



**La nueva tendencia en la internacionalización de una pyme –
Fenómeno de Born Global**

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de
Magister en Marketing Internacional de la
Escuela de Postgrado de Marketing Internacional
Facultad de Ciencias Económicas
- Universidad Nacional de La Plata -

Presentado por

Sidney Rogério Vargas

Rua Padre Anchieta, 1965 - apto 903

CEP 80.730-000

Curitiba - PR - Brasil

Director de Tesis

Dr. José A. París

Fecha de entrega: 11 – mayo - 2017

*Dedico este trabajo a mi familia
y en especial a mi amiga,
esposa y profesional
fisioterapeuta Mari Sass y mi
hija amada Bianca Vargas, que
estas enseñanzas puedan
guiarla por la vida.*

Agradecimientos

Agradezco a todas las personas que formaron parte de la construcción de mi conocimiento en este período.

Agradezco en especial a mis compañeros de curso, que antes eran compañeros y hoy grandes amigos.

Agradezco en especial a este país, Argentina, que nos acogió y nos brindó lo mejor de sí para la construcción del carácter y el conocimiento.

***Aquel que conoce al otro es
inteligente. Aquel que se conoce a sí
mismo es sabio. Aquel que conquista
al otro tiene fuerza. Aquel que se
conquista a sí mismo es poderoso.
Aquel que se controla a sí mismo tiene
fuerza de voluntad. Aquel que se
satisface es rico. Aquel que no pierde
su posicionamiento es perdurable.
Aquel que hace, no muere en vida.***

(Lao-Tzu)

***Preste atención, las puertas se abren y
aumentan el poder de la visión, este es
mi compromiso.***

(SY/TBC BRASIL-2006)

Índice

Prólogo	7
Resumen	9
Abstract	10
1. 12	
1.1 Descripción de los criterios, métodos y secuencias de la elaboración del trabajo.	11
1.2 Consideraciones iniciales	12
1.3 Pregunta de investigación	14
1.4 Conceptos clave	15
2. 19	
2.1 El fenómeno <i>born global</i>	18
2.2 <i>Born global</i> y las teorías de la internacionalización	23
2.3 Teoría de internacionalización de Uppsala	23
2.4 Modelo de Uppsala	29
2.5 Internacionalización	30
2.5.1 Expansión de las operaciones internacionales	30
2.6 Beneficios que puede traer la apertura de operaciones en el exterior a su negocio	31
2.6.1 Nuevas fuentes de ingreso	31
2.6.2 Economía de escala.	31
2.6.3 Más valor a su marca	31
2.6.4 Aumento de la capacidad de atención a clientes globales	31
2.6.5 Diferenciación frente a la competencia doméstica	31
	5

2.7 Desafíos de la internacionalización	31
2.7.1 Selección del mercado objetivo	32
2.7.2 Estructura organizacional internacional	32
2.7.3 Gobernanza corporativa	32
2.7.4 Gestión internacional de recursos humanos	32
2.7.5 Gestión de riesgos	32
2.7.6 Innovación constante	32
2.8 Estructura básica en el plan de expansión internacional	33
3. 36	
3.1 Etapas de la investigación	34
3.1.1 Diseño de la investigación	34
3.1.2 Recolección de datos	35
3.1.3 Selección de los entrevistados	35
3.1.4 Tratamiento y análisis de los datos	35
4. 38	
5. 40	
6. 42	
7. 46	
7.1 Anexo 1: Entrevistado de Brasil	43
7.2 Anexo 2: Entrevistado de Paraguay I	53
7.3 Anexo 3: Entrevistado de Argentina	55
7.3 Anexo 4: Entrevista de Paraguay II	60
8. Índice de figuras	63

Índice de figuras	
Figura N° 1 - <i>Características del emprendedor Born Global</i>	17
Figura N° 2: <i>Definiciones de Born Global</i>	21
Figura N° 3: <i>Tipología – International New Ventures</i>	23
Figura N° 4: <i>Tradicional Versus Born Global</i>	26
Figura N° 5: <i>Principales características entre las típicas empresas Born Global</i>	27
Figura N° 6: <i>Factores que afectan el proceso de internacionalización Born Global</i>	28
Figura N° 7: <i>Principales características del proceso de internacionalización de las empresas born global</i>	29
Figura N° 8: <i>Estructura básica en el plan de expansión internacional</i>	34

Prólogo

El proceso de internacionalización comprende todo un conjunto de operaciones que facilitan el desarrollo de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. Son varios los enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas, a pesar de esto, son pocos los que se refieren a la pequeña y mediana empresa (PYME).

El autor pretende traer a esta obra, en un lenguaje accesible, la experiencia y vivencia de más de veinte años de mercado internacional, habiendo residido en Asia, Europa y Latinoamérica con más de 15.000 horas de experiencia en consultorías en PYMES en Brasil y habiendo actuado en SEBRAE en el desarrollo de trabajos junto a PYMES en las áreas de comercio exterior, marketing, ventas y planeamiento empresarial. El objetivo es promover la agilidad en el proceso de internacionalización, teniendo en cuenta la experiencia y vivencia dentro del concepto de *born globals*.

La mayoría de las teorías describen a la internacionalización como un sistema que ocurre progresivamente, en varias etapas y donde el conocimiento se gana de forma gradual. Las *born global* son empresas que no siguen las etapas tradicionales de internacionalización, sino que apostan a su inicio en el mercado global (Madeira B. A., Silveira da. A. J., 2013)¹.

Según (Postigo, S., 2014)², dentro del fenómeno *born global*, la internacionalización de estas empresas se inicia desde que nacen (es decir

¹Madeira B. Adriana, Silveira Da. A. Jose (2013). *Internacionalização de Empresas. Teorias e Aplicações*. São Paulo: Saint Paul.

² Postigo, S. (2014). *Marketing de Empresas Born Global. El caso de las capacidades de marketing y la orientación al mercado de empresas Argentinas del sector indumentaria*. Buenos Aires: Editorial Académica Española.

desde que son abiertas/constituidas).

La expansión internacional de la pequeña y mediana empresa (PYME) en los últimos años es un dato de especial trascendencia en el desarrollo reciente de su economía. La expansión se ha caracterizado por la puesta en práctica de distintos tipos de estrategias empresariales que reflejan, por un lado, una red y por otro, la eficiencia en el ámbito de la gestión de estas pequeñas y medianas multinacionales en el país.

Para Gelmetti, C. J.(2011)³ la expansión internacional de la pequeña y mediana empresa (PYME) está condicionada por una serie de factores inherentes a su naturaleza y tamaño.

Según Sainz De Vicuña Ancin, J.M. (2016)⁴, la decisión de internacionalizar PYME responde principalmente al deseo de crecer o de asegurar su continuidad en el tiempo. En este sentido, el tamaño de la empresa no tiene que ser un impedimento para su expansión más allá del territorio nacional. Por otro lado, también puede venir motivada por las amenazas de una competencia internacional creciente en los mercados nacionales.

³Gelmetti, C. J. (2011). *Pymes Globales: Estrategias y prácticas para la internacionalización de empresas pyme*. Buenos Aires: Ugerman.

⁴Sainz de Vicuña Ancin, J.M. (2016). *Plan de internacionalización de la pyme en la práctica*. Madrid: Esic

Resumen

Son varios los enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas, a pesar de esto, son pocos los que se refieren a la pequeña y mediana empresa (PYME). Con base en un análisis exhaustivo de los textos acerca de la nueva tendencia en la internacionalización con el concepto *born global* de una PYME, buscamos demostrar cómo es posible aumentar las posibilidades en nuevos mercados teniendo en cuenta inmutables conceptos del marketing internacional, así como el uso correcto de conceptos básicos sobre las características y desarrollo de nuevos mercados. Dichos trabajos muestran que una PYME puede crear estrategias de internacionalización.

Palabras claves: *Born Globals*, internacionalización, pyme.

Abstract

When a small business company (SMEs) hires a service consulting firm, it gains the opportunity to compete in the international market, immediately since its foundation and planning.

Internationalization comprises a whole set of operations that facilitate the development of links between business and international markets, along a process of increasing involvement and international projection.

There are several theoretical approaches that attempt to explain the process of internationalization of companies, and despite this, there are few that refer to small and medium enterprises (SMEs).

Based on a thorough analysis of texts about the new trend in the internationalization with the global born of an SME concept, we seek to demonstrate how it is possible to increase the possibilities in new markets considering immutable concepts of international marketing and use correct basic concepts about the characteristics and development of new markets.

These studies show that an SME internationalization strategies can create hiring the services of a consulting firm to create and generate strategies related to the adoption of modern management practices.

Keywords: *Born Global*, internationalization, SME, consulting, services.

1. Introducción metodológica

1.1 Descripción de los criterios, métodos y secuencias de la elaboración del trabajo.

El presente trabajo pretende tener una orientación claramente práctica que facilite su aplicación a la realidad, permitiendo ver la importancia estratégica de la tendencia en la internacionalización de una PYME de servicio y tratando de profundizar en los conocimientos, tanto teóricos como desde el punto de vista práctico, de este instrumento clave en el análisis de la gestión empresarial internacional.

Por ello, para la elaboración y desarrollo de la tesis, se propone la siguiente metodología:

Análisis de fuentes de información primaria con entrevistas en profundidad con especialistas de larga y profunda experiencia en el campo de la internacionalización de una nueva pyme.

Dicha metodología será complementada con el análisis de fuentes de información secundaria consultando webs especializadas en internacionalización y bases de datos internacionales.

En el segundo capítulo, se realizará un análisis comparativo de los modelos y teorías de la internacionalización, con el objetivo práctico de observar y aplicar este concepto de *born global* y sus ventajas.

Muchas veces, los modelos tradicionales de internacionalización exigen una gran inversión financiera y una mayor estructura para su inicio, lo que se pretende es acelerar el proceso de internacionalización con el concepto de *born global*, muy utilizado inicialmente en empresas de T.I. (Tecnología de Información).

En el capítulo tres se profundizará sobre las características de las empresas exportadoras. No se tratará de conceptos técnicos de procesos, sino que se hará foco en cuestiones de apertura del mercado y su desarrollo.

Con esta información, será posible comprender los estudios técnicos realizados anteriormente y todos los conceptos necesarios acerca de la internacionalización. Se contará además con una base técnica para los temas

que serán desarrollados durante esta tesis.

En el último capítulo, el cual se ocupa de las consideraciones finales, se presentará como conclusión el análisis de los conceptos de *born global* y su aplicabilidad en una pyme que tenga foco en la internacionalización como oportunidad de expansión de sus mercados, esperando así contribuir a las PYMES de América Latina para que puedan consolidarse en el mercado internacional

1.2 Consideraciones iniciales

La expansión internacional a través del fenómeno de la globalización proporciona a las empresas la oportunidad de actuar en mercados nuevos y potencialmente más lucrativos, ayuda a aumentar su competitividad y facilita el acceso a nuevas ideas de productos, innovaciones de producción y a la más reciente tecnología. Gran parte de las empresas sigue el proceso tradicional de internacionalización. El concepto de *born global* surgió por primera vez a comienzos de los años 90 de la mano de Rennie (1993)⁵, surgiendo un nuevo patrón de internacionalización para las empresas.

Las empresas globales durante su nacimiento, revelan un comportamiento internacional diferente al tradicional. Desde su creación actúan en los mercados internacionales, es decir, se globalizan rápidamente, sin un período previo de desempeño en el mercado nacional (Oviatt y McDougall, 1994⁶)

Las *born globals* tienden a ser formadas por emprendedores con competencias técnicas y con conocimiento de los mercados externos, actúan en nichos de mercados mundiales, estando asociados a productos innovadores y diferenciadores, e intentan captar conocimientos diversos en varios lugares. Según Gabrielsson *et al.* (2004)⁷, lo que influye en las decisiones de internacionalización por parte de las empresas es el perfil del emprendedor,

⁵Rennie, M. (1993). *Global Competitiveness: Born Global*. McKinsey Quarterly, 45-52. Australia

⁶Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). *Toward a Theory of International New Ventures.*, 45-64. United Kingdom: Editorial *Journal of International Business*.

⁷Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. (2004). *Born globals: how to reach new business space rapidly*. *International Business Review*. Amsterdam: Elsevier.

defendiendo aunque los factores clave para la creación de las *born globals* son el emprendedor y su visión global. Estos autores van aún más lejos cuando dicen que son los emprendedores que ya tuvieron vivencia internacionales en el extranjero, quienes tienen un mayor conocimiento del mercado global. El tema de las *born globals* se ha ganado varios adeptos de diversas áreas, especialmente en el área de los negocios internacionales, del *marketing* internacional y del emprendedurismo. La mayor parte de estos trabajos son simplemente explicativos, buscando entender y aclarar cuáles son los motivos de la internacionalización precoz de estas empresas. Esta disertación no es una excepción, siendo que este trabajo será deductivo y no empírico. De esta forma, será elaborada una rigurosa revisión de literatura para, posteriormente, en una discusión, ser desarrolladas proposiciones en la tentativa de dar respuesta a la pregunta de investigación.

1.3 Pregunta de investigación

Si bien ya se conocen algunas condiciones que favorecen a la creación de las *born globals*, aún no existe una investigación que consiga explicar perfectamente este fenómeno (McDougall y Oviatt, 2000, 2005; Autio, 2005; Rialpet *al.* 2005)⁸.

La verdad es que por causa de eso, las empresas vienen ganando cada vez más relevancia en las investigaciones de muchos estudiosos (Rennie, 1993⁹; Oviatt y McDougall, 1994¹⁰; Knight y Cavusgil)¹¹, no sólo en el área de la internacionalización, sino también en el área del emprendimiento (McDougall y Oviatt, 2000)¹².

Es en este sentido que la propuesta general de este trabajo se centra en la influencia que el emprendedor internacional tiene en la *born global*. Gran parte de los autores que estudian el modo de internacionalización de estas empresas centran su atención en el emprendedor. Por más que se reconozca la relevancia de estos individuos, la verdad es que importa percibir si las exigencias colocadas en el desarrollo de las empresas en cuestión pueden ser conducidas sólo por los emprendedores o si ellos necesitan recurrir a alguna ayuda (Dominguinhos, 2007)¹³. De esta forma, se identifica un vacío de investigación, siendo esencial relacionar los conocimientos y contactos que el emprendedor adquirió en el extranjero con el sustento de las *born globals*.

En este sentido, surge la pregunta de investigación a desarrollar en el presente trabajo:

⁸McDougall, P.; Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. Washington D.C.: *Journal of International Business*.

⁹Rennie, M. (1993). *Global Competitiveness: Born Global*, 45-52. Tallahassee: The McKinsey Quarterly

¹⁰McDougall, P.; Oviatt, B. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. 45-64. Washington D.C.: *Journal of International Business*.

¹¹Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). *An Emerging Paradigm for International Trade: The Born Global Firm in Japan*. Nagoya: Palgrave

¹²McDougall, P., & Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. New York.: *Academy of Management Journal*

¹³ Dominguinhos, P. (2007). *Born globals - Da formação da oportunidade à aprendizagem global*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

¿De qué manera el concepto *born global* influye en la creación y desarrollo del mercado internacional en una empresa pyme?

1.4 Conceptos clave

Antes del desarrollo de este trabajo, es preciso definir los conceptos clave que le son inherentes. En este sentido, es esencial comprender el significado de los términos *born global* y el perfil internacional del emprendedor.

Durante varios años, fueron realizados numerosos estudios para analizar el comportamiento de empresas recién creadas, que desde su origen se rigen por una estrategia global no siendo coherentes con otras teorías tradicionales de internacionalización (McDougall y Oviatt, 1994; Knight, 1996¹⁴). Estas organizaciones son llamadas *born globals* (Rennie, 1993¹⁵; Knight y Cavusgil, 1996)¹⁶. En este trabajo, el concepto utilizado será *born global*.

Existen varias definiciones del término *born global*, unas más cuantitativas, otras más cualitativas. Hecho un análisis cualitativo, existen dos variables que están en varias definiciones de *born global*: una es la relativa al tiempo que a estas empresas les lleva internacionalizarse, mientras la otra se refiere a los mínimos de exportación. Sin embargo, los estudios empíricos no han permitido un consenso generalizado en relación a ninguna de las condiciones referidas, siendo que hay estudios en que no se habla de límite temporal y otros estudios que establecen el mínimo de un año, dos, tres y hasta en seis años antes de internacionalizarse (Dominguinhos y Simões, 2004)¹⁷. Por otro lado, no hay investigaciones que se refieran a los porcentajes de los mínimos de exportación y otras en que estos pueden ser de 5%, 10% o 15% (Dominguinhos y Simões, 2004)¹⁸.

¹⁴ Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). An Emerging Paradigm for International Trade: The *Born Global Firm* in Japan. Nagoya: Palgrave.

¹⁵ Rennie, M. (1993). Global Competitiveness: *Born Global*, 45-52. Tallahassee: The McKinsey Quarterly.

¹⁹ Dominguinhos, P. (2007). *Born globals - Da formação da oportunidade à aprendizagem global*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

¹⁶

¹⁷

¹⁸ Dominguinhos, P. (2007). *Born globals - Da formação da oportunidade à aprendizagem global*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

No habiendo un completo acuerdo, en este trabajo va a ser adoptada una definición que refleje el concepto en estudio. En particular, las *born globals* son definidas como empresas que desde su origen ven al mundo como un único y gran mercado.

Estas empresas son conocidas por la capacidad emprendedora e internacional de sus negocios (Gabrielsson *et al.*, 2008)¹⁹. Para estas empresas, el papel del emprendedor es crucial, y Andersson (2004)²⁰ dice que la actuación de éste es la fuerza condicionante para la internacionalización de las *born globals*.

Emprendedores con experiencias internacionales, que en este trabajo son designados como emprendedores internacionales, se benefician de experiencia y conocimientos previos que les abren posibilidades para nuevos negocios (Madsen y Servais, 1997)²¹.

¹⁹ Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*. Amsterdam: Elsevier.

²⁰ Andersson, S.; Wictor, L. (2003). Innovative Internationalisation in new firms - Born Globals The Swedish case. *International Journal of Entrepreneurship*. London: *International Journal of Entrepreneurship*.

²¹ Madsen T.K.; Servais P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? Odense: Elsevier.

Emprendedor:

Principales características del típico emprendedor *Born Global*.

Figura N° 1 - *Características del emprendedor Born Global*

Características del emprendedor <i>Born Global</i>
Fuerte orientación internacional y/o visión global
Experiencia internacional de trabajo anterior a la fundación de la empresa
Educación en el exterior
Mayor tolerancia al riesgo
Conocimiento técnico o científico, el cual permite el desarrollo de conceptos innovadores y singulares
Relaciones personales y profesionales abarcadoras y profundas (capital social)

Fuente: Elaboración propia adaptado de Dib (2008)²².

²²Dib, L. A. R. (2008). O Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. Tese de Doutorado em Administração. Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

2. *Born Global*

El patrón de internacionalización propuesto por la escuela nórdica, el modelo Uppsala, desarrollado por Johanson y Vahlne (1977)²³, es una teoría que explica cómo las empresas intensifican gradualmente sus actividades en los mercados internacionales. Sin embargo, y teniendo en cuenta la realidad empresarial global, surgieron ejemplos que desafían esta teoría, demostrando que la internacionalización de las empresas no precisa obedecer a un modelo preestablecido.

De esta forma, mientras muchas empresas ya establecidas continúan con su expansión siguiendo un camino más lento y evolutivo de desarrollo (Johanson y Vahlne, 1977), otras más dinámicas están listas para internacionalizarse desde su origen o poco tiempo después. Estas son llamadas *born globals*, un fenómeno reciente que puso en tela de juicio a las teorías de internacionalización tradicionales, que llevó a Cavusgil (1994)²⁴ a afirmar que la internacionalización gradual quedaba obsoleta.

2.1 El fenómeno *born global*

²³Johanson, J.; Vahlne, J.(1977). "The Internationalization Process of the Firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments". Washington: *Journal of International Business*.

²⁴Cavusgil S.T. (1994). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. Atlanta: *Journal of International Business*.

Según Dib (2008) y Rasmussen y Madsen (2002), el origen del término *born global* fue acuñado inicialmente en 1993 a Michael W. Rennie (1993), a partir de una investigación sobre empresas australianas en el libro “*Global Competitiveness: Born Global*”, para designar empresas exportadoras de productos de alto valor agregado, pequeñas y medianas, cuya característica principal es no haber seguido un proceso lento y gradual de vinculación con el comercio internacional, sino que funcionan como globales prácticamente desde el inicio de sus operaciones (Rennie, 1993). Otros autores ya habían creado términos diferentes para designar ese fenómeno, al cual ya había hecho referencia anteriormente la prensa especializada en negocios, incluso antes de que lo hiciera la literatura académica. Sin embargo, *born global* fue la expresión más utilizada por la literatura, aún con definiciones diferentes a la aportada por Rennie (1993), lo que nos llevó a optar por utilizarla en detrimento de las demás y referirnos con ella a las empresas que pasaron por procesos de internacionalización precoz.

En 2000, McDougall²⁵ desarrolló un estudio empírico y pionero, donde comparó las principales disparidades entre las empresas internacionales y nacionales de la industria de las telecomunicaciones y computadoras en Estados Unidos. A través de esta investigación, McDougall constató que las empresas que se internacionalizan difieren significativamente de las que actúan a nivel doméstico, principalmente por su nivel de emprendimiento internacional, a través de la orientación global de sus administradores y de la experiencia internacional de los mismos, de la centralización en industrias que ya estén globalmente integradas y de las estrategias utilizadas en relación a los productos de calidad superior y de los canales de distribución.

Sin embargo, en 1993 a través de Rennie²⁶, surge por primera vez el concepto de *born global* asociado a un modelo de internacionalización. Este término aparece en un estudio de la consultora McKinsey & Co hecho en base a un conjunto de empresas australianas de varios sectores industriales, en contraposición al estudio desarrollado por McDougall, que sólo se centraba en

²⁵McDougall, P.; Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. Washington D.C.: *Journal of International Business*.

²⁶Rennie, M. (1993). *Global Competitiveness: Born Global*, 45-52. Tallahassee: The McKinsey Quarterly

los sectores de mayor intensidad tecnológica. Este estudio describe un grupo de empresas que iniciaron sus exportaciones en los primeros dos años de vida y cuyas ventas externas demostraron un porcentaje significativo del total (76%), comprobando así que es posible tener éxito en los mercados mundiales sin antes tener una base establecida en los mercados domésticos. Surge así la alusión a un nuevo tipo de empresas que ven al mundo como su mercado objetivo, desafiando de esta forma los modelos tradicionales de internacionalización.

En 1994, McDougall y Oviatt²⁷ escribieron un artículo donde, a través del análisis de 24 casos, intentaron explicar la formación de las *bornglobals*, llamándolas nuevas empresas internacionales (*international new ventures*), ya que son externamente activas a nivel global.

Desde entonces, vienen realizándose innumerables investigaciones en torno a la temática de las *bornglobals*.

La literatura sobre las empresas *born global* está basada en perspectivas limitadas del concepto, lo que torna prácticamente imposible llegar a conclusiones realmente abarcadoras sobre su ocurrencia. En la tentativa de encontrar un patrón de definición y caracterización de este tipo de empresas, Dib (2008)²⁸ emprendió una exhaustiva revisión de la literatura apuntando las características más reincidentes del proceso de internacionalización *born global* y de la empresa que sigue dicho proceso.

En el siguiente cuadro son presentadas algunas de las definiciones más importantes reconocidas en la literatura sobre esta materia.

²⁷McDougall, P.; Oviatt, B. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. 45-64. Washington D.C.: *Journal of International Business*.

²⁸Dib, L. A. R. (2008). O Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. Tese de Doutorado em Administração. Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Figura N° 2: Definiciones de Born Global

EXPORTACIÓN VS. CRECIMIENTO/EDAD GLOBAL	TIEMPO ANTES DE COMENZAR A EXPORTAR	VISIÓN	DIMENSIÓN/AUTOR
		Una empresa que desde su origen intenta obtener ventaja competitiva de los recursos y de las ventas en varios países.	Oviatt y McDougall(1994)
El 76% de sus ventas totales son realizadas a través de exportaciones, en promedio pasados 14 años desde su inicio.	Comienzan a exportar en promedio pasados dos años desde su inicio.	El emprendedor ve al mundo como un mercado global desde el inicio.	McKinsey y Company (1993) y Rennie (1993)
Tienden a exportar al menos un cuarto de su producción.	Comienzan a exportar uno o varios productos pasados dos años desde su inicio.	El emprendedor ve al mundo como un mercado global desde su inicio.	Knight y Cavusgil (1996)
80%de las ventas fuera de Nueva Zelanda, los mercados están en todo el mundo.	Pasados dos años después de su inicio.		Chetty y Campbell-Hunt (2004)
Más del 50% de sus ventas son realizadas fuera del continente donde están insertos.	Entrada en los mercados globales desde su inicio.	Visión global y/o camino del crecimiento global.	Luostarinen y Gabrielsson (2006)
Más del 25% de sus ventas son realizadas fuera del continente donde están insertos	Pasados 3 años después de su inicio.		Servais et al. (2007)

Fuente: Elaboración propia adaptado de Gabrielsson, M.; Gabrielsson, P. (2010)²⁹

²⁹Gabrielsson, M.; Gabrielsson, P. (2010).Internet-based sales cannel strategies of born global firms.*International Business Review* .CHELTENHAM-UK

Los autores Gabrielsson, definieron cuatro condiciones necesarias y suficientes para la existencia de este tipo de empresas: internacionalización de funciones para una mejor estructura organizacional, fuerte dependencia de gestión de la empresas alternativas para tener acceso a recursos, creación de ventajas en el exterior y control de recursos únicos. Según los mismos, las llamadas *international new ventures* son empresas que desde su origen pretenden obtener una ventaja competitiva significativa a partir de la utilización de los recursos y de las ventas en varios países.

Sin embargo, intentando ser más específicos en los conceptos utilizados en la definición, elaboraron un cuadro de análisis donde se cruzan la coordinación de las actividades de cadena de valor de estas empresas con el número de países desarrollados, considerando una nueva tipología de estas empresas representadas en la figura debajo.

Figura N° 3: *Tipología – International New Ventures*

		Número de Países Involucrados	
		Pocos	Muchos
Coordinación de Actividades de la Cadena de Valor	Pocas actividades coordinadas entre países	<i>Export/Import Start up</i>	<i>Multinacional Trading</i>
	Muchas actividades coordinadas entre países	<i>Start-up focalizada geográficamente</i>	<i>Start-up global</i>

Fuente: Elaboración propia adaptado de McDougall, P; Oviatt, B. (1994)³⁰

³⁰McDougall, P.; Oviatt, B. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. 45-64. Washington D.C.: *Journal of International Business*.

2.2. *Born global* y las teorías de la internacionalización

El fenómeno de las *born globals* vino a desafiar las teorías tradicionales de la internacionalización, tal como ya fue referido anteriormente.

La mayor parte de las teorías sobre la internacionalización la describen como un sistema que ocurre progresivamente, en varias etapas y donde el conocimiento se adquiere de una forma gradual. No obstante, las *born globals* son empresas que no siguen las etapas tradicionales de internacionalización, apostando al mercado global.

Gran parte de las teorías de internacionalización se han basado principalmente en el modelo de internacionalización de la Escuela Nórdica, desarrollado por Johanson y Vahlne (1997)³¹, conocido como Modelo de Uppsala. Entre estos dos patrones de internacionalización, se verifican algunas diferencias, aunque Autio E. (2005)³² defiende que ambas se complementan. Sin embargo, existen otras teorías de internacionalización que se complementan con las *born globals*, como es el caso de la Teoría de las Redes (Johanson y Vahlne, 1977).

De esta forma y en este punto del trabajo, serán abordados el modelo de internacionalización de Uppsala y el Modelo de Internacionalización en Red. Al final será presentado un cuadro que contemple los puntos principales de cada modelo.

2.3 Teoría de internacionalización de Uppsala

En contraste con el modelo de la Escuela Nórdica que tuvo origen en las

³¹Johanson, J.; Vahlne, J.(1977). "The Internationalization Process of the Firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments".Journal of International Business Studies.Washington D.C.: *Journal of International Business*.

³²Autio, E. (2005). Creative Tension: the Significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "Toward a Theory of International New Venture". Washington D.C.: *Journal of International Business*.

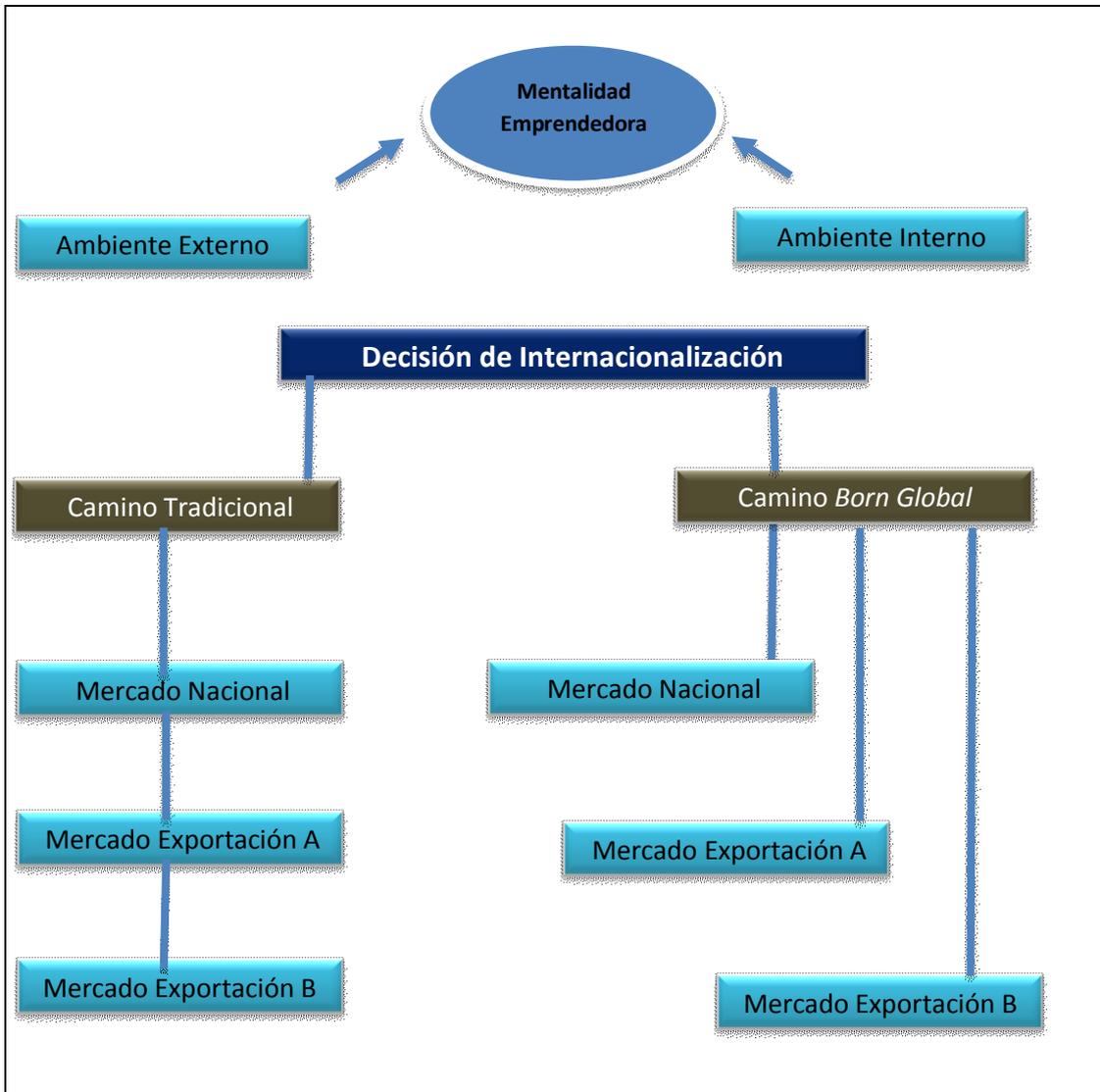
pequeñas y medianas empresas suecas en la década de 1970, el fenómeno de las *born globals* tiene su origen en empresas experimentadas en la década de 1990. La gran diferencia reside en la repercusión internacional de cada uno de estos patrones.

Las *born globals* son empresas que desde su formación actúan en varios mercados extranjeros. Para estas organizaciones, internacionalizar es una de las condiciones fundamentales de su existencia y lo hacen de un modo veloz y global, al contrario del método lento y gradual del Modelo de Uppsala.

En la siguiente figura se presenta el esquema desarrollado por Åijöet al.(2005)³³ que hace la distinción clara entre el proceso de internacionalización en el Modelo de Uppsala y en las *born globals*.

³³Åijöet al.(2005). Handbook of Research on Born Globals. Northampton, USA: Edward Elgar Publishing Limited.

Figura N° 4: *Tradicional Versus Born Global*



Fuente: Elaboración propia adaptado de Åijö *et al.* (2005)³⁴.

³⁴ Åijö *et al.* (2005). Handbook of Research on Born Globals. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.

Figura N° 5: *Principales características entre las típicas empresas Born Global*

Características de las empresas <i>Born Global</i>
Posesión de activos singulares (reputación de la empresa, conocimiento profundo del mercado y del producto, conocimiento técnico o científico).
Mayor capacidad de innovación
Especialización, estrategias de nicho en el mercado global.
Fuerte orientación al consumidor.
Uso de diferenciación del producto como una fuente de ventaja competitiva.
Posesión de ventaja tecnológica relevante en el mercado global.
Utilización más activa de la tecnología de la información (incluyendo Internet)
Conformación de sociedades
Importancia de las <i>networks</i>
Importancia de estar inserto en un <i>clúster</i> geográfico

Fuente: Elaboración propia adaptado de Dib (2008)³⁵.

³⁵ Dib, L. A. R. (2008). O Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. Tesis de Doctorado em Administração. Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD de Administração, Universidad Federal de Rio de Janeiro.

Figura N° 6: Factores que afectan el proceso de internacionalización Born Global

Factores individuales de los emprendedores	Factores específicos de la empresa	Factores específicos de la industria	Factores ambientales del país	Tendencias globales
Experiencia de trabajo en el exterior	Posesión de activos únicos	Existencia de suministros de cadenas globales	Políticas gubernamentales de incentivo a la internacionalización	Homogeneización de los mercados globales
Educación en el exterior	Inserción en una <i>network</i>	Mercado de nichos globales	Mercado doméstico saturado	Avances en el transporte y la comunicación
Conocimiento Técnico	Productos innovadores	Características industriales	Mercado doméstico restringido al espacio	Capacitaciones personales más elaboradas

Fuente: Elaboración propia adaptado de Dib (2008)³⁶.

³⁶ Dib, L. A. R. (2008). O Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. Tesis de Doctorado em Administração. Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD de Administração, Universidad Federal de Rio de Janeiro.

Figura N° 7: Principales características del proceso de internacionalización de las empresas *born global*

CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS BORN GLOBALS	
"Luego de la fundación", siendo la tendencia de la literatura tres años, aunque existan indicaciones de hasta ocho años o más.	Inicio de las actividades internacionales
Una fracción de las ventas totales debería ser oriunda de las actividades internacionales, siendo la tendencia de la literatura un promedio de un 25%.	Relevancia de las actividades internacionales
Flexible, típicamente más activo como, por ejemplo, el uso de agentes/representantes comerciales (aunque también pueda existir la atención de pedidos no solicitados)	Modo de entrada
Cuanto mayor sea el número de actividades de la cadena de valor conformada por diferentes países, más <i>born global</i> sería la empresa	Alcance de las actividades internacionales
Cuanto mayor sea el alcance geográfico en relación al número de países (o continentes), más <i>born global</i> sería la empresa.	Alcance geográfico
Las empresas <i>born global</i> tienen motivaciones más vinculadas a una estrategia clara y proactiva, buscando ser internacional desde la fundación y asumir un papel destacado en mercados de nicho globales.	Motivación para la internacionalización
Específicamente en el caso brasileño, las empresas con actuación a nivel nacional tendían a mayor propensión a internacionalizarse que las empresas que aún no actúan en otras regiones del país.	Dispersión geográfica de los clientes en el mercado doméstico

Fuente: Elaboración propia adaptado de Dib (2008)³⁷.

³⁷ Dib, L. A. R. (2008). O Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. Tesis de Doctorado em Administração. Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD de Administração, Universidad Federal de Rio de Janeiro.

2.4 Modelo de Uppsala

El trabajo de Johanson y Vahlne (1977)³⁸, que consolidó el llamado Modelo de Uppsala, contribuyó de manera crucial a solidificar el abordaje del comportamiento de la internacionalización de empresas en estudio. El modelo construido por ellos pretendía ser un mecanismo explicativo básico sobre las etapas del proceso de internacionalización, cubriendo justamente el vacío dejado por los abordajes económicos en este ámbito. El modelo hacía énfasis en la empresa individual, tratando dos puntos principales:

1) Su gradual adquisición, integración y uso de conocimiento sobre mercados y operaciones externas;

2) Su compromiso cada vez más exitoso con los mercados extranjeros. Así, el proceso de internacionalización no sería solo el resultado de un aprovechamiento óptimo de los recursos, como es el caso en la mayoría de los abordajes económicos, sino también, y principalmente, un aumento de la cantidad de procesos dentro de la empresa (Dib, 2008)³⁹.

En el Modelo Uppsala, las empresas pasan por etapas obligatorias y secuenciales, restringiéndose a un mercado por vez, siendo estos físicamente próximos al país de origen. De acuerdo con la teoría de la Escuela Nórdica, el principal mecanismo para el cambio en el modo de internacionalización de una empresa es el desarrollo del conocimiento de ésta sobre el mercado extranjero. Así, al iniciar actividades internacionales en un mercado exterior, la empresa aprende cómo operar en aquel lugar (Melénet *al.*, 2008)⁴⁰. Para Johanson y

³⁸Johanson, J.; Vahlne, J.(1977). "The Internationalization Process of the Firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*. Washington D.C.: *Journal of International Business*.

³⁹Dib, L. A. R. (2008). O Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. Tesis de Doctorado em Administração. Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD de Administração, Universidad Federal de Rio de Janeiro.

⁴⁰Melén, S., & Nordman, E. (2009). The internationalisation modes of born globals: A longitudinal study. Amsterdam: *European Management Journal*.

Vahlne (2003)⁴¹, el conocimiento de los negocios internacionales sólo puede ser conseguido a través de la experiencia física, permitiendo a las empresas aprovechar oportunidades con ese aprendizaje.

De este modo, las empresas entran inicialmente en mercados con poca distancia física y con bajo desarrollo, bajo riesgo e inversión, siendo probable que inicien sus ventas vía exportación. A medida que las empresas van ganando experiencia, se van apartando de su zona de confort, aumentando así su compromiso con el mercado exterior y haciendo normalmente inversiones directas.

Las *born globals* son empresas que actúan en varios mercados, ya que ven al mundo como espacio de actuación y no se circunscriben sólo a un país. Para estas empresas, el mercado es global y operan desde su origen en varios mercados al mismo tiempo. Como tal, estas organizaciones pueden utilizar simultáneamente múltiples y diferentes mecanismos de entrada.

2.5 Internacionalización

i. Expansión de las operaciones internacionales

Las empresas se vuelven más competitivas gracias a la expansión internacional. A través de las exportaciones, y por lo tanto de la internacionalización, las empresas impulsan, generan y exploran nuevas oportunidades de negocios en el exterior.

Las exportaciones le proveen a la empresa un nuevo camino para ganar competitividad en el mercado internacional, la propuesta de la *born global* es evaluar las distintas formas de expandirse internacionalmente, desde su nacimiento dentro del mercado internacional. Algunas de dichas formas son:

⁴¹Johanson, J.; Vahlne, J. (1977). "The Internationalization Process of the Firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*. Washington D.C.: *Journal of International Business*.

- Utilización de redes de contactos (capital social);
- Apertura de oficinas comerciales;
- Tiendas;
- Centros de Distribución (CDs);
- Franquicias;
- Contratos de licencias con socios.

2.6 Beneficios que puede traer la apertura de operaciones en el exterior a su negocio

2.6.1. Nuevas fuentes de ingreso

Aumento de la facturación por el ingreso a nuevos mercados.

2.6.2. Economía de escala.

Mayor volumen de ventas de la misma variedad de productos y reducción de costos fijos en la producción.

2.6.3. Más valor a su marca

Al estar presente en diversos países, la empresa gana visibilidad y reconocimiento entre los clientes y el mercado.

2.6.4. Aumento de la capacidad de atención a clientes globales

La empresa estará ubicada más cerca de los clientes internacionales y podrá agilizar sus procesos.

2.6.5. Diferenciación frente a la competencia doméstica

Una empresa con experiencia y visibilidad internacional es más competitiva en su mercado de origen.

2.7. Desafíos de la internacionalización

La internacionalización exige que la empresa reflexione sobre algunos puntos estratégicos.

2.7.1 Selección del mercado objetivo

La elección del país para iniciar el proceso de internacionalización pasa por la evaluación de potenciales ganancias y riesgos asociados. Es importante tener datos actualizados para tomar una decisión.

2.7.2 Estructura organizacional internacional

La implantación de estructuras en el exterior y la gestión de la relación con la matriz y filiales exigen desarrollo de niveles de autonomía adecuados para reaccionar, adaptar e innovar en nuevos ambientes.

2.7.3 Gestión corporativa

Actuar en ambientes de negocios más competitivos demanda prácticas de gestión transparentes para asegurar buena relación con inversores, proveedores y otros *stakeholders*.

2.7.4 Gestión internacional de recursos humanos

El desafío involucra designación internacional de ejecutivos y desarrollo de gestores internacionales, así como gestión de equipos multiculturales en diferentes husos horarios.

2.7.5 Gestión de riesgos

Necesidad de identificación, evaluación, monitoreo y respuesta a los riesgos inherentes a una operación internacional y específicos del negocio de la empresa.

2.7.6 Innovación constante

La innovación es una exigencia para competir en el mercado global y está vinculada a la adopción continua de nuevas prácticas, productos, servicios y procesos.

2.8 Estructura básica en el plan de expansión internacional

La estructura básica de ese plan comprende los siguientes aspectos:

Figura N° 8: *Estructura básica en el plan de expansión internacional*



Fuente: Elaboración propia adaptado de Apex/Brasil⁴²

⁴²Apex Brasil, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. (2016)
Recuperado de :<http://www.apexbrasil.com.br/internacionalize-sua-empresa>

3. Investigación

Una investigación cualitativa consiste en la recolección, análisis e interpretación de datos provenientes del habla y de las acciones de las personas (Rossman,G.; Rallis, S. ,1998)⁴³.A partir de esta visión, se considera a la investigación cualitativa como la más apropiada para este trabajo, siendo sus principales características:

- Son ejecutadas en el escenario natural relacionado a la investigación. El investigador debe dirigirse hacia el ambiente que desea estudiar para realizar las entrevistas, con el objetivo de tener real medida de la experiencia del mismo.
- El observador deberá hacer uso de preguntas abiertas, complementadas por material adicional de caracterización del ambiente.

La presente investigación puede ser clasificada como exploratoria. Tal clasificación se debe al hecho de existir poco conocimiento acumulado y sistematizado en el área, destinándose la investigación a generar resultados que aporten pistas para investigaciones futuras.

3.1 Etapas de la investigación

3.1.1 Diseño de la investigación

Optamos por la realización de una investigación cualitativa combinando la revisión bibliográfica y el análisis documental, con extenso trabajo de campo a través del uso de entrevista semiestructurada.

Las entrevistas fueron elaboradas con cuestionario de preguntas abiertas a partir de los conceptos abarcados en el marco teórico. La selección de preguntas se corresponde con el objeto de este trabajo. Las mismas fueron elaboradas con el objetivo de que el participante aporte información extra al entrevistador.

⁴³Rossman,G.; Rallis, S. (1998). *Learning in the Field: an introduction to Quantitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

3.1.2 Recolección de datos

A través de la evaluación de la percepción de tres entrevistados con visión y cultura distinta en sus países como Brasil, Paraguay y Argentina, utilizando un cuestionario previamente diseñado, se busca relacionar la cultura con la internacionalización precoz de esas pequeñas empresas.

3.1.3 Selección de los entrevistados

Para calificar esta entrevista y añadir valor relevante a esta obra, identificamos tres personalidades que ya actúan con el tema de internacionalización en sus países con foco en las PYMES.

3.1.4 Tratamiento y análisis de los datos

Los datos recolectados a través de las entrevistas fueron transcritos en documentos de Word y estructurados según el formato de este trabajo, con análisis comparativo de percepciones y culturas de los participantes.

4. Análisis de los resultados

El presente capítulo ofrece un panorama de los resultados obtenidos del análisis de las entrevistas realizadas a los ejecutivos seleccionados. En anexo puede encontrarse información complementaria de las entrevistas realizadas personalmente.

Para un análisis más profundo, se ha elegido profesionales con gran y vasta experiencia en PYMES y el proceso de internacionalización.

Como se trata de una evaluación en profundidad y de un trabajo con foco en la internacionalización, se eligieron profesionales reconocidos en tres países de acuerdo con la limitación del presente trabajo: Argentina, Brasil y Paraguay, siendo este último uno de los modelos más exitosos en la atracción de inversiones en PYMES en Latinoamérica en los últimos años. Dentro del proceso de incentivos, copia del modelo utilizado por México para atraer empresas de los Estados Unidos y donde el autor de esta tesis está viviendo y practicando el modelo propuesto de esta tesis en base al concepto *born globals*.

Esta fue la base para atender a los objetivos propuestos por la pregunta debajo:

¿De qué manera el concepto *born global* influye en la creación y desarrollo del mercado internacional en una empresa pyme?

1 – ¿Cuál es su conocimiento en la internacionalización de pequeñas empresas?

2 – ¿Cuál es su percepción y proyección de las pequeñas empresas en el mercado internacional para los próximos años?

3 – ¿Cuál es su diagnóstico sobre la internacionalización de las pequeñas empresas?

4 – ¿Qué experiencia de éxito encontró usted en el mercado que podría comentar como un caso de éxito? ¿Cuáles son los principales pasos ejecutados por esta empresa que le llamó la atención a la luz de la gestión internacional?

5 – ¿Cómo piensa usted que una pequeña empresa con foco en la internacionalización se activaría con apoyo gubernamental y no gubernamental?

5.1 – ¿Qué mecanismos de desarrollo serían utilizados?

5.2 – ¿Qué herramientas de gestión serían utilizadas?

6 – ¿Cuáles serían los resultados esperados si aplicamos sus perspectivas optimistas y pesimistas en el corto, mediano y largo plazo? ¿Cuáles serían las consecuencias?

7 – ¿Hay algún factor que restringe su propuesta?

7.1 – ¿Hay algún factor que impulse su propuesta?

Estas preguntas sirvieron como base para el análisis de los entrevistados y tabulación de percepciones basados en la cultura de cada uno.

5. Consideraciones finales y sugerencias para investigaciones futuras

El objetivo principal de este estudio fue aportar la información necesaria para facilitar a las PYMES el acceso a la internacionalización.

Como resultado de las entrevistas en anexo, la investigación estableció una serie de aspectos interesantes acerca del proceso de internacionalización, permitió identificar barreras y características culturales y de qué manera dichas características afectarían al proceso de salida de estas organizaciones del mercado doméstico.

Basándonos en este estudio apuntamos cuatro factores de éxito para que la internacionalización sea llevada a cabo correctamente.

Factor 1– Preparación para internacionalizar.

Identificando puntos a mejorar en la gestión y en los negocios, relacionados directamente al proyecto de internacionalización de la empresa.

Factor 2 – Orientación estratégica.

Formulación de estrategia de internacionalización y construcción de plan de expansión internacional.

Factor 3 – Análisis de mercado.

Relevamiento de información y realización de análisis de mercados para sustentar el plan de expansión internacional (Factor 2).

Factor 4 – Operación internacional.

Acompañamiento de la empresa de consultoría internacional en el proceso de apertura de operación en el exterior. Identificando nuevos proveedores, socios, informaciones sobre legislaciones locales, agenda de reuniones, módulos de oficinas físicas y virtuales entre otros aspectos.

La empresa interesada en abrir una operación en el exterior deberá observar algunas dimensiones desarrolladas en este proceso de internacionalización. En la cual destacamos los siguientes pilares de sostén de negocio:

El primer pilar es la orientación estratégica, evaluar la decisión estratégica y estrategia de internacionalización de la empresa.

El segundo pilar es el análisis de mercado que guiará todas las decisiones del proyecto de internacionalización, teniendo en cuenta la experiencia internacional

de la empresa, el conocimiento del mercado objetivo y principalmente el modelo de negocios a ser implementado en el país objetivo.

Como tercer pilar, la operación internacional enfocando el plan de expansión internacional, con la aplicación de la gestión internacional orientada por sus ejecutores, a través del recurso humano con sus talentos y liderazgo.

Las consideraciones presentadas posibilitan una profundización futura en características específicas encontradas para identificar posibilidades de mejor comprensión del proceso de internacionalización dentro del concepto de *born globals*.

6. Bibliografía

- Åijöet *al.* (2005). Handbook of Research on Born Globals. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.
- Andersson, S.; Wictor, L. (2003). Innovative Internationalisation in new firms - Born Globals The Swedish case. London: *International Journal of Entrepreneurship*.
- Autio, E. (2005). Creative Tension: the Significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "Toward a Theory of International New Venture". Washington D.C.: *Journal of International Business*.
- Cavusgil S.T. (1994). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. Atlanta: *Journal of International Business*.
- Dib, L. A. R. (2008). O Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. Tesis de Doctorado em Administração. Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD de Administração, Universidad Federal de Rio de Janeiro.
- Dominguinhos, P. (2007). *Born globals - Da formação da oportunidade à aprendizagem global*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*. Amsterdam: Elsevier.
- Gabrielsson, M.; Gabrielsson, P. (2010). Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International Business Review*. Amsterdam: Elsevier.
- Gelmetti, C. J. (2011). *Pymes Globales: Estrategias y prácticas para la internacionalización de empresas pyme*. Buenos Aires: Urgerman.

- Johanson, J.; Vahlne, J. (1977). "The Internationalization Process of the Firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*. Washington D.C.: *Journal of International Business*.
- Knight, G.; Cavusgil, S. (1996). *An Emerging Paradigm for International Trade: The Born Global Firm in Japan*. Nagoya: Atlanta: *Journal of International Business*.
- Madeira B. Adriana, Silveira da. A. Jose (2013). *Internacionalização de Empresas. Teorias e Aplicações*. São Paulo: Saint Paul.
- Madsen T.K.; Servais P. (1997). *The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?* Odense: Elsevier
- McDougall, P.; Oviatt, B. (1994). *Toward a Theory of International New Ventures*. 45-64. Washington D.C.: *Journal of International Business*.
- McDougall, P.; Oviatt, B. (2000). *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*. Washington D.C.: *Journal of International Business*.
- Melén, S., & Nordman, E. (2009). *The internationalisation modes of Born globals: A longitudinal study*. Amsterdam: *European Management Journal*.
- Merron, K. (2012). *Dominando Consultoria: Como Tornar-se Um Consultor Master e desenvolver Relacionamentos*. San Rafael: Editora M. Books.
- Ojeda, P. (2013). *El abc de la consultoría: La forma correcta de hacer consultoría de negocios en América*. Nueva York: Palibrio.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). *Toward a Theory of International New Ventures*. 45-64. United Kingdom: Editorial *Journal of International Business*.
- Postigo, S. (2014). *Marketing de Empresas Born Global. El caso de las capacidades de marketing y la orientación al mercado de empresas Argentinas del sector indumentaria*. Buenos Aires-AR: Editorial Académica Española.
- Rasmussen, E.; Madsen, T. (2002). "The Born global concept". *Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference*. Atenas: European International Business Academy.
- Rennie, M. (1993). *Global Competitiveness: Born Global*, 45-52. Tallahassee:

TheMcKinseyQuarterly.

Rossmann, G.; Rallis, S. (1998). *Learning in the Field: an introduction to Quantitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Sainz de Vicuña Ancin, J.M. (2016). *Plan de internacionalización de la pyme en la práctica*. Madrid: Esic

Fuentes de Internet

Apex Brasil, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos.

(2016) Recuperado de:<http://www.apexbrasil.com.br/internacionalize-sua-empresa>

Univesp TV – Habla: Doctora Fernanda Ribeiro: Born Globals brasileiras. (2016)

Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=UdjHLvAfrBY><https://www.youtube.com/watch?v=UdjHLvAfrBY>

TBC BRASIL – Trinity Bussines Consulting Ltda.

Consultoria especializada em mercados, abertura e estruturação comercial e desenvolvimetro de novos produtos nas seguintes regiões:

Latam, Europa e Asia com vivência e experiência nestes mercados.

(2016) Recuperado de:

<http://www.SYINTERNATIONAL.com.br>

7. Anexos

7.1 Anexo 1: Entrevistado de Brasil

Luiz Antonio Rolim de Moura

Lic. En Administración de Empresas, con Maestría en Ingeniería de Producción por la Universidad Federal de Santa Catarina – Brasil, experto en cooperación internacional, gestión y desarrollo de proyectos de integración productiva con enfoque en América Latina.

Consultor Senior, responsable por la Asesoría de Cooperación y Apoyo a la internacionalización del Sebrae PR (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas en la Provincia de Paraná – Brasil), también Asesor Técnico del Directorio Ejecutivo. Es Coordinador General del Programa Sebrae/PR “Fronteras Cooperativas - Ciudades Fronterizas Cooperativas”.

Actuó como coordinador General del CDT-AL Centro de Referencia en Tecnologías para Integración y Desarrollo Transfronterizo de PYMES en América Latina - Proyecto de SEBRAE Nacional y Paraná.

Fue Gerente General del Complejo Turístico Itaipú Brasil - Fundación Parque Tecnológico Itaipú Brasil y del EDE - Espacio de Desarrollo de Negocios.

Fue Secretario de Industria y Comercio de la ciudad de Foz de Iguazú y Director Presidente del Centro de Convenciones de Foz de Iguazú – Iguazú Falls.

En el ámbito académico, es maestro, en nivel de post Grado, de la Universidad Positivo en Diplomacia y Relaciones Internacionales y en Gestión de Empresas.

Formación

- Magíster en Ingeniería de Producción – Universidad Federal de Santa

Catarina (UFSC)

- Graduado en Administración de Empresas CRA PR 15.216.
- MBA lato sensu en Administración de Negocios Internacionales – UNINTER
- Posgrado lato sensu en Administración de Empresas (FAE/CDE)
- Posgrado lato sensu en Dinámica de los Grupos (FATO/SBDG).
- Auditor líder en NBR ISO 14.001.
- Consultor certificado en el Programa de Formación para Gestores de Proyectos Internacionales, promovido por InWEnt (Internationale Weiterbildung und Entwicklung GmbH), Organización de la República Federal de Alemania dedicada a la capacitación internacional de recursos humanos y a la cooperación, junto a V-EZ (Vorbereitungsstätte für Entwicklungszusammenarbeit), Centro de cooperación para el desarrollo de Bad Honeff, Alemania.

Áreas de dominio/Especialización:

- Desarrollo, articulación y gestión de proyectos de cooperación productiva internacional.
- Consultoría en internacionalización de empresas y organizaciones del tercer sector.
- Consultoría en gestión, investigación, desarrollo de estudios de viabilidad de proyectos.
- Gestión de empresas y organizaciones.
- Docencia a nivel superior, MBA y postgrados lato sensu.

Entrevista:

- 1- ¿De qué manera el concepto *born global* influye en la creación y desarrollo del mercado internacional en una empresa pyme?

Entrevistador: ¿Cuál es su conocimiento en la internacionalización de pequeñas empresas?

- 2- Entrevistador: ¿Cuál es su percepción y proyección de las pequeñas

empresas en el mercado internacional para los próximos años?

Luiz Antonio Rolim de Moura: *El mercado internacional en los próximos años se va a caracterizar por un ciclo de cierre de accesos, proteccionismo. Esto acontecerá debido a:*

- *Impactos del brexit, la reformulación del significado de la Unión Europea.*
- *Impacto en las políticas económicas fruto de la crisis migratoria mundial.*
- *El agotamiento natural del modelo de crecimiento de China, URSS e India.*
- *La presión por la protección del empleo y la producción.*

Como producto de este escenario, las mega corporaciones van a crear mecanismos para protegerse de las barreras comerciales y no comerciales que naturalmente van a influir. Esta protección va a generar oleadas de acuerdos sectoriales y exposición de segmentos menos organizados y vulnerables, como donde actúan las MPE, que por su dispersión y falta de representatividad en el ámbito de los gobiernos, tendrán sus segmentos dejados como “sacrificios” naturales en la mesa de negocios donde los representantes del gobierno no defienden ni conocen a los pequeños y medianos.

3- Entrevistador: ¿Cuál es su diagnóstico sobre la internacionalización de las pequeñas empresas?

Luiz Antonio Rolim de Moura: *Creo que es un proceso viable en dos ámbitos:*

a) *Segmentos de alta tecnología o alto valor agregado.*

- *Software.*
- *Mecánica de alta precisión.*
- *Medicina y salud.*
- *Belleza y cuidados personales.*
- *Artesanías.*
- *Producción cultural (música y bellas artes)*
- *Vestuario con diseño temático.*

b) *Segmentos de producción de bienes de consumo y de alimentos en mercados regionales y de países fronterizos al país de origen.*

- *Que dependan poco de aspectos logísticos.*
- *Que posibiliten la operación de consorcios de exportación o con*

beneficios de regímenes simplificados o favorables.

- *Comercios fronterizos de bajo impacto en la balanza comercial bilateral.*
- *Servicios de salud y de educación.*
- *Juguetes y similares.*
- *Vestuario con diseño temático.*

Fuera de este espectro y escenario, salvo casos excepcionales y con apoyo gubernamental, las posibilidades efectivas de implementación de canales continuos tanto de exportación como de importación, con vistas a la mejora de la competitividad, son escasas y difícilmente se mantendrán a lo largo del tiempo.

La pregunta importante del cambio y de la burocracia de actuación, junto a mecanismos de financiamiento y garantías inexistentes o muy caros, hacen y harán que pocas MPE se puedan arriesgar.

Entiendo que la experiencia de la internacionalización sólo tendrá posibilidad de prosperar si se actúa según el modelo italiano (del norte) de pequeñas empresas de alto valor agregado y tecnología, en cadenas productivas especializadas y de carácter de compras mundiales. Por ejemplo, la cadena automovilística, petróleo y gas, mobiliario, etc.

- 4- Entrevistador: *¿Qué experiencia de éxito encontró usted en el mercado que podría comentar como un caso de éxito? ¿Cuáles son los principales pasos ejecutados por esta empresa que le llamó la atención a la luz de la gestión internacional?*

Luiz Antonio Rolim de Moura: El proyecto del petróleo y gas de SEBRAE Río de Janeiro, el PROINTER.

“O Sebrae-RJ começou em 2009 o Programa de Internacionalização da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás, chamado Prointer P&G, pensando em como tornar as empresas brasileiras mais preparadas e competitivas. A idéia do programa, que no primeiro ano fomentou US\$ 380 milhões e no ano passado movimentou US\$ 860 milhões, é ajudar as companhias tanto a se posicionarem no mercado externo, quanto a competirem com as estrangeiras no mercado local.”⁴⁴

⁴⁴Traducción: El Sebrae-RJ comenzó en 2009 el Programa de Internacionalización de la

Vea el material completo en: <http://www.petronoticias.com.br/archives/5136>

5- Entrevistador: ¿Cómo piensa usted que una pequeña empresa con foco en la internacionalización se activaría con apoyo gubernamental y no gubernamental?

5.1- ¿Qué mecanismos de desarrollo serían utilizados?

Luiz Antonio Rolim de Moura:

- a) Fondos de fomento a la internacionalización.
- b) Apoyo a acciones de mercado y preparación para la internacionalización.
- c) Estudios sectoriales.
- d) Consultorías específicas.

5.2- Entrevistador: ¿Qué herramientas de gestión serían utilizadas?

Luiz Antonio Rolim de Moura:

- a) *Planeamiento estratégico orientado a la inserción de productos en el mercado exterior.*
- b) *Consultoras de gestión.*
- c) *Consultoras de desarrollo de productos y estrategias de acceso al mercado.*

6- Entrevistador: ¿Cuáles serían los resultados esperados si aplicamos sus perspectivas optimistas y pesimistas en el corto, mediano y largo plazo?
¿Cuáles serían las consecuencias?

Luiz Antonio Rolim de Moura: *Para poder trazar un escenario precisaría tener más información, sin embargo, de forma general, la propia literatura especializada tras los puntos comentados:*

Principales dificultades para la internacionalización de las empresas, investigación Anprotec, realizada entre octubre y febrero de 2014. Como método

Cadena Productiva de Petróleo y Gas, llamado *Prointer* P&G, pensando en cómo tornar a las empresas brasileñas más preparadas y competitivas. La idea Del programa que en el primer año movilizó US\$ 380 millones y el año pasado US\$ 860 millones, es ayudar a las compañías tanto a posicionarse en el mercado externo como a compartir las estrategias en el mercado local.

para relevar las necesidades de apoyo para la promoción comercial y concreción de negocios en el exterior, se identificó que las principales citas están relacionadas a la prospección de socios en el exterior sea para identificación de representantes técnicos/comerciales, o para distribución. La necesidad de promoción de los productos, también fue una de las cuestiones más indicadas, junto con la necesidad de asesoramiento jurídico en cuestiones relacionadas al registro de marcas y patentes en el exterior, procedimientos de pagos y recibos, entre otras cuestiones legales. Además de ello, fueron referenciadas la prospección de mercado para identificación de mercado objetivo y equipo, además de las cuestiones relacionadas a las necesidades de marketing (orientaciones y definiciones de estrategias (orientaciones y definiciones de estrategias y políticas).

En síntesis, según el estudio publicado por Apex-Brasil, podemos resumir los obstáculos de la internacionalización en:

- a) Elevado costo de capital para financiar las operaciones internacionales;*
- b) Elevada carga tributaria en el país de origen.*
- c) Volatilidad cambiaria, que no permite la planificación de medio y largo plazo.*
- d) Inexistencia de incentivos y programas de apoyo del gobierno que puedan minimizar los costos de operación en el exterior, como prospección de mercado, instalación física, apoyo jurídico, marketing, reconocimiento de marca, normas técnicas;*
- e) Ausencia de celebración de los acuerdos bilaterales, de protección y promoción de inversiones;*
- f) Cuestiones técnicas que impiden la celebración de acuerdos para evitar la doble imposición tributaria entre Brasil y socios de vital importancia, como Estados Unidos y Reino Unido;*
- g) Limitado acceso al financiamiento;*
- h) Impuesto sobre ganancias derivadas de variación cambiaria del valor de los activos en el exterior;*
- i) Limitación de la compensación del Impuesto a las Ganancias pago o asumido por el control en el exterior.*

7- Entrevistador: ¿Hay algún factor que restringe su propuesta? ¿Hay algún factor que impulse su propuesta?

Luiz Antonio Rolim de Moura: El cambio, éste es el factor que restringe e impacta en todos los procesos para las MPE mucho más que para las otras, pues la capacidad de absorción de variaciones, capitalización y construcción de un régimen de caja que soporte los matices y escenarios va más allá de la capacidad de las pequeñas empresas.

7.2 Anexo 2: Entrevistado de Paraguay I

Rogério Borges Schwanck

- Graduado en Administración de Empresas Hoteleras.
- Posgrado en Planeamiento y Gestión de Turismo.
- Posgrado en Desarrollo de Políticas Públicas.
- Magíster en Coaching formado por el Instituto Condor Blanco de Chile.
- Consultor Máster en el área de Desarrollo de Proyectos para Cooperación Técnica Internacional a nivel América Latina.
- Referencia brasileña en consultoría y asesoría internacional sobre temas relacionados a inversiones e leyes de incentivos fiscales de Paraguay.
- Consultoría, gestión, estudios de factibilidad técnico, económico y financieros, investigación y desarrollo de nuevos negocios;
- Conferencista internacional de temas relacionados al desarrollo emprendedor.
- Consultor Acreditado y Agente Internacional de SEBRAE/PR.
- Director y Propietario de la empresa RBorgesConsulting con oficinas en las ciudades de Asunción, Foz de Iguazu, Curitiba.
- Socio propietario de la empresa Garante Inmobiliaria en la ciudad de Asunción.
- Socio propietario de la empresa Horos Consultora de Alto Impacto con oficinas en Foz de Iguazú y Puerto Iguazu-Ar.
- Socio propietario de la empresa M2SYS Paraguay SA.
- Socio y Presidente de la empresa Super Pago SA.
- Socio y Presidente de la empresa Napex SA.
- Director del Foro Brasil x Paraguay.

Entrevista:

- 1- ¿De qué manera el concepto *born global* influye en la creación y desarrollo del mercado internacional en una empresa pyme?

Entrevistador: ¿Cuál es su conocimiento en la internacionalización de pequeñas empresas?

Rogério Borges Schwanck: *Actuando como agente de desarrollo internacional para instituciones brasileñas en territorios como Argentina y Paraguay, notase que el proceso de internacionalización de pequeñas empresas todavía tiene un largo camino por adelante. No es algo que el pequeño emprendedor este acostumbrado y todavía tenemos muchas barreras a traspasar en este tema.*

2- Entrevistador: *¿Cuál es su percepción y proyección de las pequeñas empresas en el mercado internacional para los próximos años?*

Rogério Borges Schwanck: *Creo que el pequeño emprendedor tiene a su frente grande posibilidades de internacionalización y que con facilidades que se están apuntando, como facilidad en negociar con monedas nacionales la compra y venta de los productos, proceso ya realizado entre Brasil, Argentina y Uruguay en los días de hoy e que dentro de poco tiempo estará siendo implementada también entre Brasil y Paraguay. Va a llevar su tiempo, pero veo realmente posible e interesante!*

3- Entrevistador: *¿Cuál es su diagnóstico sobre la internacionalización de las pequeñas empresas?*

Rogério Borges Schwanck: *El emprendedor precisa entender que este no es un proceso fácil y que todavía tiene sus costos de inversión. A todo momento nos deparamos con instituciones internacionales que intentan en capacitar a estos empresarios y prepararlos para la internacionalización de sus negocios. Todavía el empresario no entiende de que el necesita:*

- a) Conocer y entender la cultura del país lo cual si dispone a trabajar;*
- b) Estudiar cuales son las barreras que irá encontrar en estos países.*
 - a. Como es la logística para que la mercadería llegue?*
 - b. Cuáles son las barreras comerciales que existen?*
 - c. Cuáles son los costos que inciden sobre el proceso de compra o venta?*
 - d. Cuáles son los valores practicados en este mercado?*
- c) Entender que la cuestión del idioma todavía es un problema en la comunicación. El "portunhol" no te da seguridad para negociar y entender*

lo que se quiere comunicar.

d) *Entender que sin el apoyo de un intermediario residente en el país en que si desea negociar y que se responsabilice por apoyar y representar a su negocio y sus intereses, tu posibilidad de éxito es bastante reducida.*

4- Entrevistador: *¿Qué experiencia de éxito encontró usted en el mercado que podría comentar como un caso de éxito? ¿Cuáles son los principales pasos ejecutados por esta empresa que le llamó la atención a la luz de la gestión internacional?*

Rogério Borges Schwanck: *En las operaciones que tengo participado más si encontró empresas intentando negociar que negociando. Esta es la realidad que puedo informar. Existen esfuerzos hechos por la APEX Brasil y el SEBRAE que tienen apuntado un camino a estos emprendedores. Como “caso” de suceso tengo una empresa que opera en el sector de tecnología de la información que está exportando sus productos para una empresa del mismo sector en Paraguay que es responsable por comercializar e producto. Este es un modelo de que funcionó y por eso definiendo alianzas estratégicas entre las empresas y no la entrada sola en el mercado.*

5- Entrevistador: *¿Cómo piensa usted que una pequeña empresa con foco en la internacionalización se activaría con apoyo gubernamental y no gubernamental?*

Rogério Borges Schwanck: *Creo que el proceso es más fácil y rápido cuando si identifica cuales son los actores tanto gubernamentales como no gubernamentales pueden contribuir con el proceso.*

5.1- Entrevistador: *¿Qué mecanismos de desarrollo serían utilizados?*

Rogério Borges Schwanck:

- *Sector comercial de las embajadas;*
- *Cámaras de comercios;*
- *Ministerio de Industria y Comercio;*

5.2 Entrevistador: *¿Qué herramientas de gestión serían utilizadas?*

Rogério Borges Schwanck:

- *Fundamentalmente sistema de gestión de calidad*
- *CRM*

6- Entrevistador: ¿Cuáles serían los resultados esperados si aplicamos sus perspectivas optimistas y pesimistas en el corto, mediano y largo plazo?
¿Cuáles serían las consecuencias?

Rogério Borges Schwanck: *Yo creo que en un periodo de 10 años tendremos un grande porcentual de pequeñas empresas negociando con los países cercanos. Pensar en negociar con otros países como miembros de la Unión Europea por ejemplo, es algo para empresas mayores y con posibilidad de grandes contratos. Esta no es la realidad del pequeño importador o exportador.*

7- Entrevistador: ¿Hay algún factor que restringe su propuesta? ¿Hay algún factor que impulse su propuesta?

Rogério Borges Schwanck: *Sí, los gobiernos hablan mucho en apoyar a la pequeña industria pero en realidad olvidan que es necesario crear oportunidad, formas y caminos para que eso pase. Es necesario trabajar en el operacional y menos en el discurso.*

7.3 Anexo 3: Entrevistado de Argentina

Sergio Conde

Director General de Integración y Relaciones con MERCOSUR desde 2015

Director de Integración y Promoción de Desarrollo Regional (2015 – 2009)

Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración

Provincia de Misiones

Entrevista:

¿De qué manera el concepto *born global* influye en la creación y desarrollo del mercado internacional en una empresa pyme?

- 1- Entrevistador: ¿Cuál es su conocimiento en la internacionalización de pequeñas empresas?

Sergio Conde: *Trabajo en el sector público organizando eventos y realizando gestiones de articulación para la vinculación entre empresas de la región central del MERCOSUR. Esto me ha permitido conocer algunas fortalezas y debilidades tanto de las empresas como del entorno transfronterizo en el cual se desarrollan.*

- 2- Entrevistador: ¿Cuál es su percepción y proyección de las pequeñas empresas en el mercado internacional para los próximos años?

Sergio Conde: *Es un mercado muy complejo y con una situación actual de mucha incertidumbre. Más allá de eso, hay sectores de PYMES que tienen oportunidades para desarrollar su potencial en el mercado internacional (software, diseño, farmacéuticas) pero otras tienen una limitación de contexto que no les permitiría internacionalizarse (costos y competencia con corporaciones transnacionales). Es muy amplio el espectro como para hacer una apreciación general.*

- 3- Entrevistador: ¿Cuál es su diagnóstico sobre la internacionalización de las pequeñas empresas?

Sergio Conde: *Creo que todo depende del sector, del producto y, sobre todo, del empresario /s (del dueño de la empresa). Si una PYME tiene una buena gestión desde su concepción (plan de negocio) y encara desde el inicio del proyecto la producción o el servicio considerando todos los aspectos de una posible internacionalización (oportunidades y amenazas), las posibilidades de lograr acceder a mercados externos aumenta... pero no la garantiza.*

- 4- Entrevistador: *¿Qué experiencia de éxito encontró usted en el mercado que podría comentar como un caso de éxito? ¿Cuáles son los principales pasos ejecutados por esta empresa que le llamó la atención a la luz de la gestión internacional?*

Sergio Conde: *En el ámbito en donde me desenvuelvo no son muy frecuentes los casos de éxito, sino más bien lo contrario. Hubo una empresa que se especializó en pocos productos para un mercado específico, que cuando ese mercado entró en crisis en 2008 / 9, cerró su fábrica y dejó a 160 personas sin empleo. Por otro lado, las empresas no tienen muy diversificados los negocios o bien, no logran escala para atender varios mercados. Esto también atenta contra su internacionalización.*

- 5- Entrevistador: *¿Cómo piensa usted que una pequeña empresa con foco en la internacionalización se activaría con apoyo gubernamental y no gubernamental? ¿Qué mecanismos de desarrollo serían utilizados?*

Sergio Conde:

- *Vinculación con el sector tecnológico (desarrollos, actualización)*
- *Trabajo articulado en la búsqueda de mercados.*
- *Promoción / Establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas para accesos a los mercados*
- *Financiamiento específico para actividades de promoción e inversiones en bienes de capital.*

- 5.1- Entrevistador: *¿Qué herramientas de gestión serían utilizadas?*

Sergio Conde:

- *Articulación con representaciones diplomáticas / comerciales en el exterior*
- *Articulación con cámaras empresarias*
- *Jornadas de sensibilización, capacitación o información*
- *Diseño de planes de acción público - privados*
- *Capacitación de agentes públicos en herramientas y formas del sector privado*
- *Capacitación de empresarios o mandos medios de empresas en conceptos de políticas públicas*

La intención es generar un espacio de diálogo, confianza y conocimiento entre gobierno y sector privado.

- 6- Entrevistador: *¿Cuáles serían los resultados esperados si aplicamos sus perspectivas optimistas y pesimistas en el corto, mediano y largo plazo? ¿Cuáles serían las consecuencias?*

Sergio Conde: En la perspectiva optimista, se generan sinergias entre la política pública y los objetivos comerciales de las PyMES de ciertos sectores, que permiten su internacionalización en un contexto internacional (político, comercial) de crecimiento.

En la perspectiva pesimista, o bien no se producen sinergias entre la política pública y las PyMES o existe un contexto internacional que, de alguna forma, impide la internacionalización.

- 7- Entrevistador: *¿Hay algún factor que restringe su propuesta? ¿Hay algún factor que impulse su propuesta?*

Sergio Conde: En ambos casos, podría decirse que la falta o la existencia de articulación entre políticas públicas y de éstas con las PyMES pueden ser un factor de éxito o fracaso para la internacionalización.

7.4 Anexo 4: Entrevistado de Paraguay II

Pedro Dinator

Asesor de la atracción y la inversión REDIEX

Asesor de Promoción Comercial REDIEX

Promoción Internacional REDIEX

REDIEX – Red de Inversiones y Exportaciones / Ministerio de Industria y Comercio del Paraguay.

Entrevista:

¿De qué manera el concepto born global influye en la creación y desarrollo del mercado internacional en una empresa pyme?

Pedro Dinator: Las empresas born global son aquellas empresas que desde su establecimiento operan, o lo intentan, en un mercado internacional . Por lo general, las born global se caracterizan por ser pequeñas y medianas empresas jóvenes y emprendedoras que surgen tanto en sectores de alta tecnología como en los tradicionales.

Las Born Global poseen particularidades que las diferencian de las PYMES convencionales, principalmente en su enfoque estratégico, debido a que incursionan en los mercados globales desde el momento mismo del nacimiento de la empresa o en un periodo muy cercano a este. Por lo general desarrollan estrategias genéricas de diferenciación o enfoque. Es común encontrar que las born global poseen una base de recursos limitados (financieros, humanos, propiedad, planta y equipo, entre otros) debido a su corta edad o tamaño, en ese sentido, estas empresas ponen especial énfasis en controlar los activos en vez de poseerlos. En caso de despertar la demanda pueden hacerles llegar estos activos sin necesidad de haber hecho una inversión previa.

1- Entrevistador: ¿Cuál es su conocimiento en la internacionalización de pequeñas empresas?

Pedro Dinator: Las unidades económicas consideradas como pequeñas

empresas, con hasta 10 personas trabajando en las mismas, se dedican prácticamente a todas las ramas de la actividad económica, desde servicios hasta los más diversos productos. Mientras que en la medida que estas van creciendo en número de empleados, la especialización también va en aumento. Empresas que contratan más de 10 y hasta 20 empleados concentran su actuación en la Elaboración de Alimentos y Bebidas.

La internacionalización de estas unidades, se basa en la competitividad teniendo como la base la formalización a las existentes e incentivando la creación de empresas con sistema innovadores. Por otra parte, la internacionalización incorpora la creación e implementación de programas y políticas de apoyo a la exportación como: Red de inversiones y Exportaciones del Paraguay, Exporta Fácil, Régimen de Maquila, VUE, entre otros desde el Gobierno Central.

2- Entrevistador: ¿Cuál es su percepción y proyección de las pequeñas empresas en el mercado internacional para los próximos años?

Pedro Dinator: Las pequeñas empresas poseen un gran potencial de acceder a mercados internacionales. Teniendo en cuenta la gran envergadura del mercado internacional, desde el Gobierno se crean políticas públicas de apoyo al sector de las MIPYMES orientadas a la exportación, trabajando desde las bases principales “la formalización”.

3- Entrevistador: ¿Cuál es su diagnóstico sobre la internacionalización de las pequeñas empresas?

Pedro Dinator: La internacionalización es un conjunto de operaciones orientadas a facilitar los vínculos de la empresa con el mercado internacional de manera estable. Sin embargo, estos vínculos se logran a lo largo de un proceso evolutivo, en éste periodo las empresas logran formalizar, incrementar las inversiones en el establecimiento, y lograr un capital sostenible de tal manera a fortalecer las estrategias de cómo ganar mayor espacio en los mercados.

4- Entrevistador: ¿Qué experiencia de éxito encontró usted en el mercado que podría comentar como un caso de éxito? ¿Cuáles son los principales pasos ejecutados por esta empresa que le llamó la atención a la luz de la gestión internacional?

Pedro Dinato: Articulaciones, Formalización, Exporta Facil, REdiex, Expo Aladi

- 5- Entrevistador: ¿Cómo piensa usted que una pequeña empresa con foco en la internacionalización se activaría con apoyo gubernamental y no gubernamental? ¿Qué mecanismos de desarrollo serían utilizados?

Pedro Dinato: El apoyo Gubernamental para la internacionalización de las pequeñas empresas es fundamental, considerando que desde el Gobierno se crean políticas públicas orientadas al fortalecimiento de las PyMes iniciando el proceso con la formalización. Sin duda, las políticas van mucho más allá de la formalización considerando que las MIPYMES constituyen un soporte importante de la economía paraguaya puesto que representan una de las principales fuentes de empleo, (80% de la mano de obra ocupada), (97% de empresas existentes en el territorio nacional), aportan un significativo porcentaje al crecimiento anual del Producto Interno Bruto y contribuyen a la creación de un ambiente favorable a la gobernabilidad y a la estabilidad social.

En este sentido, los mecanismos de desarrollo serían.

- Apoyo a las MIPYMES mediante Programas de inversiones y Asistencia técnica orientadas al empoderamiento (no al asistencialismo).
- Políticas de apoyo mediante otorgamiento de créditos con tasas de intereses accesibles a MIPYMES con tasas preferenciales ajustadas a las actividad económica.

5.1 – QUÉ HERRAMIENTAS DE GESTIÓN SERÍAN UTILIZADAS.

Pedro Dinato: Las herramientas de gestión serían:

- Acceso a la información a través de las distintas instituciones vinculadas al comercio de los productos.
- Investigación de mercado, de tal forma a conocer el mercado internacional, considerando que la internalización evoluciona a partir de los conocimientos sobre el mercado externo y los recursos que la empresa compromete.
- Apoyo en la gestión de exportación y gerenciamiento en términos de calidad y compromiso.

6- Entrevistador: ¿Cuáles serían los resultados esperados si aplicamos sus perspectivas optimistas y pesimistas en el corto, mediano y largo plazo? ¿Cuáles serían las consecuencias?

Pedro Dinator: En un plazo corto a mediano desde una perspectiva optimista, las PyMEs deberían de diseñar e implementar estrategias que permita no solo competir en el mercado internacional (dependiendo de la capacidad y objetivo de la empresa), más bien, ganar un espacio importante con productos de calidad.

En una perspectiva pesimista, las PyMEs iniciarían el proceso desde un mercado local teniendo en cuenta la capacidad de producción, y la falta de capital para realizar una inversión adecuada a las exigencias del mercado.

7- Entrevistador: ¿Hay algún factor que restringe su propuesta? ¿Hay algún factor que impulse su propuesta?

Pedro Dinator: El factor principal de impulso de la propuesta, es la intervención y acompañamiento a las PyMes desde el Gobierno Central, a través de las instituciones vinculadas a fortalecer este sector desde una mirada integral, el fortalecimiento de la formalización para incentivar la innovación y la competitividad de forma dinámica.

Aclaración

"Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicéningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores y que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgrede derechos de terceros."

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sidney Rogério Vargas', with a large, decorative flourish at the end.

Sidney Rogério Vargas