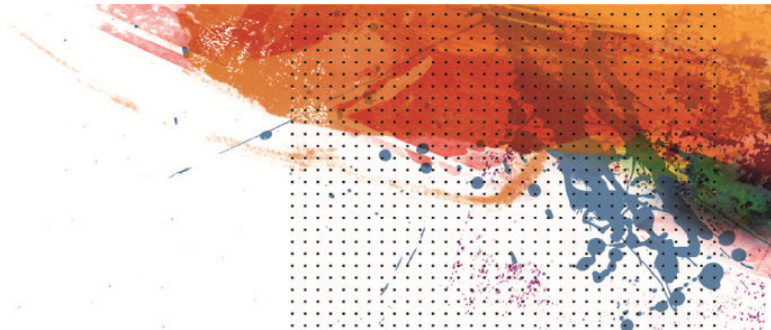


Semana de la Integración

9 al 12 de Mayo de 2011
Universidad Nacional del Litoral
Santa Fe, Argentina



I Congreso de la Red de Integración Latinoamericana 2011

“La internacionalización acelerada en Pymes de reciente creación”

Autor

Mg. María Fernanda Andrés y Dra. Erica Salvaj

E-mail

mfandres@fce.unl.edu.ar - esalvaj@udd.cl

Institución de pertenencia

Universidad Nacional del Litoral - Universidad del Desarrollo

Eje Temático

Emprendimientos globales y sus vínculos con los procesos de integración

Resumen

Este trabajo explora las distintas teorías o autores que realizaron aportes sobre la internacionalización acelerada de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). La literatura reciente se está enfocando en las empresas más pequeñas y muestra cómo pueden apoyarse de entidades y socios de la red para ganar acceso y comprender la dinámica de los mercados extranjeros (Chetty y Wilson, 2003; Covellio y Munro, 1995). Este cuerpo creciente de literatura muestra que la confianza es colocada en socios claves de la red, y así refuerza la necesidad de considerar el paradigma de redes sociales, y en particular la habilidad de la empresa pequeña para explotar la construcción de relaciones sólidas como mecanismo para internacionalizarse exitosamente. Como síntesis, se adopta una concepción ecléctica de la internacionalización acelerada de las Pymes, poniendo el foco sobre las teorías de internacionalización empresarial (con todos sus diferentes paradigmas y enfoques) y de redes sociales.

Palabras clave: internacionalización acelerada, redes sociales, Pymes

Introducción

El trabajo explora las distintas teorías o autores que realizaron desarrollos sobre los factores que causan o explican el proceso de internacionalización acelerada de las Pymes de reciente creación, diferente del proceso de internacionalización de las empresas maduras. Es por ello que se comienza con una revisión de las teorías más relevantes de internacionalización de empresas a través del amplio campo de los negocios internacionales.

Luego se aborda la literatura de las redes sociales como medio de apoyo a las Pymes para ganar acceso y conocimiento de la dinámica de los mercados extranjeros.

La internacionalización, proceso de involucramiento creciente en las operaciones internacionales a través de las fronteras (Welch y Luostarinen, 1988), es una importante dimensión del proceso estratégico de las firmas.

El proceso de internacionalización de las empresas de reciente creación¹ se desvía de aquel proceso de acumulación creciente de conocimiento en los mercados e instituciones del exterior (Cavusgil, 1980; Johanson y Valhne, 1977, Chang, 1995). El propósito de este trabajo es contribuir al desarrollo del conocimiento que explique este proceso de internacionalización acelerado enfatizando el uso de conocimiento y redes.

Los lazos que tienen las empresas pueden ayudar a su internacionalización al suministrar información de clientes y mercados. Las empresas que forman parte de redes internacionales podrían aprovechar la ventaja del conocimiento y encontrar la salida a mercados externos mucho más fácilmente.

Metodología

Este trabajo es una revisión de la literatura internacional sobre la internacionalización acelerada de las Pymes de reciente creación.

Internacionalización

El concepto de **Internacionalización Empresarial** ha experimentado diversos cambios a lo largo de los años y, desde distintas perspectivas, ha motivado el interés de un gran número de investigadores. Se ha pasado de interpretar los procesos de expansión internacional como privativos de una forma de transacción casi única: la Inversión Extranjera Directa (IED) a reconocer diferentes vías de acceso a los mercados exteriores que son poseedoras de ventajas e inconvenientes y que permiten el acercamiento de empresas de menor tamaño a las relaciones internacionales.

En este trabajo se realizó una revisión de la literatura en la que se destacan los aportes más relevantes de las teorías más renombradas de las Empresas Multinacionales (EMN) y/o de la IED, y

¹ Otros términos usados en la literatura son: *Born Global*, *International New Ventures (INV)*, *High Technology Start-ups* y *Global Start-ups*.

otros enfoques alternativos, menos vinculados con la gran empresa multinacional y más directamente relacionados con las PyMEs.

La temática de la Internacionalización de las PyMes es reciente en la literatura especializada y está referida básicamente a la decisión de exportar. La escasez de estudios de este tipo concernientes a las PyMes exportadoras (PymeX)² y la gran trascendencia que tiene en el sector industrial el número de PyMes y, por tanto, de empresas con una cierta problemática asociada con su menor dimensión; constituyen un importante vacío de investigación.

Así una de las primeras líneas de análisis teórico vincula la internacionalización de empresas con explicaciones de neto contenido económico. Son teorías que describen la internacionalización desde una perspectiva puramente basada en los costos y en las ventajas económicas de dichas empresas y que además conciben la internacionalización como un fenómeno de carácter estático ya que se preocupan de las razones que motivan la inversión extranjera directa (IED), pero no de cómo se desarrolla la expansión internacional de la empresa.

El trabajo de Hymer (1976), también llamado **Teoría de la Ventaja Monopolística**, se considera uno de los pioneros en el estudio de la empresa multinacional. Las posibles empresas que desean competir en un país dado tienen ciertas desventajas sobre las firmas locales, básicamente, costos de información del país (economía, idioma, legislaciones, acceso a los canales de distribución, etc.) y discriminaciones por parte de los gobiernos, consumidores y proveedores nacionales; por lo tanto esta teoría responde básicamente a la pregunta de por qué existen las EMN y se configura como una explicación de la inversión extranjera directa.

Fundamentada en las imperfecciones del mercado, la teoría se desarrolla con base en el supuesto de que la empresa tiene, dentro del ámbito nacional, una ventaja monopolística o ventajas de propiedad que le permite explotarla en otros países, es decir, fabricar un producto mejor al mismo costo que sus competidores, o el mismo producto a un costo inferior. Además, para que tales ventajas condujeran a una IED deberían ser específicas de la empresa inversora, así como fácilmente transferibles a través de fronteras nacionales o de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la erosión competitiva de las empresas rivales.

El aporte de Kindlerberger (1969), siguiendo la línea de pensamiento de Hymer, fue tratar de determinar la naturaleza de las ventajas de propiedad de las empresas, las cuales se fundamentan sobre la posesión de cinco activos específicos: acceso a la tecnología, los conocimientos de gestión de equipos (habilidades de marketing o directivas), economías de escala, mejores ideas de comercialización y marcas conocidas. Dichas ventajas le permitirán a las empresas competir exitosamente en un entorno extranjero.

² **Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras (PymeX)**. En este trabajo se utilizará la definición del concepto de PymeX que enuncia la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA):

- Pequeñas y medianas empresas exportadoras de manufacturas.
- Con una facturación anual (ventas al mercado interno y externo), no superior a los 15 millones de dólares.
- Con exportaciones anuales por un monto menor o igual a los 7,5 millones de dólares y mayor o igual a los 50 mil dólares.

Teniendo como punto de referencia la teoría de los costos de transacción, los trabajos de Williamson (1975) y Buckley y Casson (1976) sitúan la aparición de empresas multinacionales como alternativa al mercado, en el marco de las decisiones organizativas de la empresa. Cuando aparecen fallas de mercado asociadas al alto costo de controlar las transacciones comerciales en un entorno caracterizado por comportamientos oportunistas, las empresas tienden a internalizar las tareas, dando lugar a empresas multinacionales si se hace en otro país. Éste es el caso de los activos específicos, especialmente los intangibles, como el conocimiento tecnológico. Cuanto más específico es un activo, más reducido es el número de proveedores, lo que incrementa los costos de transacción. En este contexto, la salida al exterior tendrá lugar si existen ventajas de localización en terceros países (costos unitarios menores) y si organizar estas actividades en la empresa es más eficiente que venderlas o cederlas al exterior.

La Teoría de las Capacidades Organizativas (TCO), es relevante para entender qué habilidades y recursos son necesarios para adoptar ciertas decisiones relativas a la elección del modo de entrada. En este sentido, Pla Barber y Sanchez Peinado (2003) señalan que la compatibilidad entre las exigencias de recursos de una determinada forma de entrada y la base de recursos y capacidades que posee la empresa es el factor determinante de la elección.

Por lo tanto, la minimización de los costos de transacción no es el eje de esta teoría, sino una cuestión más amplia que incluye la capacidad de una empresa hacia la elección de la forma más eficiente de explotar sus conocimientos. Así, la naturaleza de la ventaja susceptible de ser explotada internacionalmente, incide sobre la elección del método elegido. Se observa un mayor uso de las licencias cuando dichas ventajas pueden quedar perfectamente codificadas en una patente, una marca o un producto. En caso contrario, cuando los activos se basan en un “saber hacer” con un alto componente tácito, como pueden ser habilidades directivas, tecnológicas o de marketing, tenderá a predominar la inversión de plena propiedad o IED, ya que dichos activos son muy difíciles de trasladar sin la propia transferencia del equipo humano o de la propia organización³. Con este argumento se justifica la eficiencia de la propia empresa para transmitir dichos conocimientos a sus filiales a un costo menor que a una organización ajena.

Las teorías que abordan la internacionalización a través de la IED, Teoría de la Internalización, Teoría de la Localización, y el Paradigma Ecléctico de Dunning tienden a asignar un papel trascendente a los costos de transacción derivados de la movilización de activos intangibles de la empresa más allá de las fronteras nacionales.

La esencia de la internalización se basa en que una empresa elige explotar internamente sus activos (ventajas de propiedad), y resguardar ese conocimiento que les otorga superioridad en su industria sin que la competencia pueda acceder a él. Además le resulta más rentable por la omisión de los costos asociados a las imperfecciones de los mercados externos. La mayor especificidad e

³ Cuando la ventaja que una empresa espera trasladar es irreproducible, preferirá transferir el *know-how* tácito y las rutinas informales a través de transacciones internas que pueden valerse del capital humano de la empresa y las rutinas organizativas ya existentes.

intangibilidad de los productos/procesos involucrados en la actividad internacional supondrá el uso de métodos de entrada que impliquen un mayor grado de control⁴.

En contraste a la aproximación de la Teoría de Internalización, los elementos de la Teoría de Localización de la empresa multinacional no parecen haber tenido la misma trascendencia. Sin embargo, Vernon (1966) incorpora factores de localización en su hipótesis del Ciclo de Vida del Producto para mostrar la interrelación entre el desarrollo de la industria y la influencia de factores de localización. Los factores de localización han servido de instrumento en la explicación de la elección de producir en el país de origen o en el destino.

El paradigma de Ecléctico de Dunning pretende integrar todas las teorías precedentes sobre la expansión internacional. Dunning (1979, 1981, 1988 y 1995) define que la naturaleza ecléctica de su enfoque permite una aproximación completa a la explicación de la IED. Su contribución fue advertir que cada una de las teorías sobre los determinantes de la IED era incompleta.

La teoría de Dunning afirma que la configuración de las **Variables O.L.I**⁵ depende de las características específicas del país, la industria y la empresa en particular.

Ante el surgimiento de alianzas empresariales, el propio Dunning (1995) revisa su paradigma ecléctico y lo adapta introduciendo una "Cuarta Condición". El autor considera que dada la configuración de las Ventajas de Propiedad, de las Ventajas de Internalización, y las de Localización, para que una empresa realice una IED sus directivos deben considerar que la producción exterior esté en concordancia con la estrategia a largo plazo de la organización. También advierte que, dentro del concepto de Ventajas de Localización, se necesitan ponderar otros factores, como el territorial, reconocer más la creciente necesidad de integración y alianzas de las actividades económicas. Y que el supuesto tradicional de que las capacidades de la empresa individual están restringidas por los límites de propiedad, ya no es aceptable cuando la calidad de las decisiones sobre la eficiencia de las empresas está influida por los acuerdos de colaboración con otras empresas.

Una segunda línea, focaliza el análisis de la internacionalización en base a las teorías sobre el comportamiento de las empresas (Johanson y Valhne 1977, 1990; Johanson y Wiedershein, 1975) conciben la misma como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos (información) y en el acrecentamiento de recursos abocados a los mercados exteriores. Estas teorías explican dicho proceso en sentido dinámico, centradas en explicar cómo y por qué llega una empresa nacional a convertirse en una gran trasnacional y cuándo está preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización. Se incluyen el **Modelo de Uppsala o Enfoque Escandinavo** y el modelo del **Ciclo de Vida del Producto de Vernon**. Si bien Vernon tiene un carácter marcadamente económico, dicho modelo

⁴ "Si los costos de transacción en los que la empresa debe incurrir para proteger sus derechos son altos; ésta preferirá utilizar métodos de entrada que supongan un elevado grado de control". PLA BARBER, José. "Un análisis empírico de la Internacionalización española. Modos de entrada y factores de empresa". Paper del Departamento de Dirección de Empresas, publicado por la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas ACEDE Valencia. España. 2003.

⁵ O.L.I: denominación genérica aplicada a este marco de análisis en el que se incluyen las tres condiciones: ventajas de propiedad (O), de localización (L) y de internalización (I).

explica la internacionalización como un proceso y lo considera gradual y evolutivo en función de las etapas de desarrollo de los nuevos productos.

Johanson y Valhne (1977,1990) establecen que el proceso es lento, gradual y secuencial debiendo seguir una serie de pasos. Primero, abastecer el mercado doméstico y una vez afianzado en él y gracias a la experiencia acumulada, el conocimiento adquirido del mercado y los recursos generados, empieza a incursionar en otros mercados extranjeros, particularmente con aquellos con los que tiene una menor distancia psicológica, aquellos más similares al propio en cuestiones políticas, culturales, etc. Una vez superadas estas etapas sigue avanzando en otros mercados con mayores diferencias psicológicas.

Por lo tanto, el enfoque presupone un patrón gradual (por etapas) del proceso de internacionalización y la característica principal es la naturaleza incremental del aprendizaje⁶. Se asume como hipótesis básica en este modelo que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor. En este sentido, las empresas prefieren empezar su actividad internacional con métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso (exportación, licencias) y avanzar hacia métodos que suponen mayores niveles de compromiso, como oficinas de ventas en los principales países receptores, instalación de unidades de Marketing o asistencia post-venta, a medida que incrementa la experiencia y disminuye el riesgo percibido.

Johanson y Wiedersheim (1975) introdujeron el concepto de **distancia psicológica**, definida por el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado (diferencias lingüísticas, culturales, políticas, práctica de negocios, infraestructura de marketing, nivel educativo, etc.). Esta variable adquiere especial importancia en la decisión de qué mercados extranjeros penetrar en las primeras fases del proceso de internacionalización, momentos en que la empresa optará por aquellos mercados que tengan una distancia psicológica menor, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia, donde la empresa basará sus decisiones de inversión en otros factores.

Vernon (1966) adapta el ciclo de vida del producto para explicar la dinámica de la producción y del comercio internacional de bienes de países desarrollados hacia países de menor desarrollo económico.

Dada la naturaleza secuencial del ciclo de vida del producto este modelo sigue una perspectiva de proceso y cumple con algunos principios básicos de los enfoques graduales: países con patrones de demanda parecidos (o menor distancia psicológica), variación de los parámetros a valorar en función de la etapa en la que se encuentre el producto, entre otros. A pesar de estas características, las variables que la empresa analizará en cada una de las cuatro etapas del ciclo de vida son de carácter

⁶ “Este aspecto de "prueba y error" de los procesos de internacionalización contribuyen a explicar por qué podemos encontrar casos exitosos, así como también fracasos, al revisar las trayectorias de firmas particulares”. CHUDNOVSKY, Daniel y LÓPEZ, Andrés. “Las estrategias de las empresas transnacionales en Argentina y Brasil: ¿Qué hay de nuevo en los años noventa?” Publicación del Proyecto Número INT/95/K02 Internacionalización productiva en el Mercosur. Buenos Aires Argentina. Agosto 1997.

económico. El valor descriptivo de este modelo es débil para aquellos productos con ciclos de vida cortos, y esta circunstancia es cada vez más aplicable (McKiernan, 1992).

Por su parte, Cavusgil (1980) adhiere a los estudios de Uppsala desde la perspectiva del marketing, resaltando la importancia de la innovación en la adaptación de las empresas a los mercados y Bilkey y Tesar (1977), comprueban que las Pymes pueden exportar exitosamente y la teoría de aprendizaje también le es aplicable. Alonso y Donoso (1998) explican que el paralelismo que puede existir entre la internacionalización y la innovación se basa en asimilar la decisión de internacionalización a la de realizar innovaciones.

Andersen (1993) ha resumido los enfoques de Uppsala explicando el proceso de internacionalización desde una perspectiva relacionada e innovadora. Las principales diferencias están en el número de etapas y la descripción de cada etapa.

Mucho de la crítica, así como también los esfuerzos para desarrollar más el modelo, vino de parte de eruditos nórdicos (Hedlund y Kverneland, 1985; Johanson y Vahlne, 1990; Andersen, 1993; Benito y Welch, 1994). Otros críticos sostienen que no se ocupa de los problemas de gerenciamiento que las firmas multinacionales afrontan durante el proceso de internacionalización (Melin, 1992). McKiernan (1992) y Fina y Rugman (1996) señalan que los modelos secuenciales sólo miran la internacionalización como un proceso evolucionista y de aprendizaje. Las firmas tienen que adaptarse lentamente antes de involucrarse en más actividades internacionales. McKiernan (1992) también demuestra que lo que al modelo de etapas le falta es una descripción más precisa de los retos de adaptación y elección con los que el gerente debe manejarse durante el proceso de internacionalización. El modelo secuencial ha sido adicionalmente desarrollado y refinado por Johanson y Vahlne (1990). Han elaborado los conceptos de compromiso y conocimiento, lo que son expresados en una manera más amplia, más extensiva y más evidente.

El modelo de proceso de internacionalización secuencial está limitado a las etapas tempranas de internacionalización y con la homogeneización de los mercados el valor explicativo de la distancia psicológica tiende a decaer. Es muy común saltar etapas intermedias (Hedlund y Kverneland, 1985; McKiernan, 1992).

Otras líneas aportan una visión dinámica, la internacionalización como proceso de compromiso en los mercados internacionales (Welch y Luostarinen, 1988). Este compromiso se refleja en el nivel logrado de internacionalización (ventas al exterior sobre ventas totales) y muestra el desarrollo y fortalecimiento de capacidades organizacionales así como también certeza en la toma de decisiones respecto a los mercados, tanto con cuestiones de selección como de forma de entrada a los mercados extranjeros.

También se vincula la internacionalización con el estudio de la teoría de redes. La "**Teoría de Redes o Network**" centra al proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes interorganizativas y sociales de las empresas.

Las actuales empresas están involucradas en un amplio conjunto de relaciones, no sólo con sus proveedores y clientes, sino también con la competencia e instituciones, tales como los gobiernos, las universidades o las instituciones financieras, las cuales van a condicionar sus estrategias. Todo este

entramado de relaciones comerciales, informativas y sociales que directa o indirectamente conectan los diferentes miembros pertenecientes a un sistema industrial, definen una **Red o Network**. También desde la escuela nórdica, desde finales de los ochenta se ha venido desarrollando el Enfoque de Redes de Johanson y Mattson (1988) que se basa en la interacción entre tomadores de decisiones y miembros de las redes sociales para disminuir los costos de búsqueda de mercados exteriores.

La internacionalización depende de cómo organice la empresa las relaciones con su tejido empresarial y social y de la interacción que exista entre las ventajas competitivas de la empresa y aquellas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa. Las operaciones externas de determinadas empresas de una red pueden hacer que otra empresa perteneciente a esa misma red se internacionalice de forma rápida, sin pasar por las etapas planteadas por el Enfoque Escandinavo, aprovechando los contactos y la experiencia que las primeras ya poseen. Ramón Rodríguez (2000) afirma que se trata más de una **externalización** que de una internalización. La fuerte competencia local puede presionar a las empresas para que vendan en el extranjero con objeto de crecer y crea defensas contra la penetración extranjera. Los efectos más generalizados de la rivalidad doméstica están estrechamente relacionados con la noción de **“economías externas”**⁷.

Johanson y Mattsson (1988) argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con éstos se estrechan. La empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados extranjeros dependiendo de sus características, ya que éstas son diferentes si la empresa está altamente internacionalizada o no, y del grado de internacionalización de la red a la que pertenece.

*“La ventaja competitiva es, cada vez más, una función de lo acertadamente que una empresa pueda gestionar sus actividades en la red o en el Sistema de Valor”*⁸. Los lazos no sólo conectan las actividades dentro de una empresa sino que también crean interdependencias entre una empresa y sus proveedores y canales. Una empresa puede crear ventaja competitiva mediante la optimización de estos lazos con el exterior.

Kuwayama y Durán Lima (2003) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), destacan que las vinculaciones empresariales que agrupan PyMEs similares podrían ser un instrumento muy útil en la capacitación y en la capacidad de las empresas para exportar, conquistar nuevos mercados y compartir los costos financieros asociados a la I+D. En teoría, la cooperación entre empresas y la creación de redes y aglomeraciones (**Clusters**)⁹ pueden ayudar a firmas nacionales de menor tamaño a debilitar sus problemas de recursos empresariales.

⁷ Son éstas las economías que se producen fuera de la empresa en cuestión, pero dentro del grupo de empresas ubicadas en una localidad o región. Las economías externas se producen en los tratamientos clásicos debido al derramamiento de tecnologías y a los beneficios de la especialización que se producen en un gran sector. Porter (1990).

⁸ Porter, Michael E. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Vergara. 1990.

⁹ Un concepto compatible con el de Redes se refiere a los **Clusters**. Los *Clusters* son espacios donde PyMes manufactureras independientes, pero vertical y horizontalmente integradas, articuladas entre sí y con otras de mayor tamaño en un eslabón de la cadena productiva; generan ventajas competitivas respecto de las empresas que actúan aisladamente por el mecanismo de rendimientos crecientes de escala. Esto significa que las firmas concentradas por rubro y territorio obtienen ventajas derivadas de la relativa abundancia de mano de obra

Finalmente, la última línea en la cual se puede sintetizar este campo de estudio, efectúa el desarrollo bajo la óptica de las firmas de internacionalización acelerada. Estas empresas han sido etiquetadas de forma muy diversa en la literatura, las denominaciones más habituales para designarlas son, entre otras: *High technology start-ups*, *Global Start-up*, *Born globals*, *International New Ventures*, *New technology-based firms*, *Gazelles*, *Born internationals*, *Instant Internationals*, y aún se pueden encontrar otros como *International Entrepreneurs*, *Infant Internationals*, etc. (Plá y Escribá, 2006; McAuley, 1999; Madsen y Servais, 1997; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1994; Jolly et al., 1992)

Se presenta al emprendedorismo internacional (*international entrepreneurship*) como un nuevo campo de estudio proveniente de la convergencia de los campos de la creación de empresas (*entrepreneurship*) y de los negocios internacionales; es “el proceso de descubrir creativamente y explorar oportunidades que subyacen fuera del mercado doméstico de la firma, en la búsqueda de ventajas competitivas”¹⁰.

La disminución de los costos de comunicación y transporte, así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información, la mayor integración de las economías nacionales, y la disponibilidad en los mercados laborales de directivos con experiencia internacional generan una serie de circunstancias que facilitan que una empresa pueda realizar actividades internacionales desde, prácticamente, el momento de su creación.

La aparición de este tipo de empresas, que siguen un proceso de internacionalización más rápido, rompe con el factor fundamental sobre el que se sustenta la Teoría Escandinava, la experiencia. El factor básico es la edad de las empresas cuando se convierten en internacionales y no su tamaño. El número de países a los que la empresa exporta también aporta cierta información sobre el carácter de la estrategia internacional desarrollada por la empresa, ya que podría darse el caso de empresas que exportasen un elevado volumen pero únicamente a un solo mercado, lo que desvirtuaría de alguna forma la naturaleza de la definición. Para Pla Barber y Cobos Caballero (2002) tanto el tiempo transcurrido desde que la empresa se crea hasta que empieza a exportar, el volumen de estas exportaciones como el número de mercados servidos constituyen un indicador del grado de internacionalización de la empresa y por lo tanto de la aceleración o no del proceso de internacionalización.

En este sentido, Belso Martínez (2003) identifica algunas evidencias procedentes de Taiwán, Italia y varias naciones europeas que señalan la existencia de empresas difícilmente ajustables al patrón establecido por los tradicionales modelos de internacionalización. A juicio del autor, tanto las modificaciones del entorno económico (originadas por la reducción de las barreras al comercio o la

especializada y de los proveedores de ese sector, de la mayor y más veloz circulación de información. En la medida en que empresas de actividades industriales interrelacionadas puedan ganar escala y especialización en conjunto, se insertarán mejor en el exterior. Los *Clusters* nacen de forma espontánea, son una respuesta automática a razones de localización, que parten de ventajas iniciales y de la profundización de éstas. GALLI, Emiliano. “Historia de un cluster”. *Suplemento de Comercio Exterior* del Diario La Nación. Martes 14 de Septiembre de 2004. Buenos Aires, Argentina.

¹⁰Alex Rialp-Criado, Josep Rialp-Criado y Gary A. Knight. “The Phenomenon of International New Venture, Global Start-Ups, and Born Global: What do we know after a decade (1993-2000) of exhaustive scientific inquiry?”. Universidad Autónoma de Barcelona, 2002/11. Departamento de Economía Empresa.

mejora de transportes y comunicaciones), el hecho de que la información sobre mercados internacionales puede ser recopilada y analizada desde un mismo lugar sin necesidad de trasladarse; como la pérdida de relevancia del concepto de “distancia psicológica”; han posibilitado que las operaciones a pequeña escala puedan ser atractivas económicamente y a su vez favorezcan la aparición de *empresas internacionales de reciente creación*.

Dado que es un fenómeno de naciente desarrollo existen discrepancias en los diferentes estudios, sobre todo, en relación a la forma de operativizar su definición. Oviatt y McDougall (1997) consideran que la variable clave es la existencia de un elevado porcentaje de ventas provenientes del exterior durante un período corto de tiempo después de su fundación. Este período corto se sitúa alrededor de los ocho años en los primeros estudios realizados sobre el tema, mientras que en los más recientes dicha cifra baja a dos años o incluso menos¹¹. Según Belso Martínez (2003) las nuevas empresas globales son aquellas que durante los **tres** primeros años han alcanzado una cifra de actividad exterior superior al **25% de sus ventas**. Mientras que otros autores, como Galván Sánchez (2003), consideran que una empresa es internacional de reciente creación cuando nace siendo internacional o cuando se introduce en mercados exteriores en sus **dos** primeros años de vida.

Una "*born global*" típica es la firma caracterizada por su tamaño pequeño y con confianza en la tecnología para el desarrollo de un producto o proceso innovador relativamente único, además, tal firma a menudo sirve para un mercado nicho (Knight y Cavusgil, 1996). Sin embargo, la característica más distintiva de las firmas "*born global*" es que tienden a estar bajo la dirección de emprendedores visionarios que, desde los inicios de la firma, ven al mundo como un mercado único y sin fronteras (Andersson y Wictor, 2003; Knight y Cavusgil, 1996). Rasmussen y Madsen (2002) agregan que una empresa de internacionalización acelerada es usualmente muy flexible, proactiva a escala global, y activa en el uso de redes y relaciones para ingresar a nuevos mercados.

Las empresas de internacionalización acelerada están llamando la atención fuertemente (Luostarinen y Gabriellson, 2004; Knight y Cavusgil, 2005). Estas empresas ingresan a los mercados internacionales rápidamente después de su creación y experimentan un elevado crecimiento internacional, a pesar de estar limitadas por la escasez de recursos y por los riesgos de lo nuevo y lo foráneo. A través de las redes estas empresas pueden desacelerar el efecto de escasez de recursos, y los riesgos de lo nuevo y lo foráneo en la rápida globalización.

Las diferentes investigaciones realizadas sobre esta teoría no llegan a un consenso sobre los factores determinantes de la creación y desarrollo de una empresa de estas características (Servais y Rasmussen, 2000).

Redes Sociales

¹¹ “La empresa argentina **Tesis**, creada en 1993, exporta soluciones informáticas a Estados Unidos, México, Colombia, Chile y Brasil. Ariel Mercogliano, uno de los socios de Tesis, señaló que la empresa factura cerca de 3 millones de dólares por año y emplea a 60 personas. Explicó que el proceso de expansión comenzó en 1994 con la inauguración de la primera sucursal en Puerto Ordaz, Venezuela, para atender a una importante siderúrgica del Grupo Techint. Luego, habilitaron oficinas en Veracruz y Monterrey, México, y a principios de este año en Chicago para estar más cerca de los clientes que tenían en Estados Unidos”. GASPARETTI, Walter. “El interior crece con las exportaciones”. Suplemento de Comercio Exterior del diario LA NACION, Martes 27 de agosto de 2002. Buenos Aires. Argentina.

La investigación de redes enfatiza la importancia de los lazos inter-empresas al utilizar y acumular conocimiento (Gulati, 1998). Diferentes autores han enfatizado el impacto de los lazos de la red en el aprendizaje y el comportamiento de internacionalización de las empresas (Sharma y Johanson, 1987; Tolstoy, 2009).

Jarillo (1988, 1990) conceptualiza a las redes sociales como una forma de organización que puede ser usada por los gerentes y/o emprendedores para posicionar a sus empresas en una instancia competitiva más fuerte.

Básicamente, una red es un grupo de actores conectados por un juego de lazos (Granovetter, 1973). Los actores (usualmente llamados “nodos”) pueden ser personas, equipos u organizaciones. Los lazos conectan pares de actores y pueden ser dirigidos o no y pueden ser dicotómicos (presentes o ausentes) o valorados (medidos sobre una escala).

Mark Granovetter (1985) define las redes sociales como “relaciones personales concretas y estructuras que generan confianza y desestimulan los comportamientos deshonestos¹²” En esta definición sobresalen los tres componentes de las redes: la relación personal particular de los seres humanos, la estructura relativa a la composición de redes (nodos y lazos) y la confianza como elemento central que aceita las relaciones dentro de la red.

Julien *et al* (2004) forman parte de la corriente de investigación económica y social que presenta tres tipos de redes sociales: las redes personales (relaciones emotivas o de confianza), las redes de negocios (relaciones verticales y horizontales) y las redes de información o de señales débiles.

La mayoría de las relaciones sociales implican más de un tipo de actividad. Cada lazo tiene otros lazos, que pueden ser considerados una red separada. Una relación que tiene dos o más tipos de lazos se llamada una red múltiple. Éstas son particularmente útiles al comenzar un negocio, porque traen a más personas a la relación auxiliadora. Aquellos que se conocen en un contexto pueden ayudar en otro. Los amigos de los amigos pueden cooperar al comenzar un negocio.

Las redes son dinámicas y se desarrollan en el tiempo. Algunas relaciones débiles se desarrollan incrementalmente y se ponen más estructuradas a medida que la comunicación y coordinación se intensifica (Larson, 1992). Es así como una red identificada inicialmente como red de negocios puede convertirse en una red personal o de amigos (Coviello, 2006).

La integración de las firmas en sus redes causa ventajas competitivas distintivas. Uzzi (1997) identificó tres componentes de una relación integrada (embebida): la confianza, la información detallada y los acomodamientos que solucionan problemas con las uniones. Esta relación facilita lo que entra y sale de recursos, información y estatus entre las firmas conectadas. La ventaja de información de redes emprendedoras puede permitir la creación de nuevas oportunidades a través del acceso, la oportunidad y las referencias (Burt, 1992).

El posicionamiento diferencial de un actor dentro de una estructura de la red tiene un papel importante en los flujos de recursos, y finalmente en los resultados del emprendimiento (Hoang &

¹² Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91 (3): 481-510.

Antoncic, 2002). La posición de la empresa en la red tiene consecuencias a lo largo de tres dimensiones:

1. Acceso: El acceso se refiere a la información acerca de socios actuales o potenciales en lo que se refiere a sus capacidades y su fiabilidad (Gulati, 1998). Los métodos de búsqueda son un bloque constructivo primario de efectividad económica y son necesarios para identificar un set de alternativas (Uzzi, 1997). Reduce los costos de búsqueda para encontrar a los socios apropiados y evita, en gran medida, el oportunismo potencial de algunos socios. La red como fuente de información para las empresas sobre lo que sucede en el ambiente y el mercado.
2. Oportunidad: La oportunidad permite a las firmas obtener información interesante en el momento adecuado, lo cual es a menudo crucial al tener respuestas rápidas ante situaciones cambiantes. La posición en la red influye cuándo una pieza particular de información alcanzará a una firma en particular.
3. Referencias: Las referencias conllevan tener a la red transmitiendo información relacionada acerca del actor para otros. Resaltarán los intereses del actor positivamente, en el momento adecuado y en los lugares correctos (Burt, 1992).

Los lazos de la red de empresas son específicos de la firma y difíciles de imitar y tienen consecuencias a lo largo de tres dimensiones, la información que está disponible para la empresa, la oportunidad del momento y las referencias. En principio las redes son una fuente de información para las empresas sobre qué es lo que sucede en el mercado. La misma información no está disponible para todas las empresas del mercado. En segundo lugar, los lazos influyen en la oportunidad del momento cuando una parte particular de la información llega a una empresa en especial. Por último, las referencias implican que los intereses de la firma están representados en una luz positiva, en el momento y lugar adecuados.

Las empresas ubicadas centralmente en una red reciben más, mejor y más tempranos conocimientos comparados con sus competidores. Esto podría influir en el proceso de internacionalización de las empresas. Las redes también pueden producir información inesperada al azar para las firmas. Éstas podrían observar los beneficios de este conocimiento e integrarlo en sus propias estructuras y comportamientos.

Las redes son ampliamente conocidas por estimular el comportamiento innovador de las firmas de internacionalización acelerada. Investigaciones previas en el área de los negocios internacionales han mostrado que las empresas dependen del conocimiento derivado de los diferentes niveles de la red (Lindstrand, 2003).

El conocimiento se ha convertido en una parte integral en la teoría de redes. Las redes se han representado como repositorios de conocimiento así como también el ámbito en el que el conocimiento se desarrolla. La internacionalización de la empresa es vista a menudo como una función del conocimiento adquirido en los mercados extranjeros.

De todas formas, el conocimiento por sí mismo no es suficiente en una economía global donde las condiciones locales del mercado están cambiando constantemente, tiene que ser renovado en forma continua. Como resultado Zahra *et al* (2003) sugieren que la performance internacional está dirigida

por la habilidad de la empresa para crear conocimiento al combinarla para propósitos que se adaptan a los requerimientos del mercado internacional.

Algunos estudios previos de redes han intentado enfocarse en la estructura de la red en lugar de hacerlo en el proceso que subyace el desarrollo de las relaciones (Hoang y Antoncic, 2002). Otros estudios han visto a las redes como un tipo de capital social que algunos emprendedores pueden acceder y otros no. En esta visión, la red tiene una vida propia, independiente de los emprendedores (Andersson y Wictor, 2003). Los emprendedores internacionales son “colaboradores promiscuos” que activamente buscan relaciones y ven oportunidades en lugar de obstáculos (Karra y Phillips, 2004).

Las redes son una herramienta poderosa para el emprendedor (Dubini y Aldrich, 1991), y el análisis de redes ha sido un marco de referencia activo para las investigaciones de emprendedorismo internacional (Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995, Oviatt y McDougall, 1994).

Conclusiones

El repaso de las diferentes teorías permite observar que, en general, la dinámica de la internacionalización se establece en base a estudios y evaluaciones realizadas, por un lado, para empresas de mayor tamaño; y por otro, se ha planteado que la creciente utilización de acuerdos de cooperación y la creación de redes informales de empresas, hacen que no sea tan necesaria la experiencia propia como factor esencial para progresar en el proceso de internacionalización. De acuerdo con el **Enfoque de Red**, la propia experiencia de la empresa en los negocios internacionales puede verse reforzada por la adquirida por otras empresas y, si esta red de relaciones está internacionalizada pueden provocar un efecto de apalancamiento que impulsa la internacionalización de la empresa y favorece el uso de los métodos de entrada que involucran mayores niveles de compromiso.

Según las conclusiones del trabajo de Andrés y Miretti (2007) algunas de las incursiones mediante colaboración entre empresas se realizan gracias a los contactos personales de quienes toman la decisión de expansión. En determinados casos, estas relaciones, especialmente aquellas establecidas con **clientes, proveedores e instituciones**, han motivado la decisión de salir al exterior e incluso han posibilitado un proceso de internacionalización más acelerado que el resto de las empresas que no se encuentren inmersas en la red.

Johanson y Vahlne (2009) sostienen que la cadena de establecimiento de Uppsala no es una parte del modelo, sino más bien un resumen de sus observaciones empíricas. Sin embargo, es su rasgo más característico, que hoy no es universalmente aceptado. Debido a factores diversos, las PYMEs son capaces de no seguir exactamente la ruta de la internacionalización tradicional. El proceso es complejo y puede ser explicado desde muchas perspectivas. Es el enfoque ecléctico y multidimensional el que tiene que ser utilizado para reinvestigar el parámetro de la velocidad.

El conocimiento y el aprendizaje tienen un impacto fundamental en el crecimiento internacional y las empresas que se internacionalizan deben aprehender, compartir y asimilar nuevos conocimientos para poder competir y crecer en mercados en donde tienen muy poca o escasa experiencia (Autio *et al.*, 2000).

El tamaño de la empresa es importante, puesto que al ser pequeña, permite que los empleados y gerentes puedan comunicarse durante las diferentes rutinas que se van desarrollando. Entonces, la base de conocimiento que orienta el proceso de internacionalización de estas empresas nacidas globales se sustenta en la experiencia y los procedimientos.

Para Hannan y Freeman (1984) las *born globals* son empresas nuevas que poseen limitados negocios internacionales y conocimiento institucional y sufren el riesgo de lo nuevo. Estas empresas carecen de operaciones domésticas y referencias. Están expuestas a elevados niveles de incertidumbre en lo concerniente a clientes potenciales y a sus necesidades y demandas.

Estas empresas están involucradas con numerosos lazos débiles. En principio son débiles, puesto que tanto la intensidad así como también la duración de la interacción con cada mercado y actor individual del extranjero es limitada. A través de ellas, este tipo de empresas desarrollan conocimientos de internacionalización y capacidades de absorción consistente en una gran variedad de pistas para los mercados foráneos.

Las empresas de internacionalización acelerada incrementan su habilidad así como su deseo de descubrir oportunidades de negocios en el exterior. Este proceso es reactivo y va evolucionando basado en el proceso de retroalimentación. El proceso es reactivo a medida que la historia de lazo de la red moldea su evolución futura. Este proceso va evolucionando, es gradual y basado en la retroalimentación. Los lazos preexistentes permiten adquirir recursos para atender a los mercados internacionales. Cada cliente en el exterior es una fuente de nuevos lazos y nuevos conocimientos.

Del mismo modo, que el proceso de internacionalización, algunos lazos indirectos de las *born globals* son transformados en lazos directos y viceversa. Cada lazo (directo) del exterior automáticamente le dio acceso a la empresa a un número de otros lazos (indirectos).

Las redes permiten la acumulación de recursos. Simultáneamente, tienen un gran impacto en el aprendizaje organizacional, importantísimo en las actividades internacionales según la escuela de Uppsala. En consecuencia, el conocimiento y la experiencia adquirida a través de redes facilitan la eficiente asignación de recursos y activa la sinergia entre ellos.

La comprensión de la influencia de las redes, gestión, recursos, y los factores de la internacionalización acelerada de PYMEs no sólo tienen significativa relevancia teórica sino también práctica. Como fue señalado por Gilmore et al. (2006), "las características de comercialización en las PYMEs están determinadas por restricciones claves tales como recursos limitados, bajo la forma de falta de finanzas, falta de tiempo y falta de buena información de mercado o de fuentes de información¹³".

El fenómeno de las empresas que comienzan a internacionalizarse desde el inicio, ser *born globals*, está siendo reconocido alrededor del mundo. Dado que estas empresas desafían las reglas convencionales de *management*, es importante dedicarles un mayor grado de estudio, sobre todo

¹³ Gilmore, A., Carson, D., Grant, K., O'Donnell, A., Laney, R., Pickett, B. (2006). Networking in SMEs: Findings from Australia and England. *Irish Marketing Review* 18(1/2): 21-28.

para entender cómo estas empresas logran superar y mejorar sus estructuras y procesos administrativos.

Sería importante examinar empíricamente más casos de creación de empresas de internacionalización acelerada en Argentina para poder validar y producir contribuciones conceptuales e identificar si éstas tienen diferencias y/o particularidades propias.

Referencias

Alonso, J. y Donoso, V. (1998), "Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales", Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.

Andersen, O. (1993). "On the internationalization process of firms: a critical analysis". *Journal of International Business Studies*, 24/2, 209-231.

Andersson, S. y Wictor, I. (2003). "Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals-the Swedish Case." *Journal of International Entrepreneurship* 1(3): 249.

Andrés, M. y Miretti, N. (2007) "Internacionalización Empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas: Estrategias de Entrada a Destinos Internacionales". 12 Reunión Anual de la Red PyMEs MERCOSUR en conjunto con la 5 Conferencia de Investigación en Entrepreneurship en América Latina – CIELA. Campinas, Brasil.

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, 909-924.

Bell, J. (1995) "The internationalization of small computer software firms: a further challenge to "stage" theories" *European Journal of Marketing*, 29/8, 60-75.

Belso Martínez, J. (2003) "Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la comunidad valenciana: Modelo Gradual versus Acelerado". *Revista Valenciana de Estudios Autónomos*. Número 8, Año II. Valencia, España. Agosto.

Benito, G. y Welch, L. (1994) "Foreign market servicing: Beyond choice of entry mode". *Journal of International Marketing*, 2(2): 7-27

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

Buckley, P. y Casson, M. (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.

Burt, R. S. (1992), *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Cavusgil, T. (1980). *On the Internationalisation Process of Firms*. European Research. Vol. 8. Nº 2.

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

Coviello, N.E. (2006) "The network dynamics of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, 37 (5): 713.

- Chang, S. (1995) International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*. 38(29): 383-407
- Chetty, S. y Wilson, H. (2003), "Collaborating with Competitors to Acquire Resources," *International Business Review*, 12 (1), 61-81.
- Chudnovsky, D. y López, A. (1999) "Las Empresas Multinacionales de América Latina. Características, evolución y perspectivas". *Revista Boletín Techint*. Buenos Aires. Argentina. Abril-Junio. <<http://www.fundcenit.org.ar/publicpdf/lasempresas.pdf>> (Consulta 29 Marzo 2004)
- Dunning, J.H. (1979) Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory. *Oxford Bul. Econ.Stat.* 41(4).
- Dunning, J. H. (1981) *International production and the multinational enterprise*. Allen & Urwin, London.
- Dunning, J.H. (1988) The Eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of Intl. Business Studies* 19(Spring).
- Dunning, J.H. (1995) "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism", *Journal of International Business Studies* 26 (3).
- Fina, E. y Rugman, A. (1996) "A test of internalization theory and internationalization theory: The Upjohn Company". *Management International Review*, 36: 199-213.
- Galli, E. (2004) "Historia de un cluster". *Suplemento de Comercio Exterior* del Diario La Nación. Martes 14 de Septiembre. Buenos Aires, Argentina.
- Galván Sánchez, I. (2003) "La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas". *Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*. Las Palmas de Gran Canaria, España. 4 Julio. <<http://www.eumed.net/tesis>> (Consulta 30 Noviembre 2004).
- Gasparetti, W. (2002) "El interior crece con las exportaciones". *Suplemento de Comercio Exterior* del diario LA NACION, Martes 27 de agosto. Buenos Aires. Argentina.
- Gilmore, A., Carson, D., Grant, K., O'Donnell, A., Laney, R., Pickett, B. (2006). Networking in SMEs: Findings from Australia and England. *Irish Marketing Review* 18(1/2): 21-28.
- Granovetter, M. (1973), "The strength of weak ties", *The American Journal of Sociology*, 78 (6): 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985) "Economic action and social structure: the problem of embeddedness". *The American Journal of Sociology*. 91 (3): 481-510.
- Gulati, R. (1998). "Alliances and networks". *Strategic Management Journal*, 19(4): 293-317
- Hannan, M. y Freeman, J. (1984) "Structural Inertia and Organizational Change". *American Sociological Review*, 49(2): 149-164.
- Hedlund, G. y Kverneland, A. (1985) "Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan", *International Studies of Management and Organization*, 15 (2): 41-59

- Hoang, H. & Antoncic, B. (2002), "Network-based research in entrepreneurship: A critical review", *Journal of Business Venturing*, 17 (1):1-23.
- Hymer, S. (1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Boston MA.
- Jarillo, J.C. (1988). "On strategic networks". *Strategic Management Journal*, 9: 31-41.
- Jarillo, J.C. (1990). "Comments on 'transaction costs and networks'". *Strategic Management Journal*, 11: 497-499.
- Johanson, J., y Mattson, L. (1988) "Internationalisation in industrial systems- a network approach", en N. Hood y J.E. Vahlne(Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, Londres.
- Johansson, J. y Vahlne, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of International Business Studies*. 8 (1).23-32
- Johanson, J y Vahlne, J. (1990). *The Mechanism of Internationalization*. *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4.
- Johanson, J., y Vahlne, J-E. (2009) The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411-1431
- Johanson, J y Wiedersheim, F. (1975). *The Internationalization process of the firms: four Swedish Case studies*. *Journal of Management Studies*. 305-322.
- Jolly, V; Alahuhta, M y Jeannet, J. (1992). "Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally". *Journal of Strategic Change*. Vol. 1.
- Julien, P., Andriambelason, E. y Ramangalahy, C. (2004) "Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector". *Entrepreneurship and regional development*, 16(4): 251-269
- Karra, N. y Phillips, N. (2004), "Entrepreneurship Goes Global", *Ivey Business Journal Online*. London: Nov/Dec 2004.
- Kindleberger, C. (1969) *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, Yale University Press, New Haven. .
- Knight, G. y Cavusgil, T. (1996). "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory". *Advances in International Marketing*. Vol. 8.
- Knight, G. y Cavusgil, T. (2005). "A Taxonomy of Born-global Firms". *Management International Review*. Vol.45. Special Issue.
- Kuwayama, M. y Durán Lima, J. (2003) "La calidad de la inserción internacional de América Latina y el Caribe en el comercio mundial". *Publicación de las Naciones Unidas, CEPAL Serie 26 Número S.03. Volumen II.G.56. Santiago de Chile. Mayo (Consulta 15 Junio 2004)* <<http://www.eclac.cl/publicaciones/Comercio/7/LCL1897PE/lcl1897e.pdf>

- Larson, A. (1992). "Networks dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, 37(1): 76-104
- Lindstrand, A. (2003). *Network routines and change of network configuration*, Department of Business Studies, Uppsala University.
- Luostarinen, R. y Gabrielsson, M. (2002). "Globalization and Global Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs". 28th EIBA Conference. Athens, Greece.
- Madsen, T y Servais, P (1997). "The internationalization of Born Global: An Evolutionary Process". *International Business Review*. Vol.6.
- McAuley, A. (1999). "Entrepreneurial Instant Exporter in the Scottish Arts and Crafts Sector". *Journal of International Marketing*. Vol.7.No. 4, pp. 67-82.
- McKiernan, P. (1992), *Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalization*, Routledge, London.
- Melin, L. (1992). "Internationalization as a Strategy Process". *Strategic Management Journal (1986-1998)* 13 (special issue):99.
- Oviatt, B y McDougall, P. (1994). "Toward a Theory of International New Ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Issue 1.
- Oviatt, B.M., y McDougall, P.P. (1997) "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures", *Management International Review*, Vol. 37 (ed. especial, 2).
- Pla Barber, J. (2003) "Un análisis empírico de la Internacionalización española. Modos de entrada y factores de empresa". Paper del Departamento de Dirección de Empresas, publicado por la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas ACEDE Valencia. España.
- Pla Barber, J. y Cobos Caballero, Á.(2002) "La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: El caso de las *International New Ventures* españolas". *Publicación del Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renal Piqueras"*. Número 802. Páginas 9 a 21. Valencia, España. Octubre
- Plá Barber, J. y Escribá, A. (2006). "Accelerated internationalization: Evidence from a late investor economy". *International Marketing Review*. Vol. 23, No. 2.
- Pla Barber, J. y Sanchez Peinado, E. (2004) "Una concepción multidimensional de la incertidumbre y su influencia en el método de expansión internacional: el rol de la innovación en el sector servicios". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas. Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renal Piqueras"*. Valencia, España.
- Porter, M. (1990) *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Vergara.
- Rasmussen, E. y Madsen, T. K. (2002). "The Born Global concept". 28th EIBA Conference 2002, Athens, Greece.
- Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J. y Knight, G. "The Phenomenon of International New Venture, Global Start-Ups, and Born Global: What do we know after a decade (1993-2000) of exhaustive scientific inquiry?". Universidad Autónoma de Barcelona, 2002/11. Departamento de Economía Empresa

- Rodríguez, Ramón A. (2000) "La internacionalización de la industria hotelera española". *Tesis de Doctorado*. Universidad de Alicante, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Alicante, España. Diciembre. <<http://www.cervantesvirtual.com/tesis>> (Consulta: 23 Marzo 2004).
- Sharma, D. y Johanson, J. (1987): "Technical Consultancy in Internationalization", *International Marketing Review*, invierno, 20-29.
- Servais, P. y Rasmussen, E. (2000) "Different Types of International New Ventures", paper presented at the *Academy of International Business (AIB) Annual Meeting* (November), Phoenix, AZ., USA.
- Tolstoy, D. (2009). "Knowledge Combination and Knowledge Creation in a Foreign-Market Network." *Journal of Small Business Management* **47**(2): 202.
- Uzzi, B. (1997). "Social structure and competition in interfirm networks: The Paradox of embeddedness". *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product life cycle *Journal of Economics* 80:190-207.
- Welch, L. y Luostarinen, R. (1988). "Internationalization: Evolution of a Concept" *Journal of General Management*, 14, 2: 34-55.
- Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, Nueva York.
- Zahra, S. A., Matherne, B. y Carleton, J. (2003) "Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures". *Journal of International Entrepreneurship* 1 (2):163-186