

LAS BORN GLOBAL: Factores que influyen en los procesos de internacionalización acelerada en las PYMES costarricenses bajo estudio

MBA. Grettel Brenes Leiva

I. INTRODUCCIÓN

Factores como la globalización de la economía, el desarrollo de las tecnologías de la información (Internet, e-mail, intercambio electrónico de datos), los desarrollos tecnológicos en las aéreas de producción y logística y la reducción de los costos del transporte han permitido que tanto las empresas nacionales e internacionales, grandes o pequeñas, puedan cruzar las fronteras de los países de una forma mucho más fácil y rápida de cómo lo hacían en el pasado. (Knight y Cavusgil, 2005; Rialp, Rialp, Urbano y Vaillant 2005; Knight, Madsen y Servais; Johnson, 2004; Oviatt y McDougall 1995, 1994).

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

Durante mucho tiempo se pensó que las empresas se internacionalizaban siguiendo el modelo tradicional conocido como "Modelo de Uppsala", propuesto por Johanson y Vahlne (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). Este modelo plantea que el proceso de internacionalización de las empresas es lento y gradual debiendo seguir una serie de etapas o pasos deliberados, que consisten primero en abastecer el mercado doméstico y posteriormente después de varios años con la experiencia, conocimiento adquirido del mercado y los recursos que ha generado, empieza a incursionar en otros mercados extranjeros, principalmente aquellos con los cuales tiene una menor diferencia psicológica, es decir, con aquellos que presentan un mayor grado de similitud en aspectos del lenguaje, culturales, políticos y de educación. Una vez superadas estas etapas, sigue incursionando en otros mercados con mayores diferencias psicológicas (Johanson y Vahlne 1990, 1977; Cavusgil, 1980; Bilkey y Tesar, 1977). En síntesis, este modelo supone que "la falta de conocimiento de los mercados y la escasez de recursos pueden ser los principales obstáculos para la internacionalización" (Plá y León, 2004).

Sin embargo, el proceso de internacionalización acelerado se contraponen a muchos de los postulados del proceso tradicional al observarse a un grupo de empresas deciden romper el paradigma tradicional obviando o brincándose algunas fases de ese modelo y empiezan a exportar a muy temprana edad. Este periodo es relativo y se ha observado en las investigaciones que oscila entre 2 y 6 años (Iborra, Menguzzato y Ripollés 1988, Knight, 1997; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1994). En consecuencia, el tiempo requerido para internacionalización de las actividades se logra reducir o eliminar y la adquisición del conocimiento para ingresar a mercados extranjeros se adquiere con mayor rapidez y facilidad.

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

Las empresas de acelerada internacionalización se conocen con varios nombres, entre ellos: "born global", "International new ventures", "global start-ups", "instant internacional", "empresas de acelerada internacionalización" entre otras (Plá y Escribá, 2006; McAuley, 1999; Madsen y Servais, 1997; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1994; Jolly, Alahuhta y Jeannet, 1992)

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

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

Por lo general, las *born global* se caracterizan por ser pequeñas y medianas empresas jóvenes y emprendedoras que surgen tanto en sectores de alta tecnología como en los tradicionales (Sharma y Blomstermo, 2003; Bell y McNaughton, 2000; Autio, Sapienza y Almeida, 2000; Bloodgood, Sapienza y Almeida, 1996; Bell, 1995).

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

Al ser empresas pequeñas y de escasos recursos, tienen poca variedad de productos y por lo común dependen de un único, de ahí que "deben escoger mercados con clientes homogéneos y realizar las mínimas adaptaciones en la mezcla de mercadotecnia" (Moen y Servais, 2002; Shrader, Oviatt y McDougall, 2000). Presentan una limitada capacidad de producción, por lo que deben enfocarse en un segmento o pequeños "nichos" de mercado.

A pesar de poseer estructuras organizacionales relativamente simples, éstas son bien orientadas y muy flexibles (Shrader et al., 2000), convirtiéndose una ventaja en los casos donde se maneja un volumen pequeño de operaciones.

Con respecto al modo de ingreso a los mercados, los estudios señalan que las *born global* debido a la escasos recursos con que cuenta, en términos generales, utilizan la exportación como el principal modo de ingreso a otros mercados, realizando las ventas por cuenta propia o usando medios de distribución apoyados en otras empresas con las que han creado algún tipo de alianza en el extranjero (cadenas de distribución y ventas).

Los factores que inciden en la creación de *born global* han sido un tema acogido por varios investigadores especialistas en este campo. En este sentido, se observa un interés muy marcado por tratar de identificar y entender cuáles factores son los que favorecen la creación de estas empresas.

Por lo tanto, el objetivo principal que persigue el presente estudio es identificar los factores relevantes que promueven los procesos acelerados de internacionalización de cuatro empresas costarricenses catalogadas como *born global* y determinar si esos factores son los mismos o diferentes de los evidenciados en países desarrollados y determinar el grado en que pudieran variar.

II. PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO

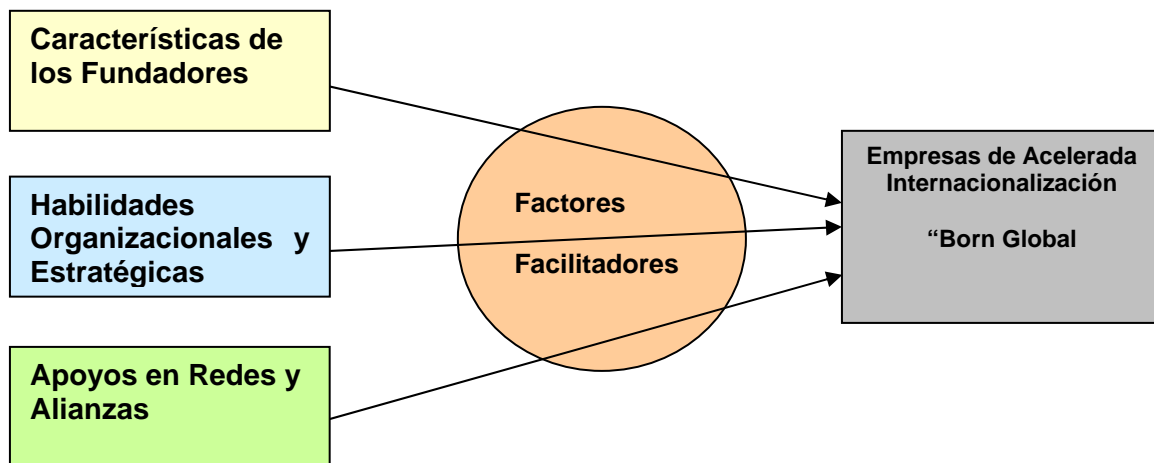
Para cumplir con el propósito de este estudio se efectuó una revisión bibliográfica para identificar los factores que han resultado ser impulsores de la creación de empresas de acelerada internacionalización a partir de los estudios empíricos y teóricos¹.

De la revisión, se elaboró un modelo teórico que engloba cuatro grandes dimensiones y asociadas a éstas se definieron una serie de factores que se intentarán contrastar a partir de las valoraciones y percepciones realizadas por los emprendedores o fundadores de empresas sujetas a estudio

Las cuatro grandes dimensiones se presentan en la siguiente figura.

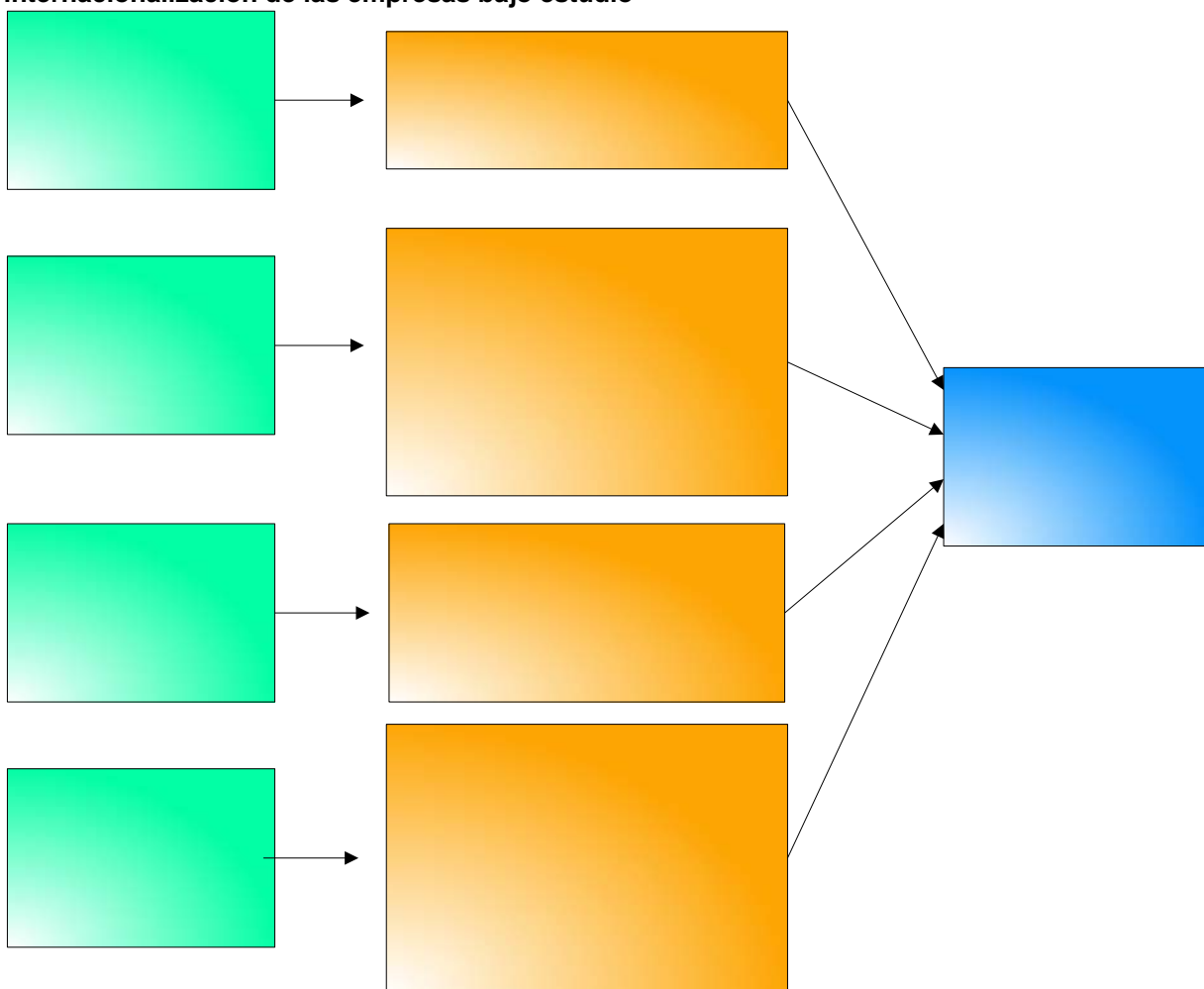
¹ Efectuados por investigadores como: Plá y Escribá, 2006; Rialp et al. 2005 a; Rialp, Rialp, Rialp y Knight 2005b; Johnson, 2004; Andersson y Wictor, 2003; Moen, 2002; McAuley, 1999; Bloodgood, Sapienza y Almeida, 1996; Oviatt y McDougall 1994; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Barney, 1991, Hamel y Prahalad, 1990

Figura 1: Dimensiones propuestas para el análisis de los factores que inciden en la rápida internacionalización de las empresas bajo estudio



Seguidamente en la figura 2 se presenta las cuatros dimensiones y los factores asociados a cada uno de ellos.

Figura 2: Dimensiones y factores asociados propuestos para el estudio de los procesos de rápida internacionalización de las empresas bajo estudio



Características de los fundadores

- Experiencia internacional
- Formación internacional
- Manejo de otros idiomas
- Actitud proactiva
- Actitud comprometida.

III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para alcanzar los objetivos de la investigación se propuso la ejecución de un estudio empírico, cualitativo, basado en la estrategia de casos múltiples, mediante el cual se intenta identificar el objeto del estudio y los factores asociados a dicho fenómeno. El objeto de estudio lo constituyen cuatro empresas PYMES costarricenses que han presentado un proceso acelerado de internacionalización. Esta investigación tiene un carácter básicamente exploratorio, debido a que se indaga un fenómeno nuevo en Costa Rica, cuyas posibles conclusiones van a constituir los primeros aportes sobre los cuales pueden ampararse futuros estudios en este campo.

1. Selección de los casos

Para la selección de las empresas se le solicitó a la Promotora de Comercio Exterior (Procomer) una base de datos con la información (nombre de la empresa, teléfono, correo electrónico y dirección) de las empresas que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Identificadas como PYMES según la clasificación del Ministerio de Economía Industria y Comercio de Costa Rica
- Que exportara al menos del 25% del total de la producción en el exterior.
- Ubicadas en el Gran Área Metropolitana (GAM)
- Que hubiesen iniciado la exportación cinco o menos años de haberse creado.
- Dos ubicadas en el sector de alta tecnología y otras dos en algún sector tradicional.

2. Cuestiones de investigación

En este contexto se formularon las dos cuestiones de investigación iniciales siguientes:

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

3. Patrón teórico esperado:

Con base en la literatura se elaboró un patrón teórico esperado con el propósito de poder comparar y medir en que grado los elementos desencadenantes de los procesos de internacionalización acelerados, encontrados en la literatura, se hacían presentes en las cuatro empresas sujetas a estudio. Seguidamente en la tabla 1 se presenta el patrón teórico esperado utilizado.

Tabla 1: Patrón Esperado Asociado a las Dimensiones Estudiadas en las Empresas de Rápida Internacionalización.

Dimensión Clave	Factores Asociados	Teorías de Born global/ Nuevas empresas internacionales
Características de los fundadores	Formación profesional	El emprendedor o grupo directivo tuvieron la oportunidad de formarse académicamente ya sea dentro o fuera del país.
	Manejo de otros idiomas	El emprendedor o grupo directivo tienen dominio de otro idioma distinto al materno.
	Experiencia internacional previa	El emprendedor o grupo directivo tienen un alto grado de experiencia laboral con empresas internacionales dentro o fuera del país de origen.
	Experiencia en la creación de negocios	El emprendedor o grupo directivo ha tenido otras experiencias previas en la creación de negocios.
	Actitud proactiva	Buscan incansablemente la internacionalización para expandirse y no por reacción competitiva.
	Actitud comprometida	Existe un alto y profundo compromiso con los esfuerzos de una rápida internacionalización
Habilidades Estratégicas y Organizacionales	Conocimiento previo del mercado	Alto conocimiento del mercado desde el inicio debido a que ya había sido adquirido desde su fundación.
	Posesión de activos únicos.	Posesión de activos únicos tangibles e intangibles basados en los procesos de la administración del conocimiento, indispensables para una rápida internacionalización.
	Procesos de creación de valor.	Alta creación de valor a través de la diferenciación del producto, innovaciones tecnológicas y alta calidad
	Estrategia internacional desde el inicio	Global desde el inicio o creación.
	Inserción en nichos especializados.	Fuerte inclinación a atender nichos de mercados pequeños y muy especializados
	Flexibilidad organizativa	Alto grado de flexibilidad en la organización de tareas, procesos y coordinación de personas para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno.
Factores Facilitadores	Reducción costes internacionales : la comunicación y el transporte	Gran ventaja eminente producto de los bajos costos de comunicación y transporte internacional.
	Uso de tecnologías de información y de procesos	Uso Intensivo o mediano uso de las aplicaciones tecnológicas en los diversos procesos organizacionales, financieros, de mercadeo y de producción.
	Acceso a mercados financieros	Marcado acceso a los mercados financieros nacionales e internacionales en búsqueda de financiamiento
	Firma de tratados de libre comercio	Alta actividad en los negocios internacionales inducida por la firma de acuerdos de libre comercio entre los países o regiones.
Formación de Redes	Redes Personales	Fuerte apoyo en redes personales en los mercados domésticos e internacionales, indispensables para una rápida internacionalización.
	Redes Comerciales	Fuerte apoyo en redes comerciales en los mercados domésticos e internacionales, indispensables para una rápida internacionalización.
	Redes Institucionales	Fuerte apoyo en redes institucionales en los mercados domésticos e internacionales, indispensables para una rápida internacionalización.
	Otras alianzas	Alto compromiso en la búsqueda de alianzas de cooperación: joint venture, participación minoritaria, licencias etc.

IV. ANALISIS DE RESULTADOS

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

Tabla 2: Descripción general del producto y origen de las empresas bajo estudio

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

1. Análisis comparativo de las principales características de las empresas en estudio

Aunque el estudio se centra en la identificación de los factores relevantes que influyen en el proceso de internacionalización acelerado de cuatro casos de empresas costarricenses, lo cierto es que la aplicación de las entrevistas permitió ir más allá, brindando la posibilidad de recopilar un cúmulo de información adicional, muy valiosa, que facilita el entendimiento del cómo surgen y en qué circunstancias operan estas empresas en los mercados internacionales. Por lo tanto, se presenta un análisis comparativo de algunas características generales vinculadas con la actividad de internacionalización de los casos de estudio.

- La edad de las empresas es variada y oscila entre 47 y 5 años de creadas. Las empresas A y C nacieron para exportar, de igual modo la empresa B, sin embargo, ésta última no lo hizo desde el inicio porque no contaba con los recursos y el know-how suficiente, lo que le llevo dos años para lograrlo. La empresa C fue creada para vender en el mercado doméstico pero este era pequeño y estaba estancado por lo que optó por exportar dos años después.

- Las empresas A y B pertenecen al sector agroindustrial mientras que las empresas C y D son de base tecnológica, una en el área de la biotecnología y la otra industrial, respectivamente.
- Las empresas A, B y C se ubican en áreas rurales mientras que la D en el área urbana. Estas empresas trabajan solas e independientes, es decir, no han sido creadas como resultados de la formación de cluster ni de áreas con encadenamientos productivos.
- El número de socios fundadores es variado, en los casos B y D corresponde a un único socio, en la C fueron dos socios y en la A fueron 27 socios de los cuales quedan solo 7 de ellos. La edad promedio de los socios oscila entre 30 y 40 años, a excepción de la empresa C, donde uno de los dos socios tenía 67 años, al momento de la creación del negocio.
- El número de empleados que laboran para las empresas estudiadas esta en un rango que va de 15 a 70 empleados, por tanto, con base en los lineamientos del MEIC, se clasifican dos de ellas como pequeñas empresas (B y D) y las otras dos como empresas medianas (A y C).
- El porcentaje de producción exportado de estas empresas esta entre un 80 % y el 100% de la producción, esto obedece a la fuerte orientación hacia la internacionalización que manifiestan estas empresas, donde el mercado doméstico no representa no es una prioridad para éstas.
- La selección de los mercados en los que han incursionado las cuatro empresas en estudio no responde a una estrategia deliberada, ni tampoco a la variable de la distancia psicológica/geografía, pareciera ser que surgen de manera espontánea, aprovechando las oportunidades de enlazarse con otra empresa ubicada en el extranjero que los apoya en la distribución y venta de sus productos.
- El número de países a los cuales exportan estas empresas es realmente reducido. La empresa A, exporta a 3 países (Europa), la empresa B a un país (EEUU), la empresa C a dos países (EEUU y Holanda), la excepción se presenta con la empresa D, que ha incursionado en países ubicados en los cinco continentes.
- El modo de entrada a los mercados extranjeros de las empresas A, B y C han sido similares, el producto lo venden a una gran comercializadora ubicada en el mercado extranjero y ésta lo distribuye a los clientes minoristas. La empresa D ha ingresado en un mayor número de países, a raíz de la solicitud expresa de clientes que los buscan, o bien, por los contactos que realizan sus directivos a través del Internet. Otro mecanismo de ingreso ha sido por la presencia de agentes (que son clientes o conocidos) en regiones estratégicas (EE.UU. y Europa). Por lo tanto, la principal actividad que estas empresas internacionalizan es la comercialización de los productos.

- Las cuatro empresas en estudio utilizan el mismo mecanismo de comunicación y captación de clientes, la Internet y el email, a través de estos medios se comunican constantemente y monitorean de cada una de las actividades relacionadas con la venta de los productos en el extranjero.

2. Descripción de las percepciones y valoraciones de los entrevistados

Con base en el modelo teórico propuesto que engloba las cuatro dimensiones en estudio y los factores asociados a los procesos de internacionalización acelerada, seguidamente se presentan las percepciones y valoraciones que los gerentes generales entrevistados realizaron de cada uno de ellos

a. Dimensión: capacidades de los fundadores

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

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

Se observó una fuerte manifestación de los fundadores de las cuatro empresas (A, B, C y D) hacia una “actitud proactiva y comprometida” con las actividades de internacionalización que se refleja en el deseo mostrado por internacionalizarse desde antes de que los negocios se iniciaran, en especial para los casos A, B y C, cuya estrategia internacional fue direccionada a ser global desde el principio; no así, el caso D la donde internacionalización surgió como reacción por las circunstancias presentes en el mercado local. Asimismo, las actividades de internacionalización constituyen la razón de ser de estas empresas, por lo que este tipos de actitudes son reforzadas mediante la búsqueda incesante de

nuevos mercados, nuevos clientes, siguiendo las tendencias de los mercados, siendo seguidores de los grandes competidores, buscando la cooperación en grupos gremiales nacionales de apoyo y participando en actividades como ferias internacionales, entre otras.

b. Dimensión: Habilidades estratégicas y organizacionales

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

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

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

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

Los “nichos de mercado” que atienden las cuatro empresas (A, B, C y D) corresponden a mercados pequeños que son muy especializados o específicos. Para poder producir y vender sus productos en los mercados extranjeros, las cuatro empresas (A, B, C y D) se apoyan en estructuras organizativas

simples que permiten un alto grado de flexibilidad en la organización de tareas, procesos y coordinación de personas.

c. Factores Facilitadores

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

En lo que concierne al uso de "tecnologías de la información", como ya se menciono, las cuatro empresas hacen uso de la Internet y el email y las consideran herramientas vitales para el negocio; sin embargo las empresas A, B y C hacen muy poco uso de otras aplicaciones tecnológicas en las diferentes áreas funcionales, a excepción de la empresa D, que si hace uso más frecuente de herramientas más especializadas en el proceso productivo, principalmente en la etapa de diseño de los equipos.

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

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

d. Participación en redes

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

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

Las redes comerciales que poseen estas empresas son importantes porque constituyen la plataforma sobre la que se apoyan los productores y exportadores para que el producto se venda en los mercados internacionales, pareciera que la ausencia de estas podría poner en dificultades a estas empresas. A nivel nacional los directivos de las empresas en estudio (A, B, C y D) forman parte de redes comerciales a nivel nacional conformadas por los productores y exportadores con diversos propósitos, entre ellos, apoyarse para defender los intereses de las empresas miembros, dictar lineamientos en función a precios de mercado, cantidades a exportar, ventas entre miembros que son competencia, información crediticia de los compradores, pagar investigaciones para mejorar la calidad del producto.

Con referencia a las redes institucionales nacionales, las empresas A, C y D han recurrido a buscar ayuda a organizaciones públicas y privadas de Costa Rica a fin de obtener apoyo a la gestión internacional, entre ellas mencionaron: Promotora de Comercio en CR. (Procomer), la Cámara de Industrias, el Ministerio de Ciencia y Tecnología.

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

Una vez expuestos las percepciones y valoraciones que han realizado los gerentes generales acerca de los factores que han influido en la aceleración de los procesos de internacionalización de las empresas estudiadas, se procede a realizar la tercera fase que consiste en comparar estas percepciones y valoraciones con el patrón teórico esperado (tabla No.1).

3. Comparación de la evidencia empírica versus el patrón teórico elaborado

Esta sección tiene como propósito comparar la evidencia empírica obtenida en las entrevistas aplicadas a los gerentes, sobre los factores que inciden en los procesos de internacionalización acelerados de las empresas en estudio y compararlos con el patrón teórico que se elaboró para tal efecto en la tabla No 1, donde en la primera columna de la izquierda se presentan las cuatro

dimensiones relacionadas con los procesos acelerados de internacionalización, en la columna siguiente los factores teóricos asociados a cada dimensión y luego en las siguientes columnas se ubican las empresas (A, B, C, y D), aquí se indica si cada una de ellas cumple o no con el factor asociado y finalmente en la columna denominada "citadas" se presenta el conteo del número de empresas que contestaron que ese factor ha sido relevante o no en el proceso de aceleración de los procesos de internacionalización de los casos en estudio. Con base en el número de veces que los factores son citados o presentes en las empresas, estos se ubican en tres grupos:

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

Tabla3: Patrón Teórico Esperado Asociado a las Dimensiones Relacionadas con la Acelerada Internacionalización de las Empresas en Estudio.

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

De la comparación efectuada se tiene que doce fueron los factores asociados a la rápida internacionalización de las empresas en estudio, que resultaron ser relevantes porque se presentaron en las cuatro empresas tal y como se muestra en la tabla No. 4.

Tabla 4: Factores que resultaron ser relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio

Características de los fundadores	1. Experiencia internacional previa
	2. Actitud proactiva
	3. Actitud comprometida
	4. Manejo de otros idiomas
Habilidades Estratégicas y Organizacionales	5. Posesión de activos únicos.
	6. Procesos de creación de valor.
	7. Inserción en nichos especializados.
	8. Flexibilidad organizativa
Formación de Redes y alianzas	9. Redes personales
	10. Redes comerciales
Factores facilitadores	11. Reducción costes internacionales : la comunicación y el transporte
	12. Uso de la Internet y el correo electrónico

Como se observa en la tabla No. 5 los factores que resultaron ser medianamente relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio, fueron aquellos donde solo en dos o tres de las empresas se presentaban.

Tabla 5: Factores que resultaron ser medianamente relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio

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

Los factores que resultaron ser poco relevantes en los procesos de internacionalización acelerada de las empresas en estudio, fueron dos y se muestran en la tabla No. 6.

Tabla 6: Factores que resultaron ser poco relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio

Formación de redes y alianzas	1. Otras alianzas
Factores Facilitadores	2. Uso de otras tecnologías de información diferentes a Internet y correo electrónico

Conclusiones

Una vez que se han presentado los resultados obtenidos de esta investigación, se concluye que se ha alcanzado el objetivo propuesto el cual era determinar los factores relevantes que han favorecido una temprana internacionalización de las empresas costarricenses que han servido como caso de estudio. Además, como se puede constatar los factores que resultan ser relevantes para estas cuatro empresas, parecen ser en su mayoría, los mismos que impulsan procesos de internacionalización temprana en países desarrollados, aunque los contextos son muy diferentes.

Implicaciones

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

En el caso particular de las cuatro empresas en estudio, para que puedan insertarse con éxito en los mercados internacionales, es necesario que el país promueva el desarrollo de exportaciones mediante la formulación de políticas conducentes a crear el clima, las condiciones y la infraestructura indispensable para que puedan alcanzar un desarrollo sostenido de sus exportaciones. Factores tales como: productividad, investigación y desarrollo, innovación tecnológica, uso de TIC's y transferencia de tecnologías deben estimularse e instaurarse; así también, la formulación de un conjunto de medidas fiscales tendientes a incentivarlas y sostenerlas en el tiempo.

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

En el ámbito académico se presenta el reto de incrementar la investigación en esta área, con el propósito de conocer más de cerca la realidad que viven estas empresas en sus diferentes facetas; asimismo, divulgar los resultados obtenidos para que sean conocidos por quienes tienen la obligación y el deseo de apoyar y colaborar, de manera asertiva, la gestión empresarial que realizan estas

empresas. En esta misma dirección, se hace necesario contar con programas formativos que incentiven y potencien un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas en los emprendedores internacionales, que los capacite para hacerle frente al mercado global, que se caracteriza por ser sumamente competitivo y logren hacer realidad su visión de negocios de ver al mundo como el mercado que desean alcanzar.

Finalmente, deberían fortalecerse los mecanismos que incentiven la movilidad laboral y académica de los habitantes, a fin de que puedan adquirir capacidades, habilidades, otros idiomas y experiencia laboral a nivel internacional y formar parte de redes internacionales, elementos básicos para la creación de las empresas *born global*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÀFICAS

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

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

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

Bilkey, W y Tassar, G. (1977). *"The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms," Journal of International Business Studies* 8 (1), 93-98.

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

Cavusgil, T. (1980). *On the Internationalisation Process of Firms*. European Research. Vol. 8. Número 2. Pp. 273-281.

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

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

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

Johanson, J y Wiedersheim, F. (1975). *The Internationalization process of the firms: four Swedish Case studies*. *Journal of Management Studies*. 305-322.

Johnson, J. (2004). *Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Star-Ups: US and UK Evidence*. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 2, pp. 139-154.

Jolly, V; Alahuhta, M y Jeannet, J. (1992). *Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally*. *Journal of Strategic Change*. Vol. 1, pp.71-82.

Knight, G. y Cavusgil, T. (2005). *A Taxonomy of Born-global Firms*. *Management International Review*. Vol.45. Special Issue, 2005, pp. 15-35.

Knight, G; Madsen, T and Servais, P. (2004). *An Inquiry into Born-global firms in Europe and the USA*. *International Marketing Review*, Vol 21, No 6, pp. 645-665.

Knight, G. (1997) Emerging paradigm for international marketing: *The born global firm*. *Doctoral dissertation, Michigan State University. East Lansing, MI*. En Knight. G, Masen. K, Servais. P. (2004). *An Inquiry into born-global firms in Europe and the USA*. *International Marketing Review*. Vol. 21. No. 6, 2004.

Knight, G. y Cavusgil, T. (1996). "*The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory*". *Advances in International Marketing*. Vol. 8, pp. 11-26.

Madsen, T y Servais, P (1997). *The internationalization of Born Global: An Evolutionary Process*. *International Business Review*. Vol.6. pp. 561-583.

McAuley, A. (1999). *Entrepreneurial Instant Exporter in the Scottish Arts and Crafts Sector*. *Journal of International Marketing*. Vol.7.No. 4, pp. 67-82.

Moen, O y Servais M. (2002). *Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises*. *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 49-72.

Oviatt, B y McDougall, P. (1995). *Global Start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage*. *Academy of Management Executive*, Vol.9, No. (2). Pp. 30-43

Oviatt, B y McDougall, P. (1994). *Toward a Theory of International New Ventures*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Issue 1, pp. 45-64.

Plá J y Escribá, A. (2006). *Accelerated internationalization: Evidence from a late investor economy*. International Marketing Review. Vol. 23, No. 2, pp. 255-278.

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

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

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

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

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

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