<b>Basadas en el conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Generadoras de nuevas tecnologías fruto de su sofisticada base del conocimiento, con el fin de lograr la competitividad.</li></ul>

Fuente: Creación propia con base en Bell y McNaughton (2000)

### **3.5.3. Tipología propuesta por Aspelund y Moen**

Entre las pequeñas y medianas empresas internacionales existe gran heterogeneidad, ese fue el cuestionamiento que se hicieron Aspelund y Moen (2005), y a partir de ahí, asumieron la tarea de categorizarlas con base en dos dimensiones la rapidez (tiempo) y el grado de internacionalización (% de ventas en el exterior). Tomaron como base de estudio, un grupo de empresas manufactureras noruegas (283) con el propósito de identificar las principales características que poseían las born global al compararlas con otros tipos de empresas exportadoras y conocer si existían algunos beneficios en el desempeño, asociados justamente, a una temprana y extensiva internacionalización y luego una vez comparados los resultados, verificarlos para determinar si se comportan igual que otras empresas que siguen una proceso de internacionalización más arraigado al modelo por etapas.

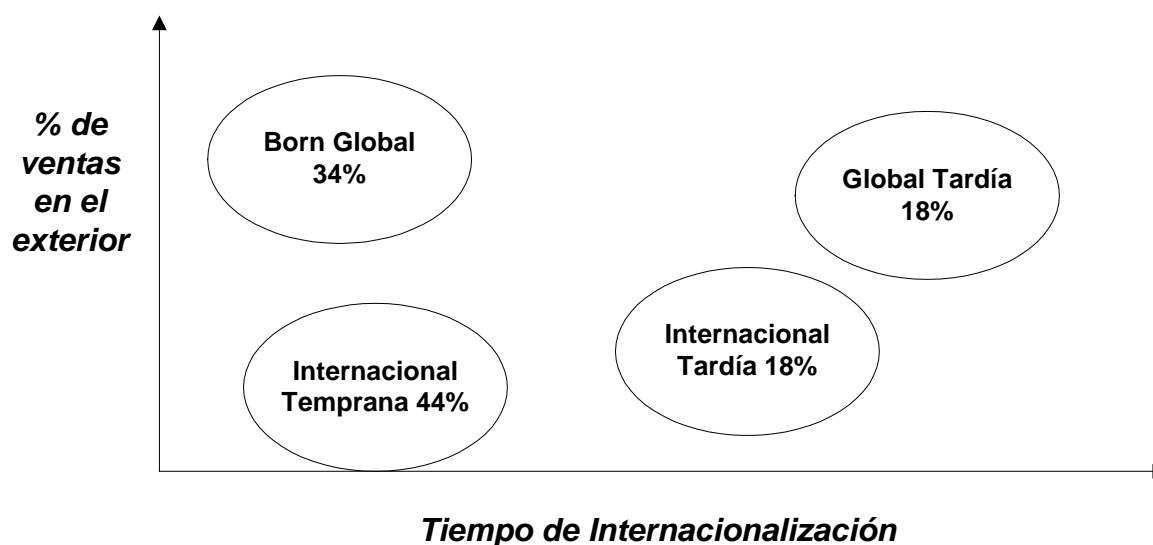
De las dos dimensiones ya mencionadas y partiendo de un análisis de clusters, ellos obtuvieron cuatro grupos de empresas que fueron denominados como: Born Global (34%), Internacional Temprana (44%), Internacional Tardía (18%) y Global Tardía (4%).

De estos cuatro grupos el último fue eliminado debido a la representación poco significativa con respecto al resto. Por lo que el objeto de estudio recayó sobre los primeros tres grupos más representativos, los que fueron comparados con base en: a) las características generales de los clusters, b) la motivación internacional, c) la selección del mercado y lo modos de entrada, d) el

perfil competitivo y estrategia internacional y e) el desempeño (performance). Estos autores concluyen su investigación presentando una tipología que comprende los tres grupos ya definidos y argumentan que entre ellos existen grandes diferencias especialmente en la motivación internacional, conducta y el desempeño internacional percibido y que estos aspectos estratégicos son vitales a la hora de definir un patrón de internacionalización.

La siguiente figura 2.7 muestra cuatro grupos de empresas que resultaron del análisis de clusters realizado.

**Figura 2. 6: Cluster de Empresas Internacionales Pequeñas**



Fuente: Aspelund y Moen (2005, p.44)

A partir de las conclusiones obtenidas en el estudio, procedimos a elaborar una tabla resumen que recogiera las similitudes presentadas en cada uno de estos tres grupos de pequeñas empresas internacionales noruegas que participaron en el estudio:

**Tabla 2. 17: Tipología de las pequeñas empresas internacionales noruegas**

<b>Características</b>	<b>Born global</b>	<b>Internacional Temprana</b>	<b>Internacional Tardía</b>
<b>Definición</b>	Empresas de rápida e intensiva internacionalización	Empresas de rápida, pero limitada internacionalización	Empresas de tardía y limitada internacionalización
<b>Motivos para internacionalizarse</b>	Mercado domestico insuficiente. Oportunidades de crecimiento. Aumentar sus utilidades. Estrategia para sobrevivir.	Reducir la dependencia del mercado domestico. Iniciativas extranjeras	<i>Turndowns</i> domésticos Búsquedas de plataformas de mercados más sólidas
<b>Selección del Mercado</b>	Operan en muchos mercados aun cuando haya una gran distancia psicológica	Operan en pocos mercados y con gran proximidad	Operan en pocos mercados un poco más lejanos que los de una internacional temprana
<b>Modos de Entrada</b>	Ventas directas y por medio de agentes de ventas extranjeros	Ventas directas y por medio de agentes de ventas extranjeros	Ventas directas y por medio de agentes de ventas extranjeros
<b>Perfil competitivo y estrategia internacional</b>	Poseen las más fuertes ventajas del mercado. Utilizan la tecnología para superar a sus competidores mediante: Diferenciación del producto Mejor desempeño Mayor calidad Evitan grandes competidores Buscan nichos de mercado	Poseen fuertes ventajas tecnológicas que explotan en pequeños nichos de mercado median te la diferenciación	Buscan explotar la ventaja de mercado que han desarrollado a lo largo de sus años de operación. Ventaja competitiva: alta calidad de los productos
<b>Percepción Desempeño (Performance) de sus administradores</b>	Percepción de expectativas de crecimiento y desempeño como buenos. Tasas de retorno superiores al promedio de las pequeñas empresas	Percepción de las expectativas de crecimiento altas pero su desempeño internacional bajo	Percepción de bajo crecimiento y pobre desempeño internacional

Fuente: Aspelund y Moen 2005

### 3.5.4. Tipología propuesta por Knight y Cavusgil

Esta taxonomía busca identificar las posibles afinidades existentes entre las empresas nacidas globales, desde las perspectivas de: la orientación emprendedora, liderazgo tecnológico y las estrategias genéricas de Porter (diferenciación, enfoque y liderazgo en costos) y cómo estas variables pueden incidir en el desempeño de estos negocios a nivel internacional. Para tal efecto, al igual que Aspelund y Moen (2005), estos investigadores realizaron un estudio empírico de casos, la información recopilada fue analizada a partir de la técnica estadística de clusters y a partir de ahí, ellos establecen cuatro grupos distintos de born global, a saber: a) Emprendedoras /estratégicas y Líderes tecnológicas, b) Enfocadas a la alta tecnología, c) Emprendedoras con liderazgo en costos, d) Pobres en desempeño “Stuck in the middle”.

Para una mayor claridad de las principales características vinculadas a cada grupo, a continuación se presenta la siguiente tabla sinóptica.

**Tabla 2.18: Taxonomía de las born global elaborada por Knight y Cavusgil (2005)**

<p><b>Emprendedoras / Estratégicas y líderes tecnológicas (Cluster 1)</b>          Un fuerte enfoque estratégico y emprendedor          Alto desempeño internacional          Uso de estrategias de diferenciación y enfoque          Poseen más recursos financieros          Enfatizan en la innovación, mercadeo agresivo, productos únicos con superior calidad y diseño</p>	<p><b>Enfocados a la alta tecnología (Cluster 2)</b>          Usan una estrategia de enfoque          Orientadas hacia el liderazgo tecnológico, de donde adquieren las ventajas competitivas.</p>
<p><b>Emprendedoras y líderes en costos bajos (Cluster 3)</b>          Liderazgo en costes se constituye la principal estrategia usada.          Está expuesta a una fuerte competencia por precios.          Con orientación emprendedora</p>	<p><b>Pobres en desempeño (Cluster 4)</b>          Son poco emprendedoras y tienden a ser más reactivas que proactivas.          No responden rápido a los condiciones del mercado hasta que se vean presionadas por el entorno.          Las ventajas provienen del liderazgo tecnológico que poseen          No presentan un patrón específico de estrategia siendo débiles en las estrategias de diferenciación y enfoque y poco eficientes en costos, aunque ésta pareciera ser su estrategia competitiva.          Presentan baja rentabilidad y un bajo desempeño internacional</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Knight y Cavusgil (2005)

De esta clasificación los autores obtienen conclusiones que les permiten explicar porque las born global con estrategias de orientación bien definidas tienen más éxito en los mercados internacionales que aquellas que nos las tienen claras, o bien, no las han definido.

Asimismo, con respecto al desempeño (performance) a nivel internacional, estos autores concluyen que las born global que siguen estrategias de diferenciación y enfoque resultan ser las que mejor desempeño tuvieron (cluster 1 y 2), en contraste con aquellas que siguieron una estrategia de liderazgo en costos cuyos desempeños fueron inferiores (cluster 3 y 4). Pareciera ser que por el tamaño pequeño y la escasez de recursos con que cuentan las born global, a éstas se les dificulta competir sobre las bases de costes y volumen.

Otro resultado interesante de este estudio, es el relativo al lapso transcurrido entre el nacimiento de la empresa y la fecha en que inician la actividad global. Al respecto se evidenció que las empresas que iniciaron más rápido la actividad global presentaron un mejor desempeño en los mercados extranjeros (cluster 1, con un promedio de 2.5 años), que las empresas que se internacionalizaron después, es decir, 4 o más años después (cluster 4). Estos resultados también se reflejan en el porcentaje de ventas que realizan en el exterior el cual es superior en las empresas de más rápida internacionalización.

Como se observa las cuatro tipologías que intentan clasificar a las born global pareciera ser que responden a requerimientos propios de los autores, a excepción de la presentada por Oviatt y McDougall (1994), por lo que es de esperarse que en el futuro aparezcan muchas otras que respondan a otros motivos diversos, presentados por los ejecutores de futuras investigaciones.

En este apartado se ha procurado describir un panorama general de las principales variables vinculadas con el tema de las born global o nuevas empresas internacionales (INV's), con el fin de enmarcar el tema dentro de un contexto específico. Para tal efecto, se inició dando una explicación de cómo surge el estudio de las born global, las razones que inducen al estudio de estas empresas, la definiciones que diversos autores han realizado, las características que las distinguen, los sectores en los que emergen y las distintas tipologías presentes en la literatura.



### **3.6. Mecanismo de selección del mercado y modo de ingreso de las born global**

La forma mediante la cual las born global seleccionan el mercado extranjero al que desean ingresar ha sido un tema que ha despertado el interés de los estudiosos. Para Sharma y Blomsterno (2003), tanto la selección del mercado extranjero, como el modo de entrada, va a depender del nivel de conocimiento que posea la empresa, más, el conocimiento adquirido o proporcionado por las redes de las que forma parte. Agregan también, que las born global carecen de rutinas establecidas para seleccionar el mercado al que desean alcanzar y que evalúan cada posibilidad de manera individual, según se faciliten las posibilidades con las alianzas que han establecido... “por lo que la iniciativa es tomada por los actores de la red y ésta es basada en la improvisación” (Sharma y Blomsterno, p. 747, 2003)... es decir “prueba y error” (Sharma y Blomsterno, p. 748, 2003).

Otros autores no centran sus estudios en el conocimiento y la redes, sino que consideran otras variables que han sido utilizadas por los emprendedores o aquellos a quienes les corresponde tomar esta decisión, la literatura señala entre otras: “la distancia psicológica”, “la táctica de seguidores de clientes”, “el sector objetivo” y finalmente las “tendencias de la industria”.

Bell (1995), es un investigador que realizó un estudio con empresas de software en tres países: Finlandia, Irlanda y Noruega, él utilizó estas cuatro variables ya mencionadas, en su estudio; sin embargo, su objetivo principal era conocer si la distancia psicológica/geográfica era la variable determinante al momento de decidir a qué mercado inicial debían incursionar empresas.

Los resultados demostraron que la distancia psicológica/geográfica efectivamente tuvo una fuerte influencia en la decisión, se comprobó que entre el 50% y 70% de las exportaciones fueron realizadas a países considerados cercanos; sin embargo, no fue la única variable utilizada, porque hubo entre un 50% y un 30% de empresas que escogieron las otras variables. Entre ellas “seguidores de clientes”, término que va de la mano con la empresa inicia la actividad exportadora a nuevos mercados, como resultado de las estrategias internacionales de los clientes que posee en el mercado doméstico. La tercera variable analizada fue el “sector objetivo”, es decir aquel que las empresas escogieron para exportar inicialmente porque consideraban que esos mercados presentaban mayores crecimientos en nichos específicos de mercado. Por último, otra variable utilizada por Bell (1995) corresponde a la de “factores específicos de la industria” que por tratarse de empresas en el área de computación, se caracteriza por ser una industria muy amplia en productos relacionados con la computación

(software y hardware) y presenta particularidades muy propias del área, a saber: mercados muy concentrados, industria en crecimiento, relación comercial muy estrecha entre las casas productoras de software y hardware, así también con los canales de distribución; incluso es común que se presenten acuerdos de cooperación empresarial para el desarrollo de nuevas aplicaciones. Todos estos elementos del entorno, podrían de uno u otro modo, afectar la decisión relacionada con la selección del mercado y el modo de ingreso de esas empresas.

En esta misma dirección, Burgel y Murray (2000) concluyen que las firmas “start up” (de reciente creación) de alta tecnología, ubicadas en el Reino Unido, en las que ellos basaron sus estudios, usaron modos de entrada que responden más a razones de carácter competitivo que las derivadas de la distancia psicológica. Por lo que muchas veces 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.

Tomando en consideración los estudios de Sharma y Blomsterno (2003), Moen y Servais (2002) y Bell (1995), pareciera ser que existe algún grado de complementariedad entre los hallazgos encontrados; debido a que la escogencia de una u otra de las variables, por parte de los propietarios, al decidir ingresar a nuevos mercados podría estar en función del grado de conocimiento adquirido por dichas empresas.

Pasando ahora al tema de la selección del modo de ingreso a nuevos mercados por parte de las born global, en el apartado 1 se comentó que las empresas ingresan a los mercados internacionales usando distintos modos y mencionamos las exportaciones, las licencias y la inversión directa (convenios de co-empresa, las adquisiciones o la creación de filiales/sucursales). Cada uno de estos modos de ingreso están relacionados a un menor o mayor grado de control por parte de las empresas. Por ejemplo, la inversión directa, esta estrechamente relacionada con transacciones de “alto control”; mientras que las exportaciones y las licencias requieren menor control debido a que las relaciones que la empresa con los mercados, proveedores y clientes son mas distantes (Plá y León, 2004; Zahra Ireland y Hitt, 2000).

En este sentido es conveniente resaltar el estudio efectuado por Zahra, et al. (2000) quienes analizan la expansión internacional de las nuevas empresas desde varias perspectivas. Para efectos del presente estudio, se tomará en cuenta únicamente la que se vincula con el papel que

juegan los distintos modos de ingreso a los mercados extranjeros y la posible relación con el aprendizaje tecnológico que posee o adquieren las empresas. Para tal efecto, estos autores enlazan aspectos como: la amplitud, profundidad y velocidad del aprendizaje tecnológico adquirido a través del modo de ingreso y las posibles repercusiones económicas reflejadas en el desempeño de una empresa.

Zahra et al. (2000), apoyados en varios autores (Hitt, Keats y DeMarie, 1998; Teece, Rumelt, Dosi y Winter, 1994; Dodgson, 1993; Huber, 1991) definen la *amplitud* como las múltiples áreas en las cuales las empresas pueden aprender nuevas destrezas tecnológicas, la *profundidad*, se refiere la maestría, capacidad o habilidad que tienen las empresas para generar nuevo conocimiento a partir del conocimiento adquirido y la *velocidad*, como la rapidez con que una empresa adquiere conocimiento y destrezas.

Partiendo de estas tres variables ellos llegan a concluir que los modos de ingreso con alto control, tal es el caso de las adquisiciones y filiales, están positivamente asociados a una mayor profundidad y velocidad de aprendizaje tecnológico; de igual modo, las adquisiciones también fueron positivamente relacionadas con una mayor *amplitud* para adquirir nuevo conocimiento tecnológico, no así las filiales.

En consecuencia, se puede derivar que las empresas con modos de ingreso con un mayor control van ha adquirir e internalizar más rápido el conocimiento tecnológico, situación que las pondría en ventaja y tal vez una ventaja competitiva, ante otras empresas cuyos modos de ingresos requieren bajos controles, tales como las exportaciones y las licencias, que son los modos de ingreso que mayormente utilizan las born global. (Knight y Cavusgil, 2005; Oviatt y McDougall, 1994).

Esta última acotación se refuerza en los resultados de investigaciones empíricas realizadas en Estados Unidos, El Reino Unido, Noruega, Dinamarca, Francia, Irlanda y Finlandia donde se demuestra que la forma de ingreso de las pequeñas y medianas empresas, por lo general, es mediante exportaciones que realizan en forma directa e indirecta. Las exportaciones directas se dan cuando las empresas usan la propia fuerza de ventas domésticas y las indirectas, mediante el uso de agentes y distribuidores ubicados en el mercado extranjero. Se comprobó que de las empresas en estudio, muy pocas habían establecido subsidiarias (inversiones directas) en el extranjero y aquellas que las tenían se dedicaban especialmente a realizar operaciones ventas y mercadeo. También se evidenciaron muy pocos casos de empresas que usaron otros modos

de ingreso como las licencias o los joint venture y las pocas que las realizaron comprendieron aspectos de mercado en lugar de la colaboración técnica. (Knight, et al., 2004; Moen y Servais, 2002; Rasmussen y Madsen, 2002; Burgel y Murray, 2000; Bell, 1995).

En consecuencia, es de esperarse que los procesos de inversión directa ocurran principalmente en las empresas más grandes, que han generado experiencia y adquirido ciertos niveles de compromisos que resultan de un proceso de internacionalización gradual o por etapas, proceso que no ocurre en las empresas de rápida internacionalización (Moen y Servais, 2002).

Se debe recordar que 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 y que poseen una base de recursos limitados (financieros, humanos, propiedad, planta y equipo y otros) debido a su corta edad y tamaño (Knight et al., 2004; Bell et al. 2003; Autio et al., 2000; Bell y McNaughton, 2000; Oviatt y McDougall, 1994).

Además, las born global utilizan como principal modo de ingreso a los mercados extranjeros las exportaciones y las licencias (Knight y Cavusgil, 2005; Sharma y Blomstermo, 2003; Moen y Servais, 2002; Bell, 1995; Oviatt y McDougall, 1994), que de acuerdo con Zahra et al. (2000), son modos de ingreso que no le brindan el suficiente aprendizaje a una empresa en lo que a nuevos mercados, proveedores y clientes se refiere.

Tomando en consideración los dos párrafos anteriores, se podría deducir que las born global podrían estar en una abierta desventaja ante otras empresas de mayor tamaño, con más recursos económicos, con modos de ingreso de mayor control y con más posibilidades de adquirir e internalizar nuevo conocimiento, y por ende, las born global podrían estar destinadas a alcanzar desempeños pobres en la arena internacional.

No obstante, lo desalentador que parezca este panorama hay un número grande de born global que alcanzan el éxito en los mercados internacionales (Knight, et al., 2004). Entonces, nos preguntamos, ¿cómo es que las born global pueden alcanzar el éxito en los mercados extranjeros?

Sharma y Blomstermo (2003) parecieran tener una explicación a esta incógnita, al señalar que el proceso de internacionalización de las born global es un asunto que esta relacionado con el aprendizaje que adquiere una empresa a través de las redes (networks) de las que forma parte.

Ellos indican que las born global se involucran en una o varias redes comerciales y personales a raíz de las interrelaciones que desarrollan con clientes, proveedores y distribuidores y otras ocasiones, por los contactos establecidos por el fundador o grupo gerencial, quienes en el pasado estuvieron expuestos a contactos o experiencias con redes internacionales.

Ellos, contrario a lo que han investigado otros autores, añaden que realmente no existe un modo de entrada, especial o particular, que utilicen las born global para ingresar a los mercados extranjeros y aducen que la selección del modo de ingreso va a depender del nivel de conocimiento o aprendizaje que ha adquirido por medio de las redes de las que forma parte por lo que adaptan el modo de entrada con base en las necesidades de los mercados individuales y a los clientes que atiende.

## 4. FACTORES QUE INCIDEN EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ACELERADA INTERNACIONALIZACIÓN “*BORN GLOBAL*”

El objetivo se que persigue en este apartado es identificar el conjunto de factores que inciden o favorecen en la creación de las empresas conocidas como *born global* o *nuevas empresas internacionales*. Los factores que aquí se señalan, surgen precisamente de la ejecución de estudios empíricos y teóricos, que han efectuado investigadores tales como Plá y Escribá, 2006; Rialp, et al., 2005 a; Rialp, et al.; 2005 b; Johnson, 2004; Andersson y Wictor, 2003; Moen, 2002; McAuley, 1999; Bloodgood, et al., 1996; Oviatt y McDougall 1994; McDougall, et al., 1994; Barney, 1991; Hamel y Prahalad 1990. Es importante resaltar que hay otros autores que también han dedicado esfuerzos para realizar esta misma tarea; sin embargo para este estudio se enfocará básicamente en los autores ya mencionados.

Cuando se investigan los factores que inducen a pequeñas empresas, como las *born global*, a incursionar nuevos mercados internacionales, se incursiona en un campo con gran diversidad de criterios, de donde surgen controversias y debates. Es por este motivo, que en este tema en particular, es común que encontrar algunos investigadores que en su afán de conocer cómo y por qué emergen las *born global* elaboran y contrastan su propia lista de criterios (Plá y Escribá, 2006; Rialp et al., 2005 a). De ahí, que el número de factores que influyen en la rápida internacionalización de las empresas, identificados en las últimas décadas es grande y variado, consecuentemente, este es el panorama que se va a presentar a lo largo de este apartado.

En términos muy amplios y resumidos, Rialp et al (2005 a) advierte que después de realizar una revisión bibliográfica de estudios realizados por varios investigadores<sup>5</sup>, se logró determinar cuatro factores tienen gran incidencia en la creación de las *born global*, estos son:

- Las nuevas condiciones en muchos sectores de la actividad económica.
- Los desarrollos tecnológicos en las aéreas de producción, transporte y comunicación.
- La importancia creciente de redes globales y alianzas.
- Las destrezas mucho más sofisticadas de las personas emprendedoras que las han formado.

---

<sup>5</sup> Los autores revisados por Rialp et al. (2005) a fueron: Knight y Cavusgil 1996; Madsen y Servais, 1997; Servais y Rasmussen, 2000; Moen, 2002.

No obstante, para no quedarse solo con el criterio de Rialp (2005a), se irá presentando un extracto de otras investigaciones que han efectuado distintos autores y la contribución que ellos han brindado en aras de profundizar el conocimiento de este tema particular.

Entre los primeros estudios que surgieron, a inicios de la década de los 90, se encuentran los de Barney (1991) y Hamel y Prahalad (1990). Estos autores identifican como el principal factor para el surgimiento de las empresas a nivel internacional la posesión de un activo único de gran valor que le provee a la empresa una ventaja competitiva sostenible, que le ayudará no solo surgir, sino también crecer y mantenerse en el mercado.

Posteriormente, Oviatt y McDougall (1994) en uno de los trabajos teóricos, de carácter seminal, describe factores tales como: la innovación tecnológica (bajos costes de la comunicación y el transporte), las personas con experiencia en negocios internacionales, la capacidad de reconocer oportunidades de negocios internacionales, el poseer una visión internacional de negocios y las fuerzas globales.

De igual modo, McDougall, et al. (1994) mencionan dos factores principales: las competencias de los emprendedores a nivel internacional (al igual que lo hace Oviatt y McDougall, 1994) y la formación de redes que surgen de las relaciones personales desarrolladas por los fundadores del negocio.

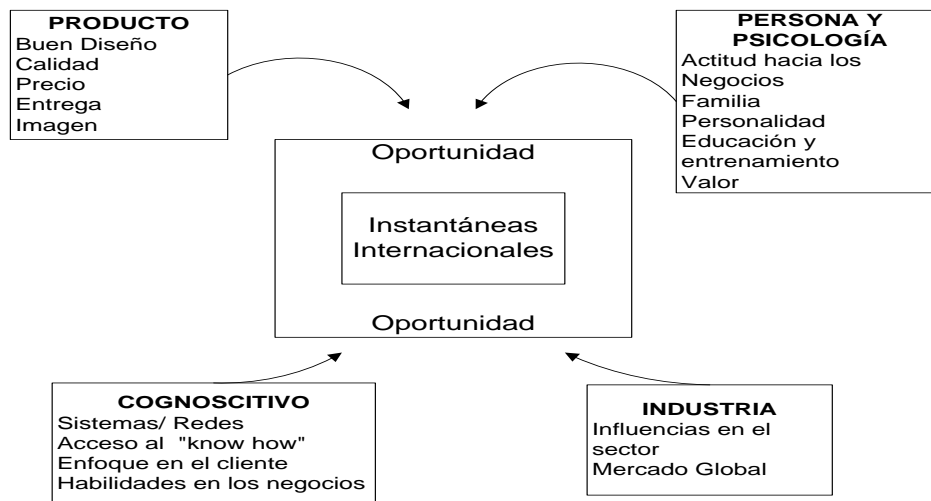
Por su parte, Bloodgood et al. (1997) partiendo del estudio realizado en nuevas empresas de alto potencial en Estados Unidos (USA) analizan cuatro ámbitos elementales: en primer lugar analiza **la exposición internacional del equipo administrativo**, en este ámbito considera la experiencia y la formación académica del equipo. Otra área de estudio fueron las **fuentes de ventajas competitivas**, dentro de las cuales incluyó: bajos costes, diferenciación del producto y diferenciación del mercado. También analizó otros ámbitos como **la innovación** y **el tamaño** de la empresa al momento de realizar el primer ofrecimiento público (IPO).

Una vez contrastados estadísticamente estos ámbitos, obtuvo que la ventaja competitiva que ofrece la diferenciación del producto, la experiencia laboral a nivel internacional del grupo directivo (coincide con otros investigadores anteriores) y el tamaño de la empresa son los factores directamente relacionados con las condiciones iniciales de una rápida internacionalización.

En esa misma línea, McAuley (1999) al estudiar las empresas internacionales instantáneas<sup>6</sup>, en Escocia, en especial aquellas relacionadas con las artes y las artesanías, identifica varios factores que los concentra en cuatro grupos. El primero, esta relacionado con **el producto**, para lo cual toma en consideración el diseño, la calidad, el precio, el envío y la imagen. En el segundo grupo coloca la **persona y la psicología**, poniendo especial énfasis en la actitud hacia los negocios, la familia, la personalidad, la educación y la capacitación y audacia. Posteriormente, considera **el conocimiento**, asociándolo con la pertenencia a redes, acceso al know-how y las destrezas administrativas y finalmente agrega **la industria**, aquí básicamente analiza la influencia del sector y del mercado global.

Con el propósito de facilitar la comprensión y la forma como se interrelacionan estos cuatro grupos, se presenta la siguiente figura 2.8.

**Figura 2. 8: Elementos que influyen en la creación de empresas internacionales instantáneas en el sector de artes y artesanías de Escocia**



Fuente: McAuley (1999), p.77

Por otro lado, Moen (2002), realizó un estudio en pequeñas empresas *born global europeas*<sup>7</sup> y basado en el modelo presentado por Aaby y Slater<sup>8</sup> (1989), trabajó con los siguientes factores: la ventaja competitiva, la orientación global, la estrategia de exportación y las condiciones del mercado. Después de contrastar estadísticamente estos factores, determinó que los que tenían

<sup>6</sup> Empresas internacionales instantáneas es otro nombre con el que se conocen a las *born global*

<sup>7</sup> El estudio fue realizado en *born global* de Noruega y Francia

<sup>8</sup> Véase Aaby y Slater (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978- 1988, International Marketing Review, Vol. 6 No. 4, pp.7-26.

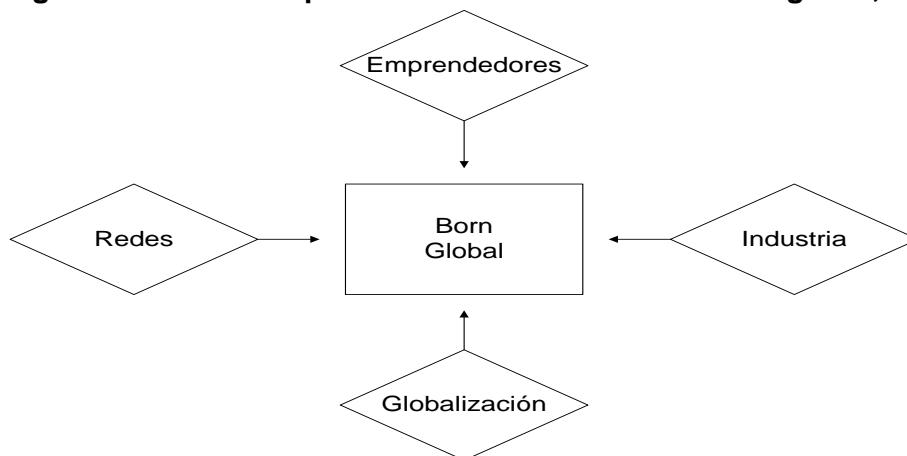


una incidencia mayor en la creación de las empresas eran dos: la orientación global en la toma de decisiones y las condiciones del mercado.

Por su parte, Andersson y Wictor (2003) efectuaron un estudio de casos en empresas suizas y utilizaron cuatro ámbitos, estos fueron: 1) la **globalización**, vista desde la perspectiva del desarrollo tecnológico, la estandarización y las bajas barreras al comercio, 2) **el emprendedor** como la persona que posee una visión global de su negocio y quien desarrolla una estrategia global, 3) **las redes** como la herramienta usada por el emprendedor para implementar la estrategia global y 4) **la industria**, es decir si se ubican en industrias de alta tecnología o bien, se trata de industrias maduras.

Del análisis de estos cuatro factores ellos concluyen que los emprendedores y las redes son los elementos que vienen a influenciar el desarrollo internacional de las empresas. Asimismo, añaden que la globalización por si sola no potencia la creación de *born global* y que el factor “la industria” no es relevante, dado que en Suiza emergen las *born global* tanto en sectores de alta tecnología como en las industrias más tradicionales. La siguiente figura muestra los cuatro factores utilizados por Andersson y Wictor (2003).

**Figura 2.9: Factores que inciden en la creación de born global, según Andersson y Wictor**

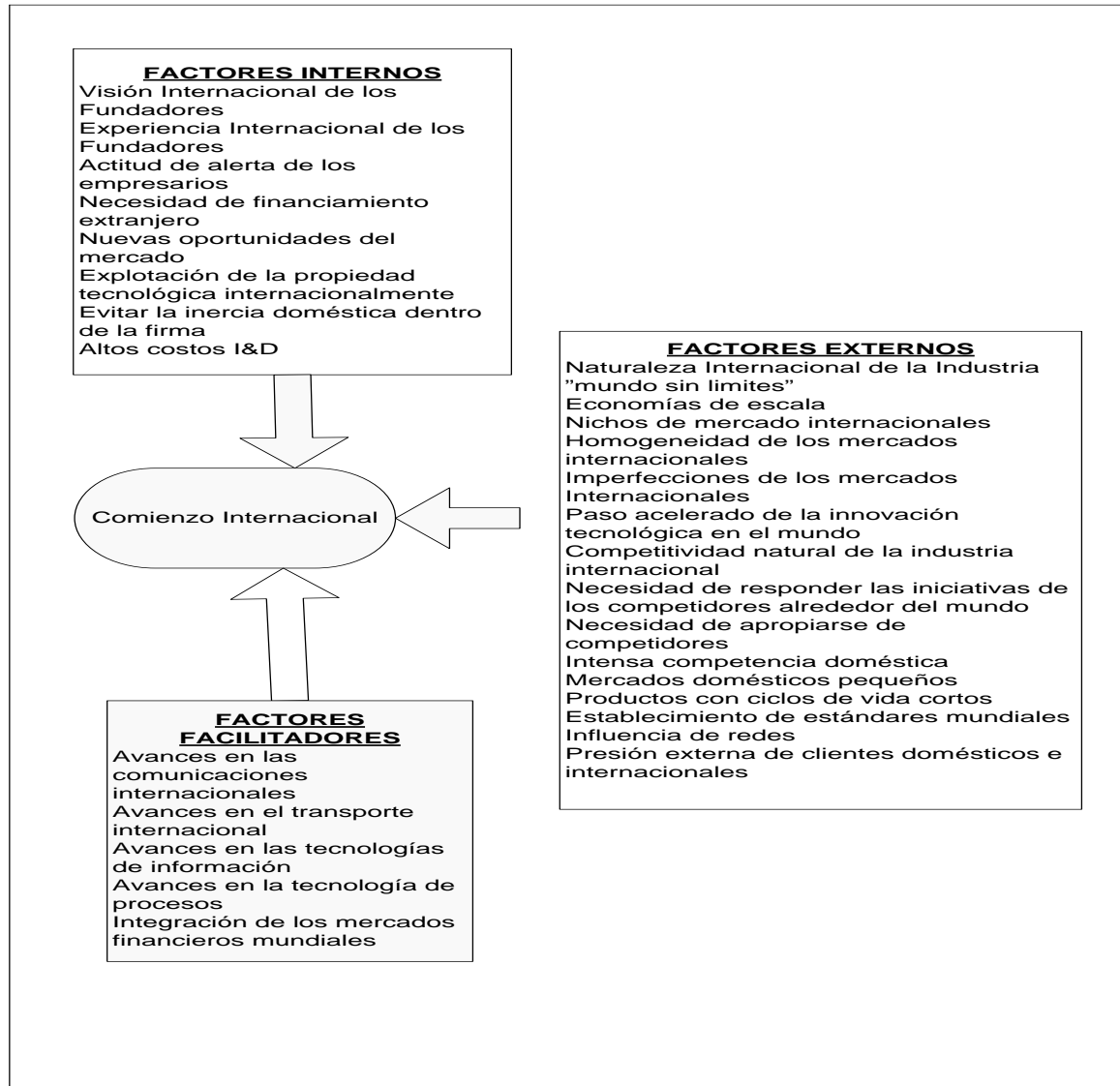


Fuente: Andersson y Wictor (2003). p. 254

En esa misma línea, el estudio de Johnson (2004) comprendió una investigación cualitativa y cuantitativa de los factores que podrían influenciar la creación de las empresas *born global* alta

tecnología, en el Reino Unido y en Estados Unidos. Para tal efecto, analizó 25 factores que se detallan en la figura No 2.10.

**Figura 2.10: Factores que influyen a pequeñas empresas de alta tecnología de UK. y USA a ser internacionales desde su creación o cerca de esta.**



Fuente: Johnson J. (2004), p. 148

De estos 25 factores estudiados por Johnson (2004), él concluyó que la rápida internacionalización de esas nuevas empresas estaba influenciado principalmente por cuatro factores, estos fueron: la visión internacional de los fundadores, el deseo de ser líderes en el mercado internacional, la identificación de oportunidades específicas en el mercado internacional y la posesión de contactos internacionales.

En ese mismo orden, Plá y Escribá (2006), en la investigación realizada a empresas españolas toman en consideración tres ámbitos, estos son: **factores internos, estratégicos y los externos** y a partir de ellos, analizan otros subfactores que se detallan en la siguiente tabla 2.19

**Tabla 2. 19: Factores que impulsan la formación de empresas born global en España**

<b>Factores internos</b>	<b>Factores estratégicos</b>	<b>Factores externos</b>
Actitud de equipo administrativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actitud Proactiva</li> <li>➤ Actitud Reactiva</li> <li>➤ Orientación Global</li> </ul>	Ventajas competitivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diferenciación de Mercadeo</li> <li>➤ Diferenciación de la tecnología</li> </ul>	La formación de redes: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redes de proveedores</li> <li>➤ Redes de clientes</li> <li>➤ Redes de competidores</li> <li>➤ Redes institucionales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Plá y Escribá, 2006

Los resultados obtenidos por Plá y Escribá, en España, señalan que del total de factores analizados, solamente tres de ellos resultaron ser los más importantes al relacionarlos con una acelerada internacionalización y en orden de importancia estos fueron: 1) la actitud proactiva por parte del equipo directivo o administrativo con respecto al desarrollo de las actividades de internacionalización, 2) la ventaja estratégica basada en la diferenciación del mercadeo y 3) la fuerte influencia de las redes específicamente, las establecidas con clientes y competidores. Estos factores se manifestaron, de igual modo, en las empresas ubicadas en los diversos sectores económicos, independientemente de su naturaleza tecnológica.

En un período más reciente, se tiene la investigación bibliográfica que realizaron Rialp et al. (2005b), que consistió en revisar y analizar 38 investigaciones<sup>9</sup> efectuadas en el campo de la temprana internacionalización, con el propósito de identificar los diez principales factores (tanto de carácter internos como externos) que según sus autores, contribuyen al surgimiento de las empresas de temprana internacionalización. A continuación se procede a mencionarlos.

1. Visión global de la dirección de la empresa desde su propia constitución.
2. La experiencia internacional previa o acumulada por parte de empresario directivo/s.
3. Un elevado grado de compromiso de la dirección.

<sup>9</sup> Estas 38 investigaciones fueron publicadas revistas de renombre internacional, entre el año 1993 y el 2003.

4. Creación y participación en las redes o "networks", tanto personales como organizativas ('networking').
5. Elevado grado de conocimiento del mercado extranjero.
6. Desarrollo de recursos intangibles y singulares basados generalmente en el conocimiento.
7. Procesos de creación de valor: diferenciación del producto, liderazgo en calidad, uso de tecnologías punteras y/o innovación (organizativa y tecnológica).
8. Una estrategia internacional definida desde el principio del negocio con carácter proactivo y centrada en algún segmento o nicho específico de mercado global.
9. Identificación de grupos de clientes a los que se orienta y con quienes establece relaciones de proximidad.
10. Gozar de flexibilidad organizativa para saber adaptarse a las condiciones y circunstancias que imponen los entornos dinámicos.

En ese mismo año, Rialp et al. (2005 a) efectuaron otro estudio de carácter cualitativo, basado en la investigación de casos, aplicado a empresas españolas, con el propósito de observar si los diez factores identificados en la literatura y recientemente mencionados en este estudio, estaban presentes en dichas empresas. Para ello, agruparon los factores en tres dimensiones, estas fueron: las **características de los fundadores**, las **habilidades organizacionales** y el **enfoque estratégico** tal y como se muestra en la siguiente tabla de la empresa.

**Tabla 2.20: Factores que influyen la creación de born global en un grupo de empresas españolas.**

<b>Características de los fundadores</b>	<b>Habilidades organizacionales</b>	<b>Enfoque estratégico de la empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión administrativa del ejecutivo o grupo ejecutivo.</li> <li>▪ Experiencia previa internacional de los emprendedores y los administradores.</li> <li>▪ Compromiso de la administración.</li> <li>▪ Pertenencia a redes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento y compromiso con el mercado.</li> <li>▪ Activos intangibles basados en la administración del conocimiento.</li> <li>▪ Principal fuente de creación de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extensión y alcance de la estrategia internacional.</li> <li>▪ Selección, orientación y relaciones con el grupo de clientes.</li> <li>▪ Flexibilidad estratégica para cambiar las condiciones y circunstancias externas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Rialp et al. 2005 a

A partir de la comparación efectuada entre las empresas en estudio, llegaron a la conclusión de que la dimensión de “**características de los fundadores**” las empresas *born global* están influenciadas fuertemente por dos elementos: el primero se refería a una mayor visión global y compromiso administrativo internacional y el segundo, tenía que ver con la formación rápida y amplia con las redes de negocios y personales desde la inserción de la firma al mercado.

La experiencia y conocimiento internacional previamente acumulado por los fundadores y administradores no fueron consideradas relevantes.

En la dimensión de “**habilidades organizacionales**” y específicamente en el conocimiento del mercado se obtuvo que las *born global* se beneficiaban de la experiencia y conocimiento generado por los “partners” facilitándose así el acceso al uso de los activos intangibles, asociados con los procesos de administración del conocimiento, que han sido elementos clave para una rápida internacionalización. Otro factor observado, que también influyó en internacionalización de las *born global* fue las fuentes de creación de valor, específicamente las relacionadas con las tecnologías y productos innovadores.

Con respecto a los factores relacionados con la “**dimensión estratégica**” se obtuvo que las *born global* son más estratégicas que las empresas que han sido establecidas por muchos años. Esto le ha facilitado alcanzar una posición importante en nichos especializados, en industrias maduras o mercados emergentes alrededor del mundo. De igual modo, en este ámbito se resalta la habilidad de estas empresas, para adaptarse al entorno e innovar puesto que están inmersas en un ambiente internacional muy dinámico. Los autores lograron determinar que las relaciones con clientes no eran claramente evidenciadas como impulsoras de la creación de las *born global*.

De la revisión bibliográfica realizada, se elabora la tabla No. 2.21 que resume el trabajo que han efectuado los autores ya mencionados y que a lo largo de más de una década de investigación, han logrado identificar una serie de factores (unos distintos, otros similares) que favorecen el nacimiento de las *born global*.

**Tabla 2.21: Síntesis de los principales factores sujetos a estudio y los que resultaron realmente relevantes para el surgimiento de las born global según la literatura estudiada.**

Autor	Factores sujetos a estudio	Factores Relevantes Identificados
<b>Hamel &amp; Prahalad (1990); Barney (1991)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La posesión de un activo único de gran valor que permita desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseer un activo único</li> </ul>
<b>Oviatt y McDougall (1994, 1995)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovación tecnológica (bajos costos de la comunicación y el transporte)</li> <li>▪ Fundadores con experiencia internacional</li> <li>▪ Reconocimiento de oportunidades de negocios internacionales</li> <li>▪ Visión global de los negocios</li> <li>▪ Participar en redes de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovación tecnológica.</li> <li>▪ Recurso humano con experiencia internacional</li> <li>▪ Oportunidad de negocio</li> <li>▪ Visión Internacional</li> <li>▪ Formar parte de redes</li> </ul>
<b>McDougall et al. (1994)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las competencias de los emprendedores a nivel internacional</li> <li>▪ Las redes y las relaciones personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recurso Humano con experiencia internacional</li> <li>▪ Formar parte de redes</li> </ul>
<b>Bloodgood et al. (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenciación del producto</li> <li>▪ Experiencia laboral internacional del cuerpo directivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenciación del producto</li> <li>▪ Recurso humano con experiencia internacional</li> </ul>
<b>Iborra et al. (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las actitudes positivas y preactivas hacia la internacionalización.</li> <li>▪ El uso de redes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud positiva y preactiva.</li> <li>▪ Pertenencia de redes.</li> </ul>
<b>Ripollés et al. (1999)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características directivas: actitud preactiva e innovadora y aceptación moderada del riesgo.</li> <li>▪ Perfil demográfico: experiencia previa y formación de los empresarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación.</li> <li>▪ Características empresariales.</li> </ul>
<b>McAuley (1999)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El producto: buen diseño, calidad, precio, envío e imagen.</li> <li>▪ La persona y psicología: actitud hacia los negocios, familia, personalidad, educación y capacitación y audacia</li> <li>▪ La industria: influencia del sector y mercado global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenciación del producto</li> <li>▪ Actitud del fundador</li> <li>▪ La industria (sector y mercado)</li> <li>▪ Conocimiento</li> </ul>

Autor	Factores sujetos a estudio	Factores Relevantes Identificados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El conocimiento: redes, acceso al know-how, destrezas administrativa</li> </ul>	
<b>Moen ( 2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las ventajas competitivas</li> <li>▪ La orientación global</li> <li>▪ La estrategia de exportación</li> <li>▪ Las condiciones del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación global en la toma de decisiones.</li> <li>▪ Las condiciones del mercado</li> </ul>
<b>Andersson y Wictor, (2003)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La globalización</li> <li>▪ Los emprendedores activos</li> <li>▪ La formación de redes</li> <li>▪ La industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La globalización</li> <li>▪ Actitud del fundador</li> <li>▪ Formar parte de redes</li> <li>▪ La industria</li> </ul>
<b>Johnson (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión Internacional de los fundadores.</li> <li>▪ Gran porción de clientes potenciales están en el extranjero.</li> <li>▪ Naturaleza internacional y competitiva de la industria donde se ubica la firma.</li> <li>▪ Identificación de una oportunidad específica en el mercado internacional.</li> <li>▪ Experiencia internacional de los fundadores.</li> <li>▪ Deseo de estar en un Mercado líder internacional.</li> <li>▪ Deseo de crear una firma internacional desde sus inicios.</li> <li>▪ Conocimiento de personas y de clientes.</li> <li>▪ Contactos internacionales y líderes de ventas.</li> <li>▪ Ventas internacionales suficientes para lograr economías de escala.</li> <li>▪ Deseo de capitalizar la propiedad de la tecnología internacionalmente.</li> <li>▪ Necesidad de responder a las iniciativas de los competidores globales.</li> <li>▪ Necesidad de apropiarse de los competidores</li> <li>▪ Oportunidad para aumentar las ventas domesticas.</li> <li>▪ Mercado domestico muy pequeño.</li> <li>▪ Avances en las TIC y reducción en los costos del transporte internacional.</li> <li>▪ Barreras a los negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión internacional.</li> <li>▪ Identificación de oportunidades específicas internacionales.</li> <li>▪ Formar parte de redes.</li> </ul>

Autor	Factores sujetos a estudio	Factores Relevantes Identificados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cubrir los altos costes de I&amp;D mediante ventas internacionales.</li> <li>▪ La homogeneidad en el mercado internacional.</li> <li>▪ Presión ejercida por los clientes de la firma.</li> <li>▪ Productos de la firma vendidos internacionalmente a clientes OEM.</li> <li>▪ Influencia de amigos de negocios de la empresa (partners).</li> <li>▪ Venta internacional de productos con cortos ciclos de vida.</li> <li>▪ Ayuda y asistencia de las agencias del gobierno</li> <li>▪ Evitar la intensa y directa competencia domestica</li> <li>▪ Necesidad de obtener financiación externa.</li> </ul>	
<b>Plá y Escribá (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La actitud de equipo administrativo hacia la internacionalización</li> <li>▪ Visión estratégica global del equipo administrativo.</li> <li>▪ La diferenciación del producto</li> <li>▪ La tecnología.</li> <li>▪ Formar parte de varias redes: redes de proveedores, redes de clientes, redes de competidores, redes institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud proactiva del emprendedor o grupo.</li> <li>▪ Diferenciación del producto.</li> <li>▪ Formar parte de redes (clientes y competidores).</li> </ul>
<b>Rialp et al (2005 a)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las nuevas condiciones en muchos sectores de la actividad económica.</li> <li>▪ Los desarrollos tecnológicos en las aéreas de producción, transporte y comunicación.</li> <li>▪ La importancia creciente de redes globales y alianzas</li> <li>▪ Las destrezas mucho mas sofisticadas de emprendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La industria</li> <li>▪ Desarrollo de la tecnología</li> <li>▪ Formar parte de redes</li> <li>▪ Competencias emprendedoras</li> </ul>
<b>Rialp et al. (2005 b)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión global de la dirección de la empresa desde su propia constitución.</li> <li>▪ La experiencia internacional previa o acumulada por parte de empresario directivo/s.</li> <li>▪ Un elevado grado de compromiso de la dirección.</li> <li>▪ Creación y participación en las redes o "networks", tanto personales como organizativas ("networking").</li> <li>▪ Elevado grado de conocimiento del mercado extranjero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos ellos porque resultaron ser los más relevantes, a partir de una revisión bibliografica realizada en 38 investigaciones en el campo.</li> </ul>



Autor	Factores sujetos a estudio	Factores Relevantes Identificados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de recursos intangibles y singulares basados generalmente en el conocimiento.</li> <li>▪ Procesos de creación de valor: diferenciación del producto, liderazgo en calidad, uso de tecnologías punteras y/o innovación (organizativa y tecnológica).</li> <li>▪ Una estrategia internacional definida desde el principio del negocio con carácter proactivo y centrada en algún segmento o nicho específico de mercado global.</li> <li>▪ Identificación de grupos de clientes a los que se orienta y con quienes establece relaciones de proximidad.</li> <li>▪ Gozar de flexibilidad organizativa para saber adaptarse a las condiciones y circunstancias que imponen los entornos dinámicos.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica expuesta.

Uno de los objetivos de esta investigación es el un modelo teórico a partir de a revisión bibliografica efectuada. Por lo tanto para construir este modelo teórico se van a tomar en cuenta los siguientes insumos:

- “Los factores que resultaron “relevantes” identificados en la tercera columna de la tabla 2.20
- Las dimensiones utilizadas por Rialp et al. (2005 a), Johnson (2004) y los diez factores identificados por Rialp et al (2005 b) en el análisis de 38 trabajos efectuados en el campo.

Una vez analizados estos insumos anteriores el modelo teórico que se va a proponer va a constar de cuatro grandes dimensiones básicas, a saber:

- Características de los fundadores: aspectos personales, psicológicos y demográficos de los empresarios.
- Habilidades estratégicas y organizacionales: recursos y competencias (capacidades) que una firma posee y controla, con las cuales conforma un grupo de activos tangibles e intangibles valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles.
- Factores facilitadores: elementos del entorno nacional e internacional que facilitan los procesos acelerados de internacionalización.
- Las redes y alianzas: apoyos que los empresarios buscan para sobrellevar algunas de las limitaciones que tienen las empresas de acelerada internacionalización en los mercados extranjeros.

Por tal motivo, seguidamente se procederá a efectuar la justificación teórica de cada una de estas dimensiones con el fin de extraer de este estudio los factores que se irán asociando a cada una de ya citadas dimensiones.

#### **4.1. Capacidades de los fundadores o emprendedores**

Un número considerable de investigadores le han atribuido a la actitud emprendedora del propietario, o del grupo directivo emprendedor, el mérito de que una pequeña o mediana empresa tome la decisión de incursionar en el mercado internacional muy pronto después de haberse establecido, o bien, nacer globalmente.

McDougall y Oviatt (2000, p. 903) señalan que el emprendedor internacional es un nuevo concepto que ha nacido a raíz de la gestión internacional que han ejecutado muchas personas en empresas multinacionales y los definen del siguiente modo "el emprendedor

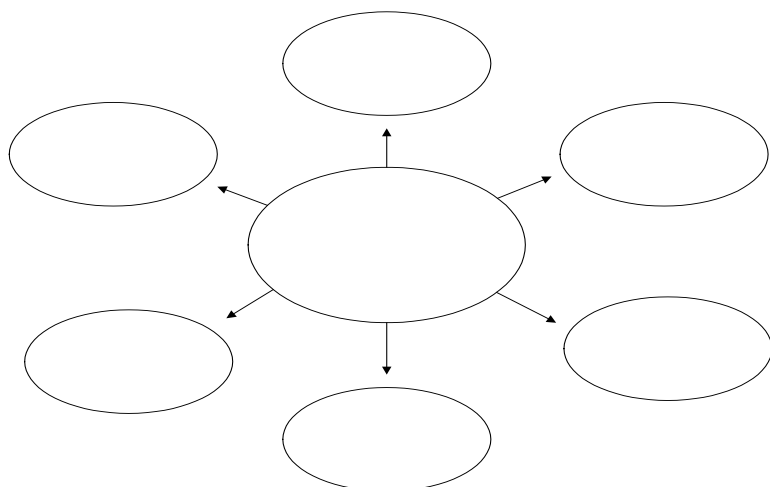
internacional es una combinación de una conducta innovadora, proactiva y arriesgada que cruza las fronteras nacionales en busca de crear valor en las organizaciones". En ese mismo orden, otros autores opinan que no existe un tipo particular o definido de emprendedor internacional, pues estos provienen de diferentes contextos y poseen características muy variadas Andersson y Wictor (2003). Además, agregan que estas personas tienen una vasta experiencia internacional que puede ser adquirida por haber trabajado en el extranjero, en redes informales, o bien, al efectuar estudios en el exterior. Estos autores son enfáticos al recalcar que los emprendedores y sus redes personales constituyeron los factores más importantes en el desarrollo internacional de las empresas que ellos analizaron.

Los resultados obtenidos de estas investigaciones nos llevan a distinguir, de manera resumida, algunas de las principales características que deben poseer los emprendedores, a cargo de las *born global*, que los faculta para enfrentar los retos del mercado internacional y alcanzar el éxito; además, los capacita para competir contra empresas de mayor tamaño y recursos. Las siguientes características, rasgos de personalidad y actuación y competencias de los emprendedores han sido extraídas de la revisión bibliográfica realizada a varios trabajos de investigación efectuadas en este campo.

- El **conocimiento**: es usado como una de las herramientas que les permite a los emprendedores desarrollar los productos o servicios que necesitan algunos nichos de mercado global (Zahra, 2004; Autio et al., 2000; Oviatt y McDougall, 1995, 1994).
- Las **habilidades**: para identificar y explotar oportunidades de mercado a nivel internacional y de organizar la empresa para responder a esas demandas (Rialp et al. (b) ,2005; Andersson y Wictor, 2003; Oviatt y McDougall, 1994).
- Una **conducta** emprendedora: desarrollo de una actitud proactiva, capaz de innovar y de arriesgar que muchas veces se convierte en un modelo de cultura organizacional a seguir por los miembros del equipo de trabajo (Plá y Escribá, 2006; Andersson y Wictor, 2003; Autio et al., 2000; McAuley, 1999, Iborra 1998).
- La **visión global** para ver todo el mundo como su mercado de competencia (Plá y Escribá, 2006; Rialp et al. (b), 2005; Johnson, 2004; Knight et al. 2004; Moen, 2002; Oviatt y McDougall, 1995, 1994)

- La formación de **redes** (domésticas e internacionales): para sobrellevar las carencias y limitaciones de su negocio (Plá y Escribá 2006; Rialp et al. (a), 2005; Rialp et al. (b), 2005; Andersson y Wictor, 2003; Sharma y Blomstermo 2003; Rasmussen y Madsen, 2002; McAuley, 1999; Oviatt y McDougall, 1994, 1995). McDougall et al. (1994). Las redes sociales o informales de las que forman parte los empresarios les proporcionan a las nuevas empresas internacionales los recursos tangibles e intangibles necesarios para incursionar con éxito en los procesos de acelerada internacionalización de sus empresas (Iborra et al. 1998)
- La **experiencia y formación internacional**: La experiencia adquirida en trabajos previos, fundamentalmente a nivel internacional, la formación que poseen los empresarios, en especial la adquirida en el exterior y el conocimiento de idiomas extranjeros, así como de países extranjeros, le proporcionan a estos individuos una constelación de competencias distintivas fuente de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo; asimismo, influyen en las características de las redes de las que el empresario forma parte haciendo más fácil el acceso a redes con mayor potencial económico. (Rialp et al., 2005 (a); Ripollés, Menguzzato e Iborra (1999), Oviatt y McDougall, 1994, 1995; McDougall et al. 1994)

**Figura 2.11: Variables asociadas a una actitud emprendedora**



Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

A continuación se ofrecen algunos comentarios o puntos de vista obtenidos de los estudiosos en el campo del emprendedor internacional, cuyos aportes fueron la base para extraer las principales características de los fundadores que recientemente fueron mencionadas.

Para iniciar se va a referir al criterio de Autio et al. (2000, pp. 909), para estos autores, los fundadores de las nuevas empresas internacionales (INV'S) deben poseer "una constelación de destrezas y conocimientos que les permita ver y explorar las ventanas de oportunidades que no han sido vistas por otros.... Una actitud emprendedora puede estimular a un patrón de auto reforzamiento y generar una cultura emprendedora" a lo largo de toda una empresa.

En esa misma línea, Zahra (2004. p. 3) indica que "la génesis de las ventajas competitivas de las INV's parece subyacer en el conocimiento de los fundadores, que les permite a ellos ubicar rápidamente puntos de oportunidades en los mercados internacionales y desarrollar nuevas formas de explotarlas".

En ese mismo orden Knight, et al. (2004), comentan que las *born global* son formadas por emprendedores con una fuerte visión internacional, agregan, que los administradores de estas empresas poseen menos barreras mentales y de infraestructura para sobrellevar un proceso de internacionalización.

Asimismo, Sharma y Blomstermo (2003) establecen que el fundador de una *born global* debe haber tenido experiencia formando parte de redes internacionales de manera que pueda

establecer lazos comerciales y personales tanto en el mercado doméstico como en el extranjero.

Para Andersson y Wictor (2003) el proceso de globalización ha favorecido el desarrollo de una estrategia global por parte de las empresas; no obstante, ellos señalan que dichas estrategias son implementadas por emprendedores activos con una visión global de su negocio.

Para otros autores, la experiencia previa a nivel internacional no es lo más importante que debe poseer un emprendedor, ellos aluden que la rápida internacionalización de las empresas se logra de la visión que tienen los fundadores o administradores. “No necesariamente un fundador debe tener experiencia internacional para establecer una *born global*, pero la forma en que el fundador ha concebido una perspectiva internacional – a menudo combinada con redes internacionales es importante (Rasmussen y Madsen, 2002).

Para Ripollés et al. (1999) la experiencia previa en labores internacionales, la formación académica y en especial en el extranjero, aunado al manejo de otros idiomas extranjeros son aspectos que debe poseer un emprendedor internacional.

Con base en las acotaciones que han sido realizadas por estos autores, se realiza un resumen de ellas en la tabla siguiente.

**Tabla 2. 22: Características del emprendedor o grupo directivo a cargo de las born global**

<b>Autores</b>	<b>Características del emprendedor</b>	<b>Variable</b>
Oviatt y McDougall, 1995; McDougall et al., 1994;	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe una serie de competencias únicas en los emprendedores que resultan de la formación de redes, el conocimiento y la experiencia.</li> <li>▪ Ven oportunidades que otros no logran ver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencias únicas (redes, conocimiento y experiencia)</li> <li>▪ Visión de negocio</li> </ul>
Ripollés et al. 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia previa en labores internacionales.</li> <li>▪ Formación académica en especial en el extranjero.</li> <li>▪ Manejo de otros idiomas extranjeros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia y formación a nivel internacional.</li> </ul>
Autio et al., 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseen destrezas variadas y mucho conocimiento.</li> <li>▪ Exploran ventanas de oportunidades que no han sido vistas por otros</li> <li>▪ Estimulan a un patrón de auto reforzamiento y generar una cultura emprendedora"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento</li> <li>▪ Habilidades</li> <li>▪ Conducta emprendedora</li> </ul>
Knight et al., 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseen una fuerte visión internacional (especialmente en atención a sus clientes, la competencia mercadológica, la alta calidad y la diferenciación de los productos).</li> <li>▪ Ponen menos barreras (mentales y de infraestructura).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión internacional</li> <li>▪ Actitud positiva</li> </ul>
Sharma y Blomsterno (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tienen experiencia en la formación de redes internacionales (lazos comerciales y personales, en el mercado doméstico y el extranjero).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redes</li> </ul>
Zahra, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtienen conocimiento para detectar y explotar rápidamente oportunidades en los mercados internacionales.</li> <li>▪ Crear estructuras organizativas para explotar la ventaja competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento y destrezas</li> <li>▪ Capacidad organizativa</li> </ul>
Andersson y Wictor, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementan estrategias globales que responden a una visión global del negocio.</li> <li>▪ Adquieren una vasta experiencia internacional obtenida en trabajos en el extranjero, en redes informales o estudios en el exterior.</li> <li>▪ Forman redes como herramientas para desarrollar sus estrategias globales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión global</li> <li>▪ Características de actuación</li> <li>▪ Experiencia internacional</li> <li>▪ Redes</li> </ul>
McDougall y Oviatt, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Combinan una conducta innovadora, proactiva y arriesgada que cruce las fronteras nacionales en busca de crear valor en las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conducta emprendedora arriesgada</li> <li>▪ Creadores de valor</li> </ul>
Rasmussen y Madsen, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollan una perspectiva internacional.</li> <li>▪ Construyen redes internacionales para acceder a los mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión global</li> <li>▪ Redes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados

## 4.2: Habilidades estratégicas y organizacionales

Como ya se ha comentado anteriormente, las empresas de rápida internacionalización deben poseer un conjunto de habilidades organizacionales y estratégicas que les permita desenvolverse de manera eficiente en el ámbito comercial internacional. Estos dos grupos de habilidades están muy relacionadas entre sí y surgen del interior de las empresas, constituyéndose valiosos activos que debe perfeccionar, aumentar y sostener en el tiempo para lograr mantenerse en el mercado internacional.

Dentro de esta perspectiva, se menciona la Teoría Basada en los Recursos, cuyo principal exponente es Barney (1991) quien manifiesta que “las habilidades estratégicas de una empresa pueden resultar del adecuado uso de ciertas ventajas competitivas sostenidas provenientes de los recursos y competencias (capacidades) que una firma controla que son: valiosas, raras, imperfectamente imitables y no sustituibles. Estos recursos y competencias pueden ser vistas como un grupo de activos tangibles e intangibles, inclusive pueden considerarse las destrezas administrativas, procesos organizacionales y rutinas, la información y el conocimiento que se controla” (Barney, Wright y Ketchen, 2001).

Las habilidades organizacionales que presenta una empresa al administrar y coordinar todos sus recursos pueden hacer la diferencia con respecto a otras empresas de la competencia. En este sentido, Zahra (2004. p. 3) comenta que en algunas ocasiones las “oportunidades en el ambiente externo pueden ser las mismas para todas las empresas, pero la forma organizacional podría ser la fuente de las oportunidades que le dan a una nueva empresa internacional (INV's) su ventaja competitiva”. Por lo que, según el autor, las ventajas competitivas no solo las obtienen las INV's del entorno, sino que, también pueden sobrevenir del interior de la empresa.

Asimismo, la habilidad para organizarse mostrado por una empresa podría influir en la forma como se adquiere y transmite el conocimiento, constituyéndose éste último, en un factor estratégico y clave en un proceso acelerado de internacionalización. Bajo este contexto, el interés organizacional estaría enfocado a canalizar adecuadamente el aprendizaje continuo adquirido de los mercados internacionales ya sea por cuenta propia o a través de las redes de las que forma parte. De Geus (1988, p 74.) viene a reforzar esta idea indicando que “la única forma que tiene una empresa para sostener las ventajas competitivas es asegurándose de que la organización está aprendiendo más rápido que la competencia”. El aprendizaje organizacional es definido por Moreno-Luzón et al. (2001) como un “proceso



dinámico continuo mediante el cual la organización interpreta y asimila información diversa tácita y/o explícita con el objeto de generar conocimiento que cristaliza en pautas de comportamiento —rutinas organizativas— tendientes a facilitar el logro de los objetivos organizativos”.

Consecuentemente, es frecuente observar que “las redes son usadas por los emprendedores o fundadores como herramientas que les ayudan a desarrollar sus estrategias globales” (Andersson y Wictor, 2003 p. 266). El conocimiento que proviene de las redes empresariales, facilitan la construcción o adquisición de ventajas competitivas basadas en un conocimiento especial y tal vez único, que les permitirá el ingreso de manera rápida y ágil a nuevos mercados internacionales provocando una internacionalización mucho más acelerada Sharma y Blomstermo (2003). Estas ventajas competitivas, son denominadas por estos autores como ventajas del aprendizaje (*learning advantages*), las cuales están ausentes en otras empresas de la competencia, que no pertenecen a esas redes. Estas “*learning advantages*” son de gran beneficio para una pequeña empresa porque proporcionan más y mejor información de los mercados internacionales y esta información de carácter vital, dependiendo del grado de “capacidad de absorción”<sup>10</sup> que posea la empresa, posteriormente se convertirá en conocimiento internalizado, especializado y difícil de ser imitado por la competencia. Por lo que la *born global*, contará con la información correcta, en el momento correcto y en el lugar correcto y esto la ubica en una posición de privilegio.

De los párrafos anteriores, se desprende que una empresa de rápida internacionalización puede usar el conocimiento adquirido como un medio para desarrollar una serie de ventajas competitivas, que a nivel del mercado internacional, se ven reflejadas en acciones tales como: una mejor atención a los clientes, una competencia mercadológica mucho más orientada, mejor satisfacción de las necesidades de un nicho específico de mercado, así como la producción de bienes o servicios de alta calidad y más innovadores desde el punto de vista tecnológico y de diferenciación de los productos y/o servicios (Knight, et al., 2004; Zahra, et al., 2000).

En la tabla 2.23 se presenta un resumen de las capacidades estratégicas y habilidades organizacionales de las empresas elaborado con base en los autores antes citados.

---

<sup>10</sup> La capacidad de absorción es la que determina el conocimiento que una firma será capaz de absorber en el futuro. Sharma y Blomstermo (2003)

**Tabla 2.23: Resumen de las capacidades estratégicas y habilidades organizacionales de las empresas**

<b>Capacidades estratégicas</b>	
(Barney 1991; Barney et al. 2001). Teoría Basada en los Recursos y enfoque de posesión de activos únicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventajas competitivas sostenidas provenientes de los recursos y competencias (capacidades) que una firma controla que son valiosas y raras.</li> <li>▪ Las ventajas tienen carácter tangible e intangible.</li> <li>▪ Las ventajas pueden ser destrezas administrativas, procesos organizacionales y rutinas, la información y el conocimiento que se controla.</li> </ul>
Andersson y Wictor, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El uso de las redes son medios que ayudan a las empresas a desarrollar sus estrategias globales.</li> </ul>
Sharma y Blomsterno (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las redes empresariales proporcionan conocimiento que facilita la adquisición de ventajas tal vez únicas.</li> <li>▪ Las redes facilitan el ingreso de manera rápida y ágil a nuevos mercados internacionales.</li> <li>▪ Las redes permiten aprovechar las ventajas del aprendizaje (learning advantages).</li> </ul>
Knight, Madsen y Servais (2004); Zahra, Ireland y Hitt (2000).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El conocimiento ayuda a desarrollar ventajas competitivas como: una mejor atención a los clientes, una competencia mercadológica más orientada, mejor satisfacción de las necesidades de un nicho específico de mercado, producción de bienes o servicios de alta calidad, y más innovadores desde el punto de vista tecnológico y de diferenciación de los productos y/o servicios</li> </ul>
<b>Capacidades organizativas</b>	
Zahra (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La forma de organizarse una empresa puede ayudar a aprovechar mejor las oportunidades del entorno apoyándose en las prácticas internas que ejecuta.</li> </ul>
De Geus (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La forma organizarse podría influir en el modo como se adquiere y transmite el conocimiento.</li> <li>▪ Conocimiento es un factor estratégico.</li> <li>▪ Un rápido aprendizaje podría ayudar a una empresa a sostener las ventajas competitivas.</li> </ul>
Moreno-Luzón et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El aprendizaje organizacional es proceso dinámico continuo.</li> <li>▪ La organización interpreta y asimila información diversa tácita y/o explícita.</li> <li>▪ Genera conocimiento que cristaliza en pautas de comportamiento —rutinas organizativas.</li> <li>▪ Facilita el logro de los objetivos organizativos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia base en los autores citados

### 4.3. La formación de redes y alianzas

Frente a un mercado globalizado, las empresas se enfrentan entre otros retos a una mayor competencia, mercados extensos que sobrepasan las fronteras nacionales, desregularización, cambios tecnológicos rápidos e intensos, altos niveles de innovación y cambios en las demandas de los consumidores, exigiendo todos estos fenómenos citados, una forma diferente de hacer negocios donde la flexibilidad y la adaptabilidad permiten modificar, ajustar o complementar los tradicionales métodos y estrategias empresariales en un nuevo orden económico mundial que obliga a las empresas adquirir nuevos o diferentes roles empresariales (Urra, 1998; Menguzzato, 1995, 1992 b).

Ante este panorama, que presenta un mercado global complejo y competitivo, se observa a un grupo de pequeñas y medianas empresas que empiezan a competir muy jóvenes en estos mercados, a sabiendas de que muchas de ellas tienen limitaciones y restricciones tales como: poca experiencia en el mercado, pequeña infraestructura, escasos recursos (financieros y de conocimiento) y la imposibilidad de desarrollar economías de escala, entre otros (Freeman, Edwards y Schroder, 2006; Coviello y Munro, 1995).

Bajo estas condiciones, las empresas y en especial, las de menor tamaño, experimentan cierto grado de vulnerabilidad, encontrando en la cooperación empresarial, un instrumento estratégico que les permite fortalecer su posición competitiva, ampliar sus mercados, adquirir nuevos y más recursos y capacidades, reducir sus costes y aminorar el grado de riesgo e incertidumbre a las que se ven expuestas. (Urra, 1998; Menguzzato, 1995, 1992 b). No obstante la propensión a cooperar depende de factores internos tales como son algo de valor que resulte interesante o de valor para la otra parte (recursos y/o habilidades) y las disposición del cuerpo directivo a “un reparto del poder y del control por lo menos en relación con la actividad objeto de cooperación” (Menguzzato, 1992 a, p. 19)

En consecuencia, ellas deciden formar parte de redes o “networks”, a nivel doméstico o internacional, para tratar de solventar esos obstáculos y poder ingresar a los mercados extranjeros de forma rápida (Freeman, et al., 2006; Coviello y Munro, 1995).

Una de las primeras definiciones sobre redes de negocios fue la establecida por D' Cruz y Rugían (1992, p. 59) quienes definen una red de negocios como “un conjunto de enlaces (tela de araña) que une a los miembros de un grupo, mediante la armonización de las estrategias

que persiguen las empresas que están dentro del grupo”. Por lo tanto, estas redes crean un sistema de relaciones comerciales, informativas y sociales que se desarrollan de forma directa e indirecta, entre los miembros participantes dentro de los que se citan: proveedores, clientes, competidores, el gobierno, universidades y agencias de apoyo públicas y privadas cuyas fortalezas son potenciadas al interno de la red para beneficio de los participantes, provocando un incremento en el valor añadido de las actividades que comparten (Plá y León, 2004; Coviello y Munro, 1995). Por lo que este tipo de relaciones casi nunca se desarrollan con una única empresa, de ahí, que las oportunidades de apoyarse y apalancarse en los miembros que participan en la red para ingresar a muchos otros mercados es factible.

A partir de la consolidación de estas relaciones, una pequeña empresa puede solicitarle a otra llamada “partner”, ubicada en el exterior, tareas que por falta de conocimientos y recursos no puede llevar a cabo por cuenta propia, principalmente en áreas del mercadeo y distribución, tales como: la investigación de mercados, la educación del cliente, el servicio y la inteligencia de mercados, entre otras (Coviello y Munro, 1995).

En este sentido, “la cooperación permite a las empresas que la practican, incrementar su capacidades y sus competencias, sin necesidad de adquirir y desarrollar nuevos recursos y habilidades, y por lo tanto, ganando tiempo y preservando la flexibilidad de la empresa” (Menguzzato, 1992 a)

Sin embargo, los procesos de cooperación empresarial algunas veces son difíciles de coordinar y fracasan debido a problemas que pueden originarse “con el reparto de poder y la toma de decisiones, con la comunicación y la información entre los partenaire, con la compatibilidad cultural y organizativa de éstos, con los posibles desequilibrios entre las empresas implicadas en la cooperación e, incluso la amenaza de comportamiento oportunistas de una de ellas (Menguzzato, 1995). Con respecto a este último comportamiento, hay que agregar que dos elementos básicos que deben existir en cualquier red deben ser: la confianza y la interdependencia (Plá y León, 2004).

Como ya se mencionó, el conocimiento es un elemento vital que necesitan las empresas para ingresar a nuevos mercados, al respecto los autores Sharma y Blomstermo (2003), presentan una posición muy interesante al destacar que a través de las redes, las *born global* adquieren el conocimiento suficiente que las faculta para conocer el operar de las instituciones, las reglas que se deben respetar y las regulaciones que gobiernan las relaciones económicas

entre las empresas y/o los países; además, adquieren otra información adicional muy valiosa referente a los clientes y sus necesidades.

Entonces, vemos que las redes constituyen una especie de palanca que impulsa a las *born global* a superar o enfrentar las carencias<sup>11</sup> y limitaciones que las caracteriza y que de otro modo, no les permitiría o les haría más difícil la introducción en los mercados internacionales. Rasmussen y Madsen (2002) señalan que no todas las firmas tienen redes internacionales desde el inicio, pero esto si es evidente, que todo este tipo de firmas tienen que construir redes para tener acceso a los mercados internacionales.

Coviello y Munro (1995), en la investigación empírica que efectuaron en empresas emprendedoras de alta tecnología (software) en Nueva Zelanda, concluyen que el uso de las redes contribuye al ingreso de estas empresas en los mercados internacionales y que muchas veces el modo de entrada y los mercados alternativos en los que pueden incursionar va a depender de los intereses específicos de algunos de los miembros de la red. Ellos señalan que las relaciones que resultan de una red pueden darse tanto a nivel formal como informal y que una temprana relación con grandes empresas podría influir en el proceso de internacionalización de una empresa. Por otro lado, afirman que el formar parte de una red, en la mayoría de los casos, implica compartir algo de lo que se posee o sacrificar algún tipo de control sobre sus operaciones, con el fin de complementar algunas debilidades de mercadeo y ganar acceso al mercado.

Johanson y Mattsson (1988) tratan de ofrecer un modelo que intenta ubicar las empresas que se apoyan en las redes, para incursionar los mercados extranjeros, con base en dos variables: una se refiere al grado de internacionalización de la empresa y la otra se refiere al grado de internacionalización de la red. A partir de estas dos variables, estos autores establecen cuatro posiciones donde las empresas puede ubicarse: empresa iniciadora, empresa rezagada, empresa solitaria y empresa global. La siguiente tabla 4.6. clarifica aun más las posiciones ya señaladas y como una empresa puede moverse hacia cualquiera de esos cuatro estadios, en la medida en que se presenten variaciones en ambas dimensiones.

---

<sup>11</sup> Dentro de las carencias y limitaciones Sharma y Blomstermo señalan: responsabilidad por la novedad, poco o ninguna experiencia en mercados domésticos, exposición a altos niveles de inseguridad con respecto a los clientes y sus necesidades.

**Tabla 2. 24: La internacionalización y el modelo de red**

Grado de interenacionalización de la empresa	Grado de internacionalización de la red		
	Bajo		
	<b>Bajo</b>	La empresa " iniciadora"	La empresa "rezagada"
	<b>Alto</b>	La empresa solitaria	La empresa global "junto con las otras firma"

Fuente: Johanson y Mattsson (1998)

Las cuatro dimensiones aquí establecidas y los factores asociados a cada una de ellas, vienen a constituirse las variables que se procederán a valorar en este estudio, a partir de las percepciones realizadas por las personas entrevistadas, en la fase del trabajo de campo de esta investigación.

#### **4.4. Factores Facilitadores**

Los cambios económicos, tecnológicos y sociales parecieran ser fuerzas globales que están promoviendo condiciones favorables para que nuevas empresas internacionales, con limitados recursos, puedan competir en los mercados globales Chetty y Campbell-Hunt, 2004.

El entorno económico mundial estimula la internacionalización de las empresas, a través de los procesos de globalización de las economías mediante la reducción o eliminación de las barreras comerciales impuestas por los países y la firma de tratados comerciales internacionales bilaterales, que muchas veces son más ambiciosos porque comprenden bloques de países o regiones.

El desarrollo de la tecnología ha permitido que las empresas, con menos recursos, puedan tener acceso a sistemas de comunicación, información y transporte internacionales a precios reducidos; de ahí, que sus fundadores tienen hoy en día mayores posibilidades de identificar oportunidades de negocios en los diversos rincones del mundo, además, con estos avances, muchas de las actividades que se realizan en el proceso de internacionalización se ven simplificadas y realizadas en un menor tiempo (Oviatt y McDougall, 1995, 1994).

La difusión extensa del Internet, las computadoras, y otras tecnologías también están estimulando el proceso de internacionalización de las *born global*.

De igual modo, se ha visto un aumento en los flujos tecnológicos que han resultado en un incremento de las concesiones de licencias y de las inversiones en I+D compartidas (Canals, 1994).

Por otro lado, se ha visto un incremento en los flujos financieros entre los países que se originan por varias causas, por ejemplo, un mayor endeudamiento en los mercados internacionales por parte de las empresas y gobiernos, debido a las limitaciones crediticias en los mercados financieros domésticos, el aumento de las inversiones en cartera de los inversores institucionales y por último, los flujos relacionados con nuevos instrumentos financieros de financiación y cobertura de riesgo (divisas) (Canals, 1994).

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

La validez de los trabajos de investigación guardan una estrecha relación con el rigor científico aplicado al momento de seleccionar y utilizar una metodología de la investigación, sea esta de carácter cualitativo o cuantitativo. En este sentido, la selección de un tipo particular de metodología, va a depender del objeto de estudio planteado. En esta ocasión, el objeto de estudio está dirigido a obtener evidencias preliminares de los posibles factores que inducen a las Pymes costarricenses a seguir un modelo acelerado de internacionalización. Por lo tanto, este estudio es exploratorio y descriptivo el cual probablemente será un insumo que servirá de base para la ejecución de otras investigaciones futuras, que traten a mayor profundidad este objeto de estudio. De ahí, que la metodología utilizada para esta investigación es la cualitativa, apoyada en el estudio bibliográfico y en la estrategia de casos múltiples.

#### 1. Tipos de Metodologías de Investigación

El tipo de metodología que se debe utilizar en cualquier trabajo de investigación va de la mano con los objetivos y las características del objeto de estudio. En las ciencias sociales se presentan dos enfoques relacionados con los procesos de investigación: la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa (Bryman, 1988). Aún cuando existen diferencias muy marcadas entre ambos enfoques, estos no son antagónicos ni independientes entre sí; ambos hacen aportaciones positivas en su afán por ofrecer explicaciones de la realidad en la que vivimos. Asimismo, los dos enfoques pueden llegar a complementarse, es decir, integrarse a través de una triangulación<sup>12</sup> con el fin de desarrollar el conocimiento (Pineda et al. 1994).

En este sentido, la investigación cualitativa nos facilita "realizar descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Además, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son sentidas y expresadas por las personas y no como el investigador describe" (Pineda et al. 1994, p.10). De ahí, que este tipo de metodología sea considerada mucho más flexible y abierta; pues permite observar otros

---

<sup>12</sup> Murphy (1989) en Pineda et al. (1994) señala cuatro tipos de triangulación: de información, de investigadores, de teorías, y de métodos. Véase. Murphy, S.A. Multiple Triangulations: Applications in a Program of Nursing Research. Vol. 38. No. 5. Septiembre/Octubre. 1989.



fenómenos periféricos y/o relacionados con el objeto de estudio, justo cuando se está aplicando. Por lo tanto, la actuación del investigador (persona conocida por el sujeto) juega un rol importante interpretando, vinculando o interconectando situaciones y opiniones, formándose una relación estrecha entre el investigador y el sujeto objeto de estudio (Bryman, 1998; Maxwell, 1996). Por lo que, este enfoque está más orientado a la comprensión de los fenómenos dentro de un contexto, que a la explicación de los mismos (Maxwell, 1996), ésta es precisamente, una de las causas por las que los resultados no pueden ser inferidos a una población (Bryman, 1988).

Por otro lado, la investigación cuantitativa enfatiza “la construcción de instrumentos y un rigor científico definido por la precisión estadística y replicabilidad de los resultados” (Pineda et al. 1994, p.8). Bajo este enfoque, el investigador se preocupa por los fenómenos visibles, la teoría es la que orienta la reflexión y también, se hace uso de variables e indicadores susceptibles a mediciones y controles. A modo general, esta metodología enfatiza en los aspectos cuantitativos. Por lo general, las relaciones son causales y el uso de variables dependientes y variables independientes es común (Bryman, 1988). Asimismo, se apoya en técnicas de recopilación de datos como: cuestionarios, modelos estadísticos investigaciones experimentales y otros similares. Algo propio de resaltar en este enfoque metodológico, es que los hallazgos encontrados pueden ser inferidos a una población, una vez que se haya realizado una adecuada selección de la muestra.

Se debe recordar que el objetivo del presente estudio es identificar los posibles factores que inciden en la creación de empresas de acelerada internacionalización, en un país con una economía emergente, como Costa Rica y posteriormente comprobar si estos factores son similares o difieren a los identificados en otros países de mayor desarrollo económico (Estados Unidos, Canadá, Italia, Noruega, Dinamarca, Inglaterra, España y Nueva Zelanda, entre otros) encontrados en la literatura revisada.

En este sentido, dadas las particulares del presente estudio, mediante el cual se busca profundizar el conocimiento a través de la exploración de un evento dentro de un nuevo contexto, que hasta la fecha no ha sido estudiado en Costa Rica y cuyos resultados podrían constituirse los primeros intentos por tratar de explicar, comprender o interpretar el fenómeno en estudio, se consideró que la metodología cualitativa, por su naturaleza viene a ser la herramienta de investigación que mejor se adecua a nuestros fines, especialmente, cuando estamos en las primeras etapas de la investigación en un campo nuevo.

Una de las estrategias metodológicas comúnmente utilizadas en el enfoque cualitativo es el estudio de casos, por lo tanto se ahondará un poco más en este tema a continuación.

## 2. El estudio de casos como estrategia de investigación

El método del estudio de caso como estrategia analítica de investigación, sirve para ordenar y presentar la información de trabajos cualitativos, a partir de la explicación profunda de un caso o varios de ellos (Arzaluz, 2005).

Yin (1994, p. 13) trata de definir el estudio de casos como “una estrategia de investigación que comprende todos los métodos de la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de éstos”. Este investigador, sugiere que el estudio de casos resulta ser una buena opción para la presentación de los resultados, cuando el investigador está ante las siguientes situaciones:

- Cuando necesita responder las preguntas del **cómo** y el **porqué** de un evento (s).
- Cuando no puede controlar el evento que está investigando.

Arzaluz (2005) agrega dos aspectos, adicionales a los que expone Yin, que van dirigidos en el siguiente sentido:

- El objetivo es investigar a profundidad un proceso determinado conservando la visión total del fenómeno.
- No hay intención de establecer una generalización estadística del evento estudiado.

Asimismo, Yin (1981) señala dos características propias y distintivas del estudio de casos, estas son: primero, que es un fenómeno contemporáneo que se desarrolla en el contexto de la vida real y segundo, que los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente evidenciados. Este último elemento da lugar a que Yin (1981) establezca diferencias entre los estudios de casos, estableciendo tres tipos distintos: los exploratorios, los descriptivos y los explicativos. Los **exploratorios** investigan situaciones que aún no poseen un marco teórico bien definido o donde no hay claridad con respecto a los distintos resultados teóricos obtenidos, **los descriptivos** analizan como ocurren los fenómenos en la vida real y los **explicativos** se enfocan principalmente a estudiar fenómenos muy complejos y tratar de identificar las causas o el por qué se presentan en la vida real (Yin, 1993; 1989).

Los casos también pueden ser **únicos** o **múltiples**. Los casos múltiples se utilizan cuando queremos evaluar empíricamente teorías preestablecidas o construir nuevas explicaciones teóricas de los fenómenos que están siendo investigados (Maxwell, 1996; Yin, 1998, 1989)

En otro orden, la generalización de los resultados obtenidos a través de los estudios de casos han sido muy cuestionados. Yin (1994), expone que los resultados obtenidos de estos estudios deben generalizarse de manera analítica y no estadísticamente. Al respecto, señala que los casos no constituyen una muestra representativa de un fenómeno, por lo tanto, los resultados no deben tratarse de generalizar a una población; en su defecto, la teoría viene a ser el patrón mediante el cual se pueden comparar los resultados empíricos de un estudio de casos. Estos resultados, pueden utilizarse en otros contextos, bajo condiciones teóricas similares, usando el procedimiento analítico de patrones asociados (Rialp et al. (a), 2005).

Finalmente, tomando en consideración el objetivo de la investigación y las características particulares ya señaladas sobre los estudios de casos, se observa que esta estrategia metodológica, se adecua a las necesidades y requerimientos de nuestra investigación, especialmente el tipo exploratorio.

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Con base en lo establecido por Yin (1994), el diseño de la investigación es un plan de acción en el cual se describen, de manera secuencial, cada una de las etapas que comprende un proceso de investigación. Para tal efecto, se inicia con las cuestiones propuestas en las etapas iniciales del estudio y a partir de aquí, surgen otras actividades como la recolección y análisis de los datos, que luego conducen a la formulación de las conclusiones o respuestas a las proposiciones previamente establecidas.

Las cinco fases del diseño de la investigación propuestas por Yin (1994) y utilizadas en este estudio son:

- Cuestiones del estudio o investigación
- Propositiones iniciales
- Unidad de análisis
- Lógica que vincula los datos con las proposiciones
- Criterio utilizado para interpretar los datos

### **3.1. Las cuestiones de investigación**

Con el fin de alcanzar el objetivo de esta investigación que ya ha sido mencionado y basándose en las percepciones y valoraciones obtenidas por parte de los gerentes generales y fundadores de las empresas que fueron sujetas a estudio dado que han seguido procesos de internacionalización acelerados, se procedió a formular dos cuestiones de investigación iniciales que se exponen a continuación:

- ¿Qué factores influyen en la existencia de Pymes de acelerada internacionalización en Costa Rica?
  
- ¿Serán los factores que promueven el nacimiento de Pymes de acelerada internacionalización en los países desarrollados, los mismos que se presentan en un país con un desarrollo económico tardío, como Costa Rica.

### **3.2. Las proposiciones de investigación**

Las cuestiones de investigación ya establecidas, fueron sujetas a un proceso de análisis fundamentado en el marco teórico con el propósito de pulirlas y/o retocarlas para convertirlas en las proposiciones finales de la investigación que se anotan en la tabla 3.1.

**Tabla 3. 1: Proposiciones de la investigación**

Cuestiones iniciales de investigación	Proposiciones Propuestas
<p>¿Qué factores influyen en la existencia de Pymes de acelerada internacionalización en Costa Rica?</p>	<p><b>P1:</b> Se propone una relación directa entre las características, rasgos personales y capacidades que poseen los fundadores y el número de nuevas empresas de acelerada internacionalización creadas.</p> <p><b>P2:</b> Existe una relación directa entre la capacidad que tienen las empresas para desarrollar habilidades estratégicas y organizacionales y el número de empresas de acelerada internacionalización que surgen.</p> <p><b>P3:</b> Se propone una relación positiva entre la participación de los directivos de las empresas en redes (personales y comerciales) y alianzas estratégicas y la creación de nuevas empresas de acelerada internacionalización.</p> <p><b>P4:</b> Se propone una relación negativa entre el rezago tecnológico (comunicaciones internacionales, tecnologías de la información, tecnologías de procesos) que viven los países con economías de desarrollo tardío, como Costa Rica y la cantidad de empresas de acelerada internacionalización que surgen.</p> <p><b>P5:</b> Se propone una relación positiva entre las expectativas por la apertura comercial a través de la firma de tratados de libre comercio firmados por Costa Rica y el número de empresas de acelerada internacionalización que surgen.</p>
<p>¿Serán las condiciones que promueven el nacimiento de Pymes de acelerada internacionalización en los países desarrollados las mismas que se presentan en un país con un desarrollo económico tardío, como Costa Rica?</p>	<p><b>P6:</b> La ponderación de las condiciones que influyen la creación de empresas de rápida internacionalización en países desarrollados no es igual a la que se presenta en países con desarrollos económicos tardíos.</p> <p><b>P7:</b> Las condiciones que influyen en la creación de empresas de rápida internacionalización en países desarrollados no son las mismas que se presentan en países con desarrollos económicos tardíos.</p>

### 3.3. La unidad de análisis

Para definir la unidad de análisis fue menester establecer varios criterios que debían cumplir las empresas que fueron elegidas como casos de estudio, por tal razón, se hizo necesario volver nuevamente a la definición brindada por Oviatt y McDougall<sup>13</sup> (1994; p. 470), quienes la definen como “una organización de negocios que, desde su inserción, busca alcanzar

<sup>13</sup> La definición dada por Oviatt y McDougall (1994) es una de las definiciones más usadas y difundidas en este campo de investigación.

ventajas competitivas significativas del uso de los recursos y la venta de productos en múltiples países”.

### **Operacionalización de la definición**

Para utilizar la anterior definición, se hace necesario operativizar el concepto, debido a que no existe un criterio que califique de un único modo a las empresas de rápida internacionalización, de ahí, que han surgido criterios arbitrarios utilizados al respecto. En vista de lo anterior, se decidió considerar para esta investigación tres elementos operativos que se señalan seguidamente:

- El tipo de empresa.
- El tiempo transcurrido desde la fundación de la empresa y el periodo en que ésta inicia su actividad de internacionalización.
- El porcentaje de la producción que las empresas vendían en los mercados extranjeros.

Vale aclarar que no se consideró la incursión a un número específico de países o continentes, por lo tanto, el alcance de la internacionalización comprendió por igual a uno o más países.

### **Selección de los casos de estudio**

Con base en los elementos operativos ya definidos se establecieron los criterios de selección para efectuar la escogencia de las empresas utilizadas como casos de estudio, estos fueron:

- Empresas Pymes exportadoras, que de acuerdo con la definición de MEIC pudieran clasificarse como: micros, pequeñas y medianas empresas.
- Empresas cuya actividad exportadora haya iniciado a los cinco años o menos de haberse creado.
- Empresas que vendieran al menos el 25% de su producción en el extranjero.

Una vez definidos los criterios de selección de las empresas, se eligieron las cuatro empresas. En la tabla 3.2. se detallan las empresas bajo estudio, con una breve indicación de la actividad comercial a la que se dedican y los productos o servicios que ofrecen.

**Tabla 3.2: Empresas en estudio por actividad comercial y productos**

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Sector Productivo</b>	<b>Productos</b>
Empresa A	Sector Agropecuario	Cultivo y comercialización del "Helecho Hoja de Cuero".
Empresa B	Sector Agropecuario	Cultivo y comercialización de la verdura conocida como chayote.
Empresa C	Biología	Micropropagación de plantas ornamentales tropicales.
Empresa D	Industrial	Producción y venta de componentes y equipos de radio difusión y servicios de mantenimiento.

### **3.4 Lógica que vincula los datos con las proposiciones**

Para alcanzar una vinculación de los datos con las proposiciones se recurrió a las valoraciones y/o percepciones que manifestaron los entrevistados al preguntárseles sobre los diversos factores que componen las cuatro dimensiones que integran el modelo y patrón teóricos propuestos y posteriormente se observó el grado de aproximación o ajuste con respecto a ambos instrumentos elaborados para dicho fin.

### **3.5 Criterio para interpretar los datos**

Los datos fueron interpretados a partir de la conexión existente entre la evidencia empírica obtenida de los cuatro casos de estudio, con el modelo y patrón teóricos esperados. Para ello se confeccionaron tablas comparativas mediante las cuales se logró medir el grado de cumplimiento de los factores asociados en cada una de las dimensiones establecidas y por ende, en cada uno de los casos estudiados, todo esto apoyándose en las valoraciones efectuadas por los entrevistadores.

### **3.6. Criterios de validez y confiabilidad**

Una de las técnicas para la recolección de datos usada en la investigación cualitativa es la entrevista y para efectos de este estudio se usó la no estructurada porque se distingue por ser flexible y abierta. Bajo esta modalidad, el entrevistador elabora las preguntas básicas que

van a orientar la entrevista, teniendo plena libertad de modificar el orden y el número de las mismas, de igual modo, la forma de dirigir las, la profundidad o bien formular nuevas interrogantes con el fin de aclarar o ampliar el tema en discusión (Pineda et al. 1994).

Dadas las particularidades de esta investigación, en la que busca explorar o generar conocimiento nuevo sobre un fenómeno real, aún no estudiado en Costa Rica, se decidió entrevistar a los fundadores/gerentes generales de las empresas sujetas a estudio y efectuar con ellos una entrevista a profundidad no estructurada.

No obstante, la información que se recopiló debió cumplir con las características de validez y confiabilidad, porque precisamente ambos temas son muy cuestionados y discutidos cuando se habla del estudio de casos y en general de la investigación cualitativa. La validez está asociada a la exactitud de las mediciones, es decir, grado en que un instrumento mide lo que se supone debe medir. La confiabilidad esta referida a la consistencia de la información, es decir, que un instrumento ofrezca los mismos resultados cada vez que es utilizado de la misma forma, en igualdad de condiciones y con los mismos sujetos.

Sin embargo, en el método cualitativo y en especial en el estudio de casos, la aplicabilidad de estos dos conceptos no se realiza tal y como lo establecen las definiciones arriba expuestas; debido a que “en la selección del caso puede existir el problema de sesgo o pérdida de objetividad, ya que la selección es subjetiva y no aleatoria” (Arzaluz, 2005, p. 15).

Robert Stake (1994, p. 24) indica que una forma de asegurarse la confiabilidad de las fuentes es mediante la triangulación y la define como “un proceso de uso de múltiples percepciones, para clarificar significados, verificando la repetición de observaciones o interpretaciones”.

Yin (1994) propone confirmar la validez de las investigaciones mediante cinco pruebas de validez que se describen a continuación.



**Tabla 3.3: Construcción de validez en estudio de caso**

<b>Pruebas</b>	<b>Tácticas del estudio de caso</b>	<b>Fase de la investigación en la cual ocurre la táctica</b>
<b>Validez de constructo</b>	Usar múltiples fuentes de evidencia. Establecer cadenas de evidencia. Tener informantes clave que revisen el reporte del estudio de caso.	Recolección de datos. Recolección de los datos. Composición.
<b>Validez Interna</b>	Hacer patrones de comparación. Construcción de explicaciones. Establecer series de tiempo.	Análisis de los datos. Análisis de los datos. Análisis de los datos.
<b>Validez Externa</b>	Usar lógica de la réplica en estudios de casos múltiples.	Diseño de la investigación.
<b>Confiabilidad</b>	Usar un protocolo del estudio de caso. Desarrollar una base de datos del estudio de caso	Recolección de datos. Recolección de datos.

Fuente: Yin (1994)

### **Criterios de validez usados en la investigación**

Tomando como base Yin (1994), la validez de constructo se logró en esta investigación mediante la combinación de distintas fuentes de información (primarias y secundarias) con el fin de establecer una cadena de evidencia que permitiera obtener varias perspectivas en cada caso estudiado. La información primaria se logró mediante entrevistas a profundidad no estructuradas aplicadas a los fundadores/ gerentes generales que estuvieron involucrados con el proceso de internacionalización de las empresas estudiadas. Estas entrevistas fueron de aproximadamente 2 horas; un borrador de la información recopilada fue enviado a los entrevistados con el fin de que ellos verificaran la exactitud y demás detalles de información obtenida en las entrevistas.

Dentro de las fuentes secundarias se usaron las bibliográficas obtenidas principalmente de artículos encontrados en las bases de datos internacionales tales como la EBSCO y Emerald, además, se utilizaron libros y revistas han tratado el tema de internacionalización. Con estos insumos se realizó una revisión bibliográfica que sirvió de base para elaborar un modelo y patrón teórico esperados con respecto a los factores que influyen en la creación de empresas de acelerada internacionalización. En ese mismo sentido, se obtuvo otra información valiosa

relacionada con las empresas en estudio, a partir de la información contenida en las websites de dichas empresas.

Es importante aclarar, que la triangulación de la información, se no realizó por exceder los límites de ésta, por lo que se plantea como línea de trabajo en futuras investigaciones.

Por otro lado, la validez interna se logró alcanzar a través de la comparación de las percepciones de valor realizadas por los entrevistados al contrastarlas con el modelo y patrón teóricos elaborados y con la construcción de las tablas comparativas con las explicaciones. La validez externa se obtuvo mediante el desarrollo de réplicas de investigación en empresas con distintas actividades económicas y ubicadas en diferentes sectores (alta y baja tecnología). Además, se efectuaron generalizaciones analíticas de los resultados y no estadísticas.

Para finalizar esta sección, solamente queda lo relativo al diseño y seguimiento de un protocolo con el fin de asegurarse la confiabilidad de la información. Por lo que el protocolo se presenta en esta investigación en el Apéndice A.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSION DE LOS CUATRO ESTUDIOS DE CASOS

El presente capítulo es medular en esta investigación porque en él se presenta el modelo teórico y patrón teórico esperado que se han derivado de la investigación bibliográfica realizada entorno a los factores que afectan los procesos de internacionalización acelerada y a la vez se dan a conocer los resultados del estudio empírico obtenidos a partir de la aplicación de la investigación cualitativa concebida a través de la estrategia de estudio de casos múltiples.

Específicamente en este estudio interesa medir el grado en el cual los factores asociados a la acelerada internacionalización en las empresas denominadas como “born global”, están presentes o no en cuatro casos de estudio de empresas costarricenses que fueron seleccionadas para tal efecto.

Para cumplir con este objetivo la información se ha estructurado de la siguiente manera:

- Primero, se presenta el modelo y patrón teórico esperado que han resultado de la revisión bibliográfica efectuada.
- Segundo, se realiza una breve descripción de los aspectos relevantes de cada una de las empresas en estudio, para brindar una idea del tipo de empresa que es, del sector productivo al que pertenece y una síntesis la trayectoria que han seguido.
- Tercero, se elabora un resumen con algunas de las características comentadas por los entrevistados consideradas de interés para la ejecución este estudio<sup>14</sup> porque se enlazan directamente con la actividad de internacionalización de las empresas y se cierra esta sección con un análisis comparativo cruzado de estas características entre las empresas estudiadas.

---

<sup>14</sup> Las variables son: año de creación, año de inicio actividad exportadora, sector productivo, principal actividad, ubicación geográfica, número de socios, edad socios al inicio de la empresa, número de empleados, porcentaje de producción exportado, comportamiento de las ventas en el exterior, proceso de la internacionalización, clientes y mecanismos de control de las actividades de internacionalización.

- Finalmente, se contrasta la evidencia empírica que resulta de las percepciones y valoraciones realizadas por los gerentes generales desde dos vertientes. Una relacionada con el modelo teórico y la otra con el patrón teórico esperado. Ambos resultados surgieron del análisis comparativo cruzado de la información obtenida que fue directamente asociada con las dimensiones y factores descritos en ambos instrumentos propuestos, tal y como lo sugiere Yin (1989). La información resultante permitió observar el grado en el cual los aspectos teóricos identificados en la investigación bibliográfica se ajustaban o diferían de la evidencia empírica hallada en los casos estudiados.

## **4.1 Propuesta del Modelo Teórico**

A partir de la bibliografía revisada que comprendió investigaciones empíricas, tanto cuantitativas como cualitativas, que han tratado el tema en cuestión, desde diferentes perspectivas, se procedió a elaborar un modelo teórico a partir de cuatro grandes dimensiones a las que se les asociaron un grupo factores que han resultado ser relevantes en los procesos de internacionalización acelerada, en otros contextos diferentes a los existentes en Costa Rica, los cuales fueron agrupados en cuatro grandes dimensiones con el fin de contrastarlas posteriormente con los hallazgos empíricos resultantes.

Para construir este modelo teórico se tomaron en consideración lo siguiente:

- “Los factores que resultaron “relevantes” identificados en la tercera columna de la tabla 2.20.
- Las dimensiones utilizadas por Rialp et al. (2005 a), Johnson (2004) y los diez factores identificados por Rialp et al (2005 b) en el análisis de 38 trabajos efectuados en el campo.

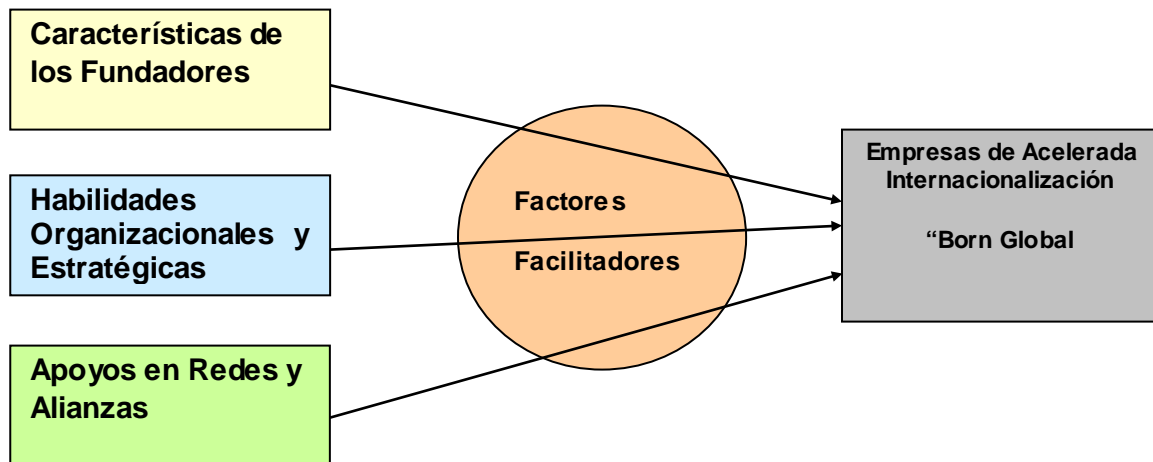
En consecuencia se propone una reagrupación de factores que integra a cuatro dimensiones básicas, que tienen su fundamento teórico en la revisión bibliográfica expuesta en el capítulo II. Las dimensiones son las siguientes:

- Características de los fundadores: esta dimensión considera los aspectos personales, psicológicos y demográficos de los empresarios.

- **Habilidades estratégicas y organizacionales:** se relaciona con los recursos y competencias (capacidades) que una firma posee y controla, a partir de las cuales conforma un grupo de activos tangibles e intangibles valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles.
- **Factores facilitadores:** se refiere básicamente a los elementos del entorno nacional e internacional que facilitan los procesos acelerados de internacionalización.
- **Las redes y alianzas:** va relacionado con los enlaces en busca de apoyos que los empresarios realizan para sobrellevar algunas de las limitaciones que tienen las empresas de acelerada internacionalización en los mercados extranjeros.

De estas cuatro dimensiones descritas, dos de ellas, las características de los fundadores y las habilidades estratégicas y organizacionales constituyen elementos propios de las empresas que pueden adquirirse, transmitirse o perderse a través del tiempo mientras que los factores facilitadores y la formación de redes y alianzas provienen del entorno (Rialp et al. (a), 2005).

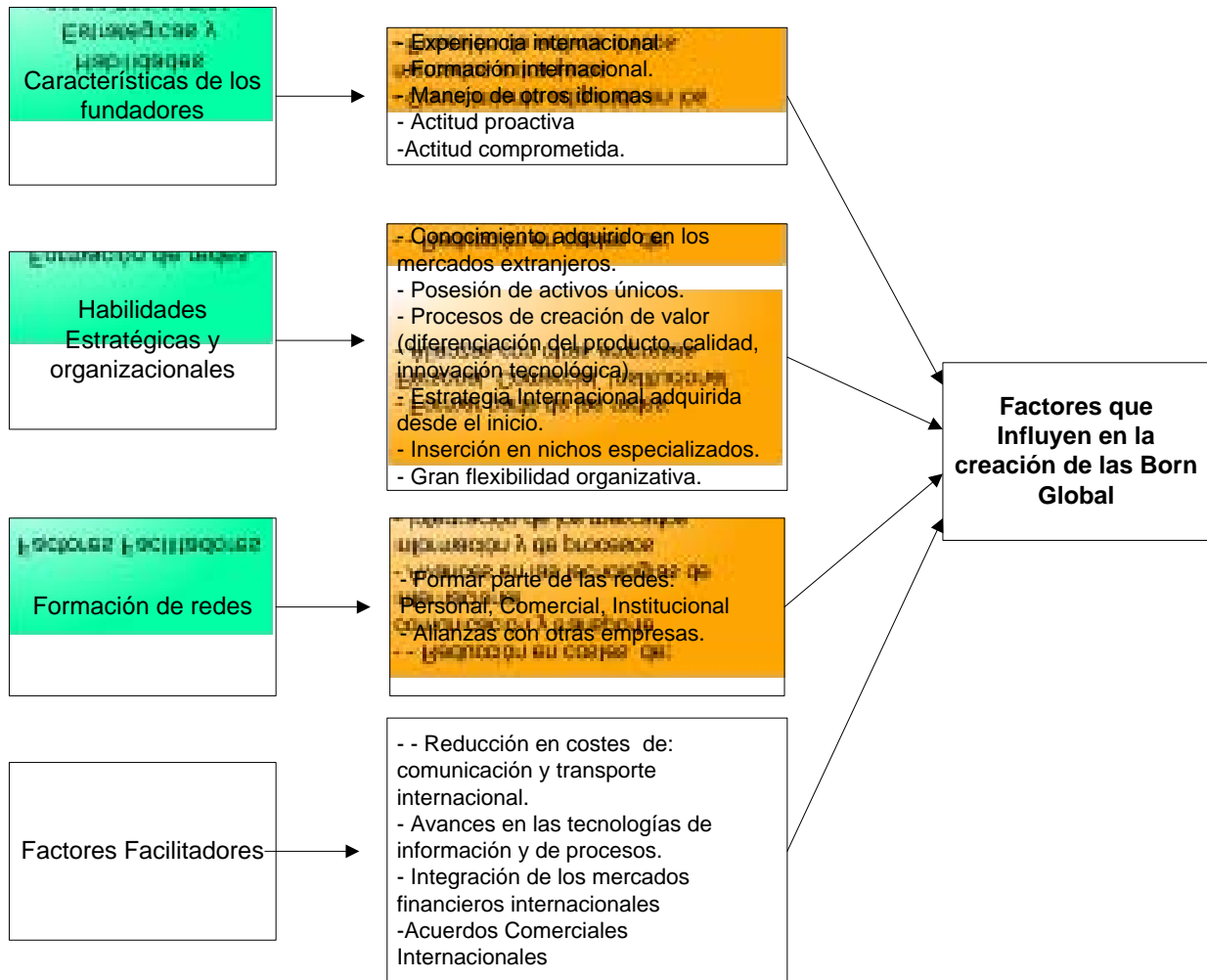
**Figura 4. 1: Modelo teórico propuesto para el análisis de los factores que inciden en la rápida internacionalización de las empresas born global**



Cada una de estas dimensiones tienen asociadas una serie de factores que han sido seleccionados a partir del análisis presentado en la tabla 2.20 que sustenta el marco teórico del presente estudio.

Seguidamente en la figura 4. 2 se describen cada uno de los factores asociados a las cuatro dimensiones propuestas.

**Figura 4. 2: Factores asociados a las dimensiones propuestas para el análisis de los factores que inciden en la rápida internacionalización de las empresas born global**



## 4.2. Patrón teórico esperado

Siguiendo una de las recomendaciones de Yin (1994) en cuanto a las investigaciones cualitativas se elaboró un patrón teórico esperado para medir el grado en que los distintos factores de la internacionalización acelerada estaban presentes en los casos de las empresas costarricenses estudiadas.

**Tabla 4.1: Patrón teórico esperado asociado a las dimensiones estudiadas en las empresas de rápida internacionalización.**

<b>Dimensión Clave</b>	<b>Factores Asociados</b>	<b>Teorías de Born global/ Nuevas empresas internacionales</b>
<b>Características de los fundadores</b>	Formación profesional	El emprendedor o grupo directivo tuvieron la oportunidad de formarse académicamente ya sea dentro o fuera del país.
	Manejo de otros idiomas	El emprendedor o grupo directivo tienen dominio de otro idioma distinto al materno.
	Experiencia internacional previa	El emprendedor o grupo directivo tienen un alto grado de experiencia laboral con empresas internacionales dentro o fuera del país de origen.
	Experiencia en la creación de negocios	El emprendedor o grupo directivo ha tenido otras experiencias previas en la creación de negocios.
	Actitud proactiva	Buscan incansablemente la internacionalización para expandirse y no por reacción competitiva.
	Actitud comprometida	Existe un alto y profundo compromiso con los esfuerzos de una rápida internacionalización
<b>Habilidades Estratégicas y Organizacionales</b>	Conocimiento previo del mercado	Alto conocimiento del mercado desde el inicio debido a que ya había sido adquirido desde su fundación.
	Posesión de activos únicos.	Posesión de activos únicos tangibles e intangibles basados en los procesos de la administración del conocimiento, indispensables para una rápida internacionalización.
	Procesos de creación de valor.	Alta creación de valor a través de la diferenciación del producto, innovaciones tecnológicas y alta calidad
	Estrategia internacional desde el inicio	Global desde el inicio o creación.
	Inserción en nichos especializados.	Fuerte inclinación a atender nichos de mercados pequeños y muy especializados
	Flexibilidad organizativa	Alto grado de flexibilidad en la organización de tareas, procesos y coordinación de personas para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno.
<b>Factores Facilitadores</b>	Reducción costes internacionales : la comunicación y el transporte	Gran ventaja eminente producto de los bajos costos de comunicación y transporte internacional.
	Uso de tecnologías de	Uso Intensivo o mediano uso de las aplicaciones tecnológicas en los diversos procesos

	información y de procesos	organizacionales, financieros, de mercadeo y de producción.
	Acceso a mercados financieros	Marcado acceso a los mercados financieros nacionales e internacionales en búsqueda de financiamiento
	Firma de tratados de libre comercio	Alta actividad en los negocios internacionales inducida por la firma de acuerdos de libre comercio entre los países o regiones.
<b>Formación de Redes</b>	Redes Personales	Fuerte apoyo en redes personales en los mercados domésticos e internacionales, indispensables para una rápida internacionalización.
	Redes Comerciales	Fuerte apoyo en redes comerciales en los mercados domésticos e internacionales, indispensables para una rápida internacionalización.
	Redes Institucionales	Fuerte apoyo en redes institucionales en los mercados domésticos e internacionales, indispensables para una rápida internacionalización.
	Otras alianzas	Alto compromiso en la búsqueda de alianzas de cooperación: joint venture, participación minoritaria, licencias etc.

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura

Una vez que han sido elaborado los dos insumos teóricos principales, la tarea siguiente consiste en profundizar el conocimiento de la realidad costarricense en torno a el tema en estudio a través de cuatro estudios de casos que fueron seleccionados bajo ciertos criterios que fueron establecidos en el capítulo III, de Materiales y Métodos.

### **4.3. Análisis descriptivo de cada uno de los casos estudiados**

Este apartado tiene como propósito realizar una breve descripción del proceso de creación del negocio y otros detalles que se extrajeron de las entrevistas aplicadas a los gerentes generales y de las páginas Web (las que las poseían) de las empresas en estudio. Alguna de la información que se presenta es de carácter informativo, mientras que otra, resulta de las percepciones que tienen los gerentes generales/fundadores sobre el nacimiento, el proceso de internacionalización y las expectativas futuras de las empresas que dirigen.

Para la presentación de este análisis se han denominado las empresas con los nombres de Empresa A, B, C y D para resguardar la identidad de ellas.

Los casos en estudio corresponden a empresas que se ubican en sectores de baja y alta tecnología; las dos primeras empresas (A y B) se dedican a la producción y comercialización



de productos agropecuarios, mientras que las dos restantes (C y D) son de base tecnológica, una en el campo de la biotecnología y la otra en la industria tecnológica. En la tabla No. 4.2. se presenta información acerca de los productos que comercializan y una breve reseña de los motivos que dieron origen a la creación de estas empresas.

**Tabla 4.2: Descripción general del producto y origen de las empresas bajo estudio**

Empresa	Productos	Origen de la empresa
<b>Empresa A</b>	Cultivo y comercialización del "Helecho Hoja de Cuero".	Un grupo de profesionales y conocidos que deseaban invertir en algún negocio. Investigaron e identificaron una oportunidad de negocio que consistía en vender helechos (follajes) en diversos mercados extranjeros que presentaban gran demanda por este producto.
<b>Empresa B</b>	Cultivo y comercialización del chayote (es una verdura).	Un emprendedor que después de haber laborado más de diez años en empresas exportadoras de chayotes y observar que el mercado internacional presentaba una creciente demanda por este producto, toma la decisión por iniciativa propia de crear su empresa exportadora de chayote.
<b>Empresa C</b>	Micropropagación de plantas ornamentales tropicales	En 1997 se inicia este proyecto con el objetivo de producir in Vitro de plantas ornamentales para el mercado de Florida, Estados Unidos, basados en la experiencia de los dos socios iniciales en este tipo de empresa.
<b>Empresa D</b>	Producción y venta de componentes y equipos de radio difusión y servicios de mantenimiento.	El fundador laboraba para una empresa costarricense que había creado una nueva división electrónica que estuvo a su cargo por dos años. Al cabo de ese periodo, se dio una negociación en buenos términos, que resultó en la separación de esta división de la empresa madre y dando vida a esta nueva empresa privada e independiente, que en un inicio ofrecía servicios en el mercado local y dos años después empezó a vender en el exterior porque observo que el mercado local era pequeño y estaba estancando.

Como se observa las empresas A y C fueron creadas específicamente para exportar, los fundadores pudieron detectar la oportunidad de negocio a nivel internacional desde antes de iniciarlas. La empresa B no empezó exportando desde el inicio, pero su fundador tenía pleno conocimiento de la demanda que el producto tenía en el extranjero, por lo tanto sus aspiraciones eran iniciar las actividades de internacionalización tan pronto como sus recursos y contactos se lo permitieran (2 años después). La empresa D se creó con la intención de abastecer el mercado local, pero muy pronto se internacionalizó, cuando su fundador reconoció la pequeñez y estancamiento que el mercado local sufría.

A continuación se presenta un resumen, que de manera condensada, brinda la trayectoria y realidad experimentada por cada una de las empresas estudiadas.

### **Caso # 1: Empresa A**

Esta empresa se dedica a la producción y comercialización del “Helecho Hoja de Cuero” que es un follaje, utilizado en la producción de arreglos florales. Fue creada en el año 1983 con la finalidad de exportar el 100% de la producción en los mercados extranjeros; sin embargo, la actividad exportadora propiamente vino dos años después de su fundación (1985) porque ese periodo era necesario para construcción de las instalaciones, iniciar la siembra y recolectar los primeros cultivos. La intención que prevaleció desde el inicio fue vender la producción en los mercados foráneos dado que el producto tenía demanda en otros continentes o regiones, tales como Europa y América del Norte; por otro lado, el mercado doméstico era extremadamente reducido, situación que ha venido cambiando en los últimos tres años cuya demanda se ha incrementado, de ahí que se está vendiendo “subproducto” en cantidades no significativas en comparación con el volumen de exportación.

Actualmente, el principal destino de estas exportaciones es Europa, específicamente Alemania y en menores cantidades se vende en Canadá y Estados Unidos. En el pasado esta empresa exportó también a Holanda, Italia, Inglaterra y Japón.

La empresa fue fundada en 1983 por 27 socios, todos profesionales en distintas disciplinas, entre ellos habían: agrónomos, arquitectos, ingenieros, abogados, economistas agrícolas, un médico y un odontólogo, de los cuales actualmente solo quedan 7 de ellos. En un inicio, ninguno de los socios fundadores sabían nada acerca del negocio, solo fue una idea de dos de ellos, quienes involucraron al resto del grupo y tomando una actitud prospectiva conformaron un fondo para sufragar los gastos resultantes de la investigación previa para conocer como funcionaba el negocio. Unos de ellos visitaron una feria de las flores y follajes en Holanda y allí conocieron a importante empresa holandesa que compraba y distribuía los helechos a las floristerías. Otro grupo fue al norte de Florida, donde estaban los mayores productores de follaje del mundo (ahora ya no lo son porque muchos de esos productores trasladaron su producción a Costa Rica), finalmente otro grupo, se quedó en Costa Rica investigando a un pequeño grupo de productores que apenas iniciaban esa nueva actividad comercial en el país.

Una vez recopilada toda la información posible, constataron que existía una oportunidad de negocio en el exterior y decidieron emprender el proyecto, para lo cual compraron las tierras (18 hectáreas), levantaron los postes, las bodegas y oficinas y diseñaron los sistemas de cultivo y drenaje. La decisión fue fundamentada en los resultados positivos obtenidos de un estudio de factibilidad que elaboraron los mismos socios, aprovechando la característica multidisciplinaria que el grupo poseía.

Las primeras exportaciones las efectuaron utilizando la conexión que habían realizado con la empresa distribuidora holandesa, que ya mencionamos anteriormente, con la que hicieron un acuerdo de exclusividad. Los holandeses le compraron toda la producción a esta empresa y se comprometieron a no efectuar transacciones similares otros vendedores provenientes de Costa Rica. Ese acuerdo lo mantuvieron por muchos años, hasta que la relación se fue aminorando y la empresa holandesa terminó operaciones y cerró.

Dicha negociación fue crucial y constituyó la estrategia que les aseguraba la venta del total de la producción en los primeros años y en consecuencia la adquisición de un amplio conocimiento y experiencia sobre los mercados, gustos y preferencias de los compradores y en general, las características relevantes de demanda, principalmente la europea.

El volumen de ventas de esta empresa ha sido variable, en términos generales vino en ascenso por muchos años, pudiéndose vender casi siempre el 100% de la producción de calidad exportable. No obstante, el cuerpo directivo ha decidido no seguir aumentando el volumen de producción y en su defecto, enfocarse en la calidad del producto.

Dentro de las expectativas de los propietarios esta seguir comprando fincas, conforme los suelos de las actuales se vayan agotando; esto, con el fin de tener el 100% de la producción y de la calidad, durante todo el tiempo. El mayor interés, de los directivos de esta empresa, está puesto en mantener siempre el mismo nivel de productividad y no seguir creciendo, ellos parten de la teoría de que "lo pequeño es bonito". No obstante; están diversificando el negocio con la apertura de otras tres empresas en sectores productivos distintos.

Esta empresa es miembro de la Asociación Costarricense de Productores y Exportadores de Helechos, que es una organización privada, sin fines de lucro, fundada por los productores y exportadores de "Helecho Hoja de Cuero" de Costa Rica; aproximadamente el 75% de las empresas productoras de helechos son socias de esta entidad. Dentro de las funciones que desempeña esta Asociación están: defender los derechos de los agremiados, establecer el

esquema del manejo del volumen de las exportaciones, definir precios mínimos de transacción con base en la demanda presentada y sugerir mecanismos a seguir cuando se presentan casos de sobreoferta.

## **Caso # 2: Empresa B**

Esta empresa se dedica al cultivo y comercialización del chayote, tanto a nivel nacional como internacional; nace en el año 2002, por iniciativa de su fundador, quien a la edad de 34 y con el apoyo de su padre, quien también posee una empresa dedicada a la misma actividad, decide iniciar la empresa. Comienza maquilando producto para la empresa de su padre y posteriormente en el año 2004 inicia el proceso de internacionalización exportando por cuenta propia. Las pretensiones de este empresario, desde que la empresa se fundó, era exportar el producto, pues sabía (experiencia y conocimiento adquirido en los 10 años previos) que el mercado doméstico ya estaba saturado y que el mercado internacional era muy extenso y estaba en continuo crecimiento, por lo que resultaba con gran potencial.

Esta empresa por el número de trabajadores y siguiendo los lineamientos del MEIC<sup>15</sup>, se clasifica como una pequeña empresa que cuenta con 18 trabajadores, tres de ellos se dedican a las labores administrativas y el resto cultivan, recolectan y empaacan el producto.

Las ventas en el exterior han mostrado un comportamiento creciente; actualmente exporta el 90% de la producción y el 10% restante lo vende en el mercado nacional, este volumen de exportación representa aproximadamente el 8% del mercado total oferente.

El principal comprador de chayote es Estados Unidos de América (un 90% son latinos, un 7% chinos y un 3% estadounidense). Esta empresa vende su producto a unos pocos comercializadores en Miami, quienes se encargan de distribuirlo a minoristas.

El principal competidor de chayotes que tienen los exportadores costarricenses es México y actualmente constituye una amenaza por dos motivos: uno, que el chayote mexicano tiene una apariencia más atractiva, es más verde, que el chayote que sale de Costa Rica (es más pálido, aún cuando el sabor es similar) y dos, la cercanía de México con el mercado estadounidense, podría hacer que México ofrezca precios mas competitivos de los que exigen los vendedores costarricenses.

---

<sup>15</sup> Ministerio de Economía y Comercio de Costa Rica

Otra de las problemáticas que ha enfrentado este sector exportador, es que no cuentan con apoyo gubernamental en los procesos de negociación con los distribuidores que les compran el producto en el extranjero. Se presentan actitudes deshonestas y casos donde los compradores se declaran en bancarrota y no pagan el producto vendido, o bien, en otras ocasiones no pagan el producto porque aluden que llegó en mal estado y muchas veces esas situaciones resultan no ser ciertas.

Actualmente, el gremio de exportadores de chayotes están formando una Cámara de Exportadores con el fin de reunir fondos para continuar con las investigaciones que ya iniciaron, para mejorar la apariencia del chayote, de manera que se logre obtener una semilla que produzca chayotes con una apariencia mucho más verde de la que tiene ahora y alcanzar un mayor atractivo en el mercado internacional.

Dado que esta agrupación apenas empieza a organizarse, aún no ha dictado líneas con respecto al manejo de los volúmenes de producción, la definición de precios u otros aspectos relacionados con los intereses del grupo que representan.

Dentro de las expectativas que tiene el propietario de esta empresa en un futuro es generar las utilidades suficientes que lo faculten para comprar más tierras y continuar produciendo y exportando más chayote.

### **Caso # 3: Empresa C**

La empresa C inició operaciones en 1997 en Alajuela, Costa Rica e incursiona en el mercado internacional usando tecnologías de cultivo de tejido en la micro propagación de plantas ornamentales. Por su naturaleza, está formando parte de un encadenamiento productivo, donde ellos trabajan en el laboratorio las primeras etapas (semillas), luego las venden a otras empresas que se dedican a enraizar el material del laboratorio y una vez que las plantas adquieren el tamaño requerido, estas son exportadas o vendidas a los minoristas (viveros y supermercados, entre otros).

Desde el momento mismo de su creación, esta empresa empezó a producir para exportar. De la producción total, exporta el 90% (un 80% a Florida y un 20% a Holanda) y un 10% se vende a nivel local. Estados Unidos y Holanda son los países de destino preferidos ya que tienen la mejor tecnología del mundo para manejar esos materiales.

Por su tamaño, siguiendo lo lineamientos del MEIC, la empresa se clasifica como una empresa mediana, que tiene 40 trabajadores y cuenta con una infraestructura tecnológica adecuada y un grupo humano altamente calificado.

Las ventas a nivel internacional han venido creciendo, esto se refleja en el número de plantas vendidas, que en un inicio fue de un 1 millón de micros mientras que en 2006 la cifra se incrementó a 5.5 millones y puede seguir creciendo en el futuro porque cuenta con un laboratorio que tiene capacidad para duplicar esta cantidad. Este aumento en la exportación se ha logrado gracias al desarrollo de varias acciones conjuntas, como son: el interés por mantener relaciones muy personalizadas con los clientes, aplicación de estrategias de desarrollo de productos y de clientes y como ya se mencionó, disponer de una amplia capacidad de planta.

El producto se vende en el mercado mundial a nichos muy específicos que se caracterizan por ser muy exigentes, en vista que el mercado es muy competitivo. China se ha convertido en el máximo competidor, desde el punto de vista de volumen y de capacidad para producir; pero en cuanto al uso y aplicación de la tecnología los mayores competidores son los holandeses y los estadounidenses. Otros competidores son Tailandia, Malasia e India. A nivel de la Región, Costa Rica es el país que cuenta con mejores laboratorios y tecnología en esta área.

Considerando el nivel de competitividad y la exigencia de los demandantes en el mercado mundial, la empresa C decidió aliarse con su principal comprador, una empresa dedicada a la misma actividad comercial, ubicada empresa en Florida, reconocida a nivel mundial y de gran prestigio. Este acuerdo de cooperación empresarial surge de la relación comercial que han mantenido a lo largo de cuatro años (2003) y se formaliza con la compra de una parte de las acciones de la empresa C. Esta nueva relación comercial tiene como propósito buscar el apoyo mutuo entre ambas empresas en los diferentes eslabones de la cadena de producto (producción, transferencia de tecnología, asesoría técnica, entre otros) y en la búsqueda de nuevos mercados.

Dentro de las expectativas a futuro el grupo directivo busca de manera incesante otras oportunidades globales que les permitan extenderse a nuevos mercados y utilizar al máximo la capacidad instalada de la firma. También quisieran aprovechar las oportunidades que están surgiendo con las ventas estacionales de plantas, que son prácticamente “ventanas” que se abren en periodos o épocas muy particulares del año y que para entrar en este nuevo

negocio se requiere una planificación y organización muy precisa, tanto de la investigación como de la producción. De igual modo, consideran conveniente tener presencia física en los mercados exteriores para dar un servicio más personalizado y poder brindarle al cliente el producto que desea.

#### **Caso # 4: Empresa D**

Es una empresa industrial de alta tecnología dedicada al diseño y fabricación de transmisores y equipo de radiodifusión profesional, de alta calidad y avanzada tecnología en onda media, onda corta y frecuencia modulada, adaptados a las circunstancias de cada proyecto. Además, ofrece los servicios para mantenimiento preventivo, servicio inmediato de repuestos y asesoría en la evaluación de requerimientos de nuevos proyectos e instalaciones especiales. Adicionalmente, cuentan con una sección de ensamble de metalmecánica donde se fabrican los muebles o gabinetes de acero inoxidable en los que se colocan los componentes eléctricos y electrónicos de los equipos que se diseñan y fabrican.

Es fundada por un ingeniero en electricidad (Senior Member del IEEE) en el año 1960, se constituyó en la primera empresa fabricante de equipos de radiodifusión en América Latina, hace más de cuarenta y cinco años, sus instalaciones (nave industrial, laboratorios de investigación y oficinas administrativas) se ubican en San José.

El fundador de esta empresa laboraba para otra empresa costarricense de mayor tamaño, que había creado una división en el área eléctrica/electrónica, la cual estuvo a cargo de este ingeniero, por dos años. Posteriormente, este emprendedor inició un proceso de negociación con esta empresa con el fin de adquirir esta división por cuenta propia, situación que logró concretarse en buenos términos, dando origen a una nueva empresa privada e independiente, nacida de un proceso de spin-off <sup>16</sup>

El proceso de internacionalización se dio aproximadamente dos años después de que fue adquirida por su fundador y desde ese tiempo ha logrado exportar más de 400 transmisores, a un nicho de mercado muy específico (por el grado de especialización del producto) en todos los continentes: Centroamérica, México, Estados Unidos, Sudamérica, Europa, África, Asia y el Pacífico Sur.

---

<sup>16</sup> **Spin-off** Es una alianza estratégica para la constitución de una nueva empresa por parte de un grupo de trabajadores. La operación de spin-off puede alcanzar hasta una división completa de la empresa Menguzato (1992)

Uno de los mayores intereses de esta empresa ha sido apoyar los proyectos educacionales y religiosos, es por esta razón, que el año pasado (2006) exportaron un porcentaje relativamente alto a África, donde la radio es un medio que tiene amplia cobertura, cubriendo tanto las comunidades cercanas como las más alejada, cumpliendo una labor formadora y evangelizadora.

Actualmente exportan el 95% de la producción y el 5% restante corresponde a ventas en el mercado doméstico.

En el primer año de vida, el propietario de la empresa D continuó su relación comercial con otra gran empresa internacional de Texas, Estados Unidos, con la cual obtuvo la subcontratación de la fabricación de un transmisor de un millón de watts. Este fue un proyecto de gran envergadura para esta pequeña empresa, por lo que fue necesario solicitar financiamiento a un banco estatal para realizarlo, así el proyecto se finalizó y generó las utilidades necesarias para que pudieran continuar sus operaciones en los años siguientes.

Esta empresa se vio motivada a exportar a muy corta edad debido a que el mercado costarricense era y aún sigue siendo pequeño y parecía estar estancado por la renuencia de los propietarios de las radios renovaban el equipo, situación muy parecida a la que se vive en la actualidad, cuando aún no se ha dado una migración hacia la nueva la tecnología digital, de ahí que en Costa Rica, esta empresa se ha dedicado principalmente a ofrecer servicios de mantenimiento, reparación y venta de repuestos, lo cual significa una facturación de un 5% a nivel local.

La principal competencia de esta empresa esta ubicada en Estados Unidos y Canadá, siendo el producto de este último país mejor en cuanto a calidad, por lo tanto maneja precios más altos. También está Chile que produce bajo el control y la tecnología alemana.

Para esta empresa el uso de la Internet constituye una herramienta vital porque les ha ayudado a conseguir nuevos clientes, a mantenerse en constante contacto con ellos, a abrir nuevos mercados y a obtener información de la competencia y proveedores (nuevos materiales, componentes, precios mas baratos y otros).

El comportamiento de las ventas en el exterior a lo largo de estos 45 años ha sido variable, se han presentado años en que se vende mucho y en otros las ventas han bajado. Sin embargo, desde el inicio se ha cumplido el objetivo que es suplir el mercado con productos a



precios muy competitivos para lo cual implementó un riguroso programa de selección y entrenamiento del personal profesional y técnico; además estableció un Departamento de Investigación y Desarrollo basado en la filosofía de un diseño que enfatiza la confiabilidad, la calidad y la sencillez de operación y mantenimiento, así como el uso de componentes de fácil adquisición en los mercados. Actualmente, esta empresa cuenta con 15 colaboradores; tres en la parte administrativa y logística y el resto es personal técnico profesional.

Recientemente ha recibido el apoyo del Programa de Fortalecimiento para la Innovación y el Desarrollo Tecnológico de las Pequeñas y Medianas Empresas MICIT/CONICIT con el propósito de prepararse tecnológicamente para el advenimiento de la Radiodifusión Digital, que viene a constituirse en una revolución en el campo y que probablemente colocará a esta empresa en un sitio destacado del avance tecnológico.

Sin embargo, la necesidad de contar con fuentes de financiamiento que verdaderamente apoyen la labor de estas pequeñas empresas y en especial las de base tecnológica, continúa siendo una gran limitante, según opina uno de los socios de esta empresa.

#### **4.4. Análisis comparativo de las principales características de las empresas en estudio**

Aunque el presente estudio se centra en la identificación de los factores relevantes que influyen en el proceso de internacionalización acelerado de cuatro casos de empresas costarricenses, lo cierto es que la aplicación de las entrevistas permitió ir más allá, brindando la posibilidad de recopilar un cúmulo de información adicional, muy valiosa, que no se puede dejar al margen, porque viene a facilitar el entendimiento del cómo surgen y en qué circunstancias operan estas empresas en los mercados internacionales. Por lo tanto, antes de iniciar el análisis de dichos factores, se presenta un análisis comparativo de algunas características generales vinculadas con la actividad de internacionalización de los casos de estudio, que se extrae de la información contenida en la tabla 4.3.

- La empresa D es la que tiene más años de creada (47), le sigue la empresa A (24), luego la empresa C (10) y finalmente la empresa B (5), esta última, es el único caso que podría tener alguna opción de ser catalogado como de reciente creación, el resto podrían evidenciar que el fenómeno de las born global en Costa Rica no es reciente.

- Las empresas A y C fueron creadas para exportar, de igual modo la empresa B, sin embargo, ésta última no pudo exportar desde el inicio porque no contaba con los recursos y el know-how suficiente para hacerlo, lo que le llevo dos años para lograrlo. La empresa C fue creada para vender en el mercado doméstico pero este era pequeño y estaba estancado por lo que optó por exportar dos años después.
- Las empresas A y B pertenecen al sector agroindustrial mientras que las empresas C y D son de base tecnológica, una en el área de la biotecnología y la otra industrial, respectivamente.
- Las empresas A, B y C se ubican en áreas rurales mientras que la D en el área urbana. Estas empresas trabajan solas e independientes, es decir, no han sido creadas como resultados de la formación de cluster ni de áreas con encadenamientos productivos.
- El número de socios fundadores es variado, en los casos B y D corresponde a un único socio, en la C fueron dos socios y en la A fueron 27 socios. De esta situación inicial presentada, a la fecha se han dado variaciones en dos de ellas, así tenemos, que en la empresa C, se incorporo hace tres años un nuevo socio minoritario a través de un acuerdo de joint venture y en la empresa A, algunos socios le han vendido sus acciones a los socios compañeros por lo que hoy en día son siete los que se mantienen.
- La edad promedio de los socios oscila entre 30 y 40 años, a excepción de la empresa C, donde uno de los dos socios tenía 67 años, al momento de la creación del negocio.
- El número de empleados que laboran para las empresas estudiadas esta en un rango que va de 15 a 70 empleados, por tanto, con base en los lineamientos del MEIC, se clasifican dos de ellas como pequeñas empresas (B y D) y las otras dos como empresas medianas (A y C).
- El porcentaje de producción exportado de estas empresas esta entre un 80 % y el 100% de la producción, esto obedece a la fuerte orientación hacia la internacionalización que manifiestan estas empresas, donde el mercado domestico no representa no es una prioridad para éstas.
- La selección de los mercados en los que han incursionado las cuatro empresas en estudio no responde a una estrategia definida de antemano, ni tampoco a la variable de

la distancia psicológica/geografía, pareciera ser que surgen de manera espontánea, aprovechando las oportunidades de enlazarse con otra empresa ubicada en el extranjero que los apoya en la distribución y venta de sus productos.

- El número de países a los cuales exportan estas empresas es realmente reducido. La empresa A, exporta a 3 países (Europa), la empresa B a un país (EEUU), la empresa C a dos países (EEUU y Holanda), la excepción se presenta con la empresa D, que ha incursionado en países ubicados en los cinco continentes.
- El modo de entrada a los mercados extranjeros de las empresas A, B y C han sido similares, el producto lo venden a una gran comercializadora ubicada en el mercado extranjero y ésta lo distribuye a los clientes minoristas. La empresa D ha ingresado en un mayor número de países, a raíz de la solicitud expresa de clientes que los buscan, o bien, por los contactos que realizan sus directivos a través del Internet. Otro mecanismo de ingreso ha sido por la presencia de agentes (que son clientes o conocidos) en regiones estratégicas (EE.UU. y Europa). Por lo tanto, la principal actividad que estas empresas internacionalizan es la comercialización de los productos.
- El patrón de comportamiento de las ventas en el exterior de las empresas B y C ha sido creciente, en la opinión de sus gerentes, es probable que continúe en aumento porque los mercados donde exportan están en crecimiento. La empresa A por muchos años mantuvo una tendencia creciente, sin embargo, sus directivos han decidido no aumentar la producción y concentrarse en la calidad del producto. La empresa D ha presentado un comportamiento variable en sus ventas (aumentos y disminuciones).
- Las cuatro empresas en estudio utilizan el mismo mecanismo de comunicación y captación de clientes, la Internet, por medio de la cual se comunican constantemente y monitorean de cada una de las actividades relacionadas

**Tabla 4.3: Características generales de los cuatro casos de estudio**

<b>Características de las empresas</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
<b>Año de creación / Año inicio actividad exportadora</b>	1983 / 1985	2002 / 2004	1997 / 1997	1960 /1962
<b>Sector productivo</b>	Agroindustrial	Agroindustrial	Bioteología	Alta tecnología
<b>Principal actividad</b>	Cultivo y comercialización del "Helecho Hoja de Cuero".	Cultivo y comercialización de la verdura conocida como chayote.	Micropropagación de plantas tropicales ornamentales	Producción y venta de componentes y equipos de radio difusión y servicios de mantenimiento.
<b>Ubicación geográfica</b>	Área rural	Área rural	Área rural	Área urbana
<b>Numero de socios</b>	Se inicio con 27 socios y actualmente solo quedan 7.	Un socio fundador	La empresa inicio con dos socios. Uno es el gerente general y el otro da apoyo económico y soporte empresarial. En el año 2003 se incorporó un nuevo socio, una empresa estadounidense afín al área de negocios, que mantiene operaciones a nivel mundial.	Un socio fundador quien murió y ahora el negocio esta en manos de su esposa e hijo.
<b>Edad socios al inicio de la empresa</b>	Edad promedio socios estaba entre 30 - 40 años	34 años	30 y 67 años	30 años aprox. (socio fundador)
<b>Numero de empleados</b>	Actualmente laboran 70 personas a tiempo completo. Cuatro de ellos están en el área administrativa y logística y el resto están en labores de siembra, recolección y empaque de los cultivos.	Posee 18 empleados a tiempo completo. Tres de ellos se dedican a labores administrativas y logísticas y 15 laboran en actividades de siembra, recolección y empaque del producto	Cuenta con 40 trabajadores a tiempo completo. Tres se dedican a labores administrativas y de logística, 2 son ingenieros y 35 están en el área de producción.	Actualmente la empresa cuenta con 15 empleados (en el pasado llego a tener aprox. 40). Tres de ellos se dedican a labores administrativas y logísticas y de coordinación del área técnica-profesional y 12 son técnicos que laboran en el taller.

<b>Porcentaje de Ventas en el exterior</b>	Esta empresa exporta el 100% del producto con calidad exportable. Fue creada para exportar; la actividad internacional se dio dos años después cuando se hizo la recolección de los primeros cultivos	Actualmente exporta el 80% de la producción y el 20% restante la vende en el mercado local. Inicia maquilando producto para otra empresa de mayor tamaño y dos años después empieza la actividad exportadora por cuenta propia.	Exporta el 90% de la producción y el 10% la vende en el mercado doméstico. Nació con el propósito de exportar por lo que desde el primer año inició la actividad internacional.	Exporta el 95% de la producción y 5 % restante son ventas en el mercado doméstico. Al inicio empezó localmente pero por lo pequeño del mercado se inició la actividad internacional dos años después.
<b>Comportamiento de las ventas</b>	Las ventas anuales empezaron a crecer desde el primer año de exportación, durante algún tiempo se subcontrato hasta un 60% del producto exportado, pero esta practica no se mantuvo. No obstante, las ventas en los últimos años se han mantenido constante por decisión del grupo directivo quienes resolvieron enfocarse en la calidad y no en el volumen de exportación.	La facturación anual es variable en promedio suben \$75.000 anuales de un año a otro. Espera que este año (2007) llegue a \$250.000 pues se tiene mucha demanda, especialmente del mercado norteamericano.	El comportamiento de las ventas ha venido en forma ascendente y esto se comprueba porque se empezó exportando 1 millón de plantas y en el año pasado (2006) se exportaron 5.5 millones.	El comportamiento de las ventas en el exterior a lo largo de estos 45 años ha sido muy variable, han habido años en que se ha vendido mucho y en otros las ventas han bajado.
<b>Proceso de la Internacionalización</b>	La estrategia de desarrollo de los mercados de exportación ha sido identificar y contactar distribuidores o comercializadoras extranjeras en diferentes países y permitirles a éstas desarrollar esos mercados	La estrategia de desarrollo de los mercados de exportación ha sido identificar y contactar distribuidores o comercializadoras extranjeras en diferentes países y permitirles a éstas desarrollar esos mercados	El proceso de internacionalización ha resultado de la búsqueda de nuevos clientes muy especializados en los mercados extranjeros.	Se han dado de varias formas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atendiendo pedidos de clientes que se contactan con la empresa “seguidores de clientes”.</li> <li>▪ Mediante tres agentes representantes ubicados dos en Europa y uno en Estados unidos a través de quienes se contactan clientes en Norteamérica, Europa, Asia y África.</li> </ul>

<p><b>Clientes</b></p>	<p>Los dos principales clientes están en Hamburgo y Dusseldorf (Alemania) Existen otros clientes que compran cantidades menores en Inglaterra y Canadá. En el pasado se estuvo vendiendo a clientes de Holanda y Japón.</p>	<p>Actualmente los principales clientes se ubican en Miami. En el pasado se estuvo exportando a Los Ángeles, California.</p>	<p>El principal cliente extranjero es la empresa con la que tienen un convenio de cooperación empresarial en la Florida (USA) a quien le venden el 80% de la producción y el 20% restante lo vende a clientes independientes (directos) en Holanda. Se ha tratado de ingresar a otros mercados tales como Chile y Australia pero se detectaron algunas limitaciones de tipo logístico.</p>	<p>Actualmente los principales clientes se ubican en África (75%); no obstante se tienen clientes en Centroamérica, México, Estados Unidos, Sudamérica, Europa, Asia y el Pacífico Sur.</p>
<p><b>Mecanismo de comunicación y captación de clientes</b></p>	<p>Los mecanismos de comunicación y captación de clientes se da mediante el constante monitoreo de éstos a través de la Internet y en casos muy esporádicos ha sido necesario realizar visitas.</p>	<p>Los mecanismos de comunicación y captación de clientes se da mediante el constante monitoreo de éstos a través de la Internet.</p>	<p>La Internet ha servido de enlace para mantener relaciones estrechas con los clientes. Cuando surgen problemas los clientes les envían fotografías para informar lo que está sucediendo con el producto enviado. Para llevar a cabo este tipo de control debe existir un grado muy alto de confianza mutua.</p>	<p>Los mecanismos de comunicación y captación de clientes se da mediante el constante monitoreo de éstos a través de la Internet</p>

## **4.5 Descripción de las percepciones y valoraciones de los entrevistados en relación a los factores que influyen en los procesos de acelerada internacionalización de los casos en estudio**

La descripción de las percepciones y valoraciones de los entrevistados están dadas en función a las cuatro dimensiones en estudio es decir:

- Capacidades de los fundadores
- Habilidades estratégicas y organizacionales
- Factores facilitadores
- Apoyos en redes y alianzas estratégicas

### **4.5.1. Capacidades de los fundadores**

Con respecto a los factores de “formación profesional y manejo de idiomas” se tiene que los socios y gerentes generales de tres empresas (A, C y D) poseen un grado profesional universitario y tienen dominio del idioma del inglés, el cual ellos consideran que es una herramienta vital para hacer negocios en el extranjero. Por su parte, hay un gerente general que no concluyó los estudios secundarios ni tampoco domina el idioma inglés (empresa B). Esta debilidad no es tan fuerte en este negocio porque la comunicación que se establece con los compradores por lo general se realiza en español y cuando hay algún documento que está en inglés el propietario acude a un trabajador de su empresa (pariente cercano) para que traduzca el documento.

La “experiencia internacional previa” a la creación del negocio se pudo corroborar en los gerentes de las cuatro empresas. Los fundadores de las empresas A, C y D trabajaron directamente con empresas extranjeras dentro y fuera del país, esta experiencia fue complementada con la realización de viajes al extranjero de diversa índole. El fundador de la empresa B, tuvo experiencia laboral que indirectamente lo involucró con empresas locales que tenían actividades internacionales. Sin embargo, ninguno de los fundadores de las empresas A, C y D habían tenido experiencias previas en la creación de otros negocios; no obstante, el fundador de la empresa B había crecido observando y colaborando en la empresa de su padre.

Se ha observado una fuerte manifestación de los fundadores de las cuatro empresas (A, B, C y D) hacia una “actitud proactiva y comprometida” con las actividades de internacionalización que se refleja en el deseo mostrado por internacionalizarse desde antes de que los negocios se iniciaran, en especial para los casos A, B y C, cuya estrategia internacional fue direccionada a ser global desde el principio; no así, el caso D la donde internacionalización surgió como reacción por las circunstancias presentes en el mercado local. Asimismo, las actividades de internacionalización constituyen la razón de ser de estas empresas, por lo que este tipos de actitudes son reforzadas mediante la búsqueda incesante de nuevos mercados, nuevos clientes, siguiendo las tendencias de los mercados, siendo seguidores de los grandes competidores, buscando la cooperación en grupos gremiales nacionales de apoyo y participando en actividades como ferias internacionales, entre otras.

#### **4.5.2. Habilidades estratégicas y organizacionales**

Con respecto al factor “conocimiento de los mercados” el gerente de las empresa A no tenía ningún conocimiento previo con respecto al mercado al que iban a incursionar, no así los gerentes de las empresas B, C y D, que contaban con alguna experiencia previa en el manejo de operaciones con distribuidoras internacionales que recibían y vendían los productos que exportaban las empresas donde habían laborado antes de iniciar sus negocios. Básicamente, las cuatro empresas han dependido del conocimiento del mercado que poseen las empresas comercializadoras con las cuales tienen contacto y que les compran los productos en el país extranjero.

No obstante, a la fecha, se evidencia un avanzado conocimiento del mercado por parte de los gerentes generales, que se logra observar en una mayor capacidad y habilidad para identificar a la competencia y sus posibles amenazas, conocen muy bien a los demandantes y el grado de honorabilidad de la mayoría de ellos, manejan la forma de negociar, los mecanismos, tiempos y formas de pago, entre otros.

En relación con el factor “posesión de activos únicos” tenemos que varios de ellos son de carácter intangible, por ejemplo, en dos empresas el principal activo es el conocimiento que resulta del know-how de la comercialización del producto en los mercados internacionales, en otras dos se tiene el know-técnico que resulta de conocimiento y la experiencia que han generado los trabajadores en el área de equipos de difusión y en la generación de protocolos de productos. Por otro lado, se tienen otros activos tales como el excelente clima que posee Costa Rica para el cultivo del helecho, la relación de confianza y lealtad que se da entre



vendedores y compradores y las habilidades y capacidades que posee dos gerentes de las empresas estudiadas, para entablar relaciones personales, circunstancia que ha facilitado la consecución de clientes y mantener buenas relaciones personales.

Los “procesos de creación de valor” también son parte de esta dimensión, aquí debemos resaltar que la diferenciación que ofrecen los productos de estas empresas radica básicamente en ofrecer alta calidad, buen servicio, puntualidad en los tiempos de entrega, (empresas A, B y C), adaptación del producto a los requerimientos del cliente, demostrar la calidad del producto a posteriori (empresa C), y en precios bajos (empresa D).

Los “nichos de mercado” que atienden las cuatro empresas (A, B, C y D) corresponden a mercados pequeños que son muy especializados o específicos. Para poder producir y vender sus productos en los mercados extranjeros, las cuatro empresas (A, B, C y D) se apoyan en estructuras organizativas simples que permiten un alto grado de flexibilidad en la organización de tareas, procesos y coordinación de personas.

#### **4.5.3. Factores Facilitadores**

El primer elemento facilitador de los procesos de internacionalización que se ha tomado en cuenta es la “reducción de los costes de comunicación y de transporte”. Para las empresas en estudio, se tiene que el uso de la Internet, definitivamente, ha permitido comunicarse de forma rápida y a muy bajo costo, por lo que se ha convertido en el principal medio de comunicación usado para hacer los negocios internacionales. Con respecto a los costes del transporte observamos que las empresas (A, B y D) usan el barco para transportar los productos que venden mediante la práctica FOB, consecuentemente el transporte internacional lo pagan los compradores extranjeros. Las navieras ofrecen un servicio de variable calidad, a un coste accesible. La empresa C transporta el producto por avión siendo el comprador quien paga el transporte, sin embargo los precios son accesibles para los negocios

En lo que concierne al uso de “tecnologías de la información”, como ya se menciono, las cuatro empresas hacen uso de la Internet y lo consideran vital para el negocio; sin embargo las empresas A, B y C hacen muy poco uso de otras aplicaciones tecnológicas en las diferentes áreas funcionales, a excepción de la empresa D, que si hace uso más frecuente de

herramientas más especializadas en el proceso productivo, principalmente en la etapa de diseño de los equipos.

El acceso a los “mercados financieros” es otro elemento facilitador considerado en este estudio, a lo que podemos decir que todos los fundadores de las cuatro empresas empezaron utilizando los aportes de los socios, es decir, con recursos propios y ocasionalmente las empresas A, B y D han solicitado préstamos bancarios a nivel nacional, excepto la empresa C. Ninguna de las empresas ha utilizado financiación de mercados extranjeros.

El último elemento de esta dimensión se refiere a los “tratados comerciales” que ha firmado Costa Rica con otros países y su posible impacto en los casos en estudio. En este sentido, tenemos que a excepción del tratado de libre comercio con EEUU los demás tratados firmados no han beneficiado en nada a estas empresas. El tratado con EEUU podría seguir permitiendo a tres de las empresas estudiadas (A, B y C) exportar sin pagar aranceles (privilegio que habían adquirido al amparo de acuerdo de la Cuenca del Caribe), por otro lado la empresa D, espera comprar sus componentes a precios más bajos. De manera indirecta a la empresa A, le favorece porque incentiva a la competencia a vender en EEUU y esos vendedores no se trasladan a Europa donde ellos están vendiendo.

#### **4.5.4. Apoyos en redes y alianzas**

La dimensión “participación en redes” ha sido separada en cuatro factores para un mejor manejo de esta, a saber: redes personales, redes comerciales, institucionales y otras alianzas.

Los directivos de las empresas (A, B y D) efectivamente han formado parte de redes personales tanto a nivel local como mundial casi desde el nacimiento de sus empresas, lo que les ha facilitado el hacer negocios.

Las redes comerciales que poseen estas empresas en estudio son muy importantes porque constituyen la plataforma sobre la que se apoyan los productores y exportadores para que su producto se venda en los mercados internacionales, pareciera que la ausencia de estas podría poner en dificultades a las empresas exportadoras. A nivel nacional los directivos de las empresas en estudio (A, B, C y D) forman parte de redes comerciales a nivel nacional conformadas por los productores y exportadores con diversos propósitos, entre ellos,

apoyarse para defender los intereses de las empresas miembros, dictar lineamientos en función a precios de mercado, cantidades a exportar, ventas entre miembros que son competencia, información crediticia de los compradores, pagar investigaciones para mejorar la calidad del producto.

Con referencia a las redes institucionales nacionales tenemos que las empresas (A, C y D) han recurrido a buscar ayuda a organizaciones públicas y privadas de Costa Rica en busca de apoyo a la gestión internacional tales como Promotora de Comercio en CR. (Procomer), la Cámara de Industrias, el Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Para concluir se tienen “otras alianzas” que han desarrollado las empresas, y observamos que la única de las empresas de las estudiadas, que ha realizado una alianza de joint venture ha sido la empresa D, cuyas aspiraciones subyacen en vender más producto, tener acceso a transferencia de la tecnología, formación de mercado y asesoría técnica.

Una vez expuestos las percepciones y valoraciones que han realizado los gerentes generales acerca de los factores que han influido en la aceleración de los procesos de internacionalización de las empresas estudiadas, procedemos a realizar una tercera fase que consiste comparar estas percepciones y valoraciones con el patrón teórico esperado. Para tal efecto, se presenta la tabla No. 4.5.

**Tabla 4.4.: Comparación de los factores asociados con los procesos de internacionalización acelerada de los cuatro casos en estudio**

Factores	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<b>Formación profesional</b>	Los socios y el grupo directivo son profesionales en diversas disciplinas: agrónomos, arquitectos, ingenieros, abogados, economistas, un médico y un odontólogo. La formación académica de los socios fue dentro y fuera del país.	El fundador posee estudios secundarios incompletos	El gerente general (socio) es profesional universitario (Ing. Químico). La formación académica la adquirió en Costa Rica. Del segundo socio no se tiene la información.	El socio fundador (†) era ingeniero en Electricidad y había recibido capacitación en una empresa ubicada en Texas, EEUU.  De los dos socios actuales, uno es profesional universitario (Ing. Electrónica) y el otro no. La formación académica la adquirió en Costa Rica.
<b>Manejo de otros idiomas</b>	El gerente general domina el idioma inglés y el francés.	No conoce otros idiomas diferentes al matemo.	Ambos socios tienen dominio del idioma inglés.	Ambos socios tienen dominio del idioma Inglés.
<b>Experiencia internacional previa</b>	Los emprendedores y directivos en su mayoría contaban con experiencia en labores a nivel internacional. También habían realizado viajes al extranjero de diversa índole.	El emprendedor había estado en contacto con empresas internacionales desde la posición de trabajador, es decir de manera indirecta.  Corroborar si había realizado viajes al exterior de diversa índole.	El actual gerente general (socio) había laborado 7 años para personas de USA, en un proyecto de productores de plantas ornamentales en Costa Rica. El otro socio contaba con vasta experiencia internacional previa a la creación de la empresa. El tercer socio es una empresa con trayectoria a nivel mundial en el campo, ambos socios habían tenido contacto con ella varios años atrás.	El socio fundador (†) tenía experiencia laboral a nivel internacional previa a la iniciación de su empresa con una empresa en Texas, Estados Unidos. De igual modo había realizado viajes al exterior por diversas circunstancias.
<b>Experiencia en la creación de negocios</b>	No poseían experiencia en este tipo de negocios	El emprendedor fundador creció con el negocio de la familia, la cual operaba en el mismo sector; por lo que contaba con 10 años de experiencia previa en empresas exportadoras de chayote.	Uno de los socios fundadores ha tenido experiencia en la crear varias empresas en su país de origen (Estados Unidos).	El socio fundador (†) tenía ¿? años de laborar en una empresa de mayor tamaño y era el encargado de la División eléctrica / electrónica. Los actuales socios no tenían experiencia de negocios. Hay que corroborar esta información.

<p><b>Actitud proactiva</b></p>	<p>La actitud proactiva llevó a los socios a investigar la demanda del mercado extranjero y los competidores antes de iniciar la empresa.</p> <p>La empresa se creó por deseo de los socios quienes apoyados en un estudio de factibilidad observaron una oportunidad potencial de negocio.</p>	<p>Desde la creación se su negocio su fundador siempre busco la internacionalización de sus operaciones tan pronto como fuera posible.</p> <p>Actualmente busca de manera incesante nuevos mercados y/o clientes.</p>	<p>La empresa nació por el deseo de los socios de internacionalizarse y vender la mayor parte de la producción en el extranjero.</p> <p>Búsqueda de un socio con quien hacer alianza comercial para fortalecer su posición.</p> <p>Búsqueda incesante de nuevas oportunidades de mercado y nuevos clientes.</p>	<p>Conocen que el mercado interno esta estancado por lo que buscan de manera directa nuevos clientes y de manera indirecta a través de un agentes en el exterior.</p>
<p><b>Actitud comprometida</b></p>	<p>La gerencia general esta a cargo de uno de los emprendedores fundadores.</p> <p>Las actividades de internacionalización son la razón de ser de de esta empresa, por lo que hay un profundo compromiso con esta actividad.</p> <p>Participan en ferias en el extranjero y en grupos gremiales para vigilar el mercado y buscar nuevas oportunidades que pudieran aprovecharse en caso de tener que sustituir alguno de los clientes actuales.</p>	<p>Preocupación por mantener los clientes actuales actuando de manera responsable, brindando productos de calidad, cumpliendo con los tiempos de entrega, con el pago a proveedores y no cambiando las reglas del juego.</p> <p>Fuerte interés en fomar parte de una agremiación que les permita unir fuerzas para mejorar la calidad del producto y ser más competitivos a nivel internacional.</p>	<p>Los clientes extranjeros son la razón de ser de esta empresa, por lo que el compromiso con la actividad intemacional es muy alto, por lo que existe un fuerte compromiso con el desarrollo de nuevos mercados y productos exportables.</p> <p>Participan en las ferias internacionales y en grupos gremiales para identificar nuevas oportunidades y ver como se va moviendo la industria.</p>	<p>Los clientes extranjeros son la razón de la existencia de esta empresa, por lo que el compromiso con la actividad internacional es muy alto, por ello, tratan de satisfacer a los clientes siguiendo o imitando las acciones de la competencia y diferenciándose de esta mediante ofreciendo precios mas bajos.</p>
<p><b>Conocimiento del mercado</b></p>	<p>En un inicio el gerente de esta empresa no tenía conocimiento del mercado, sin embargo, esta situación ha variado sustancialmente en la actualidad</p>	<p>Al inicio el gerente general de esta empresa contaba con alguna información sobre el mercado obtenida de la experiencia laboral previa sin embargo, esta situación ha variado sustancialmente en la actualidad</p>	<p>El socio de mayor edad, contaba con 50 años de experiencia en este negocio hecho que ha facilitado conocer las fortalezas que posee la empresa y las de la competencia.</p> <p>Tiene claro el nivel tecnológico y el grado de exigencia que solicitan los clientes.</p>	<p>En un inicio el gerente de esta empresa contaba con algún conocimiento del mercado, sin embargo, esta situación ha variado sustancialmente en la actualidad.</p>

			Adquieren conocimiento que proviene de su relación con la empresa con la que formaron un acuerdo de cooperación empresarial.	
<b>Posesión de Activos Únicos</b>	<p>Clima ideal para el cultivo del helecho.</p> <p>El know-how que posee el grupo directivo en la comercialización del producto en el mercado internacional.</p> <p>La relación de amistad, confianza y lealtad desarrollada entre vendedores y compradores</p>	El conocimiento tácito que resulta del know-how de la comercialización del producto en los mercados internacionales, del proceso de cultivo y de la experiencia previa adquirida en el campo.	<p>Posesión de los protocolos de ciertos materiales que muchas veces implican: años de investigación, años de experiencia, un proceso de experimentación y el uso de la tecnología</p> <p>La facilidad y habilidades empáticas que tiene el gerente general establecer relaciones personales con clientes y gente del mismo entorno a nivel nacional e internacional.</p>	Conocimiento tácito que resulta del know-técnico del equipo de profesionales, la experiencia genera y el manejo y solución de problema técnicos.
<b>Procesos de creación de valor</b>	Creación de valor al ofrecer productos de alta calidad, buen servicio y tiempos de entrega.	Creación de valor al ofrecer productos de alta calidad, buen servicio y tiempos de entrega.	<p>Brindarle al cliente la planta que requiere acorde con la tecnología que utiliza (avanzada o rudimentaria).</p> <p>Cumplir con las exigencias del cliente en cuanto al tiempo y lugar</p> <p>Demostrar la calidad después de que el producto crezca y pueda ser utilizado en la fase siguiente de la cadena de valor.</p>	El producto se puede equiparar a los que se producen en Europa y Canadá en cuanto a nivel de innovación tecnológica, calidad, no así, en precio dado que son más bajos.
<b>Estrategia internacional</b>	Global desde la creación.	Incursionar en el mercado extranjero, aun cuando los primeros años maquiló producto a otras empresas	Global desde la creación	Atender el mercado domestico, pero cuando observaron el estancamiento de éste rápidamente incursionaron en el mercado internacional.
<b>Nichos de mercados que atiende</b>	Atienden nichos de mercados pequeños y especializados	Atienden nichos de mercados pequeños y especializados.	Atienden nichos de mercados pequeños y especializados.	Atienden nichos de mercados pequeños y especializados.

<b>Flexibilidad organizativa</b>	Estructuras organizativas muy simples que permiten un alto grado de flexibilidad en la organización de tareas, procesos y la coordinación de personas para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno.	Estructuras organizativas muy simples que permiten un alto grado de flexibilidad en la organización de tareas, procesos y la coordinación de personas para adaptarse a las necesidades cambiantes	Estructuras organizativas muy simples que permiten un alto grado de flexibilidad en la organización de tareas, procesos y la coordinación de personas para adaptarse a las necesidades cambiantes	Estructuras organizativas muy simples que permiten un alto grado de flexibilidad en la organización de tareas, procesos y la coordinación de personas para adaptarse a las necesidades cambiantes
<b>Reducción costes internacionales : la comunicación y el transporte</b>	Realiza un uso intensivo de la Internet lo cual reduce los costes de comunicación internacional. El producto se vende FOB finca, consecuentemente el transporte internacional lo pagan los compradores extranjeros. Las navieras ofrecen un servicio de variable calidad, a un costo accesible	Realiza un uso intensivo de la Internet lo cual reduce los costes de comunicación internacional. El transporte internacional pagan los compradores extranjeros; sin embargo las navieras dan un buen servicio a un costo accesible.	Realiza un uso intensivo de la Internet lo cual reduce los costes de comunicación internacional. El transporte internacional pagan los compradores extranjeros; sin embargo el transporte aéreo todavía continua siendo caro.	Realiza un uso intensivo de la Internet lo cual reduce los costes de comunicación internacional. El transporte internacional pagan los compradores extranjeros; sin embargo las navieras dan un buen servicio a un costo accesible.
<b>Uso de tecnologías de información y de procesos</b>	El uso de Internet es vital para el negocio, no así, la aplicación y uso TICs en los procesos organizacionales. El proceso productivo no las utiliza.	El uso de Internet es vital para el negocio, no así, la aplicación y uso TICs en los procesos organizacionales. El proceso productivo no las utiliza.	El uso de Internet es vital para el negocio, no así, la aplicación y uso TICs en los procesos organizacionales. El proceso productivo no las utiliza.	Hace uso intensivo de Internet y TICs en especial en la etapa del diseño de los equipos. El uso es mínimo en los diversos procesos organizacionales.
<b>Mercados financieros</b>	Iniciaron la empresa con recursos propios, después de unos años solicitaron un préstamo bancario, sin embargo, son renuentes a solicitar financiamiento externo.	Inicio con recursos propios y ha hecho uso de un préstamo bancario. Corroborar esto	Iniciaron la empresa con recursos propios y no han solicitado préstamos	Iniciaron la empresa con recursos propios; sin embargo, ocasionalmente han efectuado créditos bancarios. Se autofinancian vendiendo al contado y pidiendo el dinero por adelantado. Recientemente recibieron una pequeña ayuda económica para investigación dada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de CR.

<b>Firma de tratados de libre comercio</b>	Los tratados que ha firmado Costa Rica no les han beneficiado directamente. El tratado con Estados Unidos les podría favorecer de manera indirecta, manteniendo la exoneración de aranceles a los vendedores costarricenses que exportan a USA para que no entren a competir a Europa donde ellos están ofreciendo el producto.	El tratado de libre comercio con Estados Unidos vendría a mantener el privilegio de seguir exportando sin pagar aranceles.	Los tratados que se han firmado no los han beneficiado, a excepción, del tratado con Estados Unidos, para que continúe manteniendo el privilegio de exportar sin pagar aranceles.	Los tratados que se han firmado no los han beneficiado, a excepción, del tratado con Estados Unidos, con el que esperan que los precios de los componentes bajen, seguir vendiendo sin restricciones como hasta ahora y mejorar la imagen que tienen los productos de Costa Rica en EU.
<b>Redes Personales</b>	Existe una red personal informal entre los productores y exportadores de helecho. Todos se conocen y se mantienen informados sobre precios, calidades de los compradores y se ayudan cuando alguno necesita producto para la venta o tienen sobreproducción. Guardan respeto por los clientes de los miembros de la red.	Existe una red personal informal entre los productores y exportadores de chayote. Todos se conocen y se mantienen informados sobre precios, calidades de los compradores y se ayudan cuando alguno necesita producto para la venta o tienen sobreproducción. Guardan respeto por los clientes de los miembros de la red.	Algunos clientes han surgido de las relaciones personales que mantiene el gerente general dentro y fuera del país.	Tienen redes personales en el extranjero quienes les han contactado clientes en otros continentes.  Personas que conocieron en ferias, convenciones o por Internet han sido promotoras de ventas de esta empresa.
<b>Redes comerciales</b>	A nivel internacional, se apoyan en redes de distribución para vender el producto en el extranjero. A nivel nacional, forma parte de la Asociación de Productores de Helecho que hace aprox. 10 años se creó para luchar contra los grupos ambientalistas que se oponían al cultivo en algunas zonas. A partir de ahí la Asociación empezó a dar directrices con respecto a precios mínimos razonables bajo la condición de oferta y demanda y de inventarios. A veces dictan línea de no exportar durante los periodos en que Europa esta sobre abastecida para regular los precios.	A nivel internacional, se apoyan en redes de distribución para vender el producto en el extranjero. A nivel nacional están formando una Cámara de Productores y Exportadores de chayote para enfrentar el problema de la apariencia blanquizca o pálida que tiene el chayote.	A nivel internacional, se apoyan en redes de distribución para vender el producto en el extranjero. Forman parte de un consorcio que se esta creando para trabajar aspectos relacionados con la promoción (participación en ferias), capacitación y la exportación en conjunto. Apoyan a productores de la red local vendiéndoles material para la producción y posterior exportación.	Los clientes antiguos han servido de referencia y enlace para atraer a nuevos clientes.



<b>Redes institucionales</b>	Procomer les ha ayudado invitándolos a las reuniones de compradores en el extranjero que le ha ayudado a involucrarse en el ambiente empresarial internacional.	No tienen	La relación con Procomer les ha permitido asistir a Ferias Internacionales y se han apoyado en esta entidad para la formación del Consorcio gremial.  También mantienen relación muy cercana con las universidades nacionales	Procomer les brinda información de Ferias y Convenciones Internacionales.  La Cámara de Industria de Costa Rica.  Ministerio de Ciencia y Tecnología
<b>Otras alianzas</b>	No tiene	No tienen	Joint Venture con una empresa de EEUU. que tiene cobertura mundial y es muy reconocida a nivel mundial y tiene buena reputación. Es el cliente principal y les ha ayudado también en la transferencia de tecnología, la formación de mercado y en la accesoria técnica.	No tienen

## **4.6. COMPARACIÓN DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA VERSUS EL PATRÓN TEÓRICO ELABORADO**

Esta sección tiene como propósito comparar la evidencia empírica obtenida en las entrevistas aplicadas a los gerentes, sobre los factores que inciden en los procesos de internacionalización acelerados de las empresas en estudio y los compararlos con el patrón teórico que se elaboró para tal efecto (ver tabla No. 4.1).

La comparación de esta información se presenta en la tabla No. 4.6, donde se puede observar que en la primera columna de la izquierda se presentan las cuatro dimensiones relacionadas con los procesos acelerados de internacionalización, en la columna siguiente se presentan los factores teóricos asociados a cada dimensión y luego en las siguientes columnas se ubican las empresas (A, B, C, y D), aquí se indica si cada una de ellas cumple o no con el factor asociado y finalmente en la columna denominada “citadas” se presenta el conteo del número de empresas que contestaron que ese factor ha sido relevante o no en el proceso de aceleración de los procesos de internacionalización de los casos en estudio.

Una vez efectuada la comparación de la evidencia empírica obtenida de las percepciones y valoraciones efectuadas por los entrevistados con factores teóricos encontramos que se da un orden de importancia en los factores más citados que se pueden ubicar en tres grupos, a saber:

- Factores relevantes: Aquellos factores que obtuvieron una puntuación de cuatro (4), es decir, que las cuatro empresas consideraron que los poseían y que fueron necesarios para efectuar un proceso acelerado de internacionalización.
- Factores medianamente relevantes: Aquellos factores que obtuvieron una puntuación de tres (3), es decir que tres de las empresas consideraron que los poseían y que fueron necesarios para efectuar un proceso acelerado de internacionalización.
- Factores poco relevantes: Aquellos factores que obtuvieron una puntuación de uno (1), es decir, que solamente una de las empresas consideró que lo poseía y que fue necesario para efectuar un proceso acelerado de internacionalización.

**Tabla 4.5: Patrón teórico esperado asociado a las dimensiones relacionadas con la acelerada internacionalización de las empresas en estudio.**

Dimensión Clave	Factores Asociados	Casos de Estudio				Citada
		A	B	C	D	
<b>Características de los fundadores</b>	Formación profesional	Si	No	Si	Si	3
	Manejo de otros idiomas	Si	No	Si	Si	3
	Experiencia internacional previa	Si	Si	Si	Si	4
	Experiencia en la creación de negocios	No	Si	Si	No	2
	Actitud proactiva	Si	Si	Si	Si	4
	Actitud comprometida	Si	Si	Si	Si	4
<b>Habilidades Estratégicas y Organizacionales</b>	Conocimiento previo del mercado	No	Si	Si	Si	3
	Posesión de activos únicos.	Si	Si	Si	Si	4
	Procesos de creación de valor.	Si	Si	Si	Si	4
	Estrategia internacional desde el inicio	Si	Si	Si	No	3
	Inserción en nichos especializados.	Si	Si	Si	Si	4
	Flexibilidad organizativa	Si	Si	Si	Si	4
<b>Formación de Redes y alianzas</b>	Redes Personales	Si	Si	Si	Si	4
	Redes Comerciales	Si	Si	Si	Si	4
	Redes Institucionales	Si	No	Si	Si	3
	Otras alianzas	No	No	Si	No	1
<b>Factores Facilitadores</b>	Reducción costes internacionales : la comunicación y el transporte	Si	Si	Si	Si	4
	Uso de tecnologías de información y de procesos	No	No	No	Si	1
	Acceso a mercados financieros	Si	Si	No	Si	3
	Firma de tratados de libre comercio	No	Si	Si	Si	3

De la comparación efectuada se tiene que diez fueron los factores asociados a la rápida internacionalización de las empresas en estudio, que resultaron ser relevantes porque se presentaron en las cuatro empresas tal y como se muestra en la tabla No. 4.6.

**Tabla 4.6: Factores que resultaron ser relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio**

<b>Características de los fundadores</b>	1. Experiencia internacional previa
	2. Actitud proactiva
	3. Actitud comprometida
<b>Habilidades Estratégicas y Organizacionales</b>	4. Posesión de activos únicos.
	5. Procesos de creación de valor.
	6. Inserción en nichos especializados.
<b>Formación de Redes y alianzas</b>	7. Flexibilidad organizativa
	8. Redes personales
	9. Redes comerciales
<b>Factores facilitadores</b>	10. Reducción costes internacionales : la comunicación y el transporte

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla No. 4.7 los factores que resultaron ser medianamente relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio, fueron aquellos donde solo en dos o tres de las empresas se presentaban.

**Tabla 4.7: Factores que resultaron ser medianamente relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio**

<b>Características de los fundadores</b>	1. Formación profesional
	2. Manejo de otros idiomas (inglés)
	3. Experiencia en la creación del negocio
<b>Habilidades Estratégicas y Organizacionales</b>	4. Estrategia internacional desde el inicio
	5. Conocimiento previo del mercado
	6. Redes institucionales
<b>Factores facilitadores</b>	7. Acceso a mercados financieros
	8. Firmas de tratados de libre comercio

Los factores que resultaron ser poco relevantes en los procesos de internacionalización acelerada de las empresas en estudio, fueron dos y se muestran en la tabla No. 4.8.

**Tabla 4.8: Factores que resultaron ser poco relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio**

<b>Formación de redes y alianzas</b>	1. Otras alianzas
<b>Factores Facilitadores</b>	2. Uso de tecnologías de información y de procesos

Una vez que se han presentado los resultados obtenidos de esta investigación, se concluye que se ha alcanzado el objetivo propuesto en este estudio el cual era determinar los factores relevantes que han favorecido una temprana internacionalización de las empresas costarricenses que fueron seleccionadas como caso de estudio. Por consiguiente, en el siguiente capítulo solo resta presentar la discusión y conclusiones a las que se ha llegado con la elaboración de esta investigación.

## V. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Este capítulo está estructurado en tres grandes secciones: en la primera se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación bibliográfica realizada en torno a las empresas de temprana internacionalización, posteriormente se presentan los resultados obtenidos a partir de la investigación cualitativa realizada en la cual se utilizó la estrategia de casos múltiples que fue aplicada a cuatro empresas costarricenses catalogadas de acelerada internacionalización y finalmente se abre un espacio para dejar planteados una serie de implicaciones de carácter académicas, empresariales y de interés para los formuladores de políticas gubernamentales, que tienen su fundamento a partir de la ejecución de este estudio. Asimismo, se mencionan algunas líneas de investigación que pueden surgir en el futuro.

### 5.1. Conclusiones Teóricas

Existe un sinnúmero de motivaciones que pueden hacer que el emprendedor o grupo directivo de una empresa, este dispuesto a incursionar en los mercados internacionales. Muchas veces las motivaciones para la internacionalización responden a orientaciones estratégicas globales, que son formuladas desde el inicio de la firma, en un deseo o afán por aumentar o estabilizar sus utilidades, aprovechando las ventajas competitivas distintivas que poseen. Estas motivaciones se conocen como *proactivas*. No obstante, en otros casos la internacionalización es consecuencia de otro tipo de motivaciones, las *reactivas*, que como su nombre lo indica, surgen como respuestas a las presiones que emergen del entorno, por lo que las empresas se ven obligadas a internacionalizarse como una alternativa para continuar en el mercado. En síntesis Dunning (1992) agrupa estas motivaciones en tres grupos: las que persiguen la búsqueda de recursos, las que intentan alcanzar nuevos mercados y las que se enfocan a buscar eficiencia.

La decisión de internacionalizar total y parcialmente las actividades comerciales de una empresa no es fácil, conlleva el análisis profundo y exhaustivo de una serie de variables, que al final de un proceso evaluativo señalarán si es conveniente trascender las fronteras o quedarse operando en el país de origen. La literatura recomienda, entre otras variables a analizar: los recursos humanos, la financiación, los clientes, la infraestructura de comunicaciones y transporte, los objetivos de ventas, la inercia

organizacional, las ventajas competitivas y la visión empresarial, entre otros.

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, que 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 al tradicional.

El modelo tradicional, conocido como modelo de Uppsala, establece que la internacionalización de las actividades de una empresa debe realizarse de manera secuencial es decir por etapas, iniciándose en el mercado doméstico y posteriormente incursionar al mercado internacional. Plantea que el proceso es lento porque las empresas requieren tiempo para adquirir el conocimiento la experiencia suficiente, que las faculte para seleccionar y comprender el modo de operar de los mercados a los que ingresan y a la vez ese periodo, les permite acumular los recursos económicos necesarios para establecer operaciones en el exterior.

Por otro lado, dentro de la corriente que propone los modelos de internacionalización alternos al tradicional, se tiene el enfoque de internacionalización rápida o acelerada cuyo fundamento esta en ingresar a los mercados internacionales justo apenas las empresas son creadas o en un periodo muy cercano a su nacimiento. Este nuevo enfoque rompe el paradigma tradicional en cuanto al tiempo, conocimientos, recursos requeridos para seleccionar el mercado y la forma de ingreso a los mercados internacionales.

En esta misma dirección, es importante resaltar que el avance tecnológico y el entorno económico actual han favorecido la rápida internacionalización de un grupo importante de Pymes, al experimentarse una reducción de costos en los procesos de información (entre las empresas, consumidores, proveedores y competidores), en el transporte internacional; además, se ha expandido el uso de las tecnologías de la información (TICS). Todas estas herramientas de una u otra forma, han venido a facilitar y agilizar el control de las operaciones comerciales a distancia. Adicionalmente, el proceso de globalización ha derribado las barreras arancelarias que los gobiernos imponían para proteger sus empresas domésticas, modificando en cierto modo, las razones por las cuales las empresas realizaban inversiones directas en otros países, distintos a los de origen. Por lo que en la actualidad, el proceso de internacionalización de las empresas, se ha facilitado requiriéndose menos recursos económicos, menos

experiencia y menos tiempo que en el pasado.

Existe evidencia que muestra que en el nuevo entorno económico, algunas Pymes incursionan en los mercados internacionales, compartiendo y compitiendo en la misma arena internacional, donde antes solo se tenía la presencia de las grandes empresas. Por lo tanto, la internacionalización de las empresas, actualmente, no es un asunto de tamaño, ni de tiempo, ni de recursos, sino que, para este particular tipo de empresa (*born global*), resulta de aspectos relacionados con el desarrollo deliberado de estrategias competitivas a nivel internacional desde su origen y con altos niveles de desempeño.

La revisión teórica constata que actualmente dentro del ámbito de las empresas de acelerada internacionalización, existe diversidad de criterios en cuanto al nombre con que se conocen, la definición que las sustentan y el mecanismo mediante el cual se puede operativizar el concepto. Pareciera, que por tratarse de un campo relativamente reciente, inmerso en un contexto empresarial muy heterogéneo, en el cual constantemente emanan nuevos enfoques y perspectivas, la labor de llegar a un consenso, en cuanto a estos tópicos, se torna difícil para los investigadores y especialistas en el campo.

Resulta evidente que las empresas de acelerada internacionalización poseen particularidades que las diferencian de las Pymes convencionales, principalmente porque su enfoque estratégico de incursionar en los mercados globales, tiene su origen desde el momento mismo del nacimiento de la empresa o en un periodo muy cercano a este. Asimismo, están dirigidas por un emprendedor o equipo directivo altamente proactivo, quienes apoyados en la experiencia y formación académica adquirida en los mercados internacionales, han desarrollado una serie de habilidades y destrezas que les facilita la dirección y desarrollo de estos negocios. De igual modo, apoyándose en estructuras híbridas de administración o en las redes (domésticas e internacionales) logran superar algunas de las debilidades que surgen en la arena internacional, precisamente por su corta edad, poca experiencia, escasos recursos económicos, pocos productos, limitada producción y un elevado nivel de riesgo.

Aun cuando el entorno pareciera favorable para la internacionalización de las empresas, la realidad entorno a las Pymes establecidas en países en vías de desarrollo o los llamados países “emergentes” presentan significativas desventajas al compararlas con otras empresas *born global* ubicadas en países desarrollados. Estos



detrimentos se manifiestan en variables relacionadas con mayores niveles de riesgo, bajos desempeños, menor valor agregado de los productos, mercados con recursos económicos escasos y en las limitadas expectativas de expansión.

Respecto a los sectores económicos en los que emergen las *born global*, algunos autores las enmarcan en los sectores de la alta tecnología, creando productos de base tecnológica, para nichos de mercados internacionales muy especializados. Sin embargo, estudios más recientes comprueban la existencia de *born global*, aún en los sectores más tradicionales de la economía, produciendo bienes como: componentes de metal, muebles, alimentos procesados, maquinaria y productos finales para el consumidor, entre otros.

Las *born global* forman parte de un universo empresarial heterogéneo, por lo que la labor de los investigadores por tratar de agruparlas con base en algún patrón específico o siguiendo ciertos parámetros, no ha sido posible. De ahí que, en la bibliografía nos encontramos con diversas tipologías que agrupan a las *born global* en función de los intereses o motivos particulares de quienes las investigan.

El éxito y crecimiento de las empresas *born global*, en los mercados internacionales, según algunos autores, pareciera estar muy relacionado con el momento a partir del cual inicia sus actividades comerciales internacionales. Pareciera ser que entre más pronto las empresas inicien la actividad internacional mejor será el “performance” en el tiempo.

Asimismo, es importante realizar una adecuada selección del mercado y del modo de ingreso a esos mercados. Con respecto a este último, los estudios señalan que las *born global* debido a la escasos recursos con que cuenta, en términos generales, utilizan la exportación como el principal modo de ingreso a otros mercados, valiéndose de los medios de distribución y ventas propios de la empresa o buscando otras alternativas soportadas en los recursos consolidados (cadenas de distribución y ventas) de otras empresas con las que han creado algún tipo de alianza en el extranjero.

En este mismo ámbito, las empresas que ingresan a los mercados internacionales utilizando modos de ingreso de mayor control tales como la inversión directa, van ha adquirir e internalizar mas rápido el conocimiento tecnológico. Esta situación, de algún modo, podría generarles alguna ventaja competitiva, no presentes en otras empresas

que incursionan en los nuevos mercados utilizando modos de entrada menos exigentes en cuanto a controles, tales como las exportaciones y las licencias que son, precisamente, los modos de ingreso que utilizan con mayor frecuencia las *born global*. (Knight y Cavusgil, 2005; Oviatt y McDougall, 1994).

Los factores que inciden en la creación de *born global* han sido un tema acogido por varios investigadores especialistas en este campo. De la revisión bibliográfica, se logró observar un interés muy marcado por tratar de identificar y entender cuáles factores son los que favorecen la creación de estas empresas. Este interés podría tener su explicación en la necesidad o posibilidad de promover este tipo, singular, de empresa Pyme en los países, dado el impacto positivo que tienen en el entorno económico, social y cultural de las economías mundiales.

De ahí, se observa un conjunto de estudios empíricos (cualitativos y cuantitativos) realizados que fueron revisados para efectos del presente estudio. En dichas investigaciones los autores presentan listas donde describen gran variedad factores que posteriormente son analizados siguiendo metodologías cuantitativas para identificar cuáles de ellos resultan ser los más influyentes en los procesos de internacionalización acelerada. Valga aclarar que parece ser que dichas clasificaciones responden más a los requerimientos e intereses propios de los investigadores, que a encontrar una verdadera agrupación universal de estas empresas.

## **5.2 Conclusiones del estudio empírico**

A partir de la investigación bibliográfica realizada, se logró construir un modelo teórico basado en cuatro grandes dimensiones con una serie de factores asociados a cada una de ellas que sirvió de base para contrastar las valoraciones y percepciones realizadas por los emprendedores o fundadores de cuatro empresas costarricenses catalogadas como *born global*.

Las cuatro grandes dimensiones teóricas elaboradas en esta investigación bibliográfica fueron:

- Características de los fundadores: aspectos personales, psicológicos y demográficos de los empresarios.
- Habilidades estratégicas y organizacionales: recursos y competencias (capacidades) que una firma posee y controla, con las cuales conforma un grupo

de activos tangibles e intangibles valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles.

- Las redes y alianzas: apoyos que los empresarios buscan para sobrellevar algunas de las limitaciones que tienen las empresas de acelerada internacionalización en los mercados extranjeros.
- Factores facilitadores: elementos del entorno nacional e internacional que facilitan los procesos acelerados de internacionalización.

Otro producto que resultó de la investigación bibliográfica fue el patrón teórico esperado que sirvió de base para medir el grado en el cual los factores que favorecen la rápida internacionalización de las empresas en otros contextos se hacían presentes en los casos de las empresas estudiadas.

El proceso de investigación desarrollado a lo largo de este trabajo empírico se realizó siguiendo la metodología cualitativa y aplicando la estrategia de casos múltiples, la cual resultó ser acertada porque fue muy de la mano con los objetivos y las características del objeto de estudio, es decir, esta metodología estuvo más orientada a la comprensión de los fenómenos dentro del contexto costarricense, que a la explicación de los mismos (Maxwell, 1996).

Los resultados obtenidos de estudios cualitativos deben generalizarse de manera analítica y no estadísticamente, por lo que, la teoría viene a ser el patrón mediante el cual se pueden comparar los resultados empíricos de un estudio de casos (Yin 1994, Bryman 1988). De ahí que, la intención de efectuar esta investigación era obtener las primeras evidencias de este fenómeno en empresas costarricenses, de modo que puedan servir de base para estudios posteriores cuyo objetivo sea profundizar más en este tema.

La investigación exploratoria aquí planteada buscaba contrastar las cuatro dimensiones propuestas en el modelo teórico con los hallazgos empíricos encontrados en el contexto costarricense a partir de las percepciones y valoraciones realizadas por los gerentes de las empresas estudiadas. Por otro lado, el patrón teórico esperado, midió el grado en que los factores asociados a cada dimensión estaban presentes en las cuatro empresas costarricenses seleccionadas como “born global”. Para tal efecto los factores fueron clasificados como: relevantes, medianamente relevantes y poco relevantes.

El trabajo de campo permitió ir un poco más allá de la identificación de los factores que promovieron una rápida internacionalización de las cuatro empresas en estudio, por lo que abrió el horizonte un poco más y se logró obtener información adicional sobre la trayectoria seguida por estas empresas en su caminar por los senderos de la internacionalización.

Las empresas de acelerada internacionalización sujetas a estudio muestran evidencia de no seguir los postulados establecidos por el modelo tradicional de internacionalización conocido como modelo de Uppsala por varias razones: a) se obvian etapas como la venta de productos en el mercado doméstico (tres de ellas iniciaron vendiendo en el extranjero, mientras que la otra empezó a vender en el exterior debido a la pequeñez del mercado costarricense y al estancamiento tecnológico del sector; b) son empresas pequeñas catalogadas como Mipymes (menos de 100 trabajadores); c) las actividades de internacionalización las iniciaron apenas naciendo (tres de ellas) por lo que carecían de recursos, experiencia y conocimiento de los mercados; d) el modo de ingreso a los mercados no siguió el modelo de la mínima distancia psicológica, por lo que pudo observarse que una de las empresas había vendido productos en países ubicados en cinco continentes y las otras en Estados Unidos, Canadá y Europa.

No todas las Mipymes costarricenses están en condiciones de seguir un proceso de internacionalización acelerada, sino solamente algunas de las que logran clasificarse como pertenecientes al estrato económico denominado “moderno”, es decir, aquellas empresas capaces de generar excedentes.

Se logró comprobar que ni tamaño, ni la edad de las empresas investigadas resultaron ser criterios válidos para asociarlos a los procesos de internacionalización, pues éstas son empresas Pymes muy jóvenes.

Las empresas en estudio pertenecen tanto en el sector tradicional (baja tecnología) como al sector de alta tecnología, ratificándose de este modo, la posición de los investigadores que defienden la teoría de que los procesos de rápida internacionalización se pueden encontrar en ambos sectores y en diversas industrias, por lo que no es exclusivo del sector de alta tecnología.

Definitivamente, tres de las empresas analizadas fueron creadas con el único propósito de vender sus productos en los mercados extranjeros, por lo que la

motivación del fundador/cuerpo directivo fundamentalmente era proactiva, no así, la internacionalización de una de las empresas que ingresó al mercado externo ante una reacción generada por el entorno.

Se observa un fuerte compromiso por parte de las empresas analizadas hacia las actividades de internacionalización que se refleja en el elevado porcentaje de la producción que están exportando que oscila entre un 80% y un 100%, prácticamente desde el nacimiento de las mismas, en las dos restantes, dos años después.

La cantidad de trabajadores no necesariamente está asociada a las operaciones internacionales de una empresa, en este sentido, las firmas estudiadas son Pymes con pocos empleados (entre 15 y 70) que han logrado internacionalizarse por motivos distintos al número de empleados (un nicho de mercado interesado y poseer algunos activos únicos que pueden explotar, entre otros).

Pareciera ser que la selección y el modo de ingreso a los mercados extranjeros acogidos por las empresas estudiadas, coincide con la posición de Sharma y Blomsterno (2003. p 747) quienes manifiestan que las *born global* carecen de rutinas establecidas para seleccionar el mercado al que desean alcanzar y que evalúan cada posibilidad de manera individual, según se faciliten las posibilidades con las alianzas que han establecido... “por lo que la iniciativa es tomada por los actores de la red y ésta es basada en la improvisación”.

Es probable que los factores asociados a una acelerada internacionalización denominados “conocimiento del mercado y posesión de activos únicos” pudieran estar relacionados de algún modo con las formas de adquirir el conocimiento (a través del contacto constante con distribuidores, clientes, proveedores, viajes al exterior y otros), facilitando de esta manera la capacidad de explotar un activo intangible único y difícil de imitar. Esta podría ser un tema a considerar en un estudio futuro.

Es probable que la situación que presenta Costa Rica al ser un país pequeño, con un mercado estrecho pudiera, de cierto modo, aumentar la propensión de las empresas a internacionalizarse casi desde su establecimiento o en un periodo muy cercano a éste, en aras de satisfacer las expectativas de crecimiento; situación distinta se presenta en países grandes, con mercados extensos donde no habría necesidad de cruzar las fronteras para alcanzar mayores posibilidades de crecimiento. Esta conclusión va muy de la mano con la detección de nichos de mercados globales y/o muy

especializados donde el alcance de mercado de origen, por si solo, no constituiría un estímulo suficiente para iniciar una empresa.

La dotación de factores del país y de la empresa parecen desempeñar un rol importante en las empresas sujetas a estudio, donde en dos de ellas (productoras de helechos y chayote) la dotación de factores del país juegan un papel clave, pues Costa Rica cuenta con las condiciones climáticas ideales para producirlos, ventaja no inexistente en otros países del globo; mientras que en las dos empresas restantes (microplantas y equipo de radiodifusión) son fundamentales las dotaciones propias de la empresa para competir, no así los factores del país.

Las cuatro empresas en estudio han nacido y se han desarrollado de manera aislada e independiente de conglomerados industriales, es decir, en un escenario de desintegración vertical; sin embargo, este no ha sido un factor que impidió la internacionalización de ellas, de ahí, que formar parte de cluster o encadenamientos empresariales no es un factor totalmente necesario para involucrarse en los procesos de internacionalización de las empresas en estudio.

Aunque la formación de redes ha sido importante para estas empresas, en especial las personales y comerciales se percibe cierto grado de desintegración con respecto a la formación de cadena cadenas productivas en los sectores en las que están insertas. No así, el rol desempeñado por las empresas comercializadoras y distribuidoras utilizadas por las empresas (A y C) localizadas en la Miami, Alemania e Inglaterra cuyo grado de integración esta relacionado directamente al éxito de estas empresas costarricenses

Seguidamente se presentan las conclusiones relacionadas con la comparación de las dimensiones y factores asociados a los procesos de acelerada internacionalización que resultaron de la revisión bibliografica realizada versus las valoraciones y percepciones realizadas por los gerentes generales de las empresas en estudio.

En la dimensión denominada “capacidades de los fundadores” tenemos que los factores que resultaron ser relevantes para una acelerada internacionalización de las empresas estudiadas fueron la experiencia internacional previa, la actitud proactiva, la actitud comprometida del fundador o cuerpo directivo que quedo manifiesta en el volumen de producción exportado y en la gestión de captación de clientes que realizan. En un segundo rango de factores, no menos importantes, están la formación

profesional, el manejo de otros idiomas (inglés) y la experiencia en la creación de negocios anteriores al establecimiento de la actual empresa. Los factores de formación profesional y el manejo de otros idiomas no se cumplieron únicamente en uno de los fundadores de las empresas; sin embargo esta carencia es suplida por uno de los trabajadores de la empresa (pariente cercano del fundador), cuando es necesario, porque la mayoría de la comunicación de negocios se realiza en el idioma español. A manera general, se concluye que pareciera existir una relación directa entre las capacidades de los fundadores de las empresas analizadas y la propensión a la internacionalizarse.

Referente a la dimensión “habilidades estratégicas y organizacionales” se observa que esta es una de las que mayor peso tiene, dado que los factores asociados, puntuaron entre relevantes y medianamente relevantes no hallándose factores poco relevantes. De ahí que de los seis factores considerados, cuatro de ellos resultaron ser relevantes: posesión de activos únicos, procesos de creación de valor, inserción en nichos especializados y flexibilidad organizativa. En un segundo orden, se ubicaron la formulación de la estrategia internacional desde el inicio y el conocimiento previo del mercado, ambos factores estuvieron presentes en tres de las empresas estudiadas. Por lo que se observa una fuerte relación entre la capacidad para desarrollar habilidades estratégicas y organizacionales y la propensión a desarrollar actividades internacionales por parte de las empresas estudiadas.

En relación a la dimensión “formación de redes” los factores relevantes son las redes personales y las comerciales; en consecuencia son consideradas vitales, por los gerentes generales, pues a través de ellas se venden los productos en los mercados internacionales. Otras redes medianamente relevantes fueron las redes institucionales, donde tres de cuatro empresas formaban parte y en un tercer escalón de importancia esta el factor, otras alianzas, donde solo una de las empresas ha hecho uso de ellas. A excepción de las redes personales y comerciales, los otros tipos de alianzas no han cumplido a cabalidad un papel relevante en la propensión a las actividades de internacionalización de este grupo de empresas.

La última dimensión analizada es la de “factores facilitadores” la cual pareciera ser la menos influyente en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas estudiadas. Donde solo uno de los factores resultó ser relevante y es el relacionado con la disminución de los costes de la comunicación, donde el uso de la Internet reflejó ser trascendental en los procesos constantes de comunicación comercial y en la

captación de clientes. En un segundo nivel se tienen los factores medianamente relevantes, estos fueron el acceso a los mercados financieros nacionales e internacionales, la firma de los tratados de libre comercio y el uso de tecnologías de información y de procesos. Dentro de esta misma dimensión se tiene que la firma de tratados comerciales entre Costa Rica y otros países no tiene un verdadero impacto en la expansión internacional de estas empresas. Para concluir, el factor menos relevante de esta categoría es el uso de las tecnologías de información y de procesos, que no ha ocupado una posición de privilegio en las empresas estudiadas. Por lo que pareciera que el rezago tecnológico de los países que tienen economías de desarrollo tardío, como Costa Rica, no ha afectado mucho el surgimiento de nuevas empresas internacionales que formaron parte del estudio. El único factor que si causaría mucho daño si no esta presente es el no contar con una infraestructura de Internet apropiada a los requerimientos de estas empresas.

Finalmente, con este trabajo estamos abriendo una nueva e importante línea de investigación, a partir de la cual los estudiosos de los procesos de internacionalización acelerada podrán seguir aportando conocimiento nuevo.

### **5.3. Discusión**

Las implicaciones que se derivan de esta investigación surgen en varias direcciones. Para iniciar se plantean las de carácter académico, pues el tema de las empresas de acelerada internacionalización es relativamente reciente, lo que constituye terreno fecundo para iniciar abundantes investigaciones que nos ofrecen un abanico de distintas perspectivas. En este sentido, se observa que las bases teóricas y prácticas que fundamentan este nuevo modelo de internacionalización, apenas se están cimentando; pues no ha sido posible el consenso, al tratar de definir las, caracterizarlas o compararlas dentro de un ámbito general. Por otro lado, mucha de la investigación realizada, hasta ahora, se ha llevado a cabo en países con elevados niveles de desarrollado, inmersos entornos económicos, sociales y políticos muy distintos a los que pudieran existir en otras latitudes del orbe, tal es el caso de los países con economías “emergentes”, como los latinoamericanos. Por lo que, este tema constituye un filo de investigación vivo, en estas economías, que todavía no sido explotado, creando oportunidades para instaurar nuevas investigaciones o contrastar aquellas que ya se han efectuado en otros países, y lograr determinar si el comportamiento de éstas empresas es parecido, o en su defecto, medir en qué grados difieren, o bien



concluir que son totalmente distintas.

De la revisión teórica realizada se observó que una gran mayoría de las investigaciones realizadas, han sido principalmente exploratorias y descriptivas, dejándose al margen las de carácter cuantitativo y las longitudinales. Por lo que se recomienda trabajar más en las investigaciones cuantitativas y tratar de indagar otras industrias distintas a las de alta tecnología. De igual modo, sería bueno replicar o realizar nuevas investigaciones en los países que presentan economías emergentes.

Dentro de algunas líneas de investigación para próximos estudios podrían considerarse:

- Estudios que traten de clasificar a las born global con base en un patrón específico; un buen punto de partida para efectuar este trabajo lo constituye el aporte que realizó por Oviatt y McDougall (1994).
- Un estudio comparativo para determinar si el papel que juegan las redes en las born global establecidas en América Latina tienen algún grado de similitud con su contrapartes ubicadas en Europa, Estados Unidos y países nórdicos.
- Un estudio mas profundo con respecto a los sectores en los cuales emergen las born global: alta tecnología y sectores tradicionales, con el propósito de conocer posibles diferencias o similitudes que pudieran surgir en áreas como: estrategias, modo de selección de los mercados, forma de ingreso, competencia, crecimiento en ventas, barreras de ingreso y otros.

## VI. APORTES Y ALCANCES

La presente investigación se ha concluido con éxito puesto que se lograron los objetivos planteados en la propuesta inicial y se pudo ir mucho más allá de ellos. No solamente se investigaron y analizaron los factores que influyen los procesos acelerados de internacionalización de cuatro empresas Pymes costarricenses, sino que se realiza una investigación bibliográfica exhaustiva que permite ampliar y profundizar en otras variables de interés vinculadas estrechamente con el objeto de estudio. El amplio fundamento teórico realizado, permitió sacar provecho de otro tipo de información (percepciones y valoraciones) muy valiosa brindada por los gerentes generales de las empresas en estudio. En este sentido, no solo los factores que beneficiaron la rápida internacionalización de dichas empresas se analizaron, sino que se pudieron comparar otros datos relacionados con las trayectorias empresariales desde su creación hasta nuestros días tal y como puede constarse en las tablas ubicadas en el Capítulo IV. Resultados.

En cuanto a los aportes se tienen los siguientes:

En Costa Rica poco se ha investigado sobre los procesos de internacionalización de las empresas y menos aún de los procesos acelerados de internacionalización, por lo que los resultados de esta investigación facilitarán la creación de nuevos conocimientos; además será uno de los primeros aportes generados en el país, que servirán como punto de partida para futuras investigaciones en este campo.

De igual forma, para los formuladores de políticas públicas será importante porque es un insumo vital para el diseño e implementación de programas orientados a incentivar y promover el crecimiento las exportaciones y los programas de desarrollo de emprendedores internacionales; entre los organismos que podrían beneficiarse están: Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), Promotora de Comercio (Procomer), el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) Además, vienen a reforzar los esfuerzos que actualmente realizan las entidades gubernamentales con programas de apoyo al comercio exterior tales como “Creando Exportadores”.

En esta misma dirección, la academia se beneficia, pues este estudio constituye una verdadera fuente de retroalimentación para la labor docente que se viene

desarrollando en las universidades. En esta mismo ámbito, se sugiere que las universidades deberían fortalecer los mecanismos y programas que incentiven la movilidad laboral y académica de los estudiantes, a fin de que puedan adquirir capacidades, habilidades y experiencia laboral a nivel internacional y formar parte de redes internacionales; todos estos son elementos son considerados primordiales para fomentar la creación de las empresas *born global*. De igual modo, retroalimentar los cursos de Comercio Exterior y de Emprendedurismo que actualmente imparten las universidades nacionales.

En el terreno empresarial, las implicaciones de este trabajo van a contribuir facilitando el entendimiento de los procesos de internacionalización que siguen las empresas *born global*, identificando y desarrollando el papel que juegan las habilidades empresariales, los factores estratégicos y organizacionales, los factores facilitadores y el apoyo que brindan las redes y alianzas estratégicas en estos procesos y a partir de estos elementos, vislumbrar las fortalezas, oportunidades, barreras o amenazas asociadas a la rápida internacionalización y alcanzar un mejor desempeño de estas empresas en la arena internacional.

### **6.1. Métodos de difusión y divulgación**

Los resultados de la presente investigación se difundirán mediante la publicación de un artículo en la revista TEC Empresarial que se publicará en el mes de octubre del 2008.

Un ejemplar de esta investigación se le brindará al centro de documentación de la Promotora de Comercio Exterior, al CONICIT y otro se enviará a la Biblioteca del Instituto Tecnológico de Costa Rica, una vez que haya sido aprobado y evaluado por el personal competente de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión del TEC.

Se está programando una actividad para divulgar los resultados de este estudio con los funcionarios de la Promotora de Comercio Exterior en el mes de junio, la cual tendrá como segundo objetivo vincular a este ente nacional con el planteamiento de una segunda investigación, en esta misma área temática, que iniciará en el 2009, actividad que surge a partir de la elaboración del trabajo de la tesis doctoral de la proponente de la presente investigación..

Los temas de las empresas de acelerada internacionalización y el de emprendedores internacionales han sido ampliamente divulgados en los cursos de Desarrollo de Emprendedores que ha impartido la investigadora en el Instituto Tecnológico durante el año pasado y en el presente semestre.

Por otro lado, los resultados obtenidos de este estudio ya son insumos importantes para el curso de Comercio Internacional que la Escuela de Administración de Empresas estará incorporando próximamente en el Plan de Estudios, para suplir una demanda generada a partir del proceso de Acreditación que vive la Carrera.

Se le ha planteado al Master Juan Carlos Leiva, en calidad de coordinador de los cursos de Desarrollo de Emprendedores que imparte el TEC, que incorpore dentro de los contenidos temáticos del curso un apartado referente a desarrollo de emprendedores internacionales.

Se está elaborando una ponencia que incorpora los resultados de la investigación que se presentará en el próximo Congreso Internacional de Espíritu Empresarial que organiza la Red Motiva, en la Universidad de Guanajuato, México, en el mes de septiembre 2008.

Finalmente, los principales resultados de esta investigación se estarán presentando al cuerpo académico de la Escuela de Administración de Empresas, a finales de abril del presente año.

# APENDICE A

## PROTOCOLO DE LA INVESTIGACION REALIZADA

La elaboración de un protocolo, tal y como el que se presenta a continuación, tiene como fin asegurar la confiabilidad del estudio cualitativo, basado en el estudio de casos múltiples, que se ha desarrollado en esta investigación. Este protocolo consiste en describir los procedimientos seguidos a lo largo del proceso de investigación, de manera tal, que si posteriormente otro investigador decide efectuar la misma investigación, que se esta presentando ahora, él o ella obtendrán resultados similares (Yin, 1984).

### 1. Propósito de la investigación

El propósito de esta investigación es profundizar en el conocimiento de los factores que inciden en la creación de las empresas de acelerada internacionalización en Costa Rica y determinar si esos factores identificados a partir de esta investigación son similares o difieren de los encontrados en el estudio bibliográfico realizado, el cual se caracteriza por tratarse de empresas inmersas en países con mayor grado de desarrollo económico.

### 2. Características de los casos analizados

Las empresas analizadas cumplen con los siguientes criterios de selección:

- Empresas Pymes exportadoras, que de acuerdo con la definición de MEIC puedan clasificarse como: micro, pequeñas y medianas empresas.
- Empresas cuya actividad exportadora inició a los cinco años o menos de haberse creado.
- Empresas que vendan al menos el 25% de su producción en el extranjero.

### **3. Los procedimientos**

En esta sección se detallan los procedimientos que se siguieron en esta investigación, iniciando con la programación de las visitas a las empresas y finalizando con el levantamiento de la información que interesaba recopilar.

#### **3.1 Selección de las empresas objeto de estudio**

Para identificar a las empresas que se van a estudiar, se le solicitó a la Promotora de Comercio Exterior (Procomer) una base de datos con la información de las empresas exportadoras costarricenses catalogadas como Pymes, siguiendo los criterios establecidos por el Ministerio de Economía Industria y Comercio. La información fue proporcionada y en ella se detallaba: el nombre de la empresa, el teléfono, correo electrónico y dirección.

De este listado se identificaron como posibles empresas a estudiar, las ubicadas en la Gran Área Metropolitana (GAM), esto por conveniencia, puesto que están relativamente cerca del lugar donde vive la investigadora.

Una vez identificadas las empresas, se procedió a llamar vía telefónica a los gerentes generales para verificar si cumplían con los criterios de selección que habían sido preestablecidos. En caso positivo, se les explicaba el propósito de la investigación y se le solicitaba una entrevista de aproximadamente dos horas. Esta selección de empresas se hizo de forma tal que dos de ellas pudieran ubicarse en el sector de alta tecnología y otras dos en algún sector tradicional.

#### **3.2 Programación inicial de visitas a los entrevistados**

Una vez aceptada la entrevista por parte del gerente general o fundador, se procedió a definir el día y la hora. El día de las entrevistas se le entregó a cada entrevistado una carta del Director de la Escuela de Administración de Empresas donde se le explicaba el objetivo del estudio y también se le garantizaba la confiabilidad de la información; además, se les ofrecía una copia de la investigación al finalizar el estudio.

### 3.3 Información a recopilar de las empresas

La información solicitada a las empresas se basó en los requerimientos observados a partir de la revisión bibliográfica, para lo cual se estableció una guía de entrevista con cinco secciones: la primera hacía referencia a datos generales de la empresa y otros para cerciorarse de que esta empresa cumplía a cabalidad con los criterios establecidos. La segunda sección, se enfocó en obtener información sobre las capacidades de los fundadores. En la tercera interesaban los aspectos relacionados con las habilidades estratégicas y organizativas de la empresa. En la cuarta, se hizo hincapié en los factores de formación de redes comerciales y alianzas empresariales y finalmente la quinta se relacionó con los factores facilitadores de los procesos de acelerada internacionalización.

#### Primera sección. Aspectos generales de la empresa estudiada.

- Datos generales de ubicación: año de creación, año en el que inicio actividades internacionales, lugar donde esta ubicada.
- Actividad productiva de la empresa: sector en la que produce o si produce en varios sectores.
- Datos económicos: volumen de ventas en el último año, comportamiento de las ventas.
- Número de empleados
- Porcentaje de la producción que exporta.
- Número de mercados extranjeros a los que tiene acceso.
- Tipo de clientes
- Modo de acceso a los mercados
- Expectativas futuras

#### Segunda sección: Capacidades de los fundadores

- Nombre del emprendedor / Equipo fundador
- Edad del fundador / Equipo fundador
- Profesión fundador / Equipo fundador
- Grado académico fundador / Equipo fundador
- Formación académica en el extranjero
- Manejo de otros idiomas
- Experiencia laboral internacional previa.
- Actitud proactiva y comprometida

### Tercera sección: Habilidades estratégicas y organizacionales

- Grado de conocimiento adquirido de los mercados extranjeros.
- Posesión de activos únicos.
- Procesos de creación de valor (diferenciación del producto, calidad, innovación tecnológica).
- Estrategia internacional definida desde el inicio.
- Inserción en nichos especializados.
- Tipo de organización : flexible versus rígida

### Cuarta sección: Participación en redes y alianzas empresariales

- Si la empresa forma parte de redes empresariales
  - Comerciales
  - Personales

Si ha participado en alianzas empresariales y el impacto de éstas en la empresa

### Quinta sección: Factores facilitadores

Valoración del directivo entrevistado con respecto a los siguientes aspectos:

- Avances en las comunicaciones internacionales.
- Reducción en costes de transporte internacional.
- Avances en las tecnologías de información.
- Avances en las tecnologías de procesos.
- Integración de los mercados financieros internacionales

## **3.4. Instrumento de recolección de datos**

Los datos de las cinco secciones presentadas fueron recopilados a través de la entrevista no estructurada, amparada a una guía de entrevista que se elaboró y que comprendía preguntas, que en su mayoría fueron abiertas, con el fin de conocer o explorar más sobre los temas en cuestión. De este modo, el entrevistado tuvo la oportunidad de expresar sus criterios, percepciones o puntos de vista relacionados directa o indirectamente con dichas preguntas. En vista de que la información es muy valiosa y con el fin de no perder ningún detalle de ésta, se grabaron una vez que se le solicitó la anuencia de los entrevistados.

## **3.5. Planificación del análisis de la información**



La información recopilada constituyó el insumo principal para proceder a valorar el grado en que las dimensiones propuestas se irían o no cumpliendo en los casos estudiados. Para tal fin, al finalizar cada entrevista se trató de elaborar un resumen que posteriormente se convirtió en una pequeña base de datos a la que se pudo acudir fácilmente al momento de realizar los distintos análisis.

El procedimiento de análisis de la información se realizó en dos etapas y se aplicó la recomendación que realiza Maxwell (1996) de categorización y contextualización de la información.

- Elaboración de resúmenes individuales de cada empresa: presentados en forma de caso de estudio, en el cual se describían las características específicas de cada uno de ellos. La información estructurada de esta forma, nos permitió uniformar y delimitar la cantidad de ésta en cada caso.

## BIBLIOGRAFÍA

Aldrich, H y E. Auster (1986) *Even Dwarfs started small: Liabilities of size and age and their Strategic implications*. Research in Organizational Behavior. p. 165-198.

Andersson, S; Gabrielsson, J; y Wictor, I. (2004). International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. Canadian Journal of Administrative Sciences. pp. 22-35

Andersson, Svante; Gabrielsson Jonas; y Wictor, Ingemar. (2004). *International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms*. Canadian Journal of Administrative Sciences. pp. 22-35

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

Andersson. S. (2000). *Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective* International Studies do Management & Organization. pp. 63-92.

Arroyo, J. y Nebelung, M (2002). *La micro y pequeña empresa en América Central. Realidad, Mitos y Retos*. GTZ/PROMICRO-PROMICRO/OIT. Primera Edición. Costa Rica

Arzaluz, S. (2005). *La utilización del estudio de caso en el análisis local*. Región y Sociedad. Vol. XVII. No. 32, pp. 107-144.

Aspelund A. y Moen O. (2005). *Small International Firms: Typology, Performance and Implications*. Management International Review. Vol. 45. Special Issue, pp 37-57.

Autio Erko. (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. (2001). *Resource-based theories of competitive advantage: A ten year Retrospective on the resource-based view*. Journal of Management. (27).643-650.

- Barney, J, Wright, Mike; Ketchen, David (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management* (27).625-641.
- Barney, Jay. (1991). *Firm resource and sustained competitive advantage*. *Journal of Management* 17 (1). 99-120.
- Bell, J; McNaughton, R; Young, S and Crick, D. (2003). *Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalization*. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 3, pp.-3396-362.
- 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
- Bilkey, W y Tessar, G. (1977). *"The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms," Journal of International Business Studies* 8 (1), 93-98.
- 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.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and Quality in Social Research*. Unwin Hyman, London. National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra-and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries. *Thunderbird International Business Review*. 44 (6). 799-810.
- Bruce, D. (1999). *"Do husbands matter? Married women entering self-employment"*. *Small Business Economics*, vol. 13, n. 4, 317-329.
- Buckley, J y Casson, M. (1981). *The optimal timing of foreign direct investment*. *Economic Journal*, Vol. 91, pp. 75-97 en Pla, J y León, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Editorial Pearson Educación S.A. Madrid, España, pp. 1-384.
- 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.
- Canals, Jordi. (1994). *La internacionalización de la Empresa*. Mc Graw-Hill.

- Castillo, G. (2001). Características, problemática e importancia de la Microempresa y la Pequeña Empresa en el sector informal de la Economía. Organismo Internacional del Trabajo (OIT). Primer Edición. San José. Costa Rica.
- Cavusgil, T. (1994). *From the Editor in Chief*. Journal of International Marketing. Vol. 2. Issue 3. Pp.3-4.
- Cavusgil, T. (1980). *On the Internationalisation Process of Firms*. European Research. Vol. 8. Número 2. Pp. 273-281.
- 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.
- Coviello, N y Munro, H. (1995). *Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development*. European Journal of Marketing. Tomo 29, Vol. 7, pp. 49-61
- Czinkota, M; Ronkainen, I; Moffett, M. (2007). *Negocios Internacionales*. 7a. Edición, México, International Thomson Editores. pp. 779.
- David, Jean Paul. (2004). *Internacionalización de las Pyme: una herramienta de análisis*. Revista Comercio Exterior. Vol. 54. Num.2. P.152-159
- D'Cruz, J y Rugman, A. (1992). *Business Network for International Competitiveness*. Business Quarterly , 56, 4, pp. 101-107
- De Geus, Arie. (1988). *Planning as Learning*. Harvard Business Review. March-April. P. 70-75.
- Dunning, N (1996). *Foreign Direct Investment and Governments*. Routledge en Plá, J y León, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Editorial Pearson Educación S.A. Madrid, España, pp. 1-384.
- Elahee, M; Kirby, S y Nasif, E. (2002). *National culture, trust and perceptions about ethical behaviour in intra- and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries*. Thunderbird International Business Review. 44 (6). 799-810
- Etemad, Hamid (1999) *Globalization and small and medium-sized enterprises: Search for potent strategies*. Journal of Global Focus. 11 (3).85-105.

Etemad, Hamid. (2004). *Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview*. Canadian Journal of Administrative Sciences.

Freeman, S, Edwards, R, y Schroder, B. (2006) *How smaller Born-Global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization*. Journal of International Marketing. Vol 14. No.3. Pp.33-63.

Hamel, G y Prahalad, C.K.(1999). *Managing in a global environment*. The Mckinsey Quarterly McKinsey and company.

Hamill, Jim. (1997). Editorial: Special Issue- Internationalisation. Journal of Marketing Management. 13. pp. 1-8

Hassid, Joseph. (2002). *Internacionalisation and Changing Skills Needs in European Small Firms: Synthesis Report*. CEDEFOP Reference Series 23. European Centre for the Development Vocational Training. Greece.

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.

Johanson, J y Mattson, L. (1988). *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach* en Pla, J y León, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Editorial Pearson Educación S.A. Madrid, España, pp. 1-384.

Johansson, J. y 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 Start-Ups: US and UK Evidence*. Journal of International Entrepreneurship, Vol. 2, pp. 139-154.

- Jolly, V; Alahuhta, M y Jeannet, J. (1992). *Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally*. Journal of Strategic Change. Vol. 1, pp.71-82.
- Kalantaridis, Christos. (2004). Internationalization, *Strategic Behaviour; and the Small Firm: A Comparative Investigation*. Journal of Small Business Management 42(3) pp. 245-262.
- Karagozoglou, N y M. Lindell (1998). *Internationalization and Small and Medium-Sized Technology-Based Firms. An Exploratory Study*. Journal of Small Business Management. p. 44-59
- 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 y 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. (1997) Emerging paradigm for international marketing: *The born global firm. Doctoral dissertation, Michigan State University. East Lansing, MI*. En Knight. G, Masen. K, Servais. P. (2004). *An Inquiry into born-global firms in Europe and the USA*. International Marketing Review. Vol. 21. No. 6, 2004.
- 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.
- Levitt, Theodore. (1983). *The globalization of markets*. Harvard Business Review. May/Jun83. Vol. 61 Issue 3, p92, 100p
- Lynn, R. (2005). *Empresas internacionales en la economía global*. Perspectivas de la Administración Internacional. México. International Thomson Editores. P103-128.
- Madsen, T y Servais, P (1997). *The internationalization of Born Global: An Evolutionary Process*. International Business Review. Vol.6. pp. 561-583.
- Maxwell, J A. (1996). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. California: Sage Publications.
- 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; Oviatt, B. (2000) *International Entrepreneurship: the intersection of two research paths*. Academy of Management Journal. Vol. 43. No. 5. pp 902- 906.

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.

Menguzzato, Martina (1992 a). *La Cooperación Empresarial .Análisis de un proceso*. Valencia: IMPIVA.

Menguzzato, Martina (1992 b). *La Cooperación una alternativa para la empresa de los 90*. Dirección y Organización. CEPADE. 4to. Trimestre. Pp. 54-62

Menguzzato, Martina (1995). *La triple lógica de las alianzas estratégicas*. Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno, pp29-49. Madrid: Civitas.

Ministerio de Economía Industria y Comercio. *Ley de Fortalecimiento de la Pequeñas y Medianas Empresas No.8262*. Costa Rica. Mayo 2002.

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.

Moreno, M. (2001) *Quaderns de treball*. Facultat d'Economia, no. 26 (nova época) Universitat de Valencia, España.

Organización Internacional para el Trabajo. OIT (1998). *Recomendación 189*. Recopilado en [www.oit.org](http://www.oit.org) agosto 2007.

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.

Pineda, E; Alvarado, E; Canales, F. (1994). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Washington, EE.UU.: OPS.

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.

Programa Estado de la Nación (2006). Decimosegundo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible/ Programa Estado de la Nación. San José. Costa Rica

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

Rennie, M. (1993) *Born Global. A new breed of Australian firms shows that it is possible to succeed in world markets without an established domestic market*. The McKinsey Quarterly. No. 4.

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.

Rialp, A; Rialp, J y Knight, G. (2005 b). *The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?* International Business Review, Vol. 14, pp. 147-166.

Ripollés, M, Menguzzato, M. y Iborra, M. (1999). Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 8, núm.3, pp. 127- 138.

Shrader, R, Oviatt, B y McDougall (2000). How new venture exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st 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.

Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage Publications. En Saorin, I. M. (2002). *Negociación interorganizativa: el comportamiento negociador en las joint ventures y adquisiciones*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia. Facultad de Economía.

Suárez, S. (1999). *La estrategia de internacionalización de la Empresa: Factores determinantes del comportamiento exportador en el sector vitivinícola español*. Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España.

Trejos, Juan Diego. (2000). *La mujer microempresaria en Costa Rica: Años 90*. Cuaderno de Trabajo No. 5. Primera Edición. INAMU, PRONAMYPE, PROMICRO-OIT. San José. Costa Rica.

Trejos, Juan Diego. (1999). *La microempresa de los noventa en Costa Rica*. Cuaderno de Trabajo No.2. Primera edición. PROMICRO-OIT. Primera reimpresión 2000. San José. Costa Rica.

Urra, Anastasio. (1998). *Una evidencia empírica de los factores subyacentes en la cooperación empresarial*. Revista Europea de Dirección y Economía. Vol. 7, núm.1. Pp.77-94.

Westhead, Paul; Wright, Mike; Ucbasaran, Deniz. (2001). *The internationalisation of New And Small Firms: A Resource-Based View*. Journal of Business Venturing 16. pp 333-358

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. En Arzaluz, S. (2005). *La utilización del estudio de caso en el análisis local*. Región y Sociedad. 17 (32). 107-144.

Yin, R. (1993). *Applications of Case Study Research*, Sage, Newbury Park, CA.

Yin, R (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. Cuarta Impresión, Sage, Newbury Park, CA.

Yin, R (1981). *The case study crisis: some answers*. Administrative Science Quarterly. March-81, vol. 26, pp. 58-65.

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.

Zevallos, Emilio. (2003). *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Revista de la CEPAL 79. Abril. Pp.53-70.

Zúñiga, Martín. (2006). Censo de empleo exportador. Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.

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