LA VOCACIÓN GLOBAL DE LOS NUEVOS MODELOS DE PYMES

EL CASO DE LAS EMPRESAS *BORN GLOBALS*

ALEX RIALP

JOSEP RIALP

Departamento de Economía de la Empresa
Universidad Autónoma de Barcelona

GARY A. KNIGHT

College of Business
Florida State University

La internacionalización empresarial, generalmente entendida como el proceso de actuar más allá de las fronteras domésticas (Welch y Loustarinen, 1988) y de adaptar la actuación de la empresa al escenario internacional (Calof y Beamish, 1995), puede considerarse como una cuestión clave en la estrategia actual de muchas empresas (Welch y Welch, 1996).

De hecho, desde hace aproximadamente unas tres décadas, el desarrollo de actividades en el exterior por parte de las empresas ha aumentado tanto en celeridad como en complejidad. Ciertos factores clave tales como la creciente globalización de los mercados (creciente integración económica y mayor interdependencia entre los países), la emergencia y consolidación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), así como el desarrollo y creciente abaratamiento de los medios de transporte a escala global han provocado que, hoy en día, la realización de actividades internacionales sea, no sólo posible, sino también más sencilla para prácticamente cualquier tipo de empresa.

La identificación y explotación de nuevas oportunidades de negocio en el exterior, que antaño era un dominio prácticamente exclusivo de las grandes empresas multinacionales, resulta cada vez más factible y permite que un creciente número de empresas, independientemente de su edad, condición y/o tamaño, puedan producir y comercializar sus productos y/o servicios de forma exitosa a escala internacional.

Debido a ello, la internacionalización ha recibido un gran interés en la literatura académica en las cuatro últimas décadas (Rialp y Rialp, 2001; Werner, 2002). Es más, durante una gran parte de esos años, mucha de la investigación científica sobre la internacionalización empresarial se centró en verificar empíricamente el llamado enfoque gradualista o secuencial postulado por el Modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977, 1990). Este modelo contemplaba la internacionalización como un proceso a largo plazo que se desarrollaba por etapas, asumiendo que el conocimiento del mercado se adquiere a través de la experiencia en los mercados exteriores (Petersen y Pedersen, 1997).

Por lo tanto, las empresas se dirigían hacia mercados psicológicamente próximos e incrementaban su

compromiso con los mercados internacionales de forma gradual mediante una serie de etapas evolutivas. En cierta forma, muchas de las agencias de promoción de las exportaciones y de la internacionalización empresarial en general se diseñaron para apoyar a las empresas a lo largo de estas diferentes etapas.

Sin embargo, a pesar de que numerosas empresas todavía parecen seguir un patrón de internacionalización dominantemente lento y gradual en el tiempo, existe otro tipo de empresas generalmente jóvenes, más dinámicas e innovadoras, llamadas, según la terminología anglosajona *international new ventures* y/o *born-globals*; y que se caracterizan por internacionalizarse prácticamente desde su constitución. Pese a que, siguiendo a otros autores (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Bell *et al*., 2004; Cavusgil y Knight, 2009), emplearemos preferentemente el término quizás más ilustrativo de *empresas nacidas globales* (*born global firms*) para designar a esta clase relativamente novedosa de nuevas empresas internacionales, la literatura especializada ha ido acuñando otros términos relativamente similares para describir aquellas empresas que se internacionalizan precoz y aceleradamente desde su creación, tales como *international new ventures* (McDougall *et al.*, 1994), *global start-ups* (Oviatt y McDougall, 1995), *instant internationals* (Fillis, 2001), *born international SMEs* (Kundu y Katz, 2003), *early internationalizing firms* (Rialp *et al*., 2005a), o incluso *born glocals* (Svensson, 2006), entre otros.

Aunque esta relativa disparidad de denominaciones puede generar incluso una cierta confusión terminológica (Svensson y Payan, 2009) al respecto, todos estos términos hacen referencia esencialmente al mismo fenómeno: pymes nuevas y/o recientemente establecidas que se internacionalizan desde su constitución o muy poco tiempo después. En realidad, más bien pocas pueden considerarse literalmente «globales» desde el momento mismo de su nacimiento, pero sí es cierto que muchas de ellas se internacionalizan antes de los tres o cuatro años de antigüedad desde su fundación, entrando en varios países-mercados distribuidos en uno o más continentes (sobre todo en economías más avanzadas, pero también emergentes) de forma relativamente rápida y convirtiéndose incluso algunas de ellas en verdaderos exponentes de pequeñas y/o medianas empresas internacionalmente exitosas (OECD, 1997). De ahí que, en aras de una mayor simplicidad, nos referiremos a este tipo de empresas como *born globals* o nacidas globales (ENG) a lo largo del presente trabajo.

Debido a su creciente proliferación a nivel mundial, sin duda facilitada por factores tales como la creciente globalización económica o el progreso tecnológico, entre otros, y sobre todo por el hecho de que su existencia amenaza en cierta manera la validez actual de las teorías más tradicionales de la internacionalización empresarial, el fenómeno de las empresas *born-globals* ha comenzado a tener su espacio en algunos de los estudios más relevantes de la literatura actual sobre internacionalización de las pequeñas y medianas empresas –pymes– (Coviello y McAuley, 1999; Fillis, 2001; Coviello y Jones, 2004; Rialp *et al*., 2005a; Aspelund, Madsen y Moen, 2007). Así, e independientemente del contexto específico en el que se han investigado, el énfasis de los estudios realizados que han abordado este tipo de empresas, para las cuales las teorías generalmente aceptadas de internacionalización empresarial no parecen explicar bien su existencia, se ha centrado fundamentalmente en caracterizarlas (McDougall *et al*., 1994).

En este sentido, primeramente se analizaron estas ENG en sectores de alta intensidad tecnológica (Jolly *et al*., 1992; Knight y Cavusgil, 1996), aunque luego ha ido siendo progresivamente considerada su presencia en sectores más tradicionales y maduros (McAuley, 1999; Fillis, 2000).

No es de extrañar, por tanto, que, ante el auge de estas empresas y su relevancia dentro de la investigación sobre internacionalización, haya aparecido un nuevo campo de investigación, el *International Entrepreneurship*, que se centra en aquellas empresas, sobre todo de reciente creación, que muestran un comportamiento innovador, proactivo, y propenso al riesgo que les impulsa a cruzar las fronteras nacionales para crear valor en la organización (Dimitratos y Jones, 2005; Oviatt y McDougall, 1994, 2005a,b). Este campo enfatiza dos corrientes de investigación: el creciente papel internacional que pueden jugar las jóvenes empresas emprendedoras y las actividades emprendedoras internacionales por parte de empresas ya largamente establecidas.

De esta manera, la investigación en esta disciplina emergente pone de relieve no sólo el fenómeno de las ENG en particular y/o la actividad internacional de las pymes en general, sino también aquellos enfoques y comportamientos que empresas de cualquier edad, tamaño o sector pueden emplear para emprender negocios internacionales innovadores.

Sin embargo, y a pesar de su creciente significación como temática de investigación, fundamentalmente a nivel empírico, algunos autores aún consideran necesario aportar explicaciones más avanzadas, sistemáticas y comprensivas del fenómeno de las ENG, con la finalidad de enriquecer el nivel actual de conocimiento que se tiene sobre este fenómeno (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997;

Oviatt y McDougall, 1999; Zahra y George, 2002; Bell *et al.*, 2004; Jones y Coviello, 2005; Zahra, 2005; Coviello, 2006; Mathews y Zander, 2007; Weerawardena *et al.*, 2007; Gabrielsson *et al.*, 2008; Melén y Nordman, 2009).

En consecuencia, este trabajo pretende contribuir a la mejora de la comprensión actual del fenómeno de la ENG identificando, en primer lugar, las principales fuerzas dinamizadoras y rasgos más distintivos de este tipo de joven empresa internacional. Asimismo, también se pretende establecer los marcos teóricos sobre la que, en nuestra opinión, deberían fundamentarse en mayor medida las futuras investigaciones sobre este tipo de empresas, así como señalizar el alcance y relevancia obtenido por el fenómeno *born global* en el tejido empresarial español.

Por tanto, el trabajo está organizado de la siguiente manera: en la próxima sección se realiza una breve síntesis caracterizadora de las ENG. Posteriormente, se presentan los marcos teóricos que consideramos más prometedores para sustentar futuros esfuerzos de investigación sobre las mismas. El siguiente apartado presenta la principal evidencia empírica disponible sobre las nuevas empresas internacionales o nacidas globales españolas y, el último apartado señala las principales conclusiones e implicaciones derivadas del presente estudio.

NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES Y/O EMPRESAS NACIDAS GLOBALES: UNA (RE)VISIÓN PANORÁMICA

Este apartado se centra en describir, de forma general, aquellas empresas que, desde su fundación o poco tiempo más tarde, empiezan a desarrollar negocios internacionales, tanto desde el punto de vista de comercio exterior como de otras operaciones internacionales, llevando a cabo actividades de alto valor añadido en distintos países más allá de sus fronteras nacionales. Son empresas que, precozmente desde su creación, buscan activamente recursos y/o clientes en el extranjero y suelen emprender relaciones colaborativas con socios internacionales orientándose a la obtención de ventajas competitivas a escala internacional e incluso global.

Dichas empresas han sido formalmente definidas como «organizaciones que desde su creación buscan obtener ventajas competitivas significativas derivadas del uso de recursos y la venta de sus productos en múltiples países» (Oviatt y McDougall, 1994:49) o bien, según Knight y Cavusgil (1996:11), «pequeñas empresas orientadas tecnológicamente que operan en los mercados internacionales desde prácticamente su establecimiento».

A pesar de que, debido sobre todo a su juventud, la mayoría de estas empresas cuentan generalmente con escasos recursos tangibles, financieros y humanos, muchas de estas nuevas empresas internacionales o «nacidas globales» están alcanzando un éxito internacional considerable de forma temprana y relativamente rápida en el tiempo. Así, este tipo de empresas que, según diversos estudios, a menudo se internacionalizan entre los 3 y 6 años desde su nacimiento, o incluso antes, obtienen un volumen significativo de ventas en el exterior a muy temprana edad, siendo capaces de vender sus productos y/o servicios en múltiples mercados alrededor del mundo (Autio, Sapienza y Almeida, 2000, McDougall y Oviatt, 2000, Rennie, 1993).

Históricamente, los mercados exteriores más habituales se concentraban en los países económicamente avanzados, tales como EE.UU, Europa o Japón. Actualmente, cada vez más empresas se orientan también hacia los llamados mercados y/o economías emergentes que manifiestan un ritmo de crecimiento más alto (China, India, Brasil, Rusia, Sudeste asiático, Latinoamérica, etc.). Sin embargo, entre las ENG también se detectan algunas diferencias relevantes en función de su ámbito de aparición. Así por ejemplo, las empresas nacidas globales en Europa tienden a ser más bien regionales y «menos globales» si las comparamos con las norteamericanas o japonesas, que sí desarrollan sus operaciones a escala más global; si bien algunas de éstas "born globals" europeas están actualmente expandiéndose también hacia mercados fuera de la UE para alcanzar los beneficios potenciales de desarrollar una presencia verdaderamente global (Knight, Madsen y Servais, 2004).

Además, aunque muchas de estas pymes nuevas o jóvenes que se inician en el negocio internacional de forma proactiva y cada vez más temprana suelen ser típicas de países con mercados domésticos relativamente pequeños, dichas empresas están emergiendo actualmente en los principales mercados a nivel mundial, tanto en países más avanzados como en economías emergentes, y en una amplia variedad de sectores tanto manufactureros como de servicios, que incluyen sectores de alta tecnología de forma predominante, pero también otras industrias maduras y tecnológicamente más tradicionales (Rennie, 1993; OECD, 1997; Madsen y Servais, 1997, Fillis, 2000; Knight y Cavusgil, 2004; Rialp *et al.*, 2005a).

Además, estas empresas que, como señalamos, están surgiendo en un creciente número de países y sectores, tienden a ser mayoritariamente creadas por empresarios y/o directivos con una fuerte vocación, orientación y experiencia internacional, los

cuales perciben el mundo como su mercado relevante y denotan destacadas competencias en el ámbito del márketing internacional. Su potencial contribución al crecimiento, a la innovación y al desarrollo económico de los países hace que la emergencia de empresas nacidas globales constituya una tendencia aún más esperable en el futuro, a la vez que muy deseable desde un punto de vista de política económica.

Tradicionalmente, se consideraba que, antes de internacionalizarse, las empresas debían haber construido una base sólida de desarrollo en su propio mercado doméstico por los elevados costes e incertidumbres asociadas con salir al exterior, obtener conocimientos de los mercados internacionales, comprometer mayores recursos en la aventura internacional e irse estableciendo gradualmente en mercados cada vez más distantes física y/o psicológicamente del país de origen; el conocido como patrón gradualista o modelo del proceso de internacionalización de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977, 1990). Sin embargo, la creciente aparición de empresas con la capacidad de competir en los mercados internacionales desde el primer momento está poniendo en cuestión, aunque no invalidando completamente, la vigencia actual de este patrón tradicional gradualista de internacionalización.

Fuerzas dinamizadoras del fenómeno de las empresas nacidas globales

Varios estudios en este ámbito (Oviatt y McDougall, 1995, 1997; McDougall *et al*., 1994; McDougall y Oviatt, 2000; Knight and Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Rialp *et al.*, 2005a, 2005b; Cavusgil & Knight, 2009) han identificado una serie de factores internos y externos a la empresa que subyacen tras la emergencia y el desarrollo de estas pequeñas empresas que se internacionalizan desde su fundación o poco después, incluso durante su primer año/s de vida. Entre los factores que más promueven este fenómeno, cabe destacar: (1) las nuevas condiciones del mercado mundial (tales como la emergencia de nichos globales de mercado) en numerosos sectores de actividad económica; (2) los recientes desarrollos tecnológicos en áreas tales como la producción, el transporte y las comunicaciones, (3) la creciente importancia de las redes y alianzas globales; y (4) las mayores capacidades, habilidades y orientación emprendedora de los fundadores, empresarios y/o directivos, que crean de este tipo de empresas. Dado que un mayor número de sectores y empresas en todo el mundo ya se están viendo o van a verse aún más afectados por estos factores en el futuro, sólo cabe esperar que este fenómeno de las empresas que nacen globales vaya en aumento.

En relación al primer factor, *las nuevas y cambiantes condiciones en muchos mercados*, cabe destacar el hecho de que, a raíz de la creciente globalización y consecuente especialización, emergen nichos específicos de mercado a nivel global. En consecuencia, cada vez hay más pymes que producen partes y/o componentes específicos de productos susceptibles de comercializarse internacionalmente desde el principio simplemente porque su propio mercado doméstico no ofrece un volumen de demanda suficiente para absorber la mínima escala eficiente de producción. La pequeña dimensión de su mercado doméstico, como acontece en numerosas economías europeas, les fuerza a salir precozmente al exterior. Por tanto, hay cada vez más empresas jóvenes que, pese a que manifiestan una importante limitación de ciertos recursos físicos, compiten en segmentos específicos de mercado (por ejemplo, en ciertos nichos tecnológicos) desplegando un conjunto de competencias distintivas y que requieren vender sus productos más adaptados e innovadores en distintos mercados para así poder sobrevivir y crecer.

Así pues, estas nuevas condiciones del mercado motivan que nuevas empresas establezcan operaciones internacionales más flexibles y dinámicas de forma rápida desde su constitución en segmentos especializados del mercado global, evadiendo de esta forma a otras empresas más grandes y ya tradicionalmente establecidas en el extranjero (Madsen y Servais, 1997; McAuley, 1999).

Un segundo factor importante que favorece el surgimiento de esta clase de empresas nacidas globales hace referencia a *los progresos acontecidos en numerosos procesos tecnológicos*. Esto implica, por ejemplo, que operar a pequeña escala pueda ser hoy mucho más rentable que antes. La especialización tecnológica, junto con la mayor adaptación al cliente y la producción orientada a un nicho específico del mercado global son actualmente alternativas mucho más factibles para las pymes en los principales mercados a nivel mundial. Igualmente, el transporte tanto de mercancías como de personas no es sólo hoy en día más barato que antes, sino que también resulta mucho más frecuente y confiable por lo que ciertas barreras de costes al negocio internacional han decrecido enormemente. Esto también incluye el desarrollo radical y revolucionario de las tecnologías de la información y de la comunicación durante esta última década.

Hoy en día, a través de Internet por ejemplo, los mercados internacionales resultan mucho más accesibles que antaño y el desarrollo diario de las operaciones puede realizarse en diferentes países simultáneamente. La obtención y el análisis de la información sobre los mercados exteriores también pueden

llevarse a cabo desde una misma localización a través de estas nuevas tecnologías. Dicha reducción en los costes de producción, transporte y comunicación como resultado de la aparición y utilización de las nuevas tecnologías, junto con una mayor integración entre diferentes regiones económicas en todo el mundo, están generando nuevas oportunidades y modelos de negocio que permiten que incluso una empresa nueva y pequeña pueda iniciar sus actividades internacionales casi desde el momento mismo de su creación (McDougall *et al*., 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997).

En tercer lugar, la emergencia y el desarrollo de empresas nacidas globales también está sumamente relacionado con *la creciente importancia de las redes y alianzas a escala internacional y/o global* (Johansson y Mattsson, 1988; Bell, 1995; Coviello and Munro, 1995, 1997; Coviello, 2006). Dichas redes de relaciones e interacciones, tanto personales como interorganizativas, establecidas a nivel internacional con proveedores, clientes, distribuidores, socios estratégicos, e incluso agencias y estamentos gubernamentales proporcionan una serie de contactos y conocimientos muy valiosos a las empresas que nacen globalmente sobre nuevos modelos de negocio, formas de operar y de aprovechar oportunidades y ventajas en el extranjero que, en su ausencia, serían muy difíciles de obtener.

Hoy, en cada vez más sectores manufactureros y de servicios, tanto industrias de alta tecnología como más tradicionales (McAuley, 1999), se desarrollan actividades de aprovisionamiento y distribución a escala global a través de la creación de redes que superan las tradicionales fronteras geográficas entre los países (Jones, 1999). De esta manera, materias primas, componentes, productos y servicios se están intercambiando de forma más flexible en mercados cada vez más integrados por todo el mundo, debido en parte también a una creciente homogenización de las necesidades de los consumidores a escala mundial.

Finalmente, el fenómeno de la empresa nacida global también puede atribuirse, en cuarto lugar, a *la presencia de empresarios y directivos más emprendedores y mejor capacitados* que saben identificar y aprovecharse de las ventajas y avances tecnológicos, así como de la emergencia de estas redes internacionales más desarrolladas. Una mayor cantidad de personas ha recibido en los últimos tiempos una formación y experiencia que ha potenciado su orientación internacional (Anderson, 2000), así como su capacidad para interactuar y negociar con individuos de otras culturas. A su vez, estas mejores habilidades de gestión, relación y comunicación constituyen un requisito técnico básico para el aprovechamiento de las nuevas oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de producción, transporte y comunicación.

Otra consecuencia de este incremento en el grado de formación internacional e intercambio cultural es que la gestión de los recursos humanos constituye una práctica especialmente importante entre las empresas que nacen globales. Así, la experiencia internacional previamente acumulada, los niveles de ambición y de motivación de estos empresarios típicamente fundadores de empresas que nacen globales constituyen algunos de sus principales activos (Madsen y Servais, 1997).

Rasgos distintivos de las empresas nacidas globales

Según, entre otros, Cavusgil y Knight (2009), las empresas nacidas globales presentan típicamente las siguientes características:

Se muestran sumamente activas en los mercados internacionales desde su fundación o poco tiempo después. La mayoría de estas empresas recurren a la exportación como su primer y principal modo de entrada al mercado exterior. Suelen empezar a exportar sus productos o servicios antes de dos o tres años desde su creación y venden en el exterior una cuarta parte o más de su producción. Muchas de ellas desarrollan otras formas de internacionalización colaborando con socios extranjeros e incluso llevando a cabo operaciones de inversión directa en el exterior operando en una amplia variedad de mercados por todo el mundo.

Caracterizadas por recursos tangibles y financieros limitados. Dada su juventud, la mayoría de empresas nacidas globales tienden a ser de pequeño y/o mediano tamaño. Por este motivo, su dotación de recursos tangibles, financieros y humanos suele ser bastante inferior al de las grandes empresas multinacionales. Sin embargo, ello no es óbice para que la actividad internacional constituya una opción viable y provechosa para estas empresas que se fundamenta, en buena medida, en otros tipos de activos generalmente basados o intensivos en conocimientos (intangibles).

Pueden identificarse en una amplia variedad de sectores no exclusivamente tecnológicos. Numerosos investigadores han tendido a considerar que el fenómeno *born global* se concentraba mayoritariamente en industrias de alta tecnología. Sin embargo, existe una evidencia creciente de que este fenómeno se produce en un espectro sectorial más amplio, incluyendo industrias tradicionales, maduras y/o de menor contenido tecnológico (Rennie, 1993; Madsen y Servais, 1997; Moen, 2002).

Sus fundadores y gestores manifiestan una alta orientación emprendedora internacional. La alta dirección de las empresas nacidas globales tiende a percibir el mundo como su mercado natural desde el principio. Muchas están creadas por empresarios y/o directivos con una fuerte mentalidad emprendedora que trasciende las fronteras del mercado local y que les lleva identificar y explotar oportunidades en los mercados internacionales de forma sustancial. Dicha orientación emprendedora se asocia con una visión y experiencia directiva internacional importante, una cierta propensión al riesgo y una postura competitiva proactiva con una clara orientación hacia la innovación en el desarrollo de nuevos productos y/o procesos.

A menudo enfatizan la estrategia de enfoque y diferenciación basada en la calidad y/o liderazgo tecnológico. De entre las posibles estrategias competitivas genéricas (Porter, 1980), las empresas nacidas globales tienden a enfatizar la diferenciación de producto ofreciendo bienes y/o servicios únicos o distintivos con una mejor diseño y/o calidad superior a la de sus competidores y que obtienen una aceptación a escala mundial. También suelen ser sumamente innovadoras o incluso reconocidos líderes tecnológicos en su categoría de producto, confiriéndoles dichas competencias tecnológicas ventajas competitivas muy significativas en los mercados extranjeros. A su vez, la mayoría se orienta a nichos o segmentos más bien estrechos pero que se reproducen simultáneamente en los principales mercados mundiales y que resultan sumamente provechosos aunque demasiado pequeños como para atraer a las empresas más grandes.

Esta combinación basada en enfoque y diferenciación resulta especialmente apropiada para las empresas nacidas globales por la escasez y relativa especialización de sus recursos y por el hecho de que los nichos de mercado constituyen una importante fuente de oportunidades para las empresas de menor tamaño de cara a ofrecer productos y servicios de alta calidad y especialmente adaptados a las necesidades específicas de un cierto segmento/s de clientes estimulando, por tanto, su fidelidad. En realidad, muchas de estas empresas se crean atendiendo al desarrollo de nuevos productos y/o procesos tecnológicos más innovadores. A menudo, la forma de amortizar más rápidamente los costes asociados al desarrollo de los mismos implica tratar de comercializarlos lo antes posible en tantos mercados como pueda ser, expandiéndose hacia el exterior al poco tiempo de haberse establecido.

Aprovechamiento del potencial de las tecnologías basadas en la información (TICs). Las tecnologías de la información y comunicación, como por ejemplo Internet, permiten a las empresas, incluso a aquéllas de menor tamaño, obtener y procesar información de manera eficiente y comunicarse con sus proveedores, socios o clientes por todo el mundo a un coste prácticamente marginal. Dichos avances en los sistemas de información están prácticamente eliminando los límites tradicionales entre las empresas y les ayudan a manejar modelos de negocio ampliamente distribuidos geográficamente. Muchas empresas nacidas globales aprovechan igualmente estas tecnologías basadas en la información para segmentar eficazmente el mercado y enfocarse a cubrir las necesidades altamente especializadas de nichos o segmentos específicos de clientes identificables en diversos países a escala global.

Utilización de intermediarios en los mercados extranjeros. La mayoría de empresas que nacen globales aprovechan los recursos de intermediarios y/o distribuidores independientes ubicados en el exterior para promover y canalizar sus ventas internacionales. El recurso a la exportación directa a través de redes ajenas de intermediarios y/o distribuidores extranjeros les permite flexibilizar sus operaciones en el mercado exterior entrando y saliendo de ciertos países con relativa facilidad y rapidez. A veces, incluso, son estos mismos intermediarios locales los que identifican una oportunidad de mercado que canalizan hacia un determinado proveedor extranjero.

Algunas de estas empresas nacidas globales más experimentadas combinan la actividad exportadora orientada hacia distintos países con otras estrategias de entrada y desarrollo en los mercados internacionales tales como las empresas conjuntas («joint-ventures») o incluso la realización de inversiones directas en el exterior basadas en la creación de filiales y/o subsidiarias o la adquisición de empresas locales. Sin embargo, el coste más reducido, así como el menor riesgo operativo generalmente asociado con la exportación combinado con la posibilidad de aprovechar recursos externos de socios en el extranjero hace que esta modalidad exportadora sea especialmente adecuada para las empresas más jóvenes que se internacionalizan proactiva y precozmente.

A modo de síntesis, Rialp *et al*. (2005a) enumeran las siguientes diez características como factores críticos en la internacionalización más temprana y el éxito de las empresas nacidas globales: (1) la presencia de fundadores y/o directivos con un alto nivel de experiencia internacional previa; (2) una elevada visión directiva global desde, o incluso antes de, la constitución formal de la empresa; (3) un fuerte nivel de compromiso directivo con la actividad en el exterior; (4) el recurso a redes y relaciones personales y organizativas especialmente en los mercados exteriores; (5) un elevado conocimiento de los mis-

CUADRO 1
ALGUNOS MODELOS DE NEGOCIO REPRESENTATIVOS DE CASOS DE EMPRESAS NACIDAS GLOBALES

Productos de belleza animal (USA)
Pequeña empresa de Ohio (USA) que produce productos de belleza animal (champús, acondicionadores, sprays, cepillos y otros accesorios especialmente adaptados para el cuidado de la piel y el cabello de perros y caballos). Vellus inició su aventura internacional poco tiempo después de su fundación para incrementar sus ventas y diversificar su base de clientes. Actualmente, la compañía vende sus productos en casi una treintena de países en todo el mundo (entre ellos, USA; Emiratos Árabes, Reino Unido, etc.) con aproximadamente un 50% de sus ingresos totales procedentes del mercado exterior. De hecho, su primer pedido internacional (por valor de 25.000$) lo realizó un importador taiwanés para vender sus productos en una exposición canina en Taiwán. Al cabo de poco tiempo, la distinción y superior calidad de los productos de esta empresa se difundió rápidamente hacia otros muchos países, en los que la compañía cuenta con el apoyo de importantes intermediarios y distribuidores locales. La dirección de la empresa es sumamente proactiva en la realización de actividades de investigación de mercados y la asistencia a ferias comerciales en los principales mercados-objetivo para identificar nuevos clientes y contratar distribuidores especializados. Su principal objetivo es aprender a desarrollar su negocio en el exterior. Asimismo, las actividades de marketing-mix internacional se adaptan a las particularidades específicas de cada país en este negocio.

Investigación para la industria farmacéutica y biotecnológica (USA)
Fundada en 1991 por Thomas E. D´Ambra, Ph.D., Albany Molecular Research, Inc. es una empresa de investigación bajo contrato dedicada a desarrollar aplicaciones químicas para las industrias farmacéutica y biotecnológicas a través de un núcleo de reconocidos investigadores y científicos. La empresa ofrece a sus numerosos clientes internacionales por todo el mundo tanto fabricación a pequeña escala como testeo analítico.

Hardware **informático (USA-Suiza)**
Logitech International es una compañía de origen suizo que comercializa sus productos bajo los símbolos LOGN y LOGZ, y LOGIY (en el Nasdaq, USA). La empresa está muy especializada en la elaboración y distribución de toda clase de periféricos de ordenador, incluyendo ratón, teclados y otros elementos de soporte de última generación. Con un crecimiento muy expansivo en los últimos años, actualmente tiene su matriz principal en Fremont, California, y otras bases regionales en subsidiarias locales en Suiza, Taiwan y Hong Kong. Por tanto, la empresa tiene instalaciones productivas en Asia y oficinas comerciales en las principales ciudades de Norteamérica, Europa y Asia-pacífico. Logitech actualmente emplea a más de 4500 trabajadores en todo el mundo y es considerada una empresa multinacional.

Microflown Nanotecnología (Países Bajos)
Microflown Technologies BV se formó en 1994 como resultado de una *spin-off* del MESA+ Institute de la Universidad de Twente (Países Bajos). El producto básico de Microflown se basa en una nueva tecnología que utiliza sensores de aceleración de partículas para medir el sonido y la vibración de una manera más fiable y con un menor coste que la tecnología de uso tradicional hasta entonces. La empresa está muy enfocada en el sector de la nanotecnología para desarrollar sensores de nueva/futura generación. Tiene su matriz en Zevenaar, ciudad holandesa situada entre Arnhem y la frontera alemana e instalaciones productivas en Enschede desde la que distribuye sus productos a numerosos mercados en todo el mundo.

Cartografía por Internet (España)
Esta compañía española elabora y distribuye desde su sede en la provincia de Barcelona mapas y planos urbanos fundamentalmente por Internet, pero también impresos. Con aproximadamente una veintena de empleados muy especializados y un volumen de facturación anual próximo a los 6 millones de €, la compañía es una de las principales productoras de mapas digitales e impresos en Europa y en el mundo. Su año de fundación (2000) coincidió con su año de internacionalización (su primer cliente ya fue internacional) y actualmente exporta sus productos a más de 45 países en todo el mundo. Cuenta, además, con una amplia red de contactos en los principales mercados mundiales. Su modelo de negocio combina un producto digital como son los mapas con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. El fundador de esta compañía reconoce que ésta partió con un enfoque global desde el principio, especializándose en un segmento de mercado donde prima la calidad, la innovación y sobre todo la orientación al cliente, el servicio y la generación de confianza. Igualmente, la permanencia en la organización de ciertas personas clave, junto con la elaboración de un producto basado en su propiedad intelectual y know-how constituyen los principales factores claves de su innovador y exitoso modelo de negocio.

FUENTE: http://csob.berry.edu/faculty/pdanskin//bornglobal.html, http://www.netmaps.es/, Cavusgil y Knight (2009: 8) y elaboración propia del caso Netmaps (Rialp *et al.*, 2007).

mos; (6) la presencia de activos intangibles basados en conocimientos y capacidades específicas de la empresa; (7) el desarrollo y la comercialización de productos de alto valor añadido, ya sea por su nivel tecnológico o por una calidad superior; (8) la identificación y explotación de nichos y/o segmentos globales del mercado que abarcan numerosos países; (9) una fuerte orientación emprendedora, al márketing internacional y al cliente; y (10) flexibilidad para adaptarse a las condiciones y circunstancias rápidamente cambiantes del entorno internacional.

A modo de ejemplos ilustrativos de este tipo de empresas, en el cuadro 1 se identifican algunos casos relevantes de empresas nacidas globales surgidas en diferentes países.

PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE LAS EMPRESAS NACIDAS GLOBALES

Tal y como se ha señalado anteriormente, algunos investigadores han argumentado que el proceso de formación de las ENG no queda bien explicado por la teorías tradicionalmente existentes de la empresa internacional (e.g., Knight y Cavusgil, 1996; McDougall *et al*., 1994). Este hecho se atribuye a que las perspectivas más tradicionales tienden a asumir que las empresas se internacionalizan algún tiempo después de haberse constituido (Johanson y Vahlne, 1977). Por ejemplo, Coviello y McAuley (1999) señalan que cuando se examinan de forma independiente las teorías de la inversión directa, los modelos graduales de internacionalización y el enfoque de redes, estas perspectivas teóricas no explican adecuadamente el proceso de internacionalización que caracteriza a las ENG. En su opinión, la internacionalización de estas pymes se explica mejor integrando los principales esquemas teóricos de manera holística. En consecuencia, en la literatura de ENG se encuentran modelos y esquemas conceptuales que integran distintos marcos teóricos.

Madsen y Servais (1997), por ejemplo, llegan a la conclusión de que estas empresas nacidas globales surgen y se desarrollan de una forma que puede manifestar una cierta concordancia con el enfoque de redes y la teoría económica evolucionista de la empresa. De hecho, este fenómeno se conceptualiza a través del establecimiento de vínculos explícitos con el Modelo de Uppsala y otras aproximaciones teóricas más recientes, tales como el enfoque de redes aplicado a la internacionalización empresarial (Johanson y Mattsson, 1988). Del análisis de tales vínculos teóricos, dichos autores extraen algunas proposiciones específicas sobre los antecedentes y condiciones necesarias para la consolidación futura del fenómeno que representan las nuevas empresas exportadoras-innovadoras.

También desde una perspectiva conceptual, Oviatt y McDougall (1994) elaboran una teoría sobre estas empresas basada en una integración de los enfoques de gestión del negocio internacional, la creación de empresas y la dirección estratégica. En concreto, su enfoque teórico propone hasta cuatro elementos necesarios y suficientes para explicar la aparición y la sostenibilidad del comportamiento de las nuevas empresas internacionales: 1) formación organizativa basada en la internalización de algunas transacciones; 2) fuerte confianza en estructuras de gobierno alternativas para acceder a los recursos; 3) establecimiento de ventajas de localización en el extranjero; y 4) control sobre los recursos más exclusivos.

En esta línea, la cuadro 2 recoge una serie de trabajos conceptuales académicos que sugieren la combinación de diferentes perspectivas teóricas para explicar el fenómeno de las empresas que nacen globales y/o de pronta y rápida internacionalización.

Esta sección, sin embargo, se centra en examinar la capacidad explicativa de las perspectivas teóricas que consideramos más prometedoras y potencialmente útiles para comprender mejor el fenómeno de las ENG: la teoría de recursos y capacidades y la perspectiva de las capacidades dinámicas, el enfoque de redes y las perspectivas relacionadas con el aprendizaje y la innovación.

La teoría de los recursos y las capacidades dinámicas en las empresas nacidas globales

Muchos de los trabajos actuales sobre internacionalización en general, y sobre la aparición de las ENG en particular, adoptan la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Collis, 1991; Hunt, 2000; Mahoney, 1995; Wernerfelt, 1984) y la perspectiva de las capacidades dinámicas (Dosi, 1988; Nelson y Winter, 1982; Teece, Pisano y Shuen, 1997) como su principal base teórica.

Aplicada al contexto internacional, la teoría de recursos y capacidades sugiere que determinados recursos organizativos son valiosos, únicos, y difíciles de imitar y constituyen una fuente de ventaja competitiva sostenible que permite la obtención de mejores resultados en los mercados exteriores (Peng, 2001). Desde la teoría de recursos y capacidades, las ENG se considera que pueden sobrevivir y crecer en los mercados extranjeros competitivos aplicando un conjunto de recursos intangibles y alineando los activos estratégicos básicos a las demandas específicas de los mercados locales.

En la actualidad, muchas empresas jóvenes manifiestan recursos y competencias específicas que contribuyen a la concepción y a la implementación de negocios internacionales. Mientras que la mayoría de dichas empresas carecen de los recursos financieros y humanos de las grandes multinacionales, poseen una colección de otros recursos que facilitan su éxito internacional. Por ejemplo, las tecnologías y los activos intangibles distintivos parecen ser recursos particularmente importantes que las ENG utilizan para apoyar sus actividades internacionales. Además, muchas de ellas poseen una cultura corporativa idónea para el éxito del negocio internacional, una propensión para aprovechar las últimas tecnologías de la información y comunicación y una flexibilidad y un empuje empresarial que son características de las jóvenes empresas innovadoras.

En definitiva, las empresas globales aprovechan a menudo una colección de recursos intangibles,

CUADRO 2
MARCOS TEÓRICOS DEL FENÓMENO DE LAS EMPRESAS NACIDAS GLOBALES

Autor/es	Contribución conceptual –modelo
Oviatt y McDougall (1994)	Se establece una teoría y una clasificación de pequeñas empresas con una estrategia internacional proactiva desde su constitución en base a las teorías de internacionalización existentes y a recientes desarrollo en los campos de la dirección estratégica y el emprendimiento. Cuatro condiciones clave para explicar su sostenibilidad son: 1) formación organizativa basada en la internalización de algunas transacciones; 2) fuerte confianza en estructuras alternativas de gobierno para acceder a los recursos; 3) establecimiento de ventajas de localización en el extranjero; y 4) control sobre los recursos más exclusivos. Así, emergen cuatro tipos diferentes de nuevas empresas internacionales según el número de países involucrados y el nivel de coordinación de las actividades de la cadena de valor: *export/import start-ups; multinational traders, geographically-focused start-ups and global start-ups*.
Oviatt y McDougall (1999)	Una teoría más dinámica para explicar la internacionalización acelerada de las nuevas empresas según la cual, si bien los rápidos cambios tecnológicos configuran la base de este proceso, toda una serie de nuevas condiciones políticas, económicas e industriales, junto con algunos efectos específicos de cada empresa y del equipo directivo que la dirige, también constituyen elementos básicos del mismo.
Coviello y Munro (1995, 1997)	Se adopta una perspectiva basada en redes para examinar el impacto de las relaciones sobre el desarrollo del mercado internacional y las actividades relacionadas con la comercialización en el extranjero por parte de empresas altamente emprendedoras.
Madsen y Servais (1997)	El surgimiento y desarrollo posterior de las ENG viene muy probablemente afectado por las características del entorno (internacionalización del mercado, nivel de tecnología y especialización), de la propia organización (las competencias, rutinas, estructura de gobierno y redes) y del fundador/emprendedor que la crea (experiencia pasada, nivel de ambición, la motivación y redes personales), simultáneamente. El comportamiento internacional de este tipo de empresas se desarrolla de manera que parece estar, hasta un cierto punto, en relativa consonancia con el modelo del proceso de internacionalización secuencial (el modelo de Uppsala), el pensamiento económico evolutivo y la teoría de redes (internacionales).
Knight y Cavusgil (1996)	Las ENG representan un desafío para las teorías más tradicionales de internacionalización, principalmente porque éstas no logran explicar porqué algunas pequeñas empresas son capaces de operar en el extranjero muy pronto después de su nacimiento. Las ENG son, entre otras características específicas, generalmente administradas por empresarios y/o directivos altamente visionarios que parecen percibir el mundo entero como su mercado natural.
Zahra y George (2002)	Un modelo teórico general sobre el emprendimiento internacional, entendido como un campo de investigación novedoso, relevante e interdisciplinario, que básicamente conecta sus principales antecedentes con varios tipos de actividades y resultados, junto con otros factores ambientales y estratégicos igualmente influyentes.
Jones y Coviello (2005)	Partiendo de los enfoques clásicos de internacionalización e importando aspectos de la teoría del emprendimiento, se presentan tres posibles modelos de internacionalización, visto como un proceso basado en el tiempo. Así, la internacionalización de la empresa depende del efecto cíclico del mismo con respecto a cómo el entorno, la propia empresa y el empresario interactúan e influyen en dicha internacionalización. Las relaciones existentes entre el proceso de internacionalización, el conocimiento basado en la experiencia, y las dimensiones temporales y conductistas se consideran factores críticos en este modelo.
Rialp *et al*. (2005a)	Un modelo basado en recursos y capacidades de las ENG en el que básicamente se destacan tres cuestiones claves: la base de recursos intangibles de la empresa (1) resulta de gran importancia en la generación de una rápida capacidad de internacionalización de la misma (2) que contribuye, aunque moderadamente por las condiciones ambientales externas, al desarrollo del comportamiento estratégico típicamente exhibido por las ENG en el exterior (3).
Weerawardena *et al*. (2007)	A partir de la literatura existente y de la perspectiva de las capacidades dinámicas de la estrategia competitiva, los autores presentan un modelo conceptual de las ENG en el que un conjunto de capacidades dinámicas, que están construidas y fomentadas por fundadores o emprendedores orientados internacionalmente, posibilitan a estas empresas desarrollar productos intensivos en conocimientos de vanguardia que facilitan el camino para su entrada relativamente acelerada en el mercado internacional.
Gabrielsson *et al*. (2008)	El fenómeno de las ENG se contextualiza estableciendo tres fases de desarrollo exitoso de las mismas: 1) introducción, 2) crecimiento y acumulación de recursos y 3) desarrollo independiente como un «global player». Toda una serie de acontecimientos e incidentes críticos relativos a ciertos aspectos clave, tales como la financiación, la elección de canal/red y el aprendizaje acumulado, se identifican en cada fase.

FUENTE: Elaboración propia.

tales como la cultura organizativa, conocimientos que obran en poder de los empleados y las relaciones con los miembros clave del canal; que facilitan su éxito internacional. En este sentido, Rialp y Rialp (2006) analizaron el efecto de diversos recursos de la empresa, especialmente los intangibles, en la internacionalización de las ENG. Los resultados confirmaron que los recursos humanos y los organizativos tienen un impacto significativo en el éxito de estas empresas.

Estrechamente relacionada con la visión basada en los recursos está la visión basada en las capacidades de la empresa (Eisenhardt y Martin, 2000; Nelson

y Winter, 1982). Esta visión enfatiza el papel de las capacidades y competencias organizativas (la capacidad de la empresa para integrar, reconfigurar, obtener y liberar recursos organizativos) en el logro de un rendimiento superior en los mercados donde la empresa elige operar. Este enfoque remarca el papel de las actividades directivas de la empresa (adaptar, integrar y reconfigurar habilidades organizativas, recursos y competencias funcionales) enfocadas tanto a la renovación de sus competencias como a conseguir un encaje con los entornos dinámicos del negocio mediante el desarrollo de estrategias competitivas apropiadas.

Knight y Cavusgil (2004) encontraron que las ENG tenían éxito por su capacidad de adquirir y aplicar recursos intangibles y capacidades que representan conocimientos, habilidades y experiencias de los directivos de estas empresas. Con frecuencia, las ENG parecen mantener un conocimiento tácito superior de las oportunidades globales, así como las capacidades para aprovechar esos conocimientos. La teoría de recursos y capacidades sugiere que un excedente de conocimiento tácito puede proporcionar a la empresa ventajas competitivas en los mercados extranjeros precisamente porque dicho conocimiento es difícil obtener (Liesch y Knight, 1999).

La extensión natural del enfoque de los recursos y capacidades lo constituyen las capacidades dinámicas. Las capacidades dinámicas son rutinas a través de las cuales la empresa aprende de fuentes basadas en el mercado, en la red de relaciones de la empresa y mediante el aprendizaje interno de la propia organización (Dosi, 1988; Nelson y Winter, 1982; Lado, Boyd y Wright, 1992; Teece *et al*., 1997).

En este sentido, las capacidades dinámicas podrían ser particularmente importantes para las ENG debido a que estas empresas operan en el entorno altamente complejo y cambiante de los mercados extranjeros. Aplicado al contexto de las ENG, el enfoque de las capacidades dinámicas sugiere que la capacidad de internacionalizarse es principalmente una función de las capacidades dinámicas internas de la propia empresa (McDougall *et al*., 1994; Zahra, Ireland y Hitt, 2000).

Weerawardena, Mort, Liesch y Knight (2007) presentan un modelo conceptual de internacionalización de las ENG basado en la perspectiva de capacidades dinámicas. Estos autores argumentaron que las capacidades más críticas en estas empresas incluyen la de aprender del mercado e internamente, la capacidad de desarrollar redes de relaciones y una importante capacidad de márketing a nivel internacional. Estas capacidades, en combinación con cualificaciones superiores de los fundadores de empresa (como la posesión de una orientación empresarial internacional, experiencia internacional previa y una orientación general hacia el aprendizaje) llevan a este tipo de empresas a ser capaces de desarrollar productos intensivos de conocimientos que facilitan una internacionalización más temprana.

El enfoque de redes (internacionales)

Varios investigadores han aplicado exitosamente el enfoque de redes de la empresa internacional para explicar el comportamiento de las ENG y sus resultados. Por ejemplo, Sharma y Blomstermo (2003), propusieron que los modelos que hacen hincapié en el conocimiento y en las redes son especialmente adecuados para el desarrollo de la teoría sobre la internacionalización de estas empresas. Estos autores demostraron que las ENG tienden a adquirir conocimientos del mercado internacional antes de su primera entrada en un mercado extranjero y que la elección del modo de entrada al mercado extranjero se basa, por lo general, en los conocimientos existentes dentro de la empresa y en los suministrados por sus vínculos en dichas redes.

Mort y Weerawardena (2006) examinan el papel de las redes de relaciones en el desarrollo, en este caso, de las ENG australianas. Las conclusiones de su estudio sugieren que las capacidades dinámicas de las redes posibilitan que estas empresas minimicen los riesgos asociados con las decisiones de entrada a los mercados internacionales. Para estos autores, la actividad más exitosa de «networking« es aquélla que se complementa con comportamientos de búsqueda de oportunidades empresariales por parte de la empresa.

Coviello (2006) también emplea la teoría de redes y la literatura sobre emprendimiento para presentar ciertos hallazgos sobre las redes que mejor apoyan la internacionalización y el éxito de las ENG. Los resultados de su estudio confirman el importante papel de las redes internacionales a la hora de abrir puertas a estas empresas, proporcionándoles acceso al mercado exterior, a la financiación, a los canales de distribución y los contactos necesarios para promover el desarrollo tanto interno como externo. Además, destaca que los recursos adquiridos dentro de la red de la empresa no sólo ayudan a la evolución de la ENG durante su internacionalización, sino también antes de que ésta se produzca, es decir, en las primeras etapas de desarrollo de la empresa. También señala esta autora que la naturaleza de los recursos obtenidos a través de una red puede variar de una empresa a otra, así como a través de las etapas de su internacionalización.

Coviello y Cox (2006) se basan igualmente en la teoría de redes y en el enfoque de recursos para explo-

rar cómo éstas facilitan el desarrollo de los recursos en las ENG. Estos autores señalan que los tipos de recursos generados a través de las redes de la empresa evolucionan a medida que ésta avanza a través de diversas etapas en su proceso acelerado de internacionalización. En las etapas más iniciales, las ENG aprovechan sus redes para generar capacidades organizativas y competencias, incluidas las capacidades tecnológicas. Una vez el proceso de internacionalización ya está en marcha, el objetivo básico pasa a ser desarrollar los recursos humanos para respaldar el crecimiento. Posteriormente, la empresa se centra en construir una amplia base de clientes y distribuidores. Por tanto, para las ENG, las redes son absolutamente críticas para generar capital social o relacional y para facilitar la adquisición, movilización y desarrollo de los recursos necesarios para su internacionalización temprana en el tiempo.

Finalmente, Zhou, Wu y Luo (2007) desarrollan una explicación basada en el enfoque de redes sociales para entender mejor la relación entre la internacionalización y los resultados obtenidos por las ENG. Estos autores argumentan que las redes establecidas en el mercado doméstico también pueden desempeñar un papel mediador importante en la relación entre la internacionalización –hacia adentro y hacia fuera-– y el rendimiento de la empresa. Las redes basadas en las relaciones sociales pueden servir para que se desarrollen redes más formales de vínculos empresariales en nuevos mercados, a través de las que se forman relaciones que ayudan a la internacionalización.

Las redes sociales ayudan a identificar nuevas oportunidades y a desarrollar ventajas competitivas específicas a través de la acumulación de un mayor nivel de conocimiento internacional. Por tanto, construir y mantener relaciones es crítico para desarrollar el proceso de internacionalización.

Aprendizaje organizativo y teorías relacionadas con la innovación

En una investigación de ENG exportadoras, Yeoh (2000) examinó los elevados esfuerzos de estas empresas en la búsqueda de información. Según este autor, las características organizativas y la orientación estratégica, así como las características del entorno y de las fuentes de información, son particularmente importantes para predecir cómo las empresas jóvenes buscan información mientras se internacionalizan. En un estudio posterior (Yeoh, 2004) este mismo autor examinó hasta tres tipos de aprendizaje que acontecen como consecuencia de la internacionalización: el aprendizaje tecnológico, el aprendizaje de mercado y el aprendizaje social. Sus resultados también revelan que las redes externas con proveedores y clientes contribuyen de manera importante a los resultados internacionales de un exportador nacido global.

Por su parte, Weerawardena *et al.* (2007) resaltan el papel jugado por la capacidad de aprendizaje centrada en el mercado, la capacidad de aprendizaje interna y la capacidad de establecer redes en la internacionalización y en el resultado internacional de las ENG. Su enfoque está claramente asociado con otra perspectiva sumamente útil para explicar este fenómeno: la teoría de aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizativo se refiere a los procesos implicados en la asimilación de nuevo conocimiento en la base de conocimientos ya existentes en la empresa (Liesch y Knight, 1999). La identificación de oportunidades internacionales implica aprender sobre una serie de condiciones y fenómenos que, a menudo, no se presentan en el mercado doméstico. Las ventajas competitivas surgen del conocimiento obtenido por la exposición de la empresa a esa variedad de condiciones que existen en el exterior.

Por ejemplo, un aprendizaje tecnológico altamente significativo puede producirse a través de la internacionalización (Zahra *et al.*, 2000). La ventaja resultante es probable que sea particularmente relevante en los sectores intensivos en conocimiento. En consecuencia, la expansión internacional puede promover el aprendizaje organizacional y facilitar el desarrollo de habilidades y competencias que dan lugar a las ventajas competitivas (Autio *et al.*, 2000).

Dada la complejidad de los mercados extranjeros, las empresas internacionalizadas deben revisar y/o desaprender prácticas organizativas enraizadas en las operaciones domésticas con el fin de implantar nuevas prácticas más orientadas internacionalmente. Sin embargo, desaprender las prácticas establecidas se vuelve más difícil cuanto más antigua sea la empresa porque los nuevos conocimientos que suponen tales prácticas tienden a entrar en conflicto con la mentalidad y las operaciones tradicionalmente existentes (Autio *et al.*, 2000; Barkema y Vermeulen, 1998).

En este sentido, la teoría del aprendizaje organizativo sugiere que el desarrollo de nuevos conocimientos organizativos se produce más fácilmente en condiciones en las que no hay, o hay pocas, rutinas que desaprender (Autio *et al.*, 2000; Cohen y Levinthal, 1990; Nonaka, 1994). Es por ello que en el caso de las empresas más jóvenes, como son las ENG, éstas pueden tener más facilidad para adquirir los conocimientos necesarios sobre los negocios internacionales y ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de sus actividades internacionales.

Siguiendo en esta línea, en muchas ENG la cultura organizativa se adecua al hecho de operar en mercados que están geográfica y psíquicamente distantes al país de origen. La teoría del aprendizaje organizativo sugiere que cuanto más joven es una empresa en el momento de su expansión internacional, mejor preparada podría estar para adquirir los conocimientos necesarios sobre negocios internacionales. Las empresas más ágiles y jóvenes son más eficientes y eficaces a medida que desarrollan actividades internacionales. De hecho, la expansión internacional promueve el aprendizaje organizativo, que facilita el desarrollo de habilidades y competencias que ayudan a la empresa a lograr una ventaja competitiva.

Por otro lado, una temprana internacionalización confiere ventajas en términos de adquisición de conocimientos acerca de los mercados internacionales y cómo tener éxito en ellos. En realidad, una internacionalización temprana puede proporcionar numerosas oportunidades de aprendizaje que benefician el resultado de la empresa puesto que ésta puede operar en una variedad de entornos y situaciones competitivas diferentes como las que se enfrenta a menudo la empresa cuando opera en el extranjero (Autio *et al*., 2000; Cohen y Levinthal, 1990). Por otra parte, el contacto y el desarrollo de relaciones con varios intermediarios extranjeros también promueve el aprendizaje organizativo en las empresas que se internacionalizan de forma temprana en su ciclo de vida (Schwens y Kabst, 2009).

De esta forma, la diversidad de entornos internacionales expone a las ENG a ideas nuevas provenientes de múltiples mercados y a perspectivas culturales diversas, lo cual les ayuda a progresar en la curva de aprendizaje internacional. Asimismo, otra ventaja clave de las ENG es que normalmente carecen de una larga «herencia administrativa» característica de las empresas establecidas desde hace más tiempo. En las empresas de más edad, las estructuras y procesos establecidos tienden a limitar la elección estratégica. Es más, la herencia administrativa restringe el pensamiento de la dirección acerca de posibles opciones estratégicas y tácticas (Collis, 1991; Liesch y Knight, 1999). La visión de la herencia administrativa sugiere que, con el tiempo, los directivos desarrollan unas «ciertas formas preferidas» de hacer negocios.

Sin duda alguna, la internacionalización expone la empresa a una amplia variedad de desafíos complejos en diversos escenarios y algunas empresas reducen la complejidad resultante apoyándose en un conjunto de «soluciones favoritas». Sin embargo, la empresa que se limita a un puñado de recetas estandarizadas carece de una fuente potencialmente rica de innovación en sus operaciones. Por el contrario, las empresas más sofisticadas experimentan para descubrir los modelos de negocio y las recetas de mercado más adecuadas para tener éxito en entornos extranjeros altamente diversos.

En definitiva, la herencia cultural de las empresas largamente establecidas da lugar a una cultura organizativa que delimita el contexto de la toma de decisiones estratégicas. Aun cuando la dirección intenta adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, sistemas, procedimientos y procesos permanecen relativamente inalterados en el tiempo. Esta inercia limita la flexibilidad, así como la velocidad y la dirección de cambios estratégicos deseados. Las prácticas pretéritas, las tendencias y las estrategias dentro de una organización desarrollan la evolución de las mismas (Collis, 1991).

Como consecuencia, la herencia administrativa puede provocar que las grandes empresas internacionales establecidas desde hace más tiempo acaben emprendiendo actividades internacionales que no contribuyan a optimizar finalmente la eficacia organizativa. Por el contrario, las empresas más jóvenes, como es el caso habitual de las ENG, no soportan el peso de la herencia administrativa. En comparación con las empresas largamente establecidas, las ENG tienen muchas menos barreras estructurales y mentales que superar en el proceso de internacionalización. En cierta forma, han desarrollado menos estructura restrictiva de las iniciativas estratégicas.

En las actividades internacionales, la juventud puede conferir, por tanto, un mayor grado de flexibilidad y agilidad, cualidades de particular importancia en los mercados extranjeros que se hallan en constante evolución. Cuando la cultura internacional se implanta pronto, es más probable que la gestión se sofistique internacionalmente y la organización, como un todo, sea más hábil a la hora de perseguir y aprovechar las oportunidades internacionales emergentes (Knight y Cavusgil, 2004). Donde la internacionalización ofrece ventajas competitivas, las ENG pueden desarrollarlas más rápidamente debido a la falta de las rigideces típicas de las empresas tradicionales.

Por otro lado, la teoría del aprendizaje organizativo está relacionada con la teoría de la innovación (Dosi, 1988; Teece, 1987). De acuerdo con esta perspectiva, la innovación implica la búsqueda de soluciones novedosas a los continuos desafíos a los que se enfrenta la empresa, y que incluye la creación de nuevos productos y mercados; el intento de avanzar, más que de seguir, a los competidores y una cierta propensión al riesgo (Miller y Friesen, 1984). Como tradicionalmente se ha considerado, (Simmonds y Smith, 1968) la internacionalización es, en sí misma, una innovación.

Una de las explicaciones tradicionalmente más aceptadas de la internacionalización empresarial es el «modelo de innovación» (Cavusgil, 1980). La teoría de la innovación es un marco útil porque, incluso ante la habitual limitación de recursos financieros y humanos, la internacionalización temprana parece ser una característica clave de las ENG. La innovación ayuda a estas empresas a responder mejor a las condiciones cambiantes de su entorno externo (Hunt, 2000) y es importante para mejorar el rendimiento de la empresa en los mercados competitivos internacionales (Zahra *et al*., 2000).

En particular, la innovación tecnológica constituye un proceso empresarial crítico, especialmente en entornos tan dinámicos como los que se encuentran en el extranjero. Simon (1996) encontró que sus 500 «campeones ocultos» destacaban sobre todo en innovación y aprovechaban esta capacidad para tener éxito en los mercados internacionales. En esa línea, las ENG parecen caracterizarse especialmente por una elevada «capacidad innovadora». Las empresas más innovadoras conciben un tipo particular de conocimientos y capacidades que se incrustan en la cultura organizativa. Esto les permite estar muy orientadas internacionalmente, así como ser emprendedoras a la vez que innovadoras en la búsqueda y explotación de oportunidades en los mercados extranjeros, desarrollando y aplicando una importante capacidad de márketing internacional.

En consecuencia, los atributos más importantes de la cultura organizativa típica de las ENG parecen residir en su simultáneamente elevada orientación empresarial internacional y orientación hacia el márketing internacional (Knight y Cavusgil, 2004). La primera implica que estas empresas entran en los mercados internacionales debido a sus competencias empresariales únicas (Autio *et al*., 2000; McDougall *et al*., 1994), mientras que la segunda se refiere a una mentalidad de gestión que hace especial hincapié en la creación de valor a través de competencias innovadoras relacionadas con la comercialización, así como al desarrollo de actividades orientadas a los clientes extranjeros que suponen un desempeño superior de la organización (Cavusgil y Zou, 1994).

El destacado papel desempeñado por estas dos orientaciones críticas –orientación empresarial internacional y orientación de márketing internacional–, junto con las capacidades de aprendizaje organizativo manifestado entre estas empresas, ha obtenido mucha credibilidad en la investigación actual sobre el fenómeno de las ENG y, como se ha señalado en la introducción, ha originado el establecimiento de un novedoso programa de investigación interdisciplinario, el *International Entrepreneurship*, en el que confluyen y se retroalimentan las disciplinas tradicionales de *international business/marketing* y *entrepreneurship*, emergiendo nuevos y muy prometedores desarrollos en la interfaz existente entre ellas (Knight, 2000).

EVIDENCIA EMPÍRICA SOBRE EMPRESAS NACIDAS GLOBALES ESPAÑOLAS

La constatación y relevancia del fenómeno de las nuevas empresas internacionales o nacidas globales a nivel español también se ha puesto de relieve en diversos estudios académicos al respecto.

Así, en lo que podríamos considerar, sin duda alguna, uno de los estudios pioneros en esta materia en España, Ripollés *et al*. (2002) investigan las nuevas empresas internacionales entendidas como aquéllas que comercializan sus productos más allá de sus fronteras nacionales desde una etapa temprana en su ciclo de vida. Para estas autoras, los modelos tradicionales de internacionalización por etapas no contemplan esta posibilidad, por lo que la existencia cada vez más constatada de este tipo de empresas representa una importante temática de investigación, que requiere ser atendida. Conciben la internacionalización temprana de estas empresas como un fenómeno complejo y que debe analizarse desde diferentes perspectivas.

De ahí que, en este trabajo en particular, se utiliza una perspectiva emprendedora para comprender mejor este fenómeno desde la que se analiza cómo estas nuevas y/o jóvenes empresas pueden obtener los recursos tangibles e intangibles que necesitan para afrontar el proceso de internacionalización. Así, según estas mismas autoras, se pone empíricamente de manifiesto que el papel de las redes en la internacionalización de estas empresas resulta del todo fundamental, ofreciéndose una descripción más completa del fenómeno investigado así como de la importancia y características de dichas redes que facilitan el emprendimiento y, en particular, la creación de nuevas empresas internacionales.

También de forma pionera en la investigación de este fenómeno a nivel español, Pla y Cobos (2002) se remiten a un conjunto de estudios recientes que tratan de ajustar la explicación del proceso de internacionalización a las nuevas condiciones del entorno global. El trabajo de estos autores, realizado a partir de una muestra de 271 empresas exportadoras españolas, aporta evidencia empírica sobre la existencia de un grupo de empresas que adoptan un proceso de internacionalización particularmente acelerado en el tiempo. Según estos autores, dicho fenómeno se asocia, independientemente del sector en el que se compite, a una actitud proactiva de los directivos de la organización, así como a una estrategia centrada en la diferenciación de márke-

ting y, de nuevo, se pone de manifiesto una influencia relevante de las redes de relaciones mantenidas con clientes y competidores.

Por su parte, Rialp *et al*. (2005b), llevan a cabo una investigación cualitativa basada en el método del caso donde se investiga, en el ámbito empresarial catalán, los rasgos más relevantes manifestados por algunas empresas exportadoras nacidos globales y de sus respectivos empresarios-directivos frente a otras pymes igualmente jóvenes, pero que siguen un enfoque más tradicional en el desarrollo del proceso exportador. Su objetivo es el de identificar el tipo de factores y condiciones específicas que subyacen en la aparición y el desarrollo posterior de los exportadores nacidos globales en comparación con otro exportadores que no comparten con éstos su rápido carácter internacional desde casi su fundación.

De su comparación entre los diferentes casos investigados en este contexto, y teniendo en cuenta un conjunto de factores generalmente asociados con el desarrollo internacional acelerado o típicamente *born global versus* gradualista, los resultados indican que ambos mecanismos constituyen patrones distintivos y consistentes de internacionalización, si bien se pone especialmente énfasis en el hecho de que los exportadores nacidos globales tienden a ser, a la luz de este estudio, más emprendedores en su comportamiento de entrada en los mercados exteriores frente a los exportadores de corte más gradualista-tradicional, evidencia de la que se extraen relevantes implicaciones académicas, directivas e incluso de política económica.

En un trabajo posterior, Rialp y Rialp (2006), desarrollan un modelo basado en el enfoque teóricos de recursos y capacidades para investigar el efecto de varios tipos de recursos empresariales, sobre todo los de naturaleza intangible, entre las empresas exportadoras nacidas globales. En particular, estos autores tratan de contrastar hasta qué punto varios tipos de recursos intangibles pueden estar influyendo en el hecho de que una empresa inicie su actividad internacional casi desde el momento mismo de su creación y si los resultados alcanzados a través de esta actividad exportadora (medida por el índice de exportaciones sobre ventas totales) son mejores que los obtenidos por otras empresas que no empiezan a exportar desde su nacimiento. El modelo teórico utilizado se contrasta empíricamente entre una muestra representativa de empresas exportadoras españolas presentes en sectores manufactureros y los resultados permiten confirmar que son, fundamentalmente, el capital humano y el capital organizativo los que manifiestan un impacto significativamente superior entre las empresas consideradas como nacidas globales exitosas frente al resto.

Pla y Escribá (2006) también pretenden aportar nueva evidencia sobre la existencia de un cierto grupo de empresas capaces de acelerar su proceso de internacionalización. Basándose en las técnicas analíticas del análisis cluster y de regresiones *logit* aplicadas a una muestra formada por 271 empresas exportadoras españolas, los resultados apoyan la existencia de diferencias sustanciales entre las empresas que se internacionalizan más rápido y aquéllas que lo hacen más gradualmente. Aquellas compañías de la muestra que, según estos autores, se incluyen en el grupo más activo internacionalmente hablando se caracterizan sobre todo por la actitud más proactiva de sus directivos hacia la actividad internacional, así como por su estrategia de diferenciación centrada en el ámbito del márketing y por unas relaciones fuertemente consolidadas con sus proveedores y clientes que estimulan y facilitan el desarrollo de sus actividades exteriores.

Dichas relaciones, en particular, permiten reducir la incertidumbre asociada con los riesgos de las operaciones en el extranjero, contribuyendo a incrementar de esta forma el nivel de competitividad internacional de la empresa. De ahí que convenga, incluso desde una perspectiva de política económica, identificar nuevas formas de acelerar el proceso de internacionalización empresarial.

Incluso en otros trabajos aún más recientes en el tiempo se ha seguido investigando esta cuestión en el ámbito empresarial español, poniéndose en varios de ellos de manifiesto la vocación global que caracteriza a los nuevos modelos de negocio de empresas españolas, especialmente pymes.

Así, en un estudio relativamente amplio elaborado a través de la investigación de casos, Svejenova *et al*. (2007) identifican las nuevas vías de internacionalización seguidas por varias compañías españolas que compiten tanto en sectores considerados como altamente tecnológicos como en otros más tradicionales. En esta investigación, los autores identifican y caracterizan tanto los modelos de negocio internacional desarrollados por empresas típicamente nacidas globales (*born globals*), tales como el caso de Telemedicine Clinic, Agua Nafree o Mas d'en Gil, como también los de empresas ya existentes anteriormente, Custo Barcelona, Mas Doix o el propio Grupo Mango, pero que en un determinado momento se redefinen a sí mismas como globales (*born-again globals*), denominación adaptada de estudios precedentes llevados a cabo principalmente por Bell *et al*. (2001, 2003).

Por su parte, Blesa *et al*. (2008) también destacan el hecho de que la investigación más tradicional en el ámbito del proceso de internacionalización de la empresa tiende a asumir que el nivel de experiencia

previa influye tanto en la capacidad de la misma para absorber conocimiento sobre los mercados exteriores como, en definitiva, en su competitividad a nivel internacional. Sin embargo, también para estos autores, la investigación más reciente en el campo del *entrepreneurship* internacional sugiere que la asunción de un pronto compromiso internacional por parte de una nueva empresa también puede ayudar a desarrollar importantes ventajas competitivas.

En particular, su trabajo se centra en explicar cómo las llamadas nuevas empresas internacionales adquieren conocimientos sobre los mercados exteriores desarrollando posiciones competitivas más ventajosas y sostenibles en ellos. Para ello, contrastan un determinado modelo empírico mediante ecuaciones estructurales de forma comparativa a través de dos muestras formadas de nuevas empresas españolas y belgas. Sus resultados les permiten confirmar que dicho compromiso inicial con la actividad internacional influye significativamente en el posicionamiento competitivo de las nuevas empresas internacionales, contribuyendo, sobre todo, a desarrollar un elevado nivel de orientación al mercado.

En otro trabajo muy reciente dedicado a examinar el auge y desarrollo experimentado por la empresas nacidas globales españolas, Nieto y Fernández (2008) investigan el caso de las pymes manufactureras españolas, a partir de los datos de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE) tanto para hacerse una idea del grado de difusión alcanzado en España por este tipo de empresas, como para identificar los principales recursos que más han contribuido a su rápida expansión internacional.

Según estas autoras, se puede afirmar que en España existe un número creciente de empresas nacidas globales, cifradas en torno al 15% del total de pymes industriales españolas según los datos proporcionados por la ESEE-2002, y que están operacionalmente definidas en este trabajo como aquéllas que, con menos de siete años de vida, ya exportan más del 25% de sus ventas totales (porcentaje que, en el año 1992, estaba en torno al 6%).

Reflexionando sobre los cambios experimentados por las condiciones en los mercados internacionales durante estos últimos años, estas autoras destacan el creciente número de pymes españolas jóvenes que se están internacionalizando casi desde su misma creación, ya sea porque contemplan los mercados extranjeros como una fuente adicional de oportunidades, o bien porque salir del mercado local es la única forma de ser competitivas por la creciente globalización económica.

Asimismo, el que estén en condiciones de abordar este proceso con suficientes garantías de éxito se debe, entre otros motivos, a que ahora disponen de empresarios y directivos mejor formados, existe una mayor posibilidad de establecer acuerdos con otras empresas y también de insertarse en amplias redes internacionales para paliar la falta de recursos propios que la juventud de la empresa suele conllevar. Se destaca también el hecho de que la internacionalización precoz de una empresa no se circunscribe sólo a aquéllas más intensivas en tecnología, sino que se está generalizando, también en el ámbito español según los datos de la ESEE, entre pymes manufactureras de sectores muy distintos.

Dichas empresas nacidas globales identifican nichos globales en muchas actividades y lo que importa es contar con los recursos adecuados para explotarlos. Así, la identificación de nuevos modelos de negocio, el cambio, la innovación y el desarrollo tecnológico les permiten hacer una oferta competitiva internacionalmente. Igualmente, necesitan combinar diferentes modalidades comerciales, que incluye tanto la propiedad de filiales como la colaboración con otras empresas.

Finalmente, Vaquero y Gómez Gras (2009) examinan, en un estudio de corte exploratorio basado en el análisis de casos de empresas jugueteras alicantinas, el desarrollo reciente de la industria española del juguete, identificando para este sector en particular la relevancia del fenómeno *born global* o empresas que nacen con una gran vocación internacional desde sus inicios. Claramente, por tanto, el fenómeno no estaría reservado exclusivamente a sectores industriales intensivos en tecnología o al ámbito del sector servicios.

De hecho, según estos autores, una industria tradicional y con alto componente artesanal, aparte de industrial, como es la del juguete, parece albergar a empresas que podrían ser perfectamente catalogadas como tales nacidas globales por cumplir la mayor parte de los factores generalmente descriptivos de este fenómeno. Así, algunas empresas jugueteras alicantinas se muestran, pese a su reducido tamaño, capaces de sortear la adversa coyuntura económica internacional y abrirse un hueco en este entorno tan competitivo.

No obstante, y a pesar de que estas empresas cuentan con determinadas características y capacidades propias, en las que se han apoyado para llevar a cabo esta temprana aventura internacional, cualquier ayuda o apoyo procedente de las administraciones resulta, para estos autores, bienvenida. Por tanto, resulta del todo necesario potenciar aquellos elementos que parecen haber dado a estas empresas el impulso suficiente para abordar precozmente los mercados internacionales, y además, hacerlo de una forma exitosa.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El presente trabajo tenía como principal objetivo contribuir a una mejor comprensión del fenómeno de las ENG, identificando las principales fuerzas dinamizadoras y rasgos más distintivos de la emergencia y posterior desarrollo de este tipo de empresas, así como los marcos teóricos con un mayor potencial explicativo de este fenómeno empresarial *born global* y su significación actual en el tejido empresarial español.

En relación al primer aspecto, se ha puesto claramente de manifiesto el hecho de que, si bien las ENG suelen disponer de menos recursos tangibles, financieros y humanos que las grandes empresas multinacionales, son empresas jóvenes altamente emprendedoras cuyos estamentos directivos perciben el mundo como un único mercado desde prácticamente su constitución. Estas empresas no confinan, pues, su ámbito de actuación a operar en un solo país, ni conciben los mercados exteriores como un mero complemento a su actividad doméstica, la cual a veces resulta, incluso, irrelevante.

Al revés, en comparación con aquellas otras empresas que se internacionalizan de manera más lenta y gradual en el tiempo, previo desarrollo y consolidación inicial en su país de origen, estas nuevas empresas internacionales o nacidas globales están más claramente enfocadas en ciertos segmentos del mercado global en su sector de actividad, aplicando tecnologías innovadoras de reciente o última generación para desarrollar productos y/o servicios altamente especializados y de una mayor calidad que se adaptan a las necesidades específicas de ciertos nichos de demanda identificables en numerosos mercados geográficos simultáneamente. Por tanto, este tipo de empresas nacidas globales suelen producir bienes y/o servicios de alto o muy alto valor añadido, gracias a la gestión de una base de conocimientos generalmente más sofisticada, para mercados a veces muy distantes y distintos de su país de origen, compitiendo eficazmente en segmentos emergentes y ámbitos abiertos a la irrupción de innovaciones tecnológicas (en producto y/o en proceso, así como en la gestión de la información) y a estrategias comerciales más innovadoras, las cuales constituyen elementos fundamentales de su elevada competitividad internacional.

Asimismo, su pronta y rápidamente desarrollada capacidad de incursionar en múltiples mercados geográficos casi desde el momento mismo de su creación suele verse favorecida por el mayor conocimiento y uso estratégico que hacen estas empresas de las distintas redes internacionales disponibles, tanto personales como interorganizativas, que les permiten acceder a recursos externos complementarios y, de esta forma, obtener un alcance global relativamente más rápido (Rialp *et al*., 2005a, 200b; Cavusgil y Knight, 2009). Las implicaciones directivas que pueden derivarse del patrón de comportamiento internacional inusualmente precoz y acelerado, típico de las ENG, resultan sumamente ilustrativas de cara, sobre todo, a la actuación de posibles fundadores de nuevas empresas que emerjan con esta vocación global desde el primer día, o bien de gestores de pymes actualmente existentes que pretendan dinamizar y agilizar de esta forma la internacionalización de sus empresas.

Por lo que respecta a implicaciones académicas, en este trabajo también se han discutido algunos de los posibles marcos teóricos desde los que entender mejor este fascinante fenómeno de la empresa que emerge con una vocación internacional y/o global, claramente intensificado en estos últimos años por fuerzas altamente dinamizadoras de este fenómeno tales como la creciente globalización económica y el progreso tecnológico.

Entre los distintos enfoques teóricos disponibles para alcanzar una mejor comprensión del mismo se han destacado especialmente las contribuciones de la visión de la empresa basada en los recursos y el enfoque de las capacidades dinámicas, junto con la perspectiva de redes internacionales y teorías relacionadas con la innovación y el aprendizaje organizativo aplicadas al ámbito específico de las ENG. Entendemos que las futuras investigaciones sobre las ENG deberían considerar e integrar en mayor medida estas diversas perspectivas teóricas entre sí para aumentar de esta forma su ya de por sí elevado potencial explicativo individual de este singular fenómeno.

Asimismo, tal y como la investigación empírica ha puesto de manifiesto, existe una creciente evidencia del impacto del comportamiento *born global* en el ámbito empresarial en numerosos países y/o sectores, inclusive a nivel español, donde se cifra ya en torno al 15% el total de pymes industriales españolas nacidas globales (Nieto y Fernández, 2008). Seguir aportando con nuevas teorías y mayor evidencia empírica en éste y otros contextos (países y/o sectores) que contribuyan a corroborar el grado de generalización atribuible al fenómeno de la ENG a nivel mundial y, sobre todo, al desarrollo de la emergente disciplina del *Entrepreneurship* internacional en general, nos parecen retos muy significativos para futuros investigadores en este campo.

A modo de síntesis, presentamos, en la Figura 1, un esquema orientativo que integra las principales perspectivas teóricas, orientaciones y estrategias de las

FIGURA 1

PERSPECTIVAS TEÓRICAS, ESTRATEGIAS Y ORIENTACIONES DE LAS ENG

FUENTE:
Adaptado de Cavusgil y Knight (2009: 51)

ENG discutidas en este trabajo y que, en nuestra opinión, puede guiar los futuros desarrollos que se hagan en esta área de investigación.

Finalmente, no querríamos finalizar este trabajo sin identificar ciertas implicaciones para los poderes públicos encargados de fijar y dinamizar las políticas económicas en este ámbito. Tal y como hemos señalado en la introducción, siguiendo en buena medida la intuición del patrón de internacionalización lento y gradual en el tiempo tradicionalmente inspirado por el Modelo de Uppsala, muchas de las agencias y organismos públicos de promoción de las actividades empresariales internacionales han estado diseñadas y han desarrollado sus políticas para apoyar a las empresas, según su tamaño, a lo largo de estas diferentes etapas sucesivas en su desarrollo internacional, iniciado generalmente de forma lenta y paulatina a partir de su consolidación previa en su propio país de origen. El patrón de internacionalización precoz y acelerado en el tiempo, habitualmente identificado entre las ENG, cuestiona de alguna forma la validez de este enfoque tradicionalmente considerado por los poderes públicos en esta materia.

La emergencia y el desarrollo futuro de nuevas empresas comprometidas con la internacionalización desde el principio requieren, sin duda, de una especial consideración, así como de nuevas y más ajustadas direcciones en las políticas públicas de soporte a la internacionalización, especialmente entre las pymes, que atiendan mejor a sus necesidades y características específicas. Así, por ejemplo, más que programas de estimulación hacia la internacionalización, lo que se requiere, desde el punto de vista del apoyo que pueden prestar las agencias y organismos competentes, públicos y/o privados, a las ENG implica la provisión de información más especializada sobre las oportunidades emergentes en los mercados internacionales, su constitución como portales y/o repositorios de conocimientos y de inteligencia competitiva, con una capacidad de respuesta y de asistencia ágil y rápida, en coherencia con el patrón de internacionalización tan dinámico de estas jóvenes empresas, que facilite su entrada concurrente en varios mercados.

También se requiere de una mayor colaboración con otros estamentos encargados de apoyar la innovación en el ámbito empresarial ya que muchas ENG de éxito suelen combinar de manera óptima innovación e internacionalización. Por último, otro ámbito en el que se requiere un nivel especialmente elevado de apoyo a las ENG hace referencia a la capacidad de desarrollar nuevas y mayores redes de relaciones internacionales, así como de ayudar a estas empresas a acceder a las mismas en mejores condiciones.

BIBLIOGRAFIA

ASPELUND, A., MADSEN, T. y MOEN, O. (2007). A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1423–1448.

AUTIO, E., SAPIENZA, H. J. y ALMEIDA, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.

BARKEMA, H. y VERMEULEN, F. (1998). International expansion through startup or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7–26.

BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

BELL, J. (1995). The internationalisation of small computer software firms: A further challenge to «stage» theories. *European Journal of Marketing*, 29(8): 60–75.

BELL, J., McNAUGHTON, R. y YOUNG, S. (2001). Born-again global' firms: An extension to the «born global» phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189

BELL, J., McNAUGHTON, R., YOUNG, S. y CRICK, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship,*1(4), 339–362.

BELL, J., CRICK, D. y YOUNG, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy. An exploratory study of knowledge-intensive and traditional manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1), 23–56.

BLESA, A., MONFERRER, D., NAUWELAERTS, Y. y RIPOLLÉS, Mª. (2008). The effect of early international commitment on international positional advantages in Spanish and Belgian international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship,* 6(4), 168-187.

CALOF, J. L. y BEAMISH, P. W. (1995) Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.

CAVUSGIL, S. T. (1980). On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, 8(6), 273-281.

CAVUSGIL, S. T. y KNIGHT, G. A. (2009). *Born global firms: A new international enterprise*. NY: Business Experts Press.

CAVUSGIL, S. T. y ZOU, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing,* 58, 1–21.

COHEN, W., y LEVINTHAL, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly,* 35, 128–152.

COLLIS, D. (1991). A resource-based analysis of global competition. *Strategic Management Journal,* 12, 49–68.

COVIELLO, N.E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713–731.

COVIELLO, N.E. y COX, M. (2006). The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship,* 4(2–3), 113–132.

COVIELLO, N. E. y JONES, M. V. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19, 485–508.

COVIELLO, N. E. y McAULEY, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223–256.

COVIELLO, N. E. y MUNRO, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61.

COVIELLO, N.E. y MUNRO, H.J. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4): 361-386.

DIMITRATOS, P. y JONES, M. V. (2005). Future directions for international entrepreneurship research. *International Business Review*, 14(2), 119–128.

DOSI, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature,* 26(3), 1120–1171.

EISENHARDT, M. y MARTIN, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal,* 21(10/11), 1105–1117.

FILLIS, I. (2000). Being creative at the marketing/entrepreneurship interface: Lessons from the art industry. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2 (2), 25-37.

FILLIS, I. (2001). Small firm internationalisation: An investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39(9), 767–783.

GABRIELSSON, M., KIRPALANI, V. H. M., DIMITRATOS, P., SOLBERG, C. A. y ZUCCHELLA, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance theory. *International Business Review*, 17(4), 385–401.

HUNT, S. (2000). *A general theory of competition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

JOHANSON 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 VAHLNE, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.

JOHANSON, J. y MATTSSON, L.G. (1988). Internationalization in industrial systems–a network approach. En N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition*. London: Croom Helm (pp. 287-314).

JOLLY, V., ALAHUHTA, M. y JEANNET, J.P. (1992). Challenging the incumbents: How high-technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71–82.

JONES, M. V. (1999). The internationalisation of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 15–41.

JONES, M.V. y COVIELLO, N.E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3): 284-303.

KNIGHT, G. A. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32.

KNIGHT, G. A. y CAVUSGIL, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. En S. T. CAVUSGIL, & T. K. MADSEN, *Export internationalizing research-enrichment and challenges* (Advances in International Marketing, 8). NY: JAI Press, (pp. 11–26).

KNIGHT, G.A. y CAVUSGIL, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2): 124-141.

KNIGHT, G., MADSEN, T. y SERVAIS, P. (2004). An inquiry into European and American born global firms. *International Marketing Review, 21*(6), 645–665.

KUNDU, S. K. y KATZ, J. A. (2003). Born-internationals SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, 20, 25–47.

LADO, A., BOYD, N. y WRIGHT, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management,* 18(1), 77–91.

LIESCH, P. y KNIGHT, G. (1999). Information internalization and hurdle rates in SME internationalization. *Journal of International Business Studies,* 30(1), 383–394.

MADSEN, T. K. y SERVAIS, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.

MADSEN, T. K., RASMUSSEN, E. S. y SERVAIS, P. (2000). Differences and similarities between born globals and other types of exporters. En A. Yaprak, & J. Tutek, *Globalization, the multinational firm, and emerging economies* (Advances in International Marketing, 10). Amsterdam: JAI/Elsevier, (pp. 247–265).

MAHONEY, J. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research,* 33(2), 91–101.

MATHEWS, J. y ZANDER, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of International Business Studies,* 38(3), 387–403.

McAULEY, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 67–82.

McDOUGALL, P.P. y OVIATT, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal,* 43(5), 902–906.

McDOUGALL, P. P., SHANE, S. y OVIATT, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487.

MELÉN, S. y NORDMAN, E. R. (2009). The internationalisation modes of born globals: A longitudinal study. *European Management Journal*, 27(4), 243–254.

MILLER, D. y FRIESEN, P. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

MOEN, O. (2002). The born globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review,* 19(2/3), 156–175.

MORT, G. y WEERAWARDENA, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review,* 23(5), 549–572.

NELSON, R. y WINTER, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press.

NIETO, Mª J. y FERNÁNDEZ, Z. (2008). Auge y desarrollo de las empresas nacidas globales. En *Claves de la economía mundial*, Madrid: ICEX, (pp. 80-86).

NONAKA, I. (1994). A dynamic theory of organizacional knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

OECD. (1997). *Globalization and small and medium enterprises (SMEs)*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.

OVIATT, B. M. y McDOUGALL, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.

OVIATT, B. M. y McDOUGALL, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30–43.

OVIATT, B.M. y McDOUGALI, P.P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review,* 37(2), 85–99.

OVIATT, B. M. y McDOUGALL, P. P. (1999). A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. En A. M. Rugman, & R. W. Wright (Eds.), *Research in global strategic management: International entrepreneurship,* Stamford, CT: JAI Press, (pp. 23–40).

OVIATT, B.M., y McDOUGALL, P.P. (2005a). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies,* 36(1), 2–8.

OVIATT, B.M. y McDOUGALL, P.P. (2005b). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice,* 29(5), 537–553.

PENG, M.W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27, 803-829.

PETERSEN, P. y PEDERSEN, T. (1997). Twenty years after—support and critique of the Uppsala internationalisation model. En BJÖRKMAN, I. & FORSGREN, M. (Eds.), *The nature of the international firm*. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press, (pp. 117–134).

PLA, J. y COBOS, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las international new ventures españolas. *Información Comercial Española*, 802: 9-22.

PLA, J. y ESCRIBÁ, A. (2006). Accelerated internationalisation: Evidence from a late investor country. *International Marketing Review*, 23(3): 255-278.

PORTER, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.

RASMUSSEN, E. S., MADSEN, T. K. y EVANGELISTA, F. (2001). The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sensemaking and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3), 75–107.

RENNIE, M. (1993). Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45–52.

RIALP, A. y RIALP, J. (2001). Conceptual frameworks on SMEs' internationalisation: Past, present, and future trends of research. En Catherine N. Axinn and Paul Matthyssens (eds.), *Reassessing the internationalisation of the firm* (Advances in International Marketing, 11), Amsterdam: JAI/Elsevier Inc., (pp. 49–78).

RIALP, A., RIALP, J. y KNIGHT, G. (2005a). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?. *International Business Review* 14(2), 147–166.

RIALP, A., RIALP, J., URBANO, D. y VAILLANT, Y. (2005b). The born global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133-171.

RIALP, A. y RIALP, J. (2006). Faster and more successful exporters: an exploratory study of born global firms from the resource-based view. *Journal of Euromarketing*, 16(1/2): 71-86.

RIALP, A., RIALP, J., LLACUNA, J.L., HIKIMURA, M., FILIPESCU, D. y GHEORGHIU, M.C. (2007). *Estratègies i factors claus d'èxit de les empreses catalanes en els mercats exteriors*. Quaderns OME 2, Barcelona: COPCA, Generalitat de Catalunya.

RIPOLLÉS, Mª., MENGUZZATO, M. e IBORRA, Mª. (2002). The internationalization of new ventures. The Spanish case. *Entrepreneurship & Innovation* (August), 191-200.

SCHWENS, C. y KABST, R. (2009). How early opposed to late internationalizers learn: Experience of others and paradigms of interpretation. *International Business Review*, 18(5), 509-522

SHARMA, D. D. y BLOMSTERMO, A. (2003). The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12, 739–753.

SIMMONDS, K. y SMITH, H. (1968). The first export order: A marketing innovation. *British Journal of Marketing, 2*(2), 93–100.

SIMON, H. (1996). *Hidden champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Boston: Harvard Business School Press.

SVEJENOVA, S., MARÍN, J.L., OLLÉ, M. y PLANELLAS, M. (2007). *Noves vies d'internacionalització. Les empreses nascudes globals i les que es redefineixen globals*. Quaderns OME 1, Barcelona: COPCA, Generalitat de Catalunya.

SVENSSON, G. (2006) A quest for a common terminology: The concept of born glocals. *Management Decision*, 44(9), 1311–1317.

SVENSSON, G. y PAYAN, J. M. (2009). Organizations that are international from inception: Terminology and research constellations - «academic protectionism» or «academic myopia»? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (3), 406-417.

TEECE, D. (1987). *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge, MA: Ballinger.

TEECE, D., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal,* 18, 509–533.

VAQUERO, Mª A. y GÓMEZ, J.M. (2009). ¿Es posible en un sector tradicional, como el juguete, el llamado «fenómeno born global»?. *Economía Industrial*, 372, 129-138.

WEERAWARDENA, J., MORT, G., LIESCH, P. y KNIGHT, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business,* 42(3), 294–303.

WELCH, L. S. y LUOSTARINEN, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 36-64.

WELCH, D. E. y WELCH, L. S. (1996). The internationalisation process and networks: A strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, 4(3), 11–28.

WERNER, S. (2002). Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals. *Journal of Management*, 28(3), 277–305.

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

YEOH, P. (2000). Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies. *Journal of International Marketing,* 8(3), 36–60.

YEOH, P. (2004). International learning: Antecedents and performance applications among newly internationalizing companies in an exporting context. *International Marketing Review,* 21(4/5), 511–522.

ZAHRA, S.A. (2005). A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1): 20-28.

ZAHRA, S. A. y GEORGE, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. En M. Hitt, R. Ireland, M. Camp, & D. Sexton (Eds.), *Strategic leadership: Creating a new mindset*. London: Blackwell (pp. 255–288).

ZAHRA, S. A., IRELAND, R. D. y HITT, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.

ZHOU, L., Wu, W. y LUO, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies,* 38(4), 673–690.