



**Universidad
Europea VALENCIA**

GRADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

Trabajo de Fin de Grado

**¿Cuáles son los efectos de la internacionalización
en la estrategia de las empresas *Born Global*?**

Presentado por:

Doña. Cristina Dauffi Taulet

Dirigido por:

Dr. D. Javier Muñoz De Prat

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero mostrar mi eterna gratitud a mis padres, por haber estado presente durante el desarrollo de este proyecto y por brindarme con su esfuerzo una educación y formación de calidad. A mi hermano Marcos que me acompaña en todo momento desde el cielo y porque sin su ayuda todo habría sido mucho más difícil. Y, a mis buenas amigas María y Marta que me han apoyado con sus palabras de motivación.

A su vez quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutor, el Dr. Javier Muñoz, por despertar mi interés en el estudio del campo del comercio exterior. Sus comentarios y aportaciones durante el proceso de elaboración de este Trabajo de Fin de Grado han sido esenciales para mejorar mi investigación, alcanzar los objetivos planteados y concluir este trabajo de forma rigurosa y satisfactoria. Por ello, toda mi admiración a quién durante este tiempo ha sido un ejemplo e inspiración.

Tengo que expresar mi gratitud también a mi profesor Ricardo García por compartir sus sabios consejos y contagiarme su entusiasmo en las enseñanzas de su parte, incidiendo indirectamente en la obtención de las competencias necesarias en este trabajo.

De apreciar mi andadura, quiero agradecer a todo el equipo de la Universidad Europea de Valencia, a mis compañeros del Doble Grado en Derecho y Relaciones Internacionales y a todos mis profesores: Jorge Mestre, Lupe Bohorques, Julia Martínez, Jorge Sánchez Tarazaga, Alberto Ruiz, Carla De Paredes, Clara Gómez, Vicente Tomás, Eduardo García, Anna Gribova, Antonio Quirós, Alfredo Escardino, Rafael Sánchez, Elisa Codoñer, José María Quilez, Víctor Soriano, Frédéric Mertens, Iñaki Planas, Thomas Kruipper, Susana Berrocal, José Luis Ballester, Sara Reig, Enrique Manglano, Fátima Gómez, Belén Del Río y Joseca Arnau, por contribuir a mi crecimiento como profesional y como persona.

Gracias a todos y cada uno de los que habéis formado parte de mi trayectoria universitaria y que habéis hecho posible que esté escribiendo estas líneas. Es difícil no sentir emoción en el cierre de esta etapa que acompaña un sinfín de experiencias, apoyo académico y mucho aprendizaje recibido.

RESUMEN

Cuando las empresas deciden emprender rumbo hacia otros países es porque identifican una oportunidad o ventaja en el mercado exterior diferente a la que obtienen dentro de las fronteras. Esta expansión internacional ha sido tradicionalmente definida cómo un proceso gradual que llevan a cabo empresas de gran tamaño y con suficientes recursos, procedentes de sectores maduros y que se alejan del riesgo e incertidumbre. Si bien, tras la evidencia empírica de que existen algunas organizaciones de pequeño tamaño que desde su creación o poco más tarde comienzan a operar en los mercados internacionales aparece el fenómeno *born global*. El proceso de internacionalización que siguen estas empresas refuta el tradicional modelo secuencial, pasando en un salto de la fundación de la empresa a la estrategia global.

Palabras clave:

Internacionalización, Globalización, Born Global, Uppsala, Estrategia y Formas de Entrada

ABSTRACT

When companies decide to move to other countries, it is because they identify an opportunity or advantage in the foreign market that is different from the one they obtain within its own borders. This international expansion has, traditionally, been defined as a gradual process carried out by large companies with sufficient resources, coming from mature sectors and moving away from risk and uncertainty. Although, after the empirical evidence that there are some small organizations that, since their creation or shortly after, begin to operate in international markets, the *born global* phenomenon appears. The internationalization process that these companies follow refutes the traditional sequential model, going from the founding of the company directly to a global strategy.

Keywords:

Internationalization, Globalization, Born Global, Uppsala, Strategy and Entry Forms

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	8
II.	METODOLOGÍA	10
III.	MARCO TEÓRICO	12
1.	Internacionalización en el mundo empresarial	12
2.	Internacionalización de las PyMES.....	13
3.	Nuevos modelos de internacionalización	15
IV.	PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS BORN GLOBALS O NACIDAS GLOBALES.....	17
1.	Conceptualización.....	17
2.	Factores decisivos en la internacionalización acelerada	21
V.	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	27
1.	Proceso previo a la internacionalización	27
2.	Modelo tradicional gradual Uppsala.....	29
3.	Modelo de internacionalización acelerada. Empresas born global.....	32
4.	Comparativa.....	34
VI.	ESTUDIO TEÓRICO - PRÁCTICO DE LAS EMPRESAS BORN GLOBALS	37
1.	Características distintivas	37
2.	Clasificaciones de empresas born global	48
VII.	CONTRIBUCIONES DE LAS EMPRESAS BORN GLOBALS	51
VIII.	CONCLUSIONES.....	54
	Bibliografía.....	60

ABREVIATURAS

CEO.....	Chief Executive Officer
DAFO.....	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
ICEX.....	Instituto Español de Comercio Exterior
ODS.....	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OCDE.....	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OLI.....	Ownership, Location and Internationalization
ONU.....	Organización de las Naciones Unidas
PEST.....	Político, Económico, Social y Tecnológico
PyMES.....	Pequeñas y Medianas Empresas
TIC.....	Tecnología de la Información y Comunicación

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variables que justifican la internacionalización de las PyMES **Error! Marcador no definido.**

Figura 2: Factores impulsores de la internacionalización de las PyMES 15

Figura 3: Atributos esenciales para la consideración de una *born global*..... 7

Figura 4: Análisis “PEST”. Factores influyentes en el proceso de internacionalización acelerada 26

Figura 5: Paradigma Ecléctico de Dunning 28

Figura 6: Fases de expansión internacional. Modelo *Uppsala*..... 31

Figura 7: Análisis “DAFO”..... 34

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ránking “Doing Business” 28

Ilustración 2: ODS 8 51

Ilustración 3: ODS 9 52

Ilustración 4: ODS 17 53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución del concepto *born global* 19

Tabla 2: Factores externos e internos de la internacionalización temprana 23

Tabla 3: Comparación entre el proceso de internacionalización gradual y acelerado .. 35

Tabla 4: Ejemplos de empresas *born globals*..... 47

Tabla 5: Clasificación de *born globals*..... 50

I. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objeto de estudio el proceso de internacionalización acelerada que llevan a cabo algunas empresas de pequeño y mediano tamaño para operar en países extranjeros. Esta tiene lugar en virtud de los cambios producidos en el sector del transporte, el sistema financiero y arancelario global, además de la globalización económica y tecnológica creciente en las últimas dos décadas.

Las motivaciones que me han empujado a la elección del tema dentro del campo del comercio exterior en la investigación final del Grado son múltiples. En primer lugar, el interés de comprender el cambio de paradigma en el estudio del procedimiento que siguen las empresas para salir a los mercados extranjeros. En segundo lugar, el descubrimiento de la expansión internacional temprana por parte de empresas diferentes a las multinacionales. Es decir, conocer las posibilidades que tienen las PyMES, tras su creación, para operar en el exterior de forma rápida. Por último, el deseo de entender las oportunidades que pueden brindar las empresas que siguen este fenómeno de internacionalización en las diferentes economías.

En esta línea, el objetivo del presente trabajo es el análisis de la estrategia de internacionalización temprana y acelerada que trazan las empresas conocidas como *born globals*. En las páginas siguientes se estudiará el proceso de internacionalización acelerada comparándolo con el enfoque tradicional gradual –denominado en inglés por la Universidad de *Uppsala* “*step by step*” o secuencial- y se analizarán los aspectos comunes de las empresas que siguen este modelo de expansión al exterior, así como su importancia dentro de la Agenda de la ONU.

De esta manera, el recorrido de la investigación comenzará con la elaboración de un marco teórico acerca de la internacionalización empresarial; posteriormente se presentará la conceptualización de las empresas llamadas *born global* que siguen dicha trayectoria para salir al exterior, así como los factores que influyen en el fenómeno; continuará con un análisis comparativo de los dos enfoques de internacionalización, el

tradicional secuencial, y el acelerado que estudiamos; seguidamente se explicarán las características de las *born global* y una clasificación de las mismas junto con la aplicación de ejemplos que ilustren lo expuesto; y, como punto final previo a la redacción de las conclusiones, se reflexionará sobre cómo esta clase de empresas contribuye a la economía global en línea con la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas.

Las empresas seleccionadas que ejemplificarán el desarrollo del trabajo provienen de diferentes países y son las siguientes: NetMaps, de cartografía; Vellus Products, de cuidado y belleza animal; We Are Knitters de tricolaje; Vánagadr de destilería; Excealoe, de productos vegetales; Fiweek, tecnológica; Hawkers, de óptica.

II. METODOLOGÍA

La metodología empleada para la elaboración de la investigación sigue un enfoque cualitativo y deductivo, es decir, aborda inicialmente lo general, para posteriormente llegar a lo particular.

Para la búsqueda de datos teóricos se ha realizado una revisión bibliográfica exhaustiva y un análisis de recursos disponibles en los idiomas inglés, castellano y valenciano, todos ellos citados y referenciados en el último apartado del trabajo siguiendo el formato APA 7ª edición. Las fuentes consultadas corresponden a bases de datos como Google Scholar y Dialnet, repositorios institucionales de universidades españolas y extranjeras, artículos de revistas científicas y artículos periodísticos, páginas web oficiales de compañías e institutos públicos como el ICEX, libros y manuales de Comercio Exterior y Dirección de Empresas.

Asimismo, se ha empleado el método de estudio de caso. Empleando diferentes fuentes de datos, el propósito consiste en demostrar con ejemplos de siete empresas internacionales lo estudiado de forma teórica.

Para la profundización del estudio, se ha recurrido al empleo e ilustración de herramientas complementarias y frecuentes en el campo de estrategia y empresa. Primero, se ha utilizado el análisis de los entornos externos, conocido por su acrónimo “PEST”, para identificar y evaluar los factores Políticos, Económicos, Social y Tecnológicos que influyen en el proceso de internacionalización acelerada de las empresas. Las condiciones políticas se refieren al grado de intervención y regulación de los gobiernos de otros países; las económicas se relacionan con circunstancias de índole económica; las sociales tratan variables y patrones culturales y humanos del entorno del mercado; y las tecnológicas presentan el desarrollo tecnológico en la actividad empresarial.

A continuación, se ha empleado el paradigma ecléctico de Dunning (1988) para explicar el conjunto de ventajas que ha de tener una empresa para ampliar las fronteras de su

negocio en otros mercados exteriores y con independencia de su trayectoria de internacionalización.

También se ha utilizado el informe “*Doing Business*” elaborado por el Banco Mundial (2019) para explicar cómo las circunstancias normativas e institucionales de las diferentes economías pueden afectar en la facilidad para hacer negocio en un país, y consecuentemente, en la elección del destino de entrada de una empresa.

A su vez, se ha elaborado una matriz “DAFO” con objeto de conocer en profundidad las ventajas competitivas y los riesgos que presentan las empresas que se internacionalizan siguiendo el modelo acelerado. El análisis que procede del ingeniero químico Albert S. Humphrey explica las Debilidades y Fortalezas cómo elementos internos de las empresas y las Amenazas y Oportunidades cómo aspectos externos del entorno empresarial.

En esta línea, se ha efectuado un estudio comparativo del modelo de internacionalización objeto de la investigación con el modelo tradicional gradual con la finalidad de comprender las diferencias entre ambos, así como los factores que impulsan a las empresas a decidir por un proceso u otro.

Por último, ha de mencionarse que a lo largo del trabajo se han empleado una serie de tablas y figuras que explican o ilustran con más claridad lo expuesto sobre líneas. La mayoría de estas representaciones son de elaboración propia, y las restantes y citadas son extraídas de estudios científicos. Además, todas ellas aparecen referenciadas en dos índices previamente presentados.

III. MARCO TEÓRICO

1. Internacionalización en el mundo empresarial

Desde hace aproximadamente tres décadas ha crecido exponencialmente el desarrollo de actividades empresariales a escala internacional. Estas operaciones son determinantes para el progreso económico y la formación de capital a largo plazo ya que se genera innovación tecnológica, conocimientos y empleo. Ello resulta en una mejora de la economía de ambos países: emisor y receptor.

Tradicionalmente las empresas antes de salir al exterior habían fundado una base sólida sobre su propio mercado, debido a que el entorno extranjero no sólo suponía riesgos e incertidumbres, sino elevados costes y la necesidad de conocimientos de otros mercados. Sin embargo, los continuos y constantes cambios en la economía global han elevado la competencia empresarial y ya no es suficiente intentar permanecer en el mercado doméstico, sino que poner rumbo al extranjero se ha convertido en condición necesaria para la supervivencia de muchas empresas. Este proceso de saltar al exterior y operar en países distintos al de origen es lo que se conoce como internacionalización.

La internacionalización puede entenderse como el proceso de expansión del negocio que lleva a cabo una empresa fuera de su país de origen. La OCDE (2006) la define como organización por la que una empresa se vuelve más activa en más de un mercado. También se ha definido como estrategia de crecimiento, a través de la diversificación geográfica internacional de la cadena de valor y la estructura organizativa empresarial, y el compromiso progresivo de recursos y capacidades (Villarreal, 2005). Podemos afirmar, por tanto, que es una extensión territorial de la línea de negocio empresarial.

Aunque este concepto está íntimamente relacionado con el de globalización, se trata de dos términos distintos, siendo el primero el fenómeno previo e impulsor al segundo. La globalización es el proceso histórico que resulta de la innovación, la evolución de la tecnología, el comercio, los flujos financieros, la cultura, la inmigración y las guerras, (FMI, 2000) y que tiene como resultado las interrelaciones de diversas sociedades en el

ámbito económico, institucional, cultural, tecnológico y geopolítico (Sachs, 2000). Así, a partir de este momento las economías nacionales dejan de estar aisladas y se tiende hacia una economía global. Si bien, este fenómeno se ha visto más recientemente amenazado por neoproteccionismos arancelarios y regionalismos que excluyen la globalización. Ello se debe a que, frente a un mundo más multipolar, las potencias negocian con mayor facilidad y eficacia de forma bilateral o gestionando su área de influencia regional, como el caso de ASEAN.

Mientras la globalización implica una integración e interdependencia de sociedades cada vez mayor, esto no se plasma en la internacionalización que envuelve más bien una estrategia de crecimiento empresarial fuera de las fronteras del Estado de origen. Por consiguiente, puede hablarse de internacionalización sin globalización, pero no al revés.

No obstante, se trata de dos conceptos complejos con numerosas manifestaciones, que requieren de profunda reflexión y que continúan actualmente generando debate sobre sus acepciones. Ejemplo de esto es que para el director de cine Pedro Almodóvar estos fenómenos están relacionados con que sus películas alcancen el gusto de internacionales y aterricen en Hollywood, pero para la automovilística Volkswagen es que sus materiales procedan de distintos países y sus coches se comercialicen por todo el mundo. Por consiguiente, las definiciones anteriormente planteadas han de considerarse en sentido amplio, económico y social.

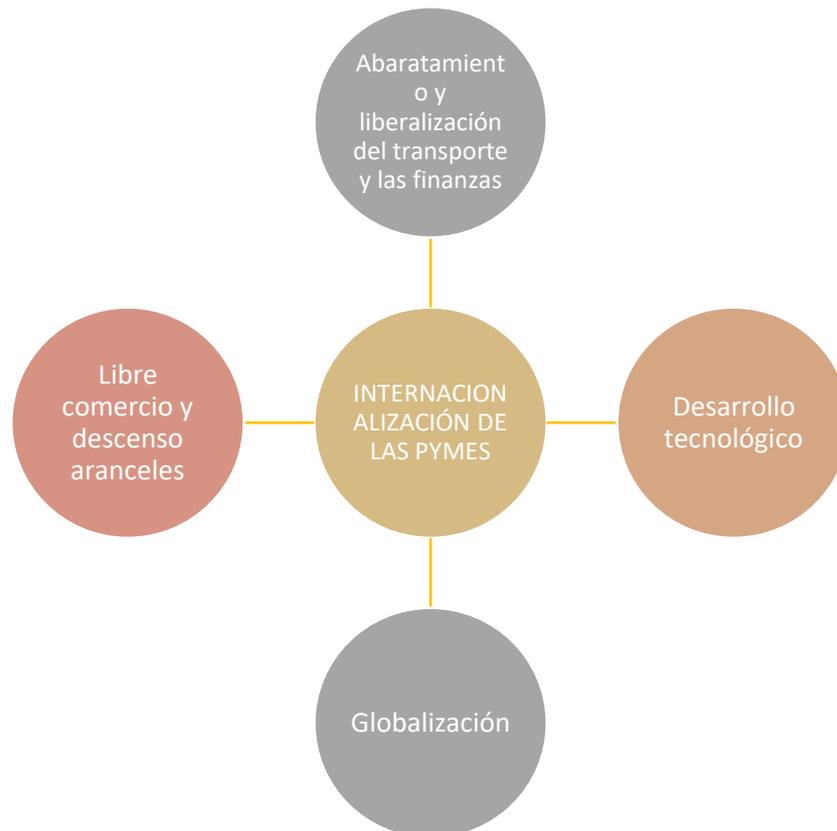
2. Internacionalización de las PyMES

La evolución de la globalización y la internacionalización de las empresas ha permitido operar en el extranjero a otros sujetos distintos de las multinacionales. Esta ampliación de sujetos acoge a las PyMES y tiene su causa en cuatro variables que han hecho posible su internacionalización: (1) el abaratamiento y acceso al transporte internacional y a las finanzas internacionales; (2) la liberalización del comercio y el descenso de aranceles; (3) Internet y los avances en la tecnología de la información y comunicación (TIC); y (4)

la influencia de la globalización y mayor integración de las economías nacionales (Muñoz, 2019).

Figura 1

Variables que justifican la internacionalización de las PyMES



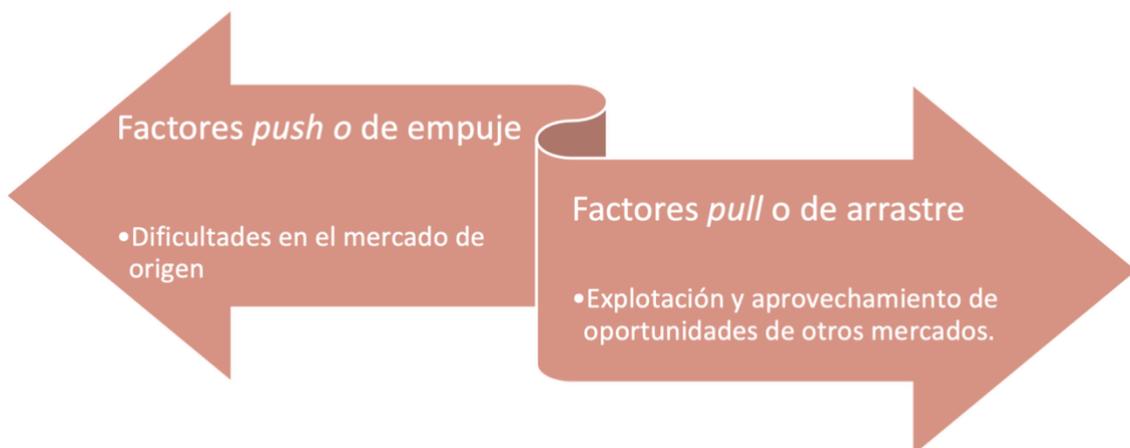
En los años 70 y 80, apenas se observó presencia de PyMES en el extranjero, pues la internacionalización quedaba limitada a multinacionales. El crecimiento fuera de las fronteras, que antaño era dominio distintivo de empresas grandes consolidadas, se ha convertido en una oportunidad y estrategia para las PyMES que han ido ganando relevancia en el escenario internacional. Cabe preguntarse en este punto cuáles son las razones por las que una empresa de este tamaño decide internacionalizarse.

En este sentido distinguimos dos factores de distinta naturaleza que impulsan a estas empresas a salir al mercado internacional. Los factores *push* o de empuje se asocian a dificultades que encuentra la empresa en su mercado de origen y que le exigen salir al

exterior. Como ejemplos podríamos citar la saturación del mercado local o las condiciones económicas, demográficas o legales del país que obstaculizan su crecimiento. Por otro lado, los factores *pull* o de arrastre se relacionan con la explotación de oportunidades que ofrecen otros mercados. Estos motivos pueden dividirse en cuatro grupos: (1) *the market seekers*, mercados con tasas de crecimiento o consumo altas o donde la introducción del producto pueda suponer una innovación o mejora; (2) *the resource seekers*, aprovechamiento de las ventajas de localización en lo que se refiere a materias primas, mano de obra u otros recursos que sean más económicos o accesibles; (3) *the efficiency seekers*, economías de escala y diversificación del riesgo; y (4) *the strategic asset seekers*, seguimiento del cliente o competir a escala internacional para mantener la posición competitiva (Pla-Barber & León, 2004).

Figura 2

Factores impulsores de la internacionalización de las PyMES



3. Nuevos modelos de internacionalización

La expansión de los negocios fuera de las fronteras ha sido entendida por la literatura tradicional como un proceso gradual que llevan a cabo grandes empresas insertas en sectores maduros, que poseen tanto recursos como control del riesgo (Cavusgil, 1980).

Sin embargo, multitud de académicos e investigadores han mostrado interés acerca de diversas alternativas de internacionalización, no centrándose exclusivamente en el modelo que adopta un enfoque a largo plazo y que desarrolla el proceso de manera secuencial. Este modelo pionero conocido como *Uppsala* y propuesto por Johanson y Vahlne (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), sigue una serie de etapas prefijadas y previamente experimentadas en el ámbito doméstico, en las cuales a medida que se adquiere conocimiento y experiencia, se van comprometiendo más recursos.

A finales de la década de los 80, la prensa mediática publicaba acerca de empresas que estaban internacionalizando su negocio con un tamaño pequeño y a una edad temprana. No obstante, el estudio del paradigma alternativo al modelo tradicional llega en los 90 con la entrada del fenómeno de internacionalización acelerada y con la participación cada vez más habitual de las PyMES en mercados internacionales, desde prácticamente su concepción y sin necesidad de seguir la teoría de *Uppsala*.

Aunque muchos autores se han referido a estas nuevas empresas internacionales como *born globals* (Knight & Cavusgil, 2005, 1996; Autio, Sapienza & Almeida, 2000; Moen, 2002), fue la conocida consultora McKinsey la que evocó por primera vez el término en 1993 para referirse a un caso de empresas australianas con éxito mundial que no seguían el modelo tradicional de internacionalización (Rennie, 1993).

IV. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS *BORN GLOBALS* O NACIDAS GLOBALES

1. Conceptualización

El crecimiento de estudios acerca de la internacionalización acelerada ha dado lugar a discrepancias sobre lo que ha de entenderse por *born globals*. En esta línea, tampoco se aprecia uniformidad en cuanto a su terminología. Vemos disparidad de denominaciones: “*international new ventures*” (Oviatt & McDougall, 1994), “*born globals*” (Knight & Cavusgil, 1996; Knight, 1997; Madsen & Servais, 1997) “*global start-ups*” (Oviatt & McDougall, 1995), “*early internationalizing firms*” (Rialp, Rialp & Knight, 2005), *instant internacional* (Fillis, 2001), “empresas de acelerada internacionalización”...

A menudo, se han diferenciado algunas de las denominaciones anteriores por pequeños matices. Por ejemplo, algunos sostienen que el término *international new venture* es más preciso que *born globals* en virtud de que muchas de las primeras no llegan a ser en su totalidad globales (Cavusgil & Knight, 2015). No obstante, a lo largo del trabajo nos centraremos en el término *born global* al ser el más utilizado por la literatura para referirnos esencialmente al proceso acelerado que siguen determinadas empresas, normalmente PyMES, para internacionalizarse, estableciendo sus negocios a un nivel más allá de las fronteras nacionales desde su constitución o poco tiempo más tarde.

A continuación, se leerá una revisión y evolución sobre la conceptualización de este fenómeno siguiendo a varios autores. Seguidamente, quedará plasmado este estudio en la Tabla 1 junto con comentarios sobre vaguedades de las definiciones de los académicos con la finalidad de alcanzar una definición propia.

Oviatt y McDougall (1994) las definen como “organizaciones de negocios que desde su creación buscan obtener ventajas competitivas significativas en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países”. Esta definición, por un lado, da cabida a empresas de diverso tamaño, y no sólo a PyMES; y, por otro lado, no incluye en la

categoría a empresas que se internacionalizan meses o pocos años más tarde a su fundación, limitando sólo a aquellas que operan en el exterior desde el principio.

Por su parte, Knight y Cavusgil (1996) las definen como “pequeñas empresas orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde prácticamente su establecimiento”. Este es un ejemplo de que muchos estudios han considerado a las *born globals* como empresas tecnológicas, excluyendo su existencia en otros sectores tradicionales (Moen, 2002), cuando no está limitado únicamente a un sector concreto. Estos mismos (Knight & Cavusgil, 2004) afirman que el éxito temprano de estas empresas en los mercados extranjeros se debe a que aprovechan su perfil innovador como ventaja competitiva.

Knight (1997) apunta que se trata de “una empresa que, desde cerca de su fundación, busca obtener una proporción substancial de sus ingresos de la venta de sus productos en mercados internacionales”. Vemos que todavía no se concreta del todo el tamaño de la empresa, dando cabida a cualquiera. Además, la definición tiende a un enfoque meramente ganancial.

Iborra *et al.* (1998) señalan que “se fundan con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales, teniendo una dimensión internacional ya desde su origen”. Este autor no precisa el tamaño de las empresas que son protagonistas del fenómeno, entendiéndose que da cabida también a las de gran tamaño cuándo se trata en exclusiva de PyMES.

Rialp, Rialp y Knight (2005) llegan a tres ideas principales: estas empresas comprometen la mayoría de sus recursos desde su nacimiento, siendo por tanto altamente emprendedoras y percibiendo el globo como su mercado inicial. Como hemos visto en líneas anteriores, Knight (1997) ya afirmaba que las firmas que se acogen a esta categoría incorporan gran porcentaje de sus ingresos en mercados internacionales desde su constitución o poco más tarde.

Oviatt y McDougall (2005) describen el fenómeno como el “descubrimiento, promulgación, evaluación y explotación de oportunidades, a través de las fronteras nacionales, para crear bienes y servicios futuros”. En este caso, los autores definen los productos que ofrecen las empresas como “futuros”, entendiéndose como tales aquellos bienes o servicios que cuentan con características innovadoras. Sin embargo, como observaremos con ejemplos más adelante, no es necesario que el producto comercializado por una *born global* tenga atributos novedosos, sea de nueva creación o resultado de una transformación.

Tabla 1

Evolución del concepto de born global

AUTORES Y AÑO	DEFINICIÓN	IMPRECISIÓN
Oviatt y McDougall (1994)	“Organizaciones de negocios que desde su creación buscan obtener ventajas competitivas significativas en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países”.	-Incluye empresas de cualquier tamaño. -Excluye las que se internacionalizan más tarde de su creación.
Knight y Cavusgil (1996)	“Pequeñas empresas orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde prácticamente su establecimiento”.	-Limita al sector tecnológico excluyendo otros tradicionales.
Knight (1997)	“Una empresa que, desde cerca de su fundación, busca obtener una proporción substancial de	-Incluye empresas de cualquier tamaño. -Enfoque a las ganancias.

	sus ingresos de la venta de sus productos en mercados internacionales”.	
Iborra <i>et al.</i> (1998)	“Se fundan con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales, teniendo una dimensión internacional ya desde su origen”.	-Incluye empresas de cualquier tamaño.
Rialp, Rialp y Knight (2005)	Estas empresas comprometen la mayoría de sus recursos desde su nacimiento, siendo por tanto altamente emprendedoras y percibiendo el globo como su mercado inicial.	No se identifican, se consideran la precisión de las tres ideas.
Oviatt y McDougall (2005)	“Descubrimiento, promulgación, evaluación y explotación de oportunidades, a través de las fronteras nacionales, para crear bienes y servicios futuros”.	-Circunscribe el producto a atributos innovadores.

Los autores anteriores y otros más han demostrado que esta tendencia de internacionalización temprana está presente y creciendo en países como Estados Unidos (McDougall & Oviatt, 1996), Francia (Moen & Servais, 2002), Dinamarca (Moen & Servais, 2002), Reino Unido (Autio & Sapienza, 2000), Noruega (Moen, 2002) ... lo que

evidencia que no estamos ante un fenómeno local, sino ante un fenómeno global y transversal.

A raíz de la literatura académica sobre las empresas nacidas globales se elabora la siguiente definición. Una *born global* es una empresa pequeña y mediana, con vocación global desde su nacimiento, con escasos recursos, pero vitales, basándose muchos de ellos en el conocimiento, y que buscan desde una etapa temprana el desempeño empresarial en múltiples mercados internacionales. Por tanto, estas empresas siguen un proceso de internacionalización acelerada desde los primeros pasos, saltándose las etapas del tradicional y detenido proceso de internacionalización.

Figura 3

Atributos esenciales para la consideración de una born global



2. Factores decisivos en la internacionalización acelerada

Algunos de los autores anteriores (Oviatt & McDougall, 2000; Knight & Cavusgil, 2009) han identificado como principales fuerzas dinamizadoras en el proceso de internacionalización acelerada las siguientes:

- a) La segmentación del mercado en nichos estrechos de numerosos países como consecuencia de la globalización y la especialización de los recursos. Al actuar en ciertos segmentos de mercados geográficos, necesitan expandir sus productos más allá del mercado doméstico para sobrevivir y crecer. Los nichos de mercado

se convierten en una oportunidad para las empresas más pequeñas cuando adaptan sus productos a las necesidades de sus clientes, estimulando así su confianza y fidelidad.

b) La emergencia tecnológica en la producción, el transporte y el sector de las comunicaciones que ha favorecido que las actividades económicas sean más rentables y seguras que antes. Por ejemplo, en el caso del transporte, los costes han descendido considerablemente, a la vez que la seguridad y la periodicidad ha aumentado. También se ha aprovechado el potencial de Internet que facilita la accesibilidad a los mercados, las transacciones comerciales, la comunicación con clientes, proveedores u otros agentes, y la obtención de información acerca de clientes, necesidades y otras circunstancias del exterior. Todo lo anterior a un coste notablemente bajo.

c) El crecimiento de redes y alianzas fuera de las fronteras nacionales, incluyendo desde proveedores hasta distribuidores debido a su pronta incursión en mercados internacionales. Estas interacciones y vínculos pueden ser vistos como oportunidades al transmitir conocimientos y estrategias acerca de modelos de negocio, formas de operar o ventajas competitivas, o promover intercambios de materias primas, bienes u otros servicios en diferentes países.

d) La alta visión emprendedora y la experiencia previa de los empresarios y directivos de estas empresas. Este aspecto está directamente relacionado con la formación en temas económicos, culturales e internacionales y la potenciación de habilidades de negociación, comunicación, tecnología... Esta base de conocimientos más sofisticada es esencial debido a que en la mayoría de las ocasiones se mueven en mercados muy distantes y diferentes al de su país original. Por consiguiente, este activo humano intangible de la empresa es más sustancial para su crecimiento que el tangible.

Rialp, Rialp y Knight (2005, 2010) distinguen una serie de factores externos e internos que contribuyen a la emergencia temprana y al éxito de estas empresas en el mercado

internacional. En la Tabla 2 quedan reflejadas las fuerzas dinamizadoras según estos autores.

Tabla 2

Factores externos e internos de la internacionalización temprana

Factores Externos	Factores Internos
Condiciones del mercado mundial que segmentan el mercado en nichos	Elevada formación y experiencia internacional previa de los empresarios
Progreso tecnológico en los sectores de producción, transporte y comunicación	Visión emprendedora y vocación global de los fundadores desde su creación
Importancia de las redes y alianzas en el entorno global	Recursos intangibles basados en altos conocimientos de los mercados extranjeros y en otras capacidades específicas de empresarios y empleados
Auge de emprendimiento, capacitación, y habilidades en las personas	Compromiso fuerte con la actividad exterior y con la demanda de los clientes
	Recurso de redes y relaciones personales y organizacionales en otros países
	Flexibilidad y ágil adaptación a circunstancias cambiantes en el escenario internacional
	Identificación de segmentos de mercado y explotación en múltiples países
	Comercialización de productos de gran valor añadido (calidad o tecnología)

Nota. Adaptada a partir de Rialp, Rialp y Knight (2005, 2010) y Burgos y Plascencia (2013).

Pla-Barber y León (2004) también han señalado tres causas clave para que tenga lugar el proceso de internacionalización acelerada:

- a) La actitud hacia la internacionalización por parte de los directivos de la entidad. Por un lado, en la actualidad no es difícil encontrar en el mercado laboral personas que tengan amplia experiencia internacional. Por otro lado, también influyen las expectativas, las creencias positivas y el talante emprendedor. Detrás de una estrategia de internacionalización se necesita un equipo directivo que sea proactivo, esté orientado al crecimiento de la empresa fuera de las fronteras y esté comprometido con oportunidades internacionales. Por esto, la figura del gerente en esta clase de empresas suele tener una actitud geocéntrica, con miras a un mercado sin fronteras (Knight, 1997), lo que les permite explotar oportunidades en mercados potenciales.
- b) La estrategia empresarial y ventajas competitivas. Cuando las empresas penetran en otros países se encuentran en desventaja con respecto a compañías locales. Por eso, para superar estos inconvenientes se requiere contar con ventajas competitivas asociadas al marketing o a la tecnología que faciliten el desarrollo empresarial. Así, suelen ofrecer un único producto o servicio especializado, ya sea por su diseño superior, el know-how específico, o la calidad. Además, también contribuye al proceso de internacionalización acelerada que el bien haya sido pensado como potencial en el mercado global, es decir, para poder ser comercializado en numerosos países y sin necesidad de modificaciones.
- c) Las redes de relaciones que establecen los empresarios en las que se incluyen proveedores, clientes, instituciones financieras, distribuidores... Por medio de estas relaciones se transmiten experiencias, conocimientos y recursos que contribuyen a superar la situación de desventaja de una empresa al entrar en un mercado foráneo.

Otros factores que podrían añadirse por su influencia en el fenómeno de las *born global* y mención al tratar de explicar el proceso de internacionalización acelerada son: la elevada competencia internacional (Sachs, 2000), la aparición de clientes internacionales (Oviatt & McDougall, 1995), la globalización de los mercados (Knight, 1997), la eliminación de barreras comerciales (Madsen & Servais, 1997), los avances en las tecnologías de la información y comunicación que facilita el acceso al transporte, clientes, proveedores, distribuidores de otros lugares del mundo (McDougall & Oviatt, 2000; Madsen & Servais, 1997), la creciente importancia en el enfoque de nichos de mercado (Madsen & Servais, 1997) y el conocimiento sobre el sector empresarial y los mercados potenciales extranjeros (Moen, 2002).

En resumen, se muestra un análisis “PEST” que describe los factores y elementos que impulsarían o facilitarían la introducción y desarrollo del negocio internacional de una *born global*. Siguiendo las siglas (PEST) estos factores quedan divididos en cuatro apartados referidos a condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

Figura 4

Análisis "PEST". Factores influyentes en el proceso de internacionalización acelerada



V. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

1. Proceso previo a la internacionalización

Pla-Barber y León (2004) abordan la naturaleza de la internacionalización como estrategia analizando el proceso previo que sigue cualquier empresa antes de entrar en un mercado foráneo. Primero, proceden a la evaluación de las condiciones cambiantes del escenario internacional, para posteriormente elaborar una respuesta organizativa de acuerdo con sus recursos y que implique el traspaso de las fronteras domésticas.

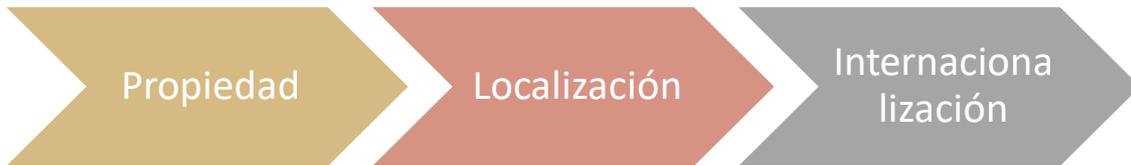
En este marco, el paradigma¹ ecléctico de Dunning (1988), conocido igualmente como OLI (de las siglas en inglés “Ownership” (propiedad), “Locational” (localización) e “Internationalization” (internacionalización)) explica cómo la forma de inversión en los mercados internacionales depende de ciertas ventajas en la propiedad, localización e internacionalización.

La ventaja de la propiedad se refiere a la posesión de algún recurso que le permita a la organización destacar sobre la competencia, como, por ejemplo, un producto único, capacidad tecnológica... Como estudiaremos seguidamente, esto puede determinarse empleando la técnica “DAFO” (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Por su parte, la localización hace referencia a factores vinculados con la situación política, económica y legal de los países que resultan atractivos para la compañía, como los bajos costes laborales, el transporte, los beneficios fiscales. Como hemos visto, para este análisis puede utilizarse la herramienta “PEST”. Por último, la internacionalización plantea la posibilidad de explotar por sí mismo en otros países la ventaja competitiva (inversión directa en el exterior) o, transferir dicha ventaja competitiva por medio, por ejemplo, de franquicias (externalizar) (Dunning, 1988).

¹ Dunning utilizó el término paradigma argumentando que se trataba de un enfoque multi-teórico que integraba varias teorías de autores de comercio internacional sin crear nada nuevo.

Figura 5

Paradigma Ecléctico de Dunning

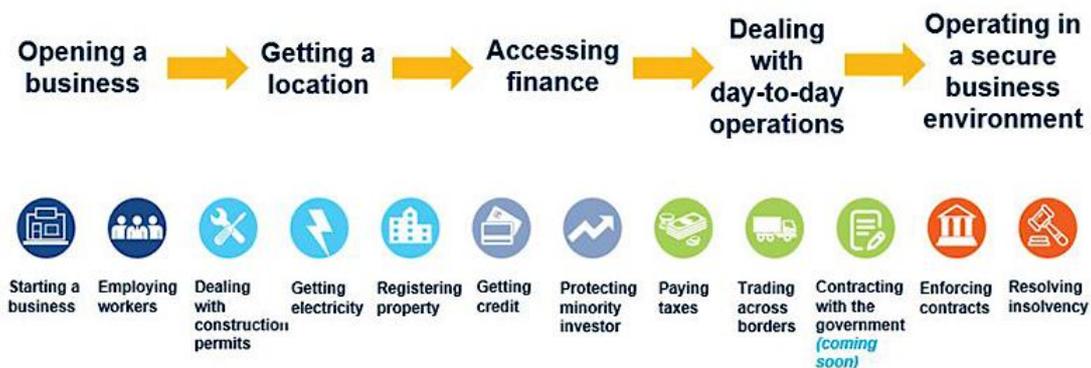


Nota. Ventajas competitivas de una organización para expandir su negocio.

En línea con lo anterior, el Banco Mundial (2019)² sintetiza esos riesgos en su informe y ránking "Doing Business". Este estudio evalúa el entorno y las condiciones de 190 economías con la finalidad de medir la facilidad o dificultad de hacer negocios en estos países. El análisis se realiza a partir de indicadores que afectan al desempeño de las empresas en su creación, operación, expansión y cierre. Las variables hacen referencia al impacto legislativo e institucional en la apertura del negocio, la contratación de empleados, los permisos de construcción, la obtención de electricidad, el registro de propiedades, la obtención de crédito, la protección de los inversionistas minoritarios, el pago de impuestos, el comercio transfronterizo, el cumplimiento de contratos y la resolución de la insolvencia.

Ilustración 1

Ranking "Doing Business"



Nota. Áreas normativas que afectan al ciclo de vida de una empresa empleadas por el Banco Mundial para medir la facilidad para hacer negocios en un país. De: Banco Mundial (2019).

² Los datos se extraen del año 2019 en virtud de irregularidades encontradas en la edición de 2020 y la suspensión de su realización los dos años siguientes.

2. Modelo tradicional gradual *Uppsala*

Las investigaciones tradicionales sobre las teorías de internacionalización se centraron en el estudio del modelo *Uppsala* propuesto por Johanson y Vahlne (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). Este enfoque escandinavo propone un proceso de internacionalización de forma lenta y gradual, mediante una secuencia de pasos, previamente deliberados y experimentados en el mercado doméstico.

Inicialmente, las empresas comienzan su actividad comercial o venta de bienes y servicios en el ámbito interno para luego incursionar en el mercado exterior. A medida que van transcurriendo las diferentes etapas, la compañía va obteniendo experiencia de dicho mercado y el nivel de recursos comprometidos es cada vez mayor. Las empresas prefieren adquirir los conocimientos suficientes sobre un determinado entorno internacional antes de extender su actividad a los países. Además, esta es la razón por la que primero suelen desplazar su negocio a aquellos países vecinos o áreas geográficas donde la distancia psicológica traducida en diferencias idiomáticas, culturales, legales, políticas, educacionales (...) es menor. Por tanto, la estrategia de penetración de la empresa se centrará al principio en aquellos mercados cuya entrada implique un grado de riesgo y compromiso más bajo.

El principal obstáculo para la internacionalización es la carencia de conocimientos y recursos. El enfoque escandinavo reduce estos inconvenientes a medida que avanzan las fases, se aprende del mercado internacional y se tiene mayor experiencia (Pla-Barber & León, 2004). Además, esta acumulación gradual de conocimientos sobre el entorno extranjero es la que les permite tomar decisiones respecto al porcentaje de recursos que la empresa van comprometiendo en los mercados donde van entrando.

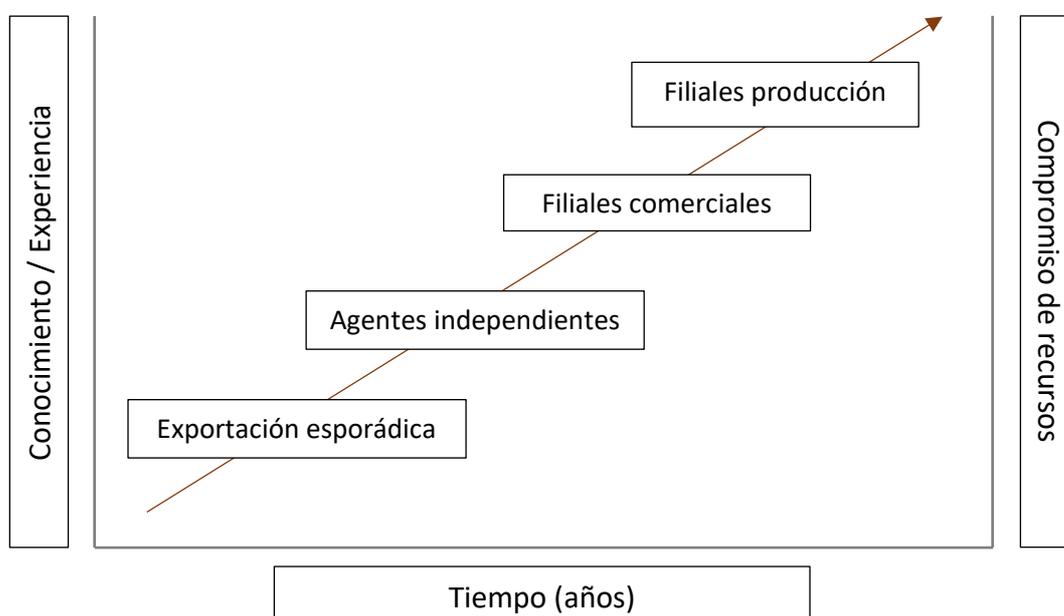
Un ejemplo de una empresa que siguió este modelo para internacionalizarse fue Chupa-Chups. La idea del caramelo con palo nace en los años cincuenta con Enric Bernat, fundador de la compañía de origen español. La empresa logró de forma rápida una presencia dominante dentro de las fronteras. A partir de entonces decidió expandir su negocio en el escenario internacional.

Durante las primeras etapas de su proceso de internacionalización concentró sus esfuerzos en un solo producto y entró en los mercados extranjeros por medio de exportaciones, a excepción de una filial comercial en París (Francia) y una fábrica en Bayona (Francia). Ya en la década de los ochenta abrió filiales de distribución en otros países como Atlanta (Estados Unidos) y Bonn (Alemania). En los años noventa destaca la globalización de la compañía y el lanzamiento de dos nuevas marcas (Smint y Crazy Planet). En el nuevo siglo, la empresa estableció filiales de producción en grandes mercados como China, India, Brasil o Colombia. En esta línea, alcanzó unas ventas de 450 millones de euros en el año 2002, 90% de las cuales procedían del exterior. Finalmente, ha centrado su estrategia en el crecimiento de alianzas comerciales como, por ejemplo, acuerdos de distribución con Haribo, Cadbury, Pepsico... y en la concesión de licencias para prendas infantiles, perfumería, óptica, etc.... (Chupa-Chups (2023); Pla-Barber & León (2004)).

A partir del ejemplo expuesto, vemos también la correlación que existe entre las fases del proceso de internacionalización y los modos de entrada e inversión en los mercados exteriores. Así, en las primeras etapas, las compañías no suelen realizar inversiones en los países de entrada debido a la falta de información sobre estos. En una segunda etapa es posible recurrir a representantes particulares que ejercen de canal de información indirecto de la empresa. En la tercera fase ya es más probable que la entidad establezca su propia filial de ventas, lo que le permite tener mayor control e información del mercado de destino. Tras las etapas anteriores, la empresa puede consolidar el mercado con unidades productivas controlando ahora tanto las ventas como la producción (Johanson & Wiedershein-Paul, 1975).

Figura 6

Fases de expansión internacional. Modelo Uppsala



Nota. Correlación entre las variables de conocimiento y experiencia, compromiso de recursos y tiempo (años).

No obstante, los mismos autores de *Uppsala*, Johanson y Vahlne, han adaptado la teoría ajustándola a los cambios de paradigma actuales. Así, han apuntado tres excepciones en las que este proceso de expansión gradual en un país foráneo podría abreviarse o avanzar de forma más acelerada: (a) la posesión de numerosos recursos que minorizan el riesgo de penetración desacertada, (b) las circunstancias del mercado de destino estables y similares a las del ámbito doméstico, y (c) las condiciones del país de destino se asemejan a las de otros donde ya existe inversión de la empresa, por lo que la experiencia disminuye la inseguridad de entrada (Vahlne y Johanson, 2017).

Otros autores que tratan el enfoque secuencial para la internacionalización son Welch y Luostarinen (1988). Estos flexibilizan la teoría afirmando, que es posible la ausencia de alguna de las fases del proceso en virtud de la carrera de aprendizaje y la experiencia que la compañía va adquiriendo en otros mercados exteriores. Es decir, el conocimiento

y la práctica en un determinado entorno extranjero posibilita a la empresa su inversión posterior en otro mercado de forma mucho más rápida.

3. Modelo de internacionalización acelerada. Empresas *born global*

Una vez expuesto el planteamiento anterior, procedemos ahora a contrastarlo con el paradigma alternativo en el que las empresas siguen una trayectoria mucho más ágil, saltándose fases del modelo tradicional de internacionalización. Podemos afirmar que el surgimiento de las llamadas *born globals* desmonta el núcleo sobre el que se asienta el modelo escandinavo: la experiencia (Pla-Barber & León, 2004).

Bajo este modelo, las empresas no llevan a cabo un proceso de internacionalización detenido, sino que reducen el tiempo que generalmente se necesitaría para extender al exterior la actividad empresarial. Por tanto, tienen desde el momento inicial una orientación internacional fuerte y una amplitud geográfica que les posibilita operar en distintos países de forma temprana y simultánea. Así, en un periodo corto de tiempo y cercano a su creación, se convierten en exportadores activos, operando en múltiples países y sin haber pasado por las etapas previas del modelo *Uppsala*. Desde el origen existe un compromiso mayor a la exportación en lugar de un progreso sistemático que puede empezar en la exportación y continuar hacia otras formas de entrada (Madsen & Servais, 1997).

A raíz de la aceleración del proceso, resulta evidente que el riesgo y la incertidumbre será mayor en las *born globals* que en aquellas empresas que trazan el proceso de internacionalización de forma gradual. Estas empresas se presentan en el exterior sin seguir las fases del modelo tradicional que tiene su razón de ser en la experiencia y en la prueba. En consecuencia, los proyectos de emprendimiento son más arriesgados y resulta necesario buscar ventajas competitivas que palien la situación de desventaja que pueden encontrarse con respecto a empresas locales u otras que han aterrizado en los países deliberadamente y tras analizar con detenimiento el mercado.

Otro aspecto que diferencia a la teoría tradicional es el tiempo que tarda la empresa en internacionalizarse, o, dicho de otro modo, la escasa edad de la empresa cuando pasa a ser internacional. En la misma línea, no se habla de la necesidad de contar con un tamaño suficiente u otros recursos para que las *born globals* puedan realizar sus actividades en el exterior. De hecho, a lo largo del trabajo se presentan ejemplos de compañías con incluso un único empleado que demuestran que ya no es necesario para salir al exterior tener la consideración de empresa grande.

También es importante resaltar, dentro de la organización, la figura del gerente y su actitud al tratarse de una característica distintiva de este modelo acelerado. El director mantiene una visión del mercado única y global y una posición favorable hacia la expansión internacional. Esto guarda estrecha relación con el conocimiento y la experiencia internacional previa que suelen tener los gerentes de las *born globals* en comparación con los de las empresas que siguen un proceso de internacionalización gradual. Este conocimiento temprano en temas internacionales, oportunidades y demandas del mercado, regulaciones o instituciones, entre otros, constituye uno de los activos intangibles más destacados del modelo ya que disminuye el riesgo de ingreso anticipado en el mercado extranjero (Rialp et al., 2007, Autio et al., 2000). Si bien, este conocimiento puede proceder directamente de los propios directivos emprendedores o adquirirse también por medio de acuerdos empresariales o proveedores.

A continuación, se realiza un análisis “DAFO” que complementa el análisis “PEST” anterior y que será útil para conocer en profundidad las ventajas competitivas y los riesgos que presentan las *born globals* en el mercado internacional, así como para entender su estrategia. Esta matriz elaborada por primera vez por el ingeniero químico Albert S. Humphrey y cuya popularidad continúa creciendo, analiza las Debilidades y Fortalezas de origen interno y las Amenazas y Oportunidades de origen externo.

Figura 262

Análisis "DAFO"



4. Comparativa

Tras el estudio de ambos enfoques de internacionalización (*Uppsala* y *born globals*) podemos señalar características propias de cada modelo que pasamos a recoger en la siguiente Tabla 3.

Tabla 3

Comparación entre el proceso de internacionalización gradual y acelerado

ATRIBUTOS	MODELO UPPSALA	EMPRESAS BORN GLOBAL
Motivación internacionalización	Reactiva Costes de producción incentivan la exportación	Proactiva Interés constante en nuevos mercados
Contacto con el extranjero	Pedidos de clientes en el exterior esporádicamente	Internacional desde los orígenes
Objetivos internacionales	Crecimiento y aumento en volumen de ventas Lograr un mayor mercado Alargar el ciclo de vida del producto Aprovechamiento economías de escala	Explotación de ventajas competitivas Mantener clientes Penetración rápida en segmentos globales
Orientación y alcance de mercado	No necesariamente a mercados específicos Estrategia de concentración (ámbito geográfico reducido)	Nicho de mercado global Estrategia de diversificación (ámbito geográfico amplio)
Administración de recursos	Normalmente poco interesada	Comprometida
Patrón de expansión	Crecimiento Expansión doméstica previa Requisito de experiencia y prueba previa	Concurrente Simultánea ámbito doméstico e internacional Uso de redes Seguimiento de clientes

Ritmo del paso	Gradual, secuencial Fases Proceso detenido Enfocado en un sólo mercado	Rápido, precoz Salta etapas Proceso acelerado Exporta a muchos mercados a la vez
Figura del gerente	Menos expuesto al riesgo Búsqueda de oportunidades cautelosa	Experiencia internacional Propenso al riesgo Consciente de oportunidades en mercados potenciales
Tipo de producto	Adaptación del producto que se ofrece	Un producto potencialmente global y con pocas o ninguna modificación
Modo de entrada	Agentes, mayoristas o distribuidores Directo a clientes Filiales comerciales, de producción	Agentes o distribuidores Venta directa a clientes, uso de licencias, <i>joint ventures</i>

Nota. Adaptada a partir del análisis del artículo de Brenes (2007).

Además, de los procesos de internacionalización comparados, ha de mencionarse la existencia de las empresas *born again global* (por sus siglas BAG), las cuales también siguen un proceso de internacionalización acelerado como las *born global*, pero estas después de haber operado durante muchos años en su mercado de origen. Es decir, transcurridos unos años abrazan la expansión a otros mercados de forma rápida (Bell et al., 2001). Por ello, la diferencia entre las BAG y las que son objeto de estudio del presente trabajo se centra en que las primeras llevan a cabo un proceso de internacionalización rápidamente pero no en los primeros años de su ciclo de vida como ocurre con las *born global*.

VI. ESTUDIO TEÓRICO - PRÁCTICO DE LAS EMPRESAS BORN GLOBALS

Siguiendo el método estudio del caso, en este epígrafe se abordan las características de las empresas *born globals*, y seguidamente, diferentes clasificaciones, acompañando y comprobando esta información con ejemplos reales de empresas internacionales.

1. Características distintivas

Como hemos visto en los epígrafes anteriores, las empresas *born globals* cuentan con una serie de características que las distinguen de las restantes empresas.

Generalmente, las *born globals* se caracterizan por ser pequeñas y medianas empresas, con una base limitada de recursos financieros y humanos debido a su juventud y a su tamaño, y en comparación con las grandes empresas multinacionales. Por ello, estas empresas, y a diferencia de las PyMES convencionales, suelen prestar más atención a la administración y control de dichos recursos vitales buscando garantizar su permanencia en el mercado en lugar de atender a su posesión (Knight *et al.*, 2004).

Esto puede observarse con el ejemplo de NetMaps, compañía que nace en 1997 en Barcelona (España) y cuya actividad consiste en la elaboración y distribución de mapas y planos urbanos en formato impreso o digital (NetMaps, 2023). Para ello cuentan con una de las mayores bases de datos de cartografía vectorial en Europa, lo que se traduce en un valor añadido en el producto. Originalmente, el nivel de riesgo al que se enfrentaban era alto debido a que los valores añadidos podían no apreciarse por los clientes vía online y descartar la compra del producto por el precio. Aun cuando su volumen de facturación anual se acerca a los 6 millones de euros, únicamente cuenta con una veintena de trabajadores y una fábrica propia (Rial *et al.*, 2007). La estructura es centralizada, se atiende desde Barcelona a clientes, el CEO decide y la información se traslada a los empleados que son de diferentes nacionalidades. Como *born global* tiene una dotación de recursos tangibles inferior al de empresas con un nivel de ventas similar, si bien ello no impide el desarrollo de su actividad internacional.

Desde el primer año tiene clientes internacionales y actualmente opera en 128 países, siendo una de las mayores productoras de mapas digitales e impresos a nivel europeo y mundial. En España, 20 de las empresas del IBEX son clientes, pero además han creado mapas para Gucci, Inditex, Mandarin Luxury Hotels... Esta expansión internacional fue favorecida por el propio *networking* de los fundadores, previos directivos de empresas de comunicación y con larga experiencia en el sector de servicios; así como por la pronta presencia en ferias internacionales (Martín, 2009).

Otra característica derivada de las anteriores es que tienen una limitada capacidad de producción, y como consecuencia buscan actuar en nichos de mercado globales. Es decir, se apartan de la idea de alcanzar a cualquier persona orientándose a un grupo de clientes. Según Moen y Servais (2002), han de identificar e intervenir en mercados con consumidores homogéneos y efectuar las mínimas adaptaciones en lo que se refiere a la 'mercadotecnia'. Sin embargo, en aquellas empresas que siguen un proceso de internacionalización más lento y gradual sucede lo contrario, pues intentan dirigirse a un grupo muy amplio de consumidores. Por ejemplo, Inditex, donde el segmento de mercado abarca damas, caballeros y niños, con diferente personalidad y en cuyas marcas puedes encontrar prendas, productos de belleza u hogar de diferentes calidades y precios (Massimo Dutti, ZARA, Uterqüe, Zara Home...).

En esta línea citamos a Vellus Products, Inc., una compañía de productos de belleza y cuidado animal de Ohio (Estados Unidos) que data del año 1991. La empresa se dedica al diseño de fórmulas de aseo personalizadas y bioequilibradas para perros u otras mascotas en función del tipo de pelaje (Vellus Products, Inc., 2023). Debido a la alta calidad de los ingredientes cosméticos que utilizan y de su adaptación a cada mascota dicen asegurar la salud y belleza de la piel del animal. El segmento de mercado al que presentan estas fórmulas se compone de expositores de espectáculos caninos, competiciones, miembros de la realeza, celebridades y dueños de mascotas que reciben un cuidado especial. Por tanto, la compañía comercializa un producto muy concreto y de calidad dirigida a un nicho de mercado muy específico (Antón, 2019).

La actividad internacional comenzó en 1993 con su primera venta por parte de un empresario taiwanés. Actualmente, la empresa exporta a 32 países, continua con menos de 25 empleados y sin interés en ninguna tienda física propia, pues su negocio se centra en la exportación por medio de redes de distribuidores (Zoom Info, 2023).

Los autores Pla-Barber y Cobos (2002) explican cómo las empresas nacidas globales pueden encontrarse con ciertas desventajas cuando empiezan a actuar en otro país respecto de aquellas entidades locales. Como ejemplos podemos enumerar las barreras culturales, los costes de información acerca de las preferencias, necesidades o capacidades financieras del público, las diferencias legales y monetarias, la discriminación por parte de organismos intergubernamentales... Para superar estos obstáculos es necesario que las empresas cuenten con ventajas competitivas a fin de que puedan desarrollar con éxito su actividad en mercados internacionales y sin quedarse atrás de sus competidores.

Esta ventaja competitiva puede radicar en la promoción de escasos productos o únicamente de un bien, en el uso de alta tecnología, en la fabricación de un diseño superior del producto, en la obtención de materia prima de alta calidad, en la utilización de un *know how* adecuado... (Burgos & Plascencia, 2013). Resulta muy habitual que esta clase de empresas se alejen de comercializar una extensa variedad de productos para centrarse en uno y diferenciarlo con una calidad más alta o mejor a la de sus competidores. Detrás de la calidad de un producto hay un esfuerzo mayor por parte de la empresa que persigue con la innovación u otras estrategias, comercializar un bien que supere las expectativas de los clientes y que sea adecuado para el medio ambiente y la salud.

Un ejemplo particular es We Are Knitters, una reconocida empresa española que fundaron dos amigos en 2010 tras regresar de un viaje a Nueva York (Estados Unidos). A raíz de estas vacaciones donde se sorprendieron de los muchos jóvenes estadounidenses que tejían en lugares públicos, los cofundadores se plantearon un modelo de negocio que en España estaba en decadencia y que se traducía en traer lo tradicional a la era contemporánea (Gámez, 2017). Así, la empresa se especializó en la

comercialización de kits para tejer y hacer crochet formados por ovillos de lana de primera calidad (100% peruana), reciclables y reutilizables, agujas artesanales y un patrón con los pasos a seguir para confeccionar una prenda o accesorio (We Are Knitters, 2023).

Desde sus inicios han buscado llamar la atención de un público joven introduciendo colores vivos y más modernos en sus materiales y creando una comunidad en redes sociales para poner de moda el *knitting* bajo sus lemas “Para que una idea llegue a ser algo requiere ser tejida” y “Tejer es el yoga del siglo XXI”. Asimismo, desde su fundación tiene vocación global. Después de 11 años de trayectoria, el pasado octubre dieron el salto con su primera tienda física en Madrid. Actualmente han vendido kits a un total de 200 países, con tan solo dos almacenes distribuidores (Estados Unidos y Alemania) (Nicolás, 2021). Con menos de 40 empleados y con una dirección funcional y ejecutiva centralizada, tienen una facturación entre 6.000.000-15.000.000 euros (Infocid, 2023). Además, con la finalidad de reforzar su presencia exterior la compañía se alió hace tres años con Stripe, plataforma tecnológica especializada en transacciones online (Modaes, 2020). De esta manera, pudo ofrecer un sistema de pago ajustado a los diferentes métodos de los mercados sin necesidad de modificar su proceso de pago.

Asimismo, las *born globals* se diferencian de las PyMES convencionales por el tiempo que transcurre entre su nacimiento y el período donde empiezan a exportar. Mientras que, las primeras tienen un enfoque estratégico y se encaminan al entorno internacional desde el mismo momento en que se convierten en empresas, o sino en tiempo breve; en las tradicionales, esta salida al exterior puede darse al cabo de unos años y tras recorrer una serie de fases. Dicho de otro modo, las primeras no confinan su ámbito de actuación, operando en diferentes países desde su inicio; y las segundas y en caso de exteriorizar su actividad toman esta como complemento de su actividad doméstica. Es por ello se afirma que las *born globals* tienen vocación global y observan el mercado mundial como el único mercado desde su constitución formal o incluso antes de esta (Rialp *et al.* (2005a).

En línea con lo anterior y siguiendo los estudios de autores ya mencionados (McDougall & Oviatt (1994, 2000), Knight & Cavusgil (1996), Autio, Sapienza & Almeida (2000)), el periodo de tiempo mayoritariamente aceptado en el que este tipo de empresas suele internacionalizarse se sitúa entre los 2 y 6 años, aunque se ven casos que incluso antes de su constitución, logrando con escaso tiempo de vida un elevado volumen de ventas en múltiples mercados del mundo. Por ejemplo, Knight y Cavusgil (1996) señalan que al menos un 25% de sus ventas procede del extranjero, habiendo empezado a exportar dentro de los tres años después de su creación. No obstante, en el parámetro de tiempo se aprecia divergencia entre los académicos, al igual que ocurre con otras medidas para la consideración de una *born global* como el volumen de ventas en el exterior, la estimación del número de países destino...

Otro ejemplo característico es el de Vánagandr, una micro-PyME gallega fundada en 2014 en Galicia (España) y cuya actividad es la producción y venta de ginebra premium o artesanal de alta calidad en virtud de su método de elaboración, ingredientes y diseño. El fundador, junto a su mujer son los únicos empleados. Este se encarga de la gestión y demás actividades de la empresa como el marketing y la contabilidad, salvo la distribución y gestión de contratos laborales para promociones específicas. En 2015 comenzó a comercializar sus botellas al grupo El Corte Inglés Gourmet, presentarse en eventos y promocionarse por redes sociales. En 2016, participó en competiciones a nivel internacional ganando varias medallas (*San Francisco World Spirits, International Wine & Spirits Competition* de Londres...) (Vánagandr, 2023). Estas competiciones le ayudaron a acercarse a los primeros clientes en el exterior y a partir de enero del año 2017 empezaron sus ventas internacionales (Esparis, 2017).

La empresa tardó 3 años en internacionalizarse, aunque su fundador Enrique Pena González tenía voluntad de posicionar su producto en el exterior desde antes de su fundación. Según sus palabras: “estamos en un mundo global y hay que aprovecharlo”. No obstante, ha de tenerse en cuenta la diversidad normativa y los impuestos que existen en torno a esta clase de bebidas ya que ello puede suponer barreras de entrada o facilitadoras según el país. Ahora, un porcentaje superior al 50% procede de las ventas en el exterior, destacando Dinamarca, México y Australia. La estrategia de entrada y

venta que utiliza es a través de distribuidores locales en el extranjero y tiendas gourmet en España, con un único precio de venta, a excepción de promociones (Esparis, 2017).

En lo que se refiere a los aspectos internos de la empresa, las estructuras organizativas son por lo común simples y flexibles. Esto puede jugar como ventaja durante los primeros años porque facilita su adaptación a los continuos cambios del escenario internacional. No obstante, puede llegar a suponer un inconveniente si se alcanzara un volumen de operaciones mayor (Brenes, 2007).

Probablemente por su tamaño, la estructura de estas empresas suele ser centralizada, de manera que la autoridad que toma las decisiones es la cabeza de la organización. En este sentido, la figura del fundador o gerente (a menudo la misma persona) destaca, bien por el conocimiento y experiencia previa en temas internacionales que es transmitido en forma de capital social, y bien porque desde el inicio identifica de forma proactiva las oportunidades de negocio fuera de las fronteras, impulsando así el proceso de internacionalización (Pla-Barber & León, 2004).

También la estructura es lateral en virtud de la interacción y difusión de conocimiento que se da entre las unidades de la empresa (Quesada, 2011). Esto se encuentra íntimamente relacionado con el grado de socialización de la empresa, que siguiendo a Pla-Barber y León (2004), supone el aprendizaje de los miembros de la entidad y que es necesario para que el conocimiento fluya en el ámbito interno.

En esta línea, presentamos a Excealoe S.L., una empresa de Córdoba (España) creada por 20 productores de Aloe Vera a mediados de 2014 para comercializar el producto con certificación ecológica y de gran calidad. Desde sus inicios ha tenido vocación global de expansión de su producto y en los primeros tres años logró exportar hasta ocho países (Marín, 2017). En esta línea, la misma compañía alega que el riesgo no es vender al exterior, sino quedarse únicamente en España ya que sus ventas nacionales son escasas. Actualmente el propio sitio web de la entidad se anuncia cómo la comercializadora más importante de Aloe Vera de Europa, así como la exportadora del Aloe Vera con mayor

calidad del mundo debido a su cultivo, recolección, transformación y garantías (Excealoe, 2023).

En cuanto a su estructura, esta es simple ya que su tamaño es pequeño y cuenta con un único empleado, asalariado, como director ejecutivo. Otras cuatro personas componen el consejo de administración, pero sin percibir remuneración. Asimismo, la compañía se encuentra centralizada en el sentido de que una persona, su director general, es la que toma decisiones por ser intermediario con el mercado y el cliente, y los restantes se encargan de las cuentas. La estructura también es lateral, pues los miembros de esta sociedad son también miembros de la Asociación Nacional de Empresarios del Aloe (Asocialoe), por lo que la comunicación e información es rápida y clara (Excealoe, 2023; Marín, 2017).

El nivel de riesgo al que hacen frente las *born globals* es alto por dos razones: cierto desconocimiento de los mercados extranjeros por su poco tiempo de vida y la volatilidad de los mercados en los que se introducen. Esta inseguridad que puede darse con respecto a consumidores, demandas o necesidades de mercado, entre otros, supone un reto conocido e inicial para las empresas. Es por ello las *born globals* tienen en su cabeza a un equipo directivo con espíritu emprendedor, proactivos en la búsqueda de nuevos mercados y capaces de asumir riesgos. Los miembros dirigen el negocio basándose en conocimientos previos sobre el sector en el que operan y el exterior y se forman para adquirir las habilidades necesarias para controlar dicho riesgo internacional. Este elemento de control en estas organizaciones es elevado por su tamaño y por la coordinación necesaria de las operaciones empresariales en los diferentes mercados en los que actúa (Quesada, 2011).

También podemos señalar a Fiweex, una PyME tecnológica de pocos empleados (11-17) que nace en Asunción (Paraguay) en el año 2015. La compañía está especializada en la proporción de conexión de Internet a clientes de centros comerciales, hoteles, locales de restauración y hostelería, entre otros, de forma rápida, sin contraseña y de registro único para usuarios. Además, la señal de Internet también da acceso a beneficios y promociones para los clientes y permite la realización de una base de datos para la

empresa con información de los mismos. En poco tiempo el negocio consiguió alta capacidad regional y puso en marcha su expansión internacional. Actualmente la corporación ya opera en Argentina, Chile y Colombia, siendo una de las redes de WiFi Marketing más importantes a nivel regional. Entre los locales en los que están establecidos destacamos Hard Rock Café, Burger King... (Fiweex, 2023; Liu, 2021).

Esteban Torres y Enrique Santacruz son los emprendedores de esta compañía que ha logrado penetrarse en otros países de América del Sur y que para ello han ido examinando las oportunidades de negocio y su dinámica en cada país de destino. El nivel de riesgo era alto, ya no sólo por factores de naturaleza económica o culturales y por la volatilidad general de esta región, sino también por la falta de conocimiento de los nuevos mercados, ya que, por ejemplo, en algunas partes de América Latina hace menos de dos décadas que utilizaban teléfonos móviles e Internet. A ello también influye los factores políticos y la inestabilidad del país, siendo que es posible encontrarse con gobiernos que intervengan en el área de la digitalización (Liu, 2021).

Por otro lado, las *born globals* suelen recurrir casi desde su constitución o poco más tarde a la estrategia de *cobranding* o estructuras híbridas a través de la cooperación empresarial o de un conjunto de redes, con el propósito de crecer, obtener recursos, adquirir conocimientos y experiencias del proceso de internacionalización, presenciarse en mercados externos y canalizar sus ventas en ellos. En caso contrario, si la empresa se mantuviera aislada resultaría casi imposible alcanzar estos fines de forma tan temprana.

El principal modo de entrada es la exportación por medio de intermediarios y distribuidores debido a su bajo coste y a que implica menor riesgo operativo. Si bien, también puede observarse la inversión directa a través de filiales o subsidiarias (Cavusgil & Knight, 2009). Otra forma de penetración es por medio de estructuras de *governance* o administración conjunta en la que dos o más firmas llegan a un acuerdo de cooperación empresarial como por ejemplo franquicias, licencias, *joint venture*³... De

³ *Joint venture* (empresa conjunta): asociación de dos o más empresas con la finalidad de desarrollar un negocio en el que compartan el control y toma de decisiones, los beneficios y el riesgo según la aportación de cada parte (Pla-Barber & León, 2004).

esta manera, el apoyo mutuo favorece la expansión, así como la difusión de conocimientos y otras tecnologías (Marín, 2017). Por consiguiente, podemos afirmar que estas alianzas estratégicas son necesarias para que empresas como las analizadas en el presente trabajo sobrevivan y desarrollen su expansión, ya que debido a su escaso tamaño y edad se encuentran en situación de desventaja para la entrada en otros países.

Cómo último ejemplo citamos a la compañía alicantina (España) Hawkers, fundada en diciembre de 2013 por 4 profesionales de diversas materias y que está especializada en el diseño y comercialización de gafas de sol. Este proyecto no fue el primero de los fundadores, pues con anterioridad emprendieron otro conocido como Saldum y que consistía en la compraventa entre particulares por medio de una plataforma online. Esta plataforma no obtuvo mucho éxito, pero sirvió a los creadores para el impulso de Hawkers. Y así, esta compañía ha estrenado el nicho de la venta de gafas de sol vía Internet. Al comienzo, su producto fue suministrado por una empresa de origen canadiense llamada Knockaround, más tarde un fabricante chino se encargó de la producción de la montura y uno alemán de las lentes y finalmente, abrieron en 2021 su primera y única fábrica en Elche para producir localmente y apostar por una integración vertical (diseño, producción y distribución) (Barrientos, 2021).

Siguiendo las características de las *born globals*, ofrece un único producto, gafas de sol, y de calidad, aunque a un precio más bajo del habitual en el sector. El segmento al que se dirige es generalmente público joven. La ventaja competitiva no es tanto el producto, el cual no es novedoso, sino su negocio a través del comercio electrónico, potenciando el entorno online y las redes sociales. A finales de 2015 consiguieron expandir el negocio vendiendo incluso a Estados Unidos y Australia, a pesar de que el nivel de riesgo era elevado, pues, por un lado, no en todos los países su producto era común por el clima, y por otro lado, por el método de venta distinto de cada mercado. Por ejemplo, en China no existen plataformas como Facebook o Instagram y debían desarrollar su publicidad a través de Alibaba. En septiembre de 2017, apostaron por la distribución *off-line* abriendo su primera tienda física en Madrid (Barrientos, 2021). Hoy, ya cuentan con

alrededor de 90 establecimientos en todo el mundo en concepto de *flagships*⁴, experienciales, y *micro-stores*. La empresa tiene un tamaño por número de empleados de “Entre 25 y 50”, fijos y 12 de ellos administradores o directivos de la empresa, sin contar con el personal de oficinas y establecimientos comerciales (Universia, 2023).

Actualmente, la empresa está considerada como una de las diez marcas españolas más reconocidas mundialmente que ha logrado hacer frente a su competencia gracias a sus estrategias de marketing y a pesar de su leve experiencia y fondos en comparación con una multinacional. Además de las redes sociales y con su fin de posicionamiento empresarial, ha firmado alianzas con otras marcas como Mercedes-Benz o colaboraciones con *celebrities* como Andrés Velecoso o Ronaldinho.

Por todo lo expuesto, es afirmativa la existencia de una serie de características comunes a las empresas que siguen una trayectoria de internacionalización acelerada. Hemos podido comprobar la literatura con ejemplos reales de empresas nacionales y extranjeras. Estas compañías han seguido estrategias distintas para expandir su negocio al exterior, presentan ventajas competitivas diferentes y pertenecen a sectores muy variados, desde el tricolaje, hasta la óptica, bebidas alcohólicas, cartografía, higiene animal... Si bien, todas ellas han destacado en múltiples países de forma muy temprana y a pesar de enfrentarse a un nivel de riesgo inicial elevado. Mientras que unas han triunfado por invertir la implantación del modelo tradicional ‘*brick & mortar*’ después de la distribución a través del canal online (caso We are Knitters y Hawkers), el éxito de otros ha sido por la innovación, calidad o especificidad del bien o servicio que ofrecen (caso NetMaps, Vellus Products, Vánagandr, Excealoe y Fiweex).

A continuación, se expone el análisis anterior (descripción-ejemplo) en la Tabla 4 para visualizar las características de las empresas *born globals* y su extrapolación con las características de las compañías escogidas.

⁴ *Flagships*: establecimientos comerciales para conectar y ofrecer una experiencia al consumidor más allá de la venta a través de su diseño y presentaciones. Es decir, buscan transmitir la imagen y personalidad de la marca (Barrientos, 2021).

Tabla 4

Ejemplos de empresas born globals

EMPRESAS	PYMES con recursos limitados	Nichos de mercado	Escasos productos y de calidad	Tiempo (vocación internacional)	Estructuras organizativas simples y centralizadas	Nivel de riesgo alto	Alianzas estratégicas (Cobranding)
NetMaps	20 empleados y una fábrica	Empresas, comercios u hoteles por la calidad	Mapas y planos urbanos impresos y digitales	Desde el 1º año Actualmente 128 países	CEO (experiencia previa) decide y atención desde Barcelona	Valores añadidos no apreciarse por Internet	Networking y empleados países destino exportaciones
Vellus Products, Inc.	< 25 empleados y no tienda física	Competiciones caninas y celebridades	Fórmulas aseo personalizadas de alta calidad	2 años Actualmente 32 países	Presidenta y director producción	Cultura local, mascotas en diversos países	Exportación por medio de redes de distribuidores
We Are Knitters	< 40 empleados y 1 tienda física	Público joven (colores vivos y modernos)	Kits tejer y crochet 1º calidad y reciclables	2 años Actualmente 200 países	Dirección funcional y ejecutiva en una misma persona	Modelo de negocio en decadencia en España	Alianza con Stripe para facilitar métodos de pago
Vánagandr Destilerías S.L.	2 empleados	Consumidores productos gourmet	Ginebra artesanal y alta calidad	3 años + 50% ventas exteriores	Fundador se encarga de la gestión de la empresa	Normativa como barrera de entrada y presión fiscal	Distribuidores locales y tiendas gourmet (ej. El Corte Inglés)
Excealoe S.L.	1 único empleado	Consumidores concienciados con el medio ambiente	Hoja/Jugo Aloe Vera con certificación eco de + calidad	En < 3 años, exportó a 8 países	1 asalariado que decide y comunicación rápida con 4 socios	Novedad y desconocimiento necesidades clientes	Cooperación 20 productores miembros de Asocialoe
Fiweex	11-17 empleados	Usuarios de tiendas, restaurantes o hoteles	Conexión Internet sin contraseña para usuarios	2 años Actualmente 4 países Am. Sur	CEO + directores regionales (comunicación)	Inestabilidad política e introducción digital Am. Sur	Cientes (comercios) – intermediarios consumidor final
Play Hawkers S.L.	< 40 empleados, + personal de las 90 tiendas y oficinas (300)	Público joven y precio asequible	Gafas de sol de calidad	2 años Actualmente + 80 países	12 directivos e integración vertical en 1 fábrica	Producto dependiente del sol y métodos de venta	Alianzas con empresas y celebrities

2. Clasificaciones de empresas *born global*

La clasificación y diferenciación entre empresas que siguen un proceso de internacionalización acelerada y temprana es uno de los campos de esta materia en la que los investigadores todavía no han dedicado suficientes líneas en sus estudios. A continuación, se exponen cuatro clasificaciones propuestas por algunos autores y ejemplificadas con las empresas recién analizadas.

Una primera clasificación que puede establecerse es la que se refiere a los sectores en los que operan este tipo de empresas. Como se ha señalado en apartados anteriores, gran parte de la literatura suele inscribir el fenómeno de internacionalización acelerada en sectores tecnológicos (Knight & Cavusgil, 1996; Autio & Sapienza, 2000; McDougall & Oviatt, 1996). Asimismo, puede vincularse este cambio de paradigma a la que recientemente referida Cuarta Revolución Industrial o industria 4.0. La digitalización y robotización como base de esta industria influyen ampliamente en las nuevas formas en que los negocios operan, así como en los destinos en que deciden operar para competir. Ello se debe a que la tecnología ha contribuido a reducir los costes y el riesgo en la entrada de nuevos mercados y a incrementar la velocidad y la eficiencia en las comunicaciones y el transporte internacional (Díaz & Muñoz, 2022).

No obstante, en contraposición a lo anterior otros autores han refutado la vinculación a sectores de alta tecnología afirmando que puede observarse este fenómeno en otros sectores tradicionales y que no está limitado en exclusiva a un tipo concreto de sector (Moen, 2002; Madsen et al. 1997; Fillis, 2001). En suma, a lo antepuesto, la primera clasificación quedaría determinada en aquellas *born globals* asociadas a la tecnología e industria 4.0 y aquellas otras pertenecientes a otros diversos sectores de actividad. Un ejemplo de las primeras sería de Fiweex como empresa tecnológica que ofrece, entre otras, conexiones a Internet; y de las segundas sería Vánagandr dedicada a la elaboración y distribución de ginebra a través de canales de venta *gourmet*.

Una segunda clasificación con limitada atención académica es la que distingue dentro de la industria manufacturera aquellas empresas especializadas en la elaboración de

productos a partir de recursos procedentes de otros lugares, de aquellas que se han dedicado únicamente a la exportación de los productos de un lugar a otro sin necesidad de transformación (Oviatt & McDougall, 1994). Un ejemplo del primer caso sería Hawkers inicialmente cuando producía las gafas de sol con la montura importada de China y las lentes de Alemania. Respecto del segundo, podríamos señalar Excealoe cuya actividad es la exportación de su producto de origen local.

Otra clasificación de *born globals* es la que se centra en algunas características de sus fundadores diferenciando entre “*born industrialists*” y “*born academicians*” (Nordman & Melén, 2008). Los primeros son los que emprenden un nuevo negocio después de haber sido empleados o empresarios de otros proyectos, como en el caso de Hawkers tras la renuncia por los fundadores a su proyecto Saldum. Y, los segundos son los que investigan y desarrollan un nuevo producto, como en el caso de la fundadora de Vellus Products que descubrió las fórmulas de cuidado y belleza del animal que mejor se adaptaran a cada raza y pelaje.

Finalmente, otra clasificación propuesta por los académicos Oviatt y McDougall (1994) ha señalado la existencia de varios tipos de *born globals* dependiendo de la coordinación de las actividades que forman parte de la cadena de valor, así como del número de países en el que las compañías están involucradas. Vemos en la Tabla 5 cuatro tipos de empresa según dos atributos (coordinación e involucramiento) y dos medidas de cantidad (poco y mucho).

Tabla 68

Clasificación Born Globals

Coordinación de las actividades de la cadena de valor	Poco	Empresas exportadoras e importadoras	Negociadores multinacionales
	Mucha	Empresas geográficamente concentradas	Empresas de alcance global
		Poco	Muchos
		Número de países el que están involucradas	

Nota. Adaptada a partir de Oviatt y McDougall (1994), Burgos y Plascencia (2013).

Respecto de los ejemplos estudiados a lo largo del trabajo, podemos señalar como nueva empresa de exportación/importación a Excealoe con su producto local; como negociadores multinacionales a NetMaps y Vánagadr que distribuyen a numerosos países con un solo local de actividad; como empresa enfocada geográficamente Fiweex; y, como empresa de alcance global a We Are Knitters con sus tres almacenes y a Hawkers antes de trasladar la totalidad de la producción a la fábrica de Elche.

VII. CONTRIBUCIONES DE LAS EMPRESAS BORN GLOBALS

El desarrollo del presente trabajo ha presentado y analizado el fenómeno de la internacionalización acelerada que siguen determinadas empresas. Sin embargo, todavía no se ha puesto de relieve cómo el surgimiento de esta clase de empresas favorece a la economía global y a las diferentes economías nacionales. En este epígrafe se explica brevemente la contribución de esta clase de empresas en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, ODS) de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas.

Ilustración 594

ODS 8



Nota. De: ONU

El ODS 8 hace referencia al “Trabajo decente y crecimiento económico” (ONU, 2015) y en este sentido, puede afirmarse que las *born globals* juegan un rol importante en el desarrollo económico de las naciones, en virtud del rápido alcance de beneficios que obtienen tras expandir su actividad a múltiples países poco más tarde de su fundación. Esta exportación temprana al exterior por parte de empresas de escaso tamaño está íntimamente vinculada al emprendimiento y a la promoción de un aprendizaje organizativo y de habilidades y competencias que faciliten la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Esto a su vez reporta un incremento de la competitividad de las

PyMES tanto a nivel nacional como internacional, y, por consiguiente, contribuye al bienestar de las personas.

Por otro lado, cómo hemos visto, estas empresas suelen ofrecer productos locales aprovechando las ventajas competitivas del entorno. Por ejemplo, Excealoe aprovechando las plantaciones de Córdoba (España) o Hawkers tras decidir en 2011 apostar por una integración vertical y producir las gafas en su fábrica de Elche (Alicante, España). Además de favorecer la cultura local, esto está estrechamente relacionado con la creación de puestos de trabajo y el fortalecimiento del tejido empresarial.

Ilustración 1090

ODS 9



Nota. De: ONU

El ODS 9 se refiere a la “Industria, Innovación e Infraestructuras” (ONU, 2015) y las empresas nacidas globales ponen en marcha este objetivo mediante su actividad en I+D+i la cual permite su rápida salida a los mercados internacionales. La efectividad en su posicionamiento en el entorno extranjero también puede verse influida por la creatividad y modernización de algunos de sus productos, el espíritu empresarial y dinámico que caracteriza a la figura del gerente y director de estas organizaciones, y el conocimiento y la experiencia que les ayuda a mantenerse en el mercado internacional.

También ha de mencionarse que, si bien las *born globals* favorecen la productividad económica de los países por su gran valor añadido, la existencia y el crecimiento del número de estas ha estado supeditada a la mejora de infraestructuras como el transporte internacional o Internet, y los avances en entornos normativos de organizaciones y Estados que facilitan el acceso internacional a las pequeñas empresas.

Ilustración 1346

ODS 17



Nota. De: ONU

El ODS 17 vela por las “Alianzas para lograr los objetivos” y en este marco las empresas que siguen una trayectoria de internacionalización acelerada identifican las redes y alianzas como oportunidades para reducir el riesgo de inversión en otros mercados. Como hemos observado en algunas partes del trabajo y es característico de las empresas que estudiamos, las *born globals* promueven la constitución de asociaciones y contactos globales con la finalidad de adquirir recursos y conocimientos del mercado y aprovechar la experiencia internacional y las estrategias de entrada en determinados países. En consecuencia, de este asesoramiento o cooperación con otros sujetos, se produce la entrada acelerada en un mayor número de países y favoreciéndose así el comercio internacional.

VIII. CONCLUSIONES

Tras la presente investigación acerca del proceso de internacionalización acelerada que siguen determinadas empresas denominadas *born globals*, y después de analizar este enfoque de internacionalización con la aplicación de casos concretos, podemos recapitular y extraer las siguientes conclusiones del desarrollo del estudio.

En primer lugar, el tema de la internacionalización como expansión del negocio empresarial ha sido tratado a lo largo de la historia reciente por multitud de académicos que lo han diferenciado del posterior fenómeno de la globalización. La evolución de estas manifestaciones, junto con una serie de variables y factores ilustrados en las Figuras 1 y 2, ha impulsado a las PyMES a salir a los mercados internacionales. En este sentido, el crecimiento fuera de las fronteras, que antaño era dominio distintivo de las multinacionales, se ha convertido en una estrategia para empresas de cualquier tamaño.

En esta línea, se presenta el fenómeno de las empresas *born global* que comienza a expandirse en la década de los 80, con la creciente aparición de PyMES de diferentes partes del mundo que se internacionalizan siguiendo una trayectoria mucho más acelerada y temprana, apartándose, por tanto, del tradicional modelo gradual. Desde entonces, no sólo se ha expandido el número de empresas nacidas globales, sino también el interés de investigar este nuevo enfoque de internacionalización. Si bien, hemos podido comprobar que el número creciente de estudios (Oviatt & McDougall, 1994; Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997; Iborra *et al*, 1997; Fillis, 2001; Moen & Servais, 2002; Pla-Barber & León, 2004; Rialp, Rialp & Knight, 2005; Burgos & Plascencia, 2013; Brenes, 2007) en esta materia ha generado deficiencias, por ejemplo, en cuanto a la falta de unificación de terminología o de definiciones consistentes, lo que pone de relieve la necesidad de continuar avanzando y explorando este campo, a fin de lograr mayor rigor en su comprensión y comparación directa con los diferentes modelos.

La revisión sistemática de la literatura del concepto de *born global* que se plasma en la Tabla 1 ha permitido identificar los atributos esenciales de esta clase de empresas (Figura 3) para posteriormente elaborar una definición propia. Reiterando, nos

encontramos ante una empresa pequeña y mediana, con vocación global desde su nacimiento, con escasos recursos, pero vitales, basándose muchos de ellos en el conocimiento, y que buscan desde una etapa temprana el desempeño empresarial en múltiples mercados internacionales.

Asimismo, tras el estudio de los factores que influyen en el nuevo modelo de internacionalización a partir de una serie de autores (Oviatt & McDougall, 2000; Pla-Barber & León, 2004; Knight & Cavusgil, 2009; Rialp, Rialp & Knight, 2005, 2010; Burgos & Plascencia, 2013), puede afirmarse que esta tendencia de negocios internacionales se ve acentuada con el progreso de las tecnologías de la información y comunicación, el aumento de nichos de mercado, la visión emprendedora y geocéntrica y experiencia previa de empresarios, el crecimiento de redes y alianzas, entre otros señalados previamente y analizados en la Figura 4 a través de la técnica “PEST” que detalla las dimensiones política, económica, social y tecnológica.

Por otro lado, previamente a la exposición de los dos modelos de internacionalización, el tradicional *-Uppsala-* y el nuevo *-born global-*, se enfatiza la naturaleza de la decisión de operar en el exterior con independencia de la trayectoria elegida por la empresa. A raíz del paradigma ecléctico de Dunning (1988) (Figura 6) y el informe de “Doing Business” del Banco Mundial (2019) (Ilustración 1), se ofrece una amplia explicación de las ventajas y los riesgos específicos de los que dependen las empresas en su elección de entrada óptima en el mercado internacional.

Sobre la base de las investigaciones tradicionales, se ha desarrollado el modelo escandinavo *Uppsala*, propuesto por Johanson y Vahlne (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) que conoce el proceso de internacionalización lento y gradual. Este enfoque defiende los patrones de internacionalización de las empresas a partir de una serie de etapas previamente deliberadas y experimentadas dentro de las fronteras, las cuales dependen de dos variables crecientes: el conocimiento experiencial y el compromiso de recursos (Figura 7). Esta forma secuencial de penetración en el extranjero se ejemplifica en el trabajo con el caso de Chupa-Chups. Sin embargo, en la actualidad se ha visto cuestionada la validez de esta teoría por los continuos cambios

producidos en el contexto empresarial internacional. En consecuencia, los propios autores del modelo pionero han actualizado el enfoque adaptándolo al paradigma presente e introduciendo una serie de excepciones al proceso gradual.

En esta línea de razonamiento, el surgimiento del nuevo modelo desmonta los fundamentos sobre los que se asienta el anterior modelo: la experiencia y los recursos. Así, las empresas *born globals*, a pesar de su escaso tamaño y recursos, comienzan a operar en el exterior al poco tiempo de su fundación, omitiendo las fases del proceso detenido y representando por tanto un desafío para el enfoque tradicional. Si bien, como hemos representado por medio del análisis “DAFO” (Figura 8) este modelo acelerado también presenta debilidades y amenazas como el riesgo de ingreso anticipado y los escasos activos tangibles.

Por medio del análisis comparativo de ambos procesos de internacionalización (Tabla 3) fruto del estudio separado de los dos modelos, pueden comprobarse la existencia de diferencias en cuanto a la motivación para salir al exterior, los objetivos internacionales, la orientación y el alcance de mercado, la administración de recursos, el patrón y el ritmo de expansión, la figura del gerente, el tipo de producto y el modo de entrada. A su vez, surge de esta investigación el concepto *born again global* (Bell et al., 2001) que hace referencia a aquellas empresas que se internacionalizan de forma acelerada pero después de operar unos años en su mercado de origen. Este nuevo enfoque que supone un modelo híbrido, evolución de la teoría *Uppsala* y situado entre ambos procesos de internacionalización estudiados, será objeto de futuras y crecientes investigaciones en este campo.

A su vez, tras la investigación teórica de las características comunes de las empresas que siguen una trayectoria de internacionalización acelerada, y su extrapolación a casos reales para su posterior demostración (Tabla 4), ha logrado de forma satisfactoria el objetivo principal del presente trabajo: conocer qué elementos estratégicos necesita una PyME para conseguir un rendimiento superior en el escenario internacional de forma rápida y temprana. La totalidad de las empresas investigadas, NetMaps, Vellus Products, We Are Knitters, Vánagandr, Excealoe, Fiweex y Hawkers, han confirmado que

las *born globals* se caracterizan por (1) tener recursos limitados (Knight *et al.*, 2004), (2) actuar en nichos de mercado (Moen & Servais, 2002), (3) presentar escasos productos y de calidad como ventaja competitiva (Pla-Barber & Cobos, 2002; Burgos & Plascencia, 2013), (4) nacer con vocación global y salir en poco tiempo al exterior (Rialp *et al.* (2005a), (5) contar con estructuras organizativas, simples y centralizadas para facilitar la actividad (Pla-Barber & León, 2004; Brenes, 2007; Quesada, 2011), (7) hacer frente a un nivel de riesgo alto por el desconocimiento y la volatilidad de los mercados (Quesada, 2011), y (8) recurrir a alianzas estratégicas para estimular con mayor rapidez su expansión (Cavusgil & Knight, 2009; Marín, 2017).

Igualmente, los ejemplos empleados en el trabajo se han utilizado en la explicación de cuatro clasificaciones académicas de las empresas *born globals* en función de su sector de actividad (Moen, 2002; Madsen *et al.* 1997; Fillis, 2001), del proceso y origen de la elaboración de sus productos (Oviatt & McDougall, 1994), de la persona que dirige el proyecto nuevo con o sin antecedentes empresariales (Nordman & Melén, 2008) y de la coordinación de las actividades de la cadena de valor y el número de países implicados, dando lugar esta última a cuatro tipos de *born globals* (Oviatt & McDougall, 1994) (Tabla 5). Si bien, hace falta resaltar que todavía no se han dedicado suficientes líneas de estudio a la diferenciación y clasificación de las empresas que siguen una trayectoria de internacionalización acelerada.

En el último apartado del desarrollo del trabajo, previo a la redacción de las conclusiones, se pone de relieve la contribución de las empresas *born globals* en línea con los ODS 8, 9 y 17 de la Agenda 2030 de la ONU. En este sentido, el surgimiento de estas empresas favorece el desarrollo económico de las naciones, la creación de empleo global, el crecimiento del espíritu empresarial, la promoción de alianzas y el incremento de la competitividad de las PyMES y del comercio internacional. No obstante, también cabe mencionar que los contextos institucionales de los diferentes Estados, así como de organizaciones multilaterales como la ONU, pueden incidir en el crecimiento de esta clase de empresas emprendedoras a través de la creación de entornos idóneos que posibiliten su fundación y prosperidad, faciliten las inversiones y el alcance de conocimientos y contribuyan a superar las limitaciones iniciales.

Concluyendo, el resultado de la investigación ofrece una serie de contribuciones para el mejor entendimiento del desempeño internacional de las *born globals*. Así, podemos referirnos a tres dimensiones ligadas al tiempo y al espacio y que resultan esenciales para estimar si una PyME sigue un proceso de internacionalización acelerado. Primero, analizaríamos la velocidad, la cual comprende el periodo de tiempo desde la fundación de la compañía hasta que esta comienza a operar fuera de las fronteras domésticas. En nuestro caso, la empresa entra en otros países desde el inicio sin necesidad de operar previamente en su país de origen.

Posteriormente, consideraríamos el ritmo o intensidad, que hace referencia al nivel de expansión y despliegue internacional de la empresa. Contrariamente a las *born global*, las empresas características del modelo tradicional penetran en los mercados detenidamente y siguiendo una serie de etapas en las que van adquiriendo gradualmente mayor conocimiento del exterior.

Y, en tercer lugar, razonaríamos sobre la amplitud o alcance geográfico que se asocia al número de países o mercados exteriores en los que la compañía empieza a desarrollar su actividad. En este sentido, el enfoque de internacionalización que analizamos plantea una expansión simultánea a diversos mercados.

En suma, confirmaríamos que nos encontramos ante un fenómeno *born global* si la PyME ha logrado penetrar al poco tiempo de su creación (velocidad) en múltiples mercados extranjeros (amplitud) saltándose las etapas características del modelo tradicional y siguiendo, por tanto, una trayectoria mucho más ágil (ritmo) al proceso de internacionalización gradual.

Asimismo, todo lo expuesto evidencia que esta tendencia de internacionalización está presente en diversos países, tratándose por tanto de un fenómeno global y transversal. Si bien, aunque se presente a nivel mundial todavía existen zonas en las que no se ha profundizado este fenómeno, como, por ejemplo, África, y que deberían ser objeto de

próximas investigaciones para alcanzar un mayor grado de comprensión sobre los patrones de las *born globals* y diferenciar estas empresas entre áreas geográficas.

Por último, a pesar de que el planteamiento del presente Trabajo de Fin de Grado haya sido en gran parte teórico, a raíz de la utilización de diferentes herramientas y técnicas de análisis complementarias, así como de la alusión a ejemplos reales, se considera que establece algunas bases para futuras aplicaciones prácticas que pretendan evaluar de manera empírica si las condiciones del mercado son favorables para la entrada de una *born global* y si los atributos de esta son los requeridos para que pueda expandirse de forma exitosa. No obstante, habría de atender a la evolución de los conocimientos y, por consiguiente, revisar de forma periódica el campo estudiado, ya que cómo hemos visto, el número de investigaciones en esta temática está creciendo al mismo tiempo que aumenta el número de empresas nacidas globales.

En definitiva, esta investigación pretende inspirar y servir como punto de partida para líneas de investigación futuras acerca del fenómeno de internacionalización acelerada y estimular así, un mayor avance en el conocimiento dentro de este campo.

Bibliografía

- Anthony, B. (2017). *Identificación de los antecedentes de las born global*. [Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla]. IdUS. Cap. 3. 58-100. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/67200/Tesis%20Doctoral%20Benoit%20Anthony%20Lopez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Antón, A. (2019). *Lean Internationalization: Cómo aplicar esta metodología a startups europeas*. Repositorio Universidad Pontificia Comillas. 12-14. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/28015/1/TFG-%20Anton%20Aparici%2C%20Alberto.pdf>
- Autio, E; Sapienza, H.J. & Almeida, J.G. (2000). *Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth*. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924. <https://doi.org/10.2307/1556419>
- Banco Mundial. (2019). *Doing Business 2019*. Recuperado el 12 de mayo de 2023, de https://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf
- Barrientos, P. (2022). *Análisis económico-financiero de la empresa. Caso práctico: Hawkers*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de León]. Repositorio Bulería. 11-17. <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/14471/Paula%20Barrientos%20Rodr%C3%ADguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bell, J., McNaughton, R. & 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*, Vol. 22 No. 1. 23-56. <https://doi.org/10.1177/0266242604039479>
- Brenes, G. (2007). *El fenómeno de las empresas de acelerada internacionalización conocidas como "born global"*. *TEC Empresarial*. 39-103. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/3083/Informe_Final.pdf?sequence=1
- Brenes, G. (2007). *Las Born Global: Factores que influyen en los procesos de internacionalización acelerada de las PYMES costarricenses bajo estudio*. *TEC Empresarial*. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/3083>

- Brenes, G. & León, F. (2008). *Las Born Global: Empresas de acelerada internacionalización*. TEC Empresarial, Vol. 2, No. 2. 9-19. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3201045>
- Burgos, A. & Plascencia, A. (2013). *EL FENÓMENO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN ACELERADA: EMPRESAS TIPO BORN GLOBAL. Hacia un nuevo modelo de internacionalización*. Investigación en Ciencia Regional, Vol.IV, (1), 2013 - RSI journal. 11-20. http://www.rsijournal.eu/Foreign/Spain/ICR_2013.pdf
- Cavusgil, S.T. & Knight, G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise*. Business Experts Press.
- Cavusgil, S.T. & Knight, G. (2015) *The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internacionalization*. Journal of International Business Studies, 46(1), 3-16. <https://www.jstor.org/stable/43653740>
- Chupachups. (2023). Recuperado 19 abril 2023, de <https://chupachups.es/>
- Díaz, D. & Muñoz, J. (2022). *Los Balcanes: Relocalización Sostenible de la Industria 4.0*. 3-4
- Dunning, J. H. (1988). *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. Journal of International Business Studies, Vol. 19 (1), 1-31. <https://www.jstor.org/stable/154984>
- Esparís, S. (2017). *Internacionalización de born-globals en el sector de ginebra premium: El caso de Vánagandr*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidade da Coruña]. Repositorio institucional da UDC. https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/19890/Espar%C3%ADsLens_Sara_TFG_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Espinosa de los Monteros, S. (2019). *La internacionalización de la empresa White Panther al Mercado Británico*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Institucional Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/251273/retrieve>
- Etchebarne. M.S., Geldres. V.V; & Rodríguez. H. (2009) *Las capacidades en tecnologías de la información y las firmas BORN GLOBALS*. RIAE – Revista Ibero-Americana de Estrategia, Sao Paulo, v. 8, n. 1. 160-174. <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227113008.pdf>

- Eurofound. (2012). *Born global: The potential of job creation in new international businesses*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1265en.pdf
- Eurofound. (2019). *Working time developments in the 21st century: Work duration and its regulation in the EU*. Recuperado el 28 de abril de 2023, de https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1265en.pdf
- Europa Press. (2019). *Hawkers crece con nuevas aperturas para cerrar 2019 con 85 tiendas*. Recuperado el 28 de abril de 2023, de <https://www.europapress.es/economia/noticia-hawkers-crece-nuevas-aperturas-cerrar-2019-85-tiendas-20191223173823.html>
- Excealoe. (s/f). Recuperado 19 abril 2023, a partir de <https://excealoe.com/garantia-de-calidad/>
- Fillis, I. (2001). *Small firm internationalisation: An investigative survey and future research directions*. *Management Decision*, 39(9), 767–783. https://www.academia.edu/289665/Small_Firm_Internationalisation_An_Investigative_Survey_and_Future_Research_Directions
- Fiweex. (2023). Recuperado el 10 de mayo de 2023, de <https://www.fiweex.com>
- Fondo Monetario Internacional. (2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?* Recuperado 12 abril 2023, a partir de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>
- Gámez, M. (2017). *We Are Knitters: La empresa de venta de kits de tejer*. Hablemos de Empresas. Recuperado el 28 de abril de 2023, de <https://hablemosdeempresas.com/pymes/we-are-knitters/>
- Guimaras, J.S. (2007). *La internacionalización de las empresas españolas: Hitos y Retos*. OECD. <https://www.oecd.org/dev/40880161.pdf>
- Infocid. (2023). *WE ARE KNITTERS SL*. Infocid – Economía 3. Recuperado el 1 de mayo de 2023, de <https://infocif.economia3.com/ficha-empresa/we-are-knitters-sl>
- Jiménez, M. (2020). *La actualidad de las empresas nacidas globales (2015-2020): Hallazgos recientes y futuro de la investigación*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Cádiz]. Repositorio institucional RODIN.

<https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/25041/TFG%20MARINA%20JIMENEZ%20GONZALEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm: four Swedish cases*. Journal of Management Studies, 12, 305-322. <https://doi/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies, 8 (1), 23-32. https://www.academia.edu/13781251/The_Internationalization_Process_of_the_Firm_A_Model_of_Knowledge_Development_and_Increasing_Foreign_Market_Commitments
- Knight, G.A. (1997). *Emerging paradigm for international marketing: The born global firm*. PhD thesis. Michigan State University. <https://d.lib.msu.edu/etd/26402>
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. (1996). *The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory*. https://www.researchgate.net/publication/301840778_The_born_global_rm_A_challenge_to_traditional_internationalization_theory
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. (2004). *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*. Journal of International Business Studies, 35(2): 124-141. https://www.researchgate.net/publication/5223083_Innovation_Organizational_Capabilities_and_the_Born-Global_Firm
- Liu, L. (2021). *A case Study of a born global firm*. Homework Kings. <https://www.homeworkkings.com/a-case-study-of-a-born-global-firm/>
- Lombardo, G. & Marín, C. (2017). *El caso de Excealoe S.L. ¿Una empresa born global?* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Jaén]. Repositorio Institucional TAUJA. https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/7141/1/TRABAJO_FIN_DE_GRADO2.pdf
- Madsen, T. K. & Servais, P. (1997). *The internationalization of born globals: An evolutionary process?* International Business Review, 6(6), 561-583. [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2)
- Martín, J. (2009). *Entrevista a Carles Enric López, fundador de Netmaps*. Loogic. Recuperado el 10 de abril de 2023, de <https://loogic.com/entrevista-a-carles-enric-lopez-fundador-de-netmaps/>

- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (2000). *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906. https://www.researchgate.net/publication/260387060_International_Entrepreneurship_The_Intersection_of_Two_Research_Paths
- McDougall, P. P., Shane, S. & Oviatt, B. M. (1994). *Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research*. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487. <https://www.jstor.org/stable/3875288>
- Modaes. (2020). *We Are Knitters se expande y desembarca en 15 países*. Modaes. <https://www.modaes.com/empresa/we-are-knitters-se-expande-y-desembarca-en-15-paises>
- Moen, O. (2002). *The born globals: A new generation of small European exporters*. *International Marketing Review*, 19(2/3), 156–175. https://www.researchgate.net/publication/238280567_The_Born_Globals-A_New_Generation_of_Small_European_Exporters
- Moen, O. & Servais M. (2002): *Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises*. *Journal of International Marketing*, Vol. 10, no 3, pp. 49-72. https://www.researchgate.net/publication/247837409_Born_Global_or_Gradual_Global_Examining_the_Export_Behavior_of_SMEs
- Muñoz, J. & Almenar, V. (2021). *Evolución de la inversión directa en la región MENA, una visión particular desde el Magreb*. En *Nuevos tiempos, nuevos espacios para las Relaciones Internacionales y el Derecho Internacional*. Mertens, F. (2022). Tirant lo blanc. 75-80.
- Muñoz, J. (2019). *La Joint Venture como medio de entrada en los mercados cerrados: su estudio en el contexto argelino*. [Tesis de Doctorado, Universidad Católica de Valencia]. Repositorio Institucional – Universidad Católica de Valencia. <https://riucv.ucv.es/bitstream/handle/20.500.12466/1165/Muñoz%20de%20Prat,%20Javier%20Tesis%20Definitiva.pdf?sequence=1>
- Netmaps. (s/f.). *Mapas de España y del mundo en formato digital o mural*. Recuperado 14 abril 2023, a partir de <http://www.netmaps.es/>
- Nicolás, M. (2021). *Caso de éxito eCommerce: la historia de We Are Knitters (2)*. Oleoshop. Recuperado el 10 de abril de 2023, de <https://www.oleoshop.com/blog/caso-de-exito-ecommerce-la-historia-de-we-are-knitters-2>

- Nieves, M. (2021). *La sociedad digital: aportes desde la ética sobre la confluencia de la tecnología y los derechos humanos*. En *Nuevos tiempos, nuevos espacios para las Relaciones Internacionales y el Derecho Internacional*. Mertens de Wilmars, F. (2022). Tirant lo blanc. 23-25.
- Nordman, E.R. & Melén, S. (2008), *The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in biotech business*, *Journal of World Business*, Vol. 43. 171-185. https://www.researchgate.net/publication/227427655_The_Impact_of_Different_Kinds_of_Knowledge_for_the_Internationalization_Process_of_Born_Globals_in_the_Biotech_Business
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 12 de mayo de 2023, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). *Toward a theory of international new ventures*. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://www.jstor.org/stable/3875289>
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1995). *Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage*. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30–43. <https://www.jstor.org/stable/4165256>
- Peris, M; Rueda, C. & Benito, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de Entrada en Mercados Exteriores*. Repositorio Institucional RiuNet - UPV. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf
- Pla-Barber, J & León, F. *Dirección de empresas internacionales*. Pearson Educación, Madrid, 2004.
- Pla-Barber, J. & Cobos A. (2002). *La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las International New Ventures españolas*. *Información Comercial Española, ICE, (Sector Exterior Español)*, nº 802, 9-21. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=290854>
- Quesada, F. (2011). *La estructura en empresas de internacionalización acelerada o Born Globals*. *Tec Empresarial*, Vol. 5, No. 2, 39-48. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761513>

- Rennie, M. W. (1993). *Global competitiveness: Born global*. McKinsey Quarterly, (4), 45-52.
<https://www.proquest.com/docview/224554703?parentSessionId=ZG8ldp1jfdjfe dAyJuNdawdloWImzswXHDbHrDKc3rI%3D>
- Rialp, A., Rialp, J. & Knight, G. A. (2010). *La vocación global de los nuevos modelos de pymes. El caso de las empresas BORN GLOBAL*. Revista Economía Industrial. 171-190.
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/171.pdf>
- Rialp, A., Rialp, J. & Knight, G. A. (2005a). *The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?* International Business Review 14(2), 147–166.
https://www.researchgate.net/publication/227417229_The_phenmeneon_of_early_internationalizing_firms_What_do_we_know_after_a_decade_1993-2003_of_scientific_enquiry
- Rialp, A., Rialp, J., Llacuna, J. L., Hikimura, M., Filipescu, D. & Gheorghiu, M. C. (2007). *Estratègies i factors clau d'èxit de les empreses catalanes en els mercats exteriors. Comparativa internacional*. (1 ed.) (Quaderns OME).
- Sachs, J.D. (2000). *Globalization and patterns of economic development*. Rev World Econ 136, 579–600. <https://doi.org/10.1007/BF02707644>
- Universia. (2023). *Play Hawkers SI*. Guía Empresas - Guía de empresas españolas Universia. Recuperado el 10 de mayo de 2023, de <https://guiaempresas.universia.es/PLAY-HAWKERS.html>
- Vánagandr GIN. (2017). Recuperado 16 abril 2023, a partir de <https://vanagandr.com>
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). *From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years*. Journal of International Business Studies, 48, 1087-1102.
- Vellus Products, Inc. (2019). Recuperado 18 abril 2023, a partir de <https://vellus.com/about-vellus-products-for-show-dogs/>
- Villareal, O. (2005). *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. Universidad Pública del País Vasco. Cuadernos de Gestión, 5(2), pp. 55-59.
<https://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>

We Are Knitters. (s/f.). Recuperado 16 abril 2023, a partir de <https://www.weareknitters.es/>

Welch, L. & Luostarinen, R. (1988). *Internationalization Evolution of a Concept*. Journal of General Management, 14, 34-55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>

Zoom Info. (2023). *Vellus Products, Inc.* Bases de Datos Empresas. Recuperado el 16 abril 2023, a partir de <https://www.zoominfo.com/c/vellus-products-inc/70697121>.

