

2013-12

El fenómeno de la internacionalización acelerada: empresas tipo Born Global. Hacia un nuevo modelo de internacionalización

Burgos-Campero, Asela A.; Plascencia-González, Abril

Campero-Burgos, A.A.; Plascencia-González, A. (2013). El fenómeno de la internacionalización acelerada: empresas tipo Born Global. Hacia un nuevo modelo de internacionalización. Investigación en Ciencia Regional, IV (1), 11-20.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/3841>

Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia: <http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-2.5-MX.pdf>

(El documento empieza en la siguiente página)

EL FENÓMENO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN ACELERADA: EMPRESAS TIPO BORN GLOBAL

Hacia un nuevo modelo de internacionalización

Asela A. BURGOS CAMPERO¹

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)
Universidad Jesuita de Guadalajara
asela@iteso.mx

Abril PLASCENCIA GONZÁLEZ

Universidad del Valle de México
abril_plascencia@my.uvm.edu.mx

Resumen

Los cambios acelerados en la economía mundial, la cual está haciendo que exista una intensa competencia entre las empresas por permanecer en el mercado ya no solo doméstico sino en los extranjeros, han hecho que en las últimas décadas, la internacionalización empresarial esté tomando mayor relevancia entre los investigadores y académicos desde puntos de vista diferentes. Así, un nuevo fenómeno ha aparecido y esto ha dado oportunidad a nuevas investigaciones sobre el proceso de internacionalización en donde las empresas han puesto en marcha un paradigma alternativo al modelo Uppsala para dar entrada al fenómeno de las empresas tipo *Born Global*, las cuales son aquellas empresas que se internacionalizan desde su concepción, reduciendo el tiempo del proceso de internacionalización. Por lo que este artículo tiene como objetivo realizar un acercamiento analítico acerca del estudio que se ha desarrollado en torno a éste fenómeno con el fin de poner en perspectiva la trayectoria que pueden seguir las empresas bajo este nuevo planteamiento teórico el cual se encuentra en construcción. Así mismo la conclusión principal a la que se llega es que independientemente de la ruta de internacionalización seguida por la empresa, existen características distintivas de cada modelo siendo el *Born Global* un concepto que abre la posibilidad de desarrollar investigaciones en países y/o mercados emergentes que complementen la construcción del conocimiento que hasta este momento se ha desarrollado.

Palabras clave: Internacionalización, PyMES, Born Global, Modelo Uppsala

1. Introducción

Los cambios acelerados en la economía mundial, la cual está haciendo que exista una intensa competencia entre las empresas por permanecer en el mercado ya no solo doméstico sino en los extranjeros, han hecho que en las últimas décadas, la internacionalización empresarial esté tomando mayor relevancia entre los investigadores y académicos desde puntos de vista diferentes (Korsakiené y Tvaronaviciene, 2012). Así mismo dadas las condiciones actuales de los mercados a nivel internacional, el interés que despiertan actualmente las PyMES tiene que ver con el hecho de que éstas desempeñan un papel fundamental en la creación de empleos, la innovación tecnológica, la generación de emprendedores y el desarrollo económico a largo plazo (Storey, 1994; Burns, 1996; Julien, 1998 citados en Fong, 2007) por lo que su estudio así como entender las diversas formas en que éstas llevan a cabo sus procesos de internacionalización es un tema que se vuelve relevante y al mismo tiempo complejo dada la heterogeneidad y diversidad de las mismas pero sobre todo por los cambios acelerados que se presentan en el mundo moderno, sin embargo aún cuando estos aspectos pudieran verse negativos De la Cerda (2009) menciona que existen organizaciones sobrevivientes que han logrado adaptarse a la prolongada turbulencia en el ambiente económico y algunas de ellas se han convertido en firmas globalmente competitivas. En este sentido, se puede observar que estos cambios han

¹ Autor correspondiente

contribuido en la formación de una composición alternativa de la base productiva a nivel mundial y se ha puesto mayor atención al crecimiento y desempeño de las PyMES con el fin de comprender cómo estas interactúan en un entorno internacional cada vez más competitivo.

Por lo que la internacionalización es un proceso a través del cual las PyMES están buscando alternativas de crecimiento dado el dinamismo económico con el fin de lograr su permanencia en los mercados. Por lo que, la internacionalización debe entenderse como los movimientos hacia el exterior de una firma individual hacia un crecimiento que involucra operaciones internacionales, las cuales se correlacionan con el éxito exterior de una compañía y la capacidad de desempeño interior como un importante sostén de dichas actividades con el objetivo de conocer y estimular un ambiente de competencia global en el cual las operaciones sean más eficientes y eficaces de manera que garanticen un efecto positivo de interés nacional (Welch y Luostarinen, 1988). Por lo tanto las PyMES a través de la internacionalización buscan entre otras cosas, explorar ventajas competitivas dimanantes del crecimiento, restaurar o mejorar las tasas de rentabilidad, coadyuvar a un mejor control del riesgo económico, contribuir a un mejor control del riesgo tecnológico, seguir la senda de clientes importantes, dar respuesta a ataques de competidores extranjeros y explorar productos y tecnologías en base a la asincronía del ciclo de vida en los diferentes mercados mundiales (Guisado, 2002).

En referencia al proceso de internacionalización, hasta hace relativamente pocos años las empresas habían seguido un proceso basado principalmente en el “Modelo Uppsala” desarrollado por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977), el cual plantea una estrategia de internacionalización a través de un proceso gradual en el cual las empresas siguen una serie de fases donde las firmas van comprometiendo cada vez más sus recursos al igual que van adquiriendo conocimiento y experiencia. Por lo que asume que debido a que existe una falta de conocimiento de los mercados internacionales y una propensión de evitar el riesgo la empresa comienza su internacionalización por etapas comenzando hacia aquellos mercados vecinos o a mercados conocidos y que son comparativamente similares en cuanto a prácticas de negocios (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). En resumen se puede decir que dicho modelo constituye el marco general de referencia sobre el que se apoya una amplia variedad de investigaciones empíricas, basadas en establecer los niveles del desarrollo exportador de las empresas; así mismo se constituye como pionero en la interpretación del fenómeno de la internacionalización entendido como un proceso gradual, en donde se pone especial énfasis en la naturaleza secuencial del conocimiento obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores los cuales son capaces de generar nuevas oportunidades y de reducir la incertidumbre presente en los mercados exteriores (Rialp, 1999). Así, las etapas propuestas por el Modelo Uppsala son (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975): (a) exportar de forma eventual, (b) exportar con mayor frecuencia a través de agentes o representantes independientes en el extranjero, (c) contar con subsidiarias de ventas y (d) establecer la producción o manufacturar en el extranjero.

Sin embargo, algunos estudios han encontrado que empresas con poca experiencia han entrado en mercados extranjeros sin la necesidad de seguir los pasos propuestos por el modelo de internacionalización Uppsala (González, Cornejo y Vazquez, 2003). Este tipo de empresas suelen iniciar sus actividades internacionales justo desde su nacimiento o muy cercano al mismo con el fin de entrar en mercados muy distantes así como para entrar en varios países a la vez (Rasmussen y Madsen, 2002).

Por lo que un nuevo fenómeno ha aparecido y esto ha dado oportunidad a nuevas investigaciones sobre el proceso de internacionalización en donde las empresas han puesto en marcha un paradigma alternativo al modelo Uppsala para dar entrada al fenómeno de las empresas tipo *Born Global*, las cuales son aquellas empresas que se internacionalizan desde su concepción, reduciendo el tiempo del proceso de internacionalización. Por lo que este artículo tiene como objetivo realizar un acercamiento analítico acerca del estudio que se ha desarrollado en torno a éste fenómeno, tomando como punto de partida una revisión de la literatura existente para posteriormente poner en perspectiva la trayectoria que pueden seguir las empresas bajo este nuevo planteamiento teórico que aún se encuentra en construcción. Así mismo se pretende identificar las diferencias entre ambos modelos con el fin de visualizar la ruta que pudieran seguir las empresas cuando deciden internacionalizarse.

2. Desarrollo del fenómeno de las empresas *Born Global*: una revisión de la literatura

La conceptualización del proceso de internacionalización bajo el enfoque *Born Global* ha atraído un mayor interés dentro del campo del espíritu empresarial internacional ya que varios estudios en este campo se han concentrado en explicar la formación de estas empresas y en su proceso de internacionalización inicial (Melén y Rovira, 2009). Varios autores coinciden que este tipo de empresas son en general, pequeñas y medianas que se pueden encontrar tanto en sectores tecnológicos como en los tradicionales (Oviatt y McDougall, 1994; Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Rialp 2005) así mismo existen varias conceptualizaciones de este tipo de empresas como *Born Global* (McKinsey & Co., 1993)², *International New Ventures* (Oviatt y McDougall, 1994) o *Global Start-Ups* (Oviatt y McDougall, 1994), sin embargo independientemente de cuál sea el concepto que se utilice, éstas coinciden en que son empresas que desde su nacimiento o muy cercano a él se internacionalizan, a continuación se desarrolla esta idea con más detenimiento.

Rialp, Rialp y Knight (2005) sugieren que este tipo de empresas comprometen un importante monto de recursos desde la creación de la empresa, por lo que estas empresas son emprendedoras y su administración parece percibir el mundo entero como su mercado desde su nacimiento. Para (Knight, 1997) las empresas *Born Global* pueden definirse como aquellas empresas que ya sea desde su fundación o cercano a ésta buscan incorporar parte de sus ingresos en los mercados internacionales. Así mismo Knight y Cavusgil (1996) las definen como aquellas firmas (por lo general PyMES) que desde su fundación o poco tiempo después, usualmente orientadas hacia la tecnología, buscan operar en distintos países con el fin de generar una ventaja competitiva soportada por el uso de sus recursos. Knight y Cavusgil (2004) señalan que a pesar de que por lo general lo que caracteriza a la mayoría de los nuevos negocios, son escasos recursos financieros, humanos y tangibles, este tipo de empresas rompen con lo usual ya que aprovechan su capacidad innovadora, aprovechan sus conocimientos y capacidades para lograr un éxito considerable en los mercados extranjeros en los primeros años de evolución. Otra definición que podemos encontrar es la que hacen Oviatt y McDougall (1994) quienes definen a este tipo de empresas como la nueva empresa internacional o *The International New Ventures* (INVs) y la cual es 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. En base a diferentes autores revisados, entre los que destacan McDougall y Oviatt (1994, 2000), Knight y Cavusgil (1996) y Rennie (1993) este tipo de empresas se internacionalizan entre los 2 y 6 años desde su creación. Así, en base a este modelo podemos suponer que las empresas, bajo este contexto de cambios mundiales acelerados, se saltan algunas etapas del Modelo Uppsala logrando en menor tiempo una internacionalización de sus actividades de tal manera que el conocimiento requerido, de igual forma se obtiene con mayor rapidez. Por lo que se puede deducir que este tipo de empresas tienen un factor común que es que buscan desde su concepción incursionar en los mercados globales sin haber tenido un proceso previo de internacionalización paulatina, lo cual contradice de cierta forma lo propuesto por el Modelo Uppsala.

Por lo anterior y tomando la visión de Oviatt y McDougall (1994) quienes explican que existen cuatro elementos necesarios para que este tipo de empresas puedan mantenerse en el extranjero, se toma como referencia para poder comprender la forma en cómo estas empresas se relacionan en los mercados internacionales. Los cuatro elementos que plantean estos autores son:

- 1) La internacionalización de algunas transacciones: se distinguen aquellas transacciones que tienen lugar en la misma organización de aquellas que son regidas por el mercado.

²El término *Born Global*, apareció en una encuesta que realizó esta firma de consultoría para el Consejo Australiano de Manufactura.

- 2) Estructuras alternativas de control: las cuales separan las transacciones asociadas a las nuevas empresas de aquellas que ya están establecidas. Estas formas alternativas puede ser entre otras, franquicias, contratos de licencia, incorporación a redes, etc.
- 3) Localizar una ventaja en el extranjero distinta a la que se tiene en el mercado domestico: por lo que las empresas se internacionalizan debido a que encuentran esta ventaja al transferir algunos de los recursos tales como materia prima, productos intermedios o conocimiento, este último recurso puede ser transferido actualmente de forma rápida debido a las nuevas estructuras de comunicación a costos marginales realmente bajos.
- 4) Generar o mantener recursos únicos: por lo general este tipo de recurso es el conocimiento, el cual se puede mantener a través de patentes, derechos de propiedad, secretos industriales o conocimientos nuevos generados a través de la inversión en investigación y desarrollo (innovaciones). Así, el conocimiento puede ofrecer un valor comercial el cual se tratará de proteger con el fin de mantener por mayor tiempo esta ventaja generada.

Así mismo, estos autores identifican varios tipos de empresas *Born Global* los cuales están en función de la coordinación de las actividades de la cadena de valor, así como del número de países en los cuales están involucradas, ambos atributos van desde poco(a) hasta mucho(a) coordinación o involucramiento. Estos autores lo representan en base a cuatro cuadrantes, los cuales se mencionan a continuación:

Coordinación de las actividades de la cadena de valor	Poco	Cuadrante I Empresas Exportadoras e Importadoras	Cuadrante II Negociadores Multinacionales
	Mucha	Cuadrante III Empresas Geográficamente concentradas	Cuadrante IV Empresas Globales
		Poco	Muchos

Número de países en los cuales están involucradas

Fuente: Oviatt y McDougall (1994)

Así, en base a lo que hasta ahora se ha mencionado, vemos que las empresas van desarrollando sus actividades en mercados extranjeros de una forma dinámica, en donde el tiempo se reduce y se optimiza para adquirir y transmitir conocimientos derivados de la internacionalización. Lo trascendente es que en un menor tiempo las mejoras en las diferentes actividades de la empresa y bajo la guía del director visionario a nivel internacional, se vuelven factores clave para la internacionalización acelerada de la empresa.

Por otro lado Rialp, Rialp y Knight (2005, 2010) han identificado una serie de factores internos y externos críticos en la internacionalización más temprana y el éxito de las empresas nacidas globales a la empresa que subyacen tras la emergencia y el desarrollo de estas pequeñas empresas que se internacionalizan desde su fundación o poco después. En la tabla 1 se resumen estos factores.

Tabla 1: Factores Externos y Recursos Internos que ayudan a la empresa a crear y/o mantener su ventaja competitiva

<u>Factores Externos</u>	<u>Factores Internos</u>
Las nuevas condiciones del mercado mundial, donde emergen nichos de mercado.	Presencia de fundadores y/o directivos con un alto nivel de experiencia internacional previa.
Los recientes desarrollos tecnológicos en áreas como: producción, transporte y comunicaciones.	Una elevada visión directiva global desde el momento de su fundación.
Las creciente importancia de las redes y alianzas globales	Fuerte nivel de compromiso directivo con la actividad en el exterior.
Mayores capacidades, habilidades y orientación emprendedora que está surgiendo en las personas.	El recurso de redes, relaciones personales y organizacionales en los mercados internacionales.
	Elevado conocimiento de los mercados extranjeros.
	Presencia de recursos intangibles basados en conocimiento y capacidades específicas de la empresa.
	Desarrollo y comercialización de productos de alto valor añadido (por su calidad o nivel tecnológico)
	Identificación y explotación de nichos y/o segmentos de mercado globales en diversos países.
	Una fuerte orientación emprendedora, a la mercadotecnia internacional y al cliente.
	Flexibilidad para adaptarse a las condiciones y circunstancias rápidamente cambiantes del entorno internacional.

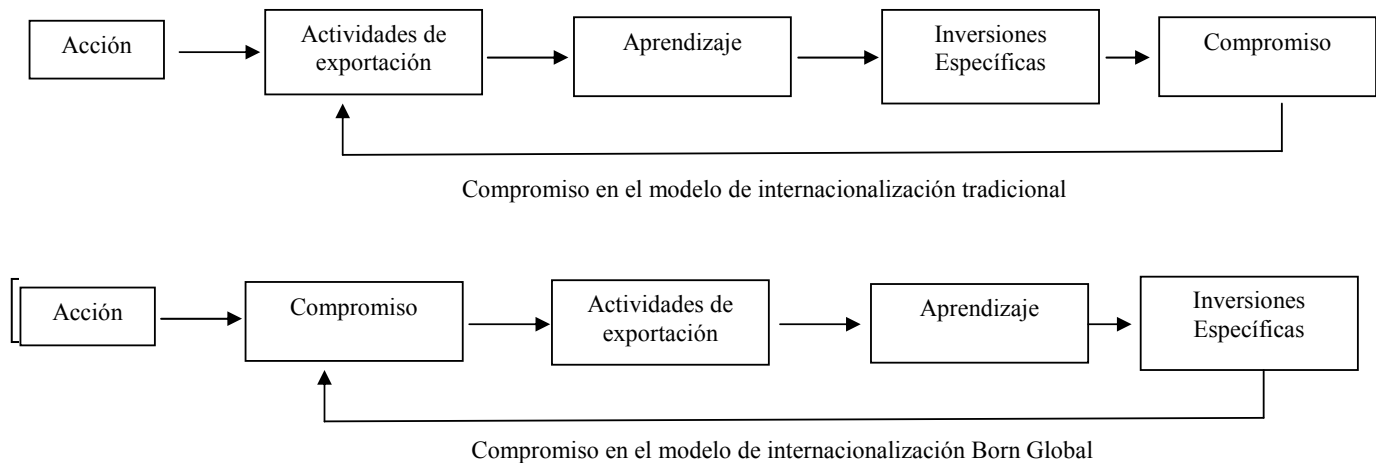
Fuente: elaboración propia en base a Rialp, Rialp y Knight (2005, 2010)

Con el fin de conocer más acerca de este fenómeno se han realizado varios estudios que pretenden explicar la aparición de este tipo de empresas. Dichas investigaciones se han realizado en Finlandia, Noruega, Suecia y Dinamarca en donde se han probado que los mercados domésticos ya no son vistos por este tipo de firmas como un lugar de aprendizaje (Korsakiené, *et. al.*, 2012). Por lo que, se puede inferir que este tipo de empresas utilizan medios alternativos como las redes, el conocimiento de los directivos que han tenido experiencia internacional, las tecnologías de la información y comunicación, estructuras de inversión conjunta o intermediarios extranjeros con recursos superiores, para lograr una internacionalización acelerada a pesar de que cuentan con pocos recursos financieros para poder lograr tener éxito en los mercados internacionales, siendo un fuerte componente el emprendimiento que caracteriza la creación de este tipo de empresas. En otras palabras, las *Born Global* intentan lograr una eficiente distribución de sus recursos escasos pero vitales, enfocándose primordialmente en la creación de valor como forma de asegurar su permanencia dentro del mercado (Madsen y Servis, 1997).

Por otro lado, Gabrielsson, Manek, Dimitratos, Solberg y Zucchella (2008) realizaron un estudio en donde proponen tres fases a través de las cuales las empresas *Born Global* van progresando en su proceso de internacionalización. La primera fase, se refiere a la introducción y la fase de lanzamiento en donde el recurso principal es el fundador(es) así como otros individuos creativos quienes combinan sus habilidades con el espíritu emprendedor para desarrollar productos innovadores que tengan cabida en los mercados internacionales potenciales desarrollando canales o redes internacionales que los conecten con clientes internacionales. Por lo que en esta fase es fundamental contar con los canales

adecuados para obtener un rápido crecimiento, estos canales pueden ser entre otros: (a) que se integren a los sistemas de las empresas multinacionales a través de contratos de licencias o distribución, (b) el desarrollo de redes que soporten el posicionamiento del producto en el extranjero, (c) a través de internet o (d) una combinación de dos o más canales. Así mismo la búsqueda de nuevos recursos a través de financiamiento ya sea por conducto de inversionistas locales o internacionales se pone de manifiesto que si no se consigue en esta etapa, la permanencia de las empresas se pone en riesgo. La segunda fase, tiene que ver con la acumulación y crecimiento de los recursos en donde ya interactúan dos factores que se dan dado el periodo de tiempo que la empresa ha estado dentro del mercado internacional. El primer factor es que existe un potencial de convertirse en una empresa global y el segundo se relaciona con el grado de preparación que desarrollado la empresa para afrontar la globalización. Por lo que debe de minimizar la amenaza de competidores directos que intenten de alguna manera imitar el producto innovador que ésta ha desarrollado. Por lo tanto, el éxito en esta fase descansa en la articulación en gran medida del producto en sí mismo y en la capacidad de la empresa para colocarlo en el mercado. Por lo que la acumulación se da a través del aprendizaje organizacional que ayuda a la acumulación de recursos, incluidos los fondos que se generan en base al crecimiento que va teniendo la firma. Además, las *Born Global* tienen dos decisiones básicas que tomar, una de ellas es decidir cómo desplegar sus recursos y por lo tanto influir en el ritmo de internacionalización y la otra se enfoca en saber cuánto tiempo y en qué medida deben de permanecer en la red del operador del mercado mundial, es decir cuál es la estrategia que debe de guiar su propio desarrollo. Finalmente la tercera fase, tiene que ver con el rompimiento que ha hecho con otras empresas en la primer fase para desarrollar un plan de posicionamiento en el mercado por cuenta propia dada la acumulación de recursos que ha generado su permanencia en el mercado, sobre todo en la segunda fase. Es vital que siga existiendo una visión global y un compromiso efectivo para seguir desempeñándose como éxito ya que lo planeado y las estrategias desarrolladas en la fase dos, se implementaran en esta fase para lo cual se necesitara una mayor cooperación de los clientes y/o recursos adicionales. Finalmente, estos autores hacen una diferenciación entre el compromiso que se da en el proceso de internacionalización tradicional y *Born Global*. En la figura 1 se reproduce esta diferenciación.

Figura 1: diferenciación entre el compromiso que se da en el proceso de internacionalización tradicional y Born Global



Fuente: Gabrielsson, Manek, Dimitratos, Solberg y Zucchella (2008)

Como se puede apreciar en la figura 1 en ambos modelos existen los mismos elementos, sin embargo vemos que el compromiso en el modelo tradicional es el fin último que busca la empresa, mientras que en el modelo de las *Born Global* todo dependerá del compromiso para poder seguir adelante con el proceso de internacionalización. Gabrielsson, *et.al* (2008) definen que el compromiso se da en base a la decisión que se lleva a cabo para designar los recursos en respuesta a los problemas y las oportunidades que se han experimentado en el

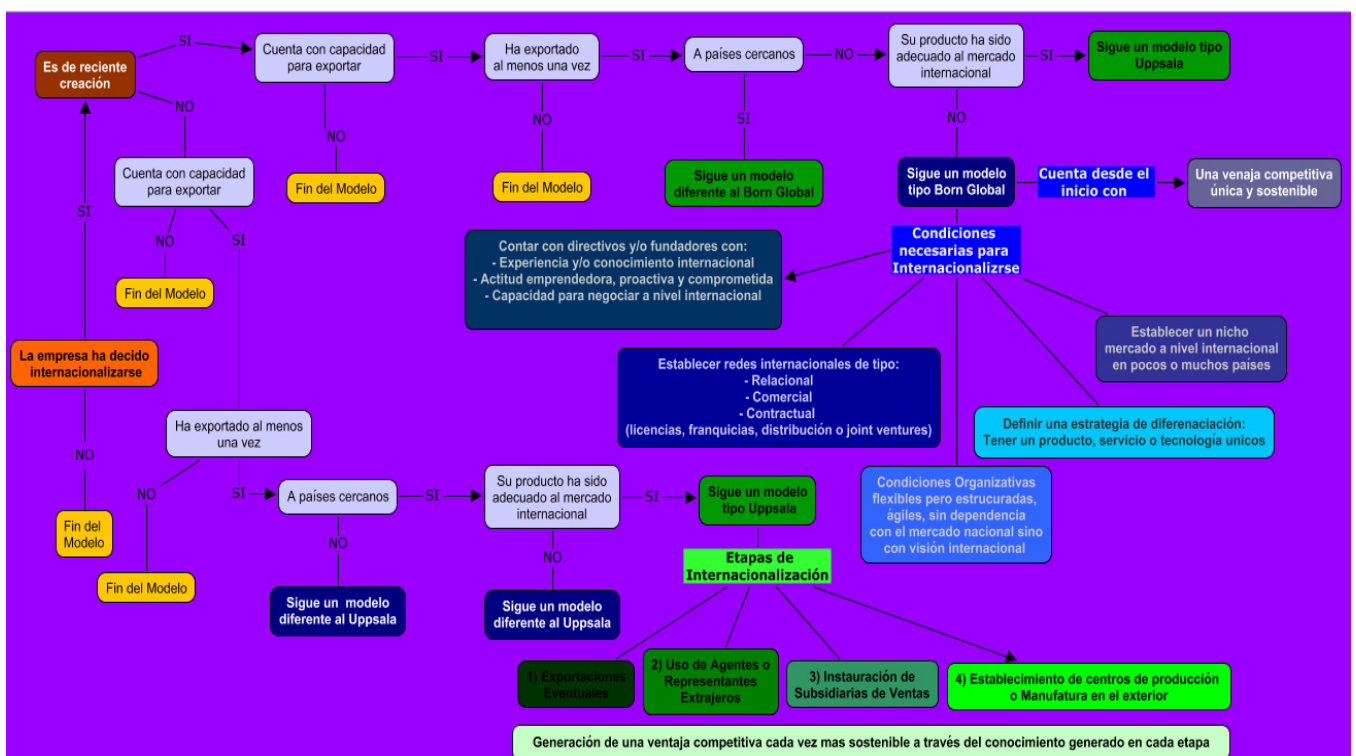
mercado. Por lo que la esencia bajo este contexto de las *Born Global* es que el compromiso inicial es creado por la perspectiva global del emprendedor y de las oportunidades representadas por él, éste no es creado por el mercado.

Para complementar la perspectiva de Gabriellsson, *et. at.* (2008) podemos recurrir a Sharma y Blomstermo (2003) quienes refieren que las redes son una fuente de información para las empresas sobre lo que sucede en el mercado. Así, la misma información no está disponible para todas las empresas en el mercado por lo que se va construyendo conocimiento que pueden utilizar y acumular para hacer frente a los competidores, por lo que esto puede influir en el proceso de internacionalización de las empresas. Así mismo cabe señalar que la ventaja competitiva que ha creado la empresa será sostenible en función del valor, la rareza, que sea inimitable y la no sustitución que logre crear la empresa (Barney, 1991) ya que las *Born Global* deben de tener ya sea una tecnología única, un diseño superior, un producto/servicio innovador, contar con un *know how* adecuado u otro sistema de competencia altamente especializado (Gabriellsson y Kirpalani, 2004) con el fin de que la empresa sea capaz de desarrollar los factores necesarios para competir de manera exitosa tanto en los mercados nacionales como internacionales a través de la creación de una ventaja competitiva que sea duradera y que les permita obtener rendimientos superiores versus sus competidores.

En torno al fenómeno de internacionalización se han desarrollado aspectos teóricos que refuerzan que dadas las características tanto de las empresas que se internacionalizan de forma gradual así como aquellas que buscan internacionalizarse desde su concepción o a los pocos años de vida, ambos enfoques refieren que tanto el conocimiento como la experiencia internacional, los cuales se caracterizan por ser recursos intangibles, sean factores clave que permiten a las PyMES desempeñarse de forma exitosa en los mercados internacionales.

Así, en base a la revisión de la literatura, podemos aproximarnos a un modelo teórico que nos ayude a trazar la ruta que pueden seguir las empresas tipo *Born Global* y cómo ésta se diferencia del Modelo Uppsala, en la figura 2 se propone dicho modelo teórico.

Figura 2: Modelo Teórico propuesto que traza la ruta de internacionalización bajo el enfoque *Born Global* diferenciándolo con el Modelo Uppsala



Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de la literatura

La ruta sugerida en el modelo anterior nos proporciona los elementos y atributos que soportan la decisión de una empresa para internacionalizarse teniendo dos caminos para lograr que ésta sea de forma adecuada en base a los recursos con los que cuenta así como a las capacidades que logre desarrollar para dicho fin. Así mismo es importante resaltar que dicha ruta se debe de combinar con las condiciones del entorno en el cual la empresa pretende desarrollar sus estrategias de internacionalización pues de ello también depende la forma en que ésta se desenvolverá para lograr con éxito su inserción en los mercados internacionales.

3. Conclusiones

La apertura de las economías y la conformación de nuevos mercados y sociedades, han abierto oportunidades para que las empresas, en especial las PyMES, tengan alternativas de crecimiento más allá de sus fronteras. Para poder explicar este fenómeno, existen diversas teorías que tratan de explicar la internacionalización desde diferentes enfoques. Estas teorías van desde una perspectiva a nivel nación con un contenido económico referido a las relaciones comerciales internacionales entre países hasta un plano más particular donde se toma a la empresa como unidad de análisis y se relacionan ciertos aspectos económicos en función de los objetivos empresariales que fundamentan la decisión de dirigirse al exterior en base a los recursos y capacidades con los que cuentan.

Por lo que entender cómo actúan los factores que intervienen en el éxito o fracaso de las organizaciones es importante, debido a que la empresa representa la unidad básica del sistema productivo y esto influye en los resultados del conjunto empresarial, lo cual tiene efectos en variables como el nivel de empleo, las tasas de crecimiento económico así como en el nivel de bienestar de las personas (Fong, 2005). Así mismo la internacionalización acelerada conduce a un importante desarrollo de conocimiento y experiencia que se traduce en una ventaja competitiva que le ayuda a la empresa *Born Global* a desarrollar su competitividad para poder mantenerse en el mercado internacional, logrando adaptarse a las variaciones y a las condiciones del entorno a través de sus recursos y capacidades sobre todo organizativas. Las empresas más ágiles y jóvenes son más eficientes y eficaces a medida que desarrollan actividades internacionales, pues la expansión internacional promueve el aprendizaje organizativo, que facilita el desarrollo de habilidades y competencias que ayudan a la empresa a lograr que su ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo (Rialp, *et. al*, 2010).

Esta nueva necesidad de entender la forma en cómo las *Born Global* se desarrollan en los mercados extranjeros pone de manifiesto que su estudio es importante dadas las particularidades que las acompañan pues al tener un mayor grado de flexibilidad y agilidad, los beneficios se obtiene en un menor tiempo, a diferencia de las empresas que siguen un enfoque gradualista, y esto sugiere que el alcance de los beneficios reportan a los países de igual forma un incremento en su competitividad. Así vemos que también bajo estas reflexiones, es indispensable su estudio pues los Gobiernos podrán estar en condiciones de crear políticas públicas más enfocadas, creando programas que atiendan las necesidades de este tipo de empresas.

Vemos también que el entendimiento de este fenómeno aún está en desarrollo, por lo que se necesita construir una nueva teoría que explique por qué o bajo cuáles circunstancias nacen este tipo de empresas y si éstas son un fenómeno que surge en países desarrollados principalmente o si en los emergentes este fenómeno se da bajo la necesidad de encontrar nuevas condiciones competitivas fuera del ámbito nacional.

Por lo que existe un gran potencial de desarrollar investigaciones que intenten visualizar si este fenómeno se da en México pues lo anterior nos lleva a reflexionar en lo particular, acerca de cuáles han sido los retos que han enfrentado las PyMES mexicanas, así como de las dificultades que presentan y cómo algunas de ellas han logrado superar dichas circunstancias.

4. Referencias Bibliográficas:

- Barney, J.B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, 1991, pp. 99-120.
- Brenes, G., León, F. (2008). "Las Born Global: Empresas de acelerada internacionalización". *Tec Empresarial*, Vol. 2, No. 2, Pp. 9-19
- De la Cerda- Gastellum "Las estrategias de las latinas". Ed. LID, México, 2009. pp.319.
- Fong, C. (2005) "La teoría de los recursos y las capacidades: Fundamentos macroeconómicos". México, Colección: Producción académica de los miembros del SIN, Ed. Universidad de Guadalajara. Pp. 9-127.
- Fong, C., (2007) "La importancia de la PyME como objeto de investigación científica". En La PyME en México: Situación actual y retos estratégicos. Universidad de Guadalajara, pp. 17-47.
- Gabrielsson, M. y Kirpalani, M. (2004). "Born Globals: how to reach new business space rapidly", *International Business Review*, (13), Pp. 555-571
- Gabrielsson, M., Manek, V.H., Dimitratos, P., Solberg, C. y Zucchella, A. (2008). "Born Global: Propositions to help advance the theory", *International Business Review*, (17), Pp. 385-401
- González, G., Cornejo, G., Vázquez, M. (2003) "Análisis de los modelos para a internacionalización de las empresas en México" *Negocios y Mercados: Revista de divulgación y análisis*, Vol. 8 Año 4., Mercados y negocios. Universidad de Guadalajara. Pp.29-40.
- Guisado, M. (2002). "La internacionalización de la empresa: estrategias de entrada en los mercados extranjeros", Ediciones Piramide, Madrid, Pp. 411
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The internationalization of the firm: four Swedish cases". *Journal of Management Studies*, 12:305-322
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8 (1), Pp. 23-32
- Knight, G. (1997), "Emerging paradigm for international marketing: the Born Global firm" Doctoral dissertation, Michigan State University.
- Knight, G., Cavusgil, T. (1996). "The Born Global Firm: A challenge to traditional international theory." *Advances in International Marketing*, Vol. 8, Pp. 645-665
- Knight, G., Cavusgil, T. (2004). "Innovation, organizational capabilities and the born global firm" *Journal of International Business Studies*, 35:2, Pp. 124-141
- Korsakienė, R. y Tvaronavicienė, M. (2012). "The internationalization of SMEs: an integrative approach", *Journal of business Economics and Management*, 13(2): 294-307 doi: 10.3846/16111699.2011.620138
- Madsen, T y Servais, P (1997). "The internationalization of born globals: An evolutionary process?" *International Business Review*, Vol. 6, No. 6, Pp. 561-583.
- Melén, S. y Rovira, E. (2009). "The internationalization modes of Born Globals: A longitudinal study", *European Management Journal*, 27 doi: 10.1016/j.emj.2008.11.004
- Oviatt, B., McDougall, P. (1994). "Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25:1 Pp. 45-64
- 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. (1999). “Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, No. 78 1págs.117-128
- Rialp, A., Rialp, J. Knight, G. (2005) “The phenomenon of International New Ventures, Global Star-ups and Born Global: What do we know after a decade (1993-2002) of Exhaustive Scientific Inquiry?” *International Business Review*, 14:147-166
- Rialp, A., Rialp, J. Knight, G. (2010) “La vocación global de los nuevos modelos de PyMES: el caso de las empresas born globals” *Economía industrial*, No. 375, 2010(Ejemplar dedicado a: La competitividad de las PYMES en la era de la globalización) Pp.171-190
- Rennie, M. (1993). “Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52
- Sharma, D. y Blomstermo, A. (2003). “The internationalization process of Born Global: a network view. *International Business Review*, Vol. 12, Pp. 739-753
- Welch, L.S. y Luostarinen, R. (1988). “Internationalization: Evolution of a concept”. *Journal of General Management*, 14:34-55