



Internacionalización gradual vs acelerada: Estudio de casos de las pymes colombianas del sector productivo de tejido wayuu.

Heiner Javier Romero Morgan

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Programa de Maestría en Administración de Empresas
Valledupar, Colombia
2020

Internacionalización gradual vs acelerada: Estudio de casos de las pymes colombianas del sector productivo de tejido wayuu.

Heiner Javier Romero Morgan

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Juan Manuel Gil Barragán

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Valledupar, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

**(Dedicatoria o frase. Página
opcional)**

Dedicatoria:

A mi familia por el apoyo en la
consecución de este importante logro
profesional.

Frase:

Invertir en conocimientos produce
siempre los mejores beneficios.

Benjamín Franklin

Agradecimientos

Al creador por permitimos gozar de vida y salud, a mi familia por el apoyo para la consecución de este logro profesional, de igual manera, agradecimientos con todos los que de alguna forma se involucraron en este proyecto.

Resumen

Propósito: En este estudio de casos se examinan los comportamientos de las distintas teorías de la internacionalización de las Pymes del sector productivo de tejido wayuu en Colombia, basados en los procesos de internacionalización Born global y Uppsala en un contexto institucional débil, la relevancia de las relaciones de redes domésticas y las lógicas de toma de decisiones.

Diseño / metodología / enfoque: En este estudio se utiliza un análisis comparativo cualitativo, los planteamientos cualitativos suelen ser abiertos, expansivos, fundamentados en la experiencia e intuición, se aplican a un número menor de casos, este estudio tiene como objetivo explorar la internacionalización como un proceso empresarial en el contexto latinoamericano específicamente en Colombia.

Resultados: En este estudio de casos se evidencia la combinación en la utilización de comportamiento de los métodos de internacionalización causación/efectuación, de igual forma se evidenció que las Pymes con menor limitación de recursos y con una mayor incertidumbre utilizan la lógica de la efectuación en sus procesos de internacionalización.

Originalidad / valor: La contribución de este estudio de casos se basa en la evidencia empírica en la cual se aborda las posibles deficiencias en la literatura actual, lo anterior en cuanto a los resultados que evidencian la combinación por parte de las empresas de los comportamientos de los métodos de internacionalización, con esta investigación se busca contribuir al desarrollo de este campo de investigación.

Palabras claves: Modelo de Uppsala, modelo Born global; internacionalización Pymes, causación, efectuación, mayores y menores recursos.

Abstract

Purpose: This case study examines the behaviors of the different theories of the internationalization of SMEs in the Wayuu fabric sector in Colombia, the Born global and Uppsala internationalization processes in a weak institutional context, the relevance of network relationships domestic and decision-making logics.

Design / methodology / approach: This study uses qualitative comparative analysis, qualitative approaches are usually open, expansive, based on experience and intuition, in a smaller number of cases, this study aims to explore internationalization as a business process in the Latin American context especially in Colombia.

Results: In this case study, the mixture in the use of behavior of the causation / effectuation internationalization methods is evidenced, in the same way it was evidenced that SMEs with limited resources and with greater uncertainty use the logic of implementation in their internationalization processes.

Originality / value: The contribution of this case study is based on the empirical evidence in which possible deficiencies in the current literature are addressed, the above in terms of the results that show the mixture by the companies of the behaviors of internationalization methods, this research seeks to contribute to the development of this research field.

Keywords: Uppsala model, global Born model; Pymes internationalization, causation, effect, higher and lower resources.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABLAS	X
1. INTRODUCCIÓN	11
2. OBJETIVOS.....	14
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. JUSTIFICACIÓN.....	15
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1. MODELO UPPSALA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2. MODELO BORN GLOBAL O ACELERADA INTERNACIONALIZACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5. HIPÓTESIS.....	33
6. METODOLOGÍA.....	35
7. TRABAJO DE CAMPO	39
7.1. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	42
7.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	52
9. CONCLUSIONES	56
10. REFERENCIAS.....	61
A. ANEXO. CUESTIONARIO GUÍA	70
B. ANEXO. INSTRUMENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN	71

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Ilustración 1. The Uppsala Internationalisation Model	21
Ilustración 2. Metodología de investigación	36
Ilustración 3. Naturaleza del proceso cualitativo.....	40
Ilustración 4. Modelo Conceptual	52
Ilustración 5. Cuestionario guía	70
Ilustración 6. Instrumento para la caracterización del método de internacionalización organizacional.....	71

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. Comparación modelo gradual y el acelerado	29
Tabla 2. Características de modelos de internacionalización seleccionados	37
Tabla 3. Descripción de los casos.....	41
Tabla 4. Comportamientos de causación.....	42
Tabla 5. Comportamientos de efectucción	42
Tabla 6. Cuadro comparativo comportamientos de causación.	51
Tabla 7. Cuadro comparativo comportamientos de efectucción.	51

1.Introducción

Como resultado de la globalización y la reducción de los obstáculos al comercio, muchas empresas, en particular las pequeñas y medianas empresas y las nuevas empresas, han elegido la internacionalización, ya que esta ha sido su estrategia de crecimiento en las últimas décadas (Schweizer, 2015), para esto las empresas deben crear las condiciones necesarias para salir al mercado internacional y de esta manera aumenta sus posibilidades de éxito, este estudio tiene como objetivo explorar la internacionalización como un proceso empresarial en el contexto latinoamericano especialmente en Colombia, en el cual se aborda los métodos Uppsala y Born global.

En cuanto al modelo Uppsala, a mediados de la década de los setenta, los investigadores de la universidad de Uppsala descubrieron que las empresas suecas entraban en los mercados extranjeros inicialmente a través de agentes extranjeros, y a medida que crecieron sus ventas, reemplazaron a sus agentes con sus propias sucursales u oficinas de ventas de la organización, las empresas que siguen el modelo tienden a seguir un proceso gradual de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977). Según Johanson y Vahlne (1977), el modelo Uppsala también se basa en el supuesto de que la internacionalización a menudo se inicia en el extranjero en mercados que estaban más cerca del mercado interno en términos de distancia física. Según sakhdari (2018), este modelo propone que las empresas inicien sus actividades internacionales con un bajo compromiso de recursos, a medida que sus conocimientos del mercado objetivo aumentan, el nivel de compromiso de recursos mejora y la empresa adopta estrategias como la inversión extranjera directa.

El modelo Uppsala trata de explicar los pasos secuenciales que debe seguir una empresa para ingresar a un mercado internacional para ello se basa en estudios realizados tanto a medianas y pequeñas empresas y sobre esos resultados se considera como pionero en la explicación de la internacionalización como proceso de avance progresivo en el tiempo, con énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje, tomando como punto de partida la empresa, el denominado paradigma de las etapas de desarrollo internacional planteado

por diversos autores pertenecientes a la escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 1990; Vahlne y Nordström, 1993).

En contraste con lo anterior Rennie (1993), afirmó que algunas empresas fueron creadas para hacer negocios globales en lugar de internacionalizarse gradualmente, y las llamó "firmas nativas globales".

Los estudios empíricos indican que las nuevas empresas internacionales o las llamadas firmas nacidas globales entran en los mercados internacionales desde el principio gracias a las conexiones de red, facilitados por el internet y las telecomunicaciones o los gerentes con conocimientos internacionales previos (De Clercq et al 2012). Según Knight et al. (2004), estas empresas se internacionalizan dentro de los tres años posteriores a la fundación y generan al menos el 25 por ciento de las ventas totales de países extranjero, hay ejemplos de empresas nacidas globales en industrias tales como fabricación de metal, muebles, alimentos procesados y productos de consumo.

En este sentido Kiss et al. (2012) menciona que los nuevos modelos de internacionalización se encuentran en la etapa inicial de las pruebas teorizadoras y empíricas. En particular, es necesario reconocer si las teorías desarrolladas en mercados maduros están funcionando en otros contextos con diferentes instituciones y disponibilidad de recursos. Según Oviatt y McDougall (2005), esta tendencia ha llevado al surgimiento del emprendimiento internacional al campo de investigación en desarrollo.

Freeman y col. (2006) encontraron que las empresas BG se están volviendo predominantes y este fenómeno sigue evolucionando, aunque las Born Global se están expandiendo rápidamente en todo el mundo, su crecimiento es facilitado por los avances en telecomunicaciones, transporte y tecnología, estas empresas están reduciendo las distancias físicas y culturales, y facilitando la movilidad del capital humano. Por lo anterior, surgen interrogantes como lo son:

¿Qué modelo de internacionalización utilizan las Pymes? ¿pueden aplicar comportamientos de ambas teorías?

En cuanto a lo anterior se puede decir que la elección de la decisión del modo de entrada entre la tradicional de los exportadores y las empresas nacidas en el mundo podrían

atribuirse a la experiencia y los antecedentes de los propietarios fundadores (Madsen y Servais, 1997). Según Contractor et al., (2005); Kundu y Katz, (2003), la experiencia internacional del fundador puede afectar su percepción y valoración sobre las oportunidades en los mercados extranjeros.

En este sentido, la literatura empírica sobre la lógica de toma de decisiones, la relación entre las redes, y la internacionalización acelerada producen resultados mixtos. Si bien Gulati y col. (2011); Söderqvist y Chetty (2013), muestran que algunos estudios encuentran que los lazos fuertes aceleran la internacionalización, otros muestran que los lazos débiles aceleran la internacionalización (Galkina y Chetty, 2015; Kontinen y Ojala, 2011; Rindfleisch y Moorman, 2001).

Por lo anterior, se lleva a cabo un enfoque de estudio de casos múltiples para analizar el proceso de internacionalización de las empresas en esta investigación, lo anterior sobre la base de las teorías de los modelos emergentes. La muestra será de cinco Pymes del sector productivo de tejido wayuu, basada en los comportamientos de los modelos Uppsala/Born global, realizando el análisis de los resultados, en cuanto a la percepción de incertidumbre en un mayor o menor nivel en un mercado y la menor o mayor disponibilidad de recursos en el proceso de internacionalización.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Estudiar los comportamientos que utilizan las pymes colombianas del sector productivo de tejido wayuu, en el proceso de internacionalización, basado en los modelos de Uppsala y Born global.

2.2. Objetivos específicos

- Examinar las características de los procesos de internacionalización basados en los modelos Uppsala/Born global.
- Identificar el modelo de internacionalización que utilizan las Pymes Colombianas del sector productivo de tejido wayuu con una muestra de cinco casos.
- Investigar sobre el comportamiento de los modelos de causación/efectuación, en relación con una menor limitación de recursos y más incertidumbre percibida, y una mayor limitación de recursos y menos incertidumbre percibida.
- Analizar la forma en que las empresas denominadas BG logran una eficiente distribución de sus recursos, y su enfoque en la creación de valor como forma de asegurar su sostenibilidad dentro del mercado.

3. Justificación

Las pymes en Latinoamérica

El acelerado ritmo de la globalización crea retos para las Pymes, nuevas oportunidades y amenazas en un entorno altamente competitivo en la economía global las Pymes que nacen en esta apertura económica se enfrentan a un entorno amplio y en constante evolución. McDougall (1989), definió el emprendimiento internacional como el desarrollo de nuevas empresas internacionales. Las definiciones posteriores conceptualizan el emprendimiento internacional independientemente de un tamaño y edad de una empresa. Esta tendencia ha sido facilitada por la globalización, el internet y otras innovaciones en comunicaciones, que han reducido el costo de la internacionalización, las distancias físicas y culturales, fomentando la expansión extranjera de empresas más pequeñas y con pocos recursos (Cavusgil & Knight, 2009; Oviatt Y McDougall, 1994; Eurofound, 2012).

La internacionalización de una empresa puede definirse como un proceso mediante el cual busca desarrollar parte de sus actividades en países distintos al propio, este proceso ha sido estudiado por varios autores, en este sentido estudios empíricos, especialmente de Estados Unidos, países nórdicos, evidencian los modelos de internacionalización Uppsala y Born global.

De acuerdo a lo anterior, Scott (2014) menciona que en los países en vía de desarrollo de América latina podemos encontrar entornos institucionales débiles, lo anterior se caracteriza por ausencia o poco desarrollo de instituciones reguladoras locales, inestabilidad política y corrupción. Según Cardoza et al. (2016); Ciravegna y col. 2016; Torkkeli y Fuerst (2018), es probable que el entorno sea problemático para la internacionalización de las empresas Pymes latinoamericanas; en el sentido opuesto, las Pymes pueden aventurarse en el extranjero como un medio para reducir la exposición al entorno institucional débil. Según Hiatt y Sine (2014); Paul y col. (2017); Vasilchenko y Morrish (2011), un entorno institucional débil puede con llevar a la internacionalización acelerada de una empresa.

Relevancia y utilidad: De acuerdo a Gil, Belso, and Mas-Verdú (2020), el entorno institucional de los países de América latina se caracteriza por tener inestabilidad política y corrupción, según el Índice de Competitividad Global (IGC), Colombia y países similares en el contexto institucional como Perú se encuentran entre los países con el ambiente institucional más bajo debido a la baja confianza pública en los políticos, ineficiencia del marco legal en solución de disputas y los costos comerciales del crimen y la violencia. Según Gordon y Suominen (2014), a pesar de que el 98% de las empresas colombianas son Pymes, solo el 4% están exportando. En consecuencia, las Pymes siguen estando subrepresentadas en el sector exportador latinoamericano (Urmeneta, 2016).

Respecto a lo anterior, Business Week 1992; McKinsey & Company (1993) muestran que las empresas BG son en su mayoría Pymes jóvenes que se caracterizan por las limitaciones de recursos, sin embargo, estas empresas han logrado en economías como Australia y los Estados Unidos, una participación significativa en el crecimiento de las exportaciones. Según Eurofound (2012) en la Unión Europea recientemente estiman que alrededor del 20 por ciento de las nuevas empresas en Europa son BG y representan hasta la mitad de las empresas jóvenes en Bélgica, Dinamarca y Rumania.

Por lo anterior es relevante analizar estos modelos dado que las empresas BG contribuyen al desarrollo económico nacional fomentando la innovación, creando habilidades y conocimientos, que apoyan el crecimiento industrial, permitiendo y promoviendo las actividades de alto valor agregado (Eurofound, 2012; OECD, 2013). Según Hewerdine y Welch (2013), a pesar de las limitaciones de este tipo de empresas, pueden llegar a generar flujos comerciales sustanciales en la economía global, ellas son ampliamente reconocidas como organizaciones importantes y distintivas en comercio global.

Campo de investigación / Emprendimiento y gerencia: El enfoque de la investigación aborda las realidades las cuales se debe enfrentar los emprendedores en un mundo globalizado, mediante este estudio de casos los directores de empresa que deciden internacionalizarse, pueden conocer los distintos modelos de acceso a los mercados extranjeros, lo anterior basado en la confrontación de modelos teóricos y la evidencia empírica, de lo anterior no hay muchos estudios teóricos que resalten los factores reales que contribuir al fenómeno de las empresas nacidas globales, lo anterior centrado en la evidencia empírica. Según Justin Paul, Alexander Rosado-Serrano (2019), algunos de los

investigadores que han explorado los factores que determinan el proceso de internacionalización de las empresas BG que se centran en estas características empresariales son: (Contractor et al., 2005; Crick, 2009; Crick y Spence, 2005; Evers et al., 2012; Freeman et al., 2010; Johanson y Martín Martín, 2015; Jones, 2001; Jones et al., 2011; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Mateo y Zander, 2007; Zhou et al., 2010). De igual forma el objetivo de esta investigación es proporcionar un marco de referencia que resalte los comportamientos y los puntos de convergencia de estos. Así mismo, se busca el fortalecimiento de los conocimientos de aprendizaje de los estudiantes, que permitan un mayor conocimiento de los procesos de internacionalización de las empresas. De acuerdo con los proyectos que fomenta la Universidad EAN en relación con las Pymes y su sostenibilidad, esta investigación busca contribuir a que los gerentes tengan un mayor conocimiento de los modelos de internacionalización y de esta manera puedan tomar mejores decisiones, acciones específicas y estratégicas que permitan la creación de valor, tanto para la empresa como para la sociedad.

Valor agregado: Las empresas que nacen en esta economía global se enfrentan a un entorno amplio y en constante evolución. En este sentido estudios empíricos, especialmente de Estados Unidos y países nórdicos, analizan los modelos Uppsala y Born global. De acuerdo a lo anterior, Scott (2014) menciona que en los países en vía de desarrollo de América latina podemos encontrar entornos institucionales débiles, lo anterior se caracteriza por ausencia o poco desarrollo de instituciones reguladoras locales, inestabilidad política y corrupción; en contraste, las Pymes pueden aventurarse en el extranjero como un medio para reducir la exposición al entorno institucional débil, un entorno institucional débil puede con llevar a la internacionalización acelerada de una empresa, estos resultados proporcionan una mejor comprensión del proceso de internacionalización de las Pymes en los países en desarrollo.

4. Marco de referencia

Teorías de internacionalización de pymes

La internacionalización de una empresa puede definirse como un proceso mediante el cual busca desarrollar parte de sus actividades en países distintos al propio, para esto la empresa debe crear las condiciones necesarias para salir al mercado internacional y de esta manera aumenta sus posibilidades de éxito. Todo este proceso ha sido estudiado por varios autores en este caso para analizar los modelos Uppsala y Born global, en este sentido estudios empíricos, especialmente de Estados Unidos, países nórdicos, estos han mostrado la importancia de los comportamientos del modelo Born Global, especialmente centrada en el desafío de las teorías tradicionales conocidas como modelo Uppsala, donde el tamaño y el crecimiento gradual son claves para lograr éxito dentro de los mercados internacionales.

En la década de los 80 las empresas que emprendían la internacionalización de forma temprana comenzaron a atraer la atención de los académicos. Hedlund y Kverneland (1985) examinaron la entrada de empresas suecas en Japón, en ese estudio encontraron que estas empresas a menudo elegían modos de entrada rápida, omitiendo algunos de los pasos de los modelos tradicionales, poseían un conocimiento sustancial y experiencia en mercados extranjeros. Hedlund y Kverneland (1985) en estos hallazgos argumentaron sus dudas sobre la opinión de que las empresas se internacionalizan lentamente y gradualmente. En Israel, Ganitsky (1989) se examinó a empresas establecidas desde su inicio para dedicarse a los mercados extranjeros, que denominó "exportadoras innatas" estas parecían superar los desafíos de internacionalización a través de una gestión flexible, actitudes y prácticas gerenciales. Las nuevas empresas nacionales enfatizaban una agresiva entrada al mercado extranjero, con fundadores con orientación internacional (McDougall, 1989).

Pymes exportadoras: La década de finales de los 80 trajo una nueva visión de la internacionalización de empresas más pequeñas, capaces de competir internacionalmente desde sus inicios, son empresas que llevaron a cabo su internacionalización de acuerdo

con distintos patrones estas empresas se internacionalizan temprana y rápidamente, se le denomina BornGlobals (BG) y se les denominó así principalmente de acuerdo con el tiempo y la velocidad de internacionalización ya que su internacionalización se da desde sus inicios (Cancino y Bonilla, 2009; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McKinsey y Co., 1993).

Estas empresas en su mayoría (Pymes) suelen presentar dinamismo emprendedor, flexibilidad y mayor motivación, aunque también suelen carecer de aspectos como lo son estructura interna, recursos financieros y humanos. En este sentido las grandes empresas suelen ser más fuertes y desarrollarse mejor en economías de escala dado que sus recursos y capacidades están más desarrollados que las empresas más pequeñas (Paul et al. 2017; Zacharakis 1997).

De acuerdo a lo anterior, mientras que una empresa BG en Estados Unidos podría considerarse internacional cuando el 25% de sus ingresos se generan en el extranjero, para las empresas de países de menor tamaño en cuanto a sus mercados internos como lo son Australia y Dinamarca, este porcentaje es mucho más elevado, en definitiva podría verse como un fenómeno positivo puesto que las empresas de cualquier tamaño, edad, experiencia y recursos pueden participar activamente y beneficiarse de los negocios internacionales (Shapiro Von Glinow y Xiao, 2007). Este incremento de las empresas denominadas BG muestra una economía global más diversa en la que organizaciones de muchas formas, tamaños y recursos, pueden tener éxito internacionalmente.

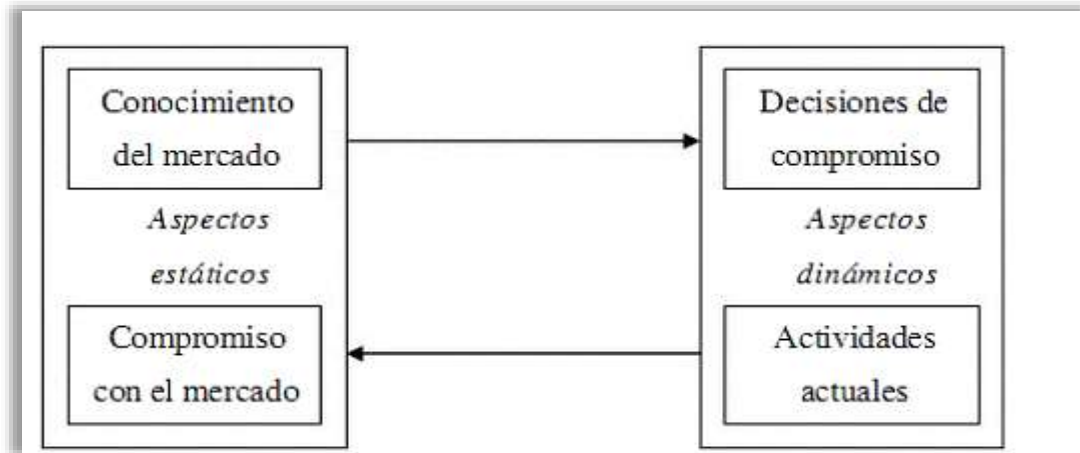
En el éxito de la Internacionalización temprana influyen elementos como lo son: el conocimiento especializado, alta tecnología, productos de alto valor, redes de apoyo, alianzas y capital social. Las empresas BG aprovechan las redes y los acuerdos colaborativos para el desarrollo de ventajas competitivas y superar las limitaciones de las Pymes jóvenes (Freeman et al., 2006; Gleason y Wiggerhorn, 2007). Las redes proporcionan acceso a mercados y clientes, financiación, canales de distribución, oportunidades de aprendizaje, contactos, tanto para el desarrollo interno como para apoyar la internacionalización.

Selección de los modelos Uppsala y Born Global: El proceso de internacionalización tradicional se refiere a menudo como la teoría del proceso de internacionalización gradual o el modelo de Uppsala de internacionalización (Paul y Gupta, 2014). El modelo Uppsala

se basa en el supuesto de que en la internacionalización las empresas aumentan su expansión gradualmente, en consecuencia ganan conocimiento y experiencia (Johanson y Vahlne, 1977). Por otro lado, surgieron diferencias en la forma en que las empresas perciben el futuro, la teoría tradicional se caracteriza por predecir y controlar el futuro y reducir el riesgo (Chandler y col. 2011; Chetty y col., 2015). En contraste, una nueva teoría caracterizada por la experimentación y la concepción de que se puede crear el futuro se le llamó Born Global (Chetty y col., 2015). Este enfoque desencadenó algunos estudios empíricos que han explorado el poder o la relevancia de estas teorías para explicar los procesos de internacionalización de las empresas en los países desarrollados y en desarrollo, en cuanto a empresas que se internacionalizan dentro de los tres años posteriores a la fundación, y la explicación de los comportamientos de una empresa nacida global en un nuevo mercado extranjero.

Modelo Uppsala: También se le denomina como gradualista. El desarrollo de este modelo fue llevado a cabo por investigadores de la Universidad de Uppsala en Suecia, este modelo trata de explicar los pasos secuenciales que debe seguir una empresa para ingresar a un mercado internacional para ello se basa en estudios realizados tanto a medianas y pequeñas empresas y sobre esos resultados se desarrolló el modelo de Uppsala. Este modelo considera cuatro etapas en el proceso de internacionalización en cada etapa las empresas adquieren mayores conocimientos y por esa razón aumenta su compromiso en el mercado internacional. Este modelo plantea que la existencia de actividades en el exterior obedece a una serie de etapas sucesivas de incorporación en las operaciones internacionales (Rialp, 1999), y que permite incrementar gradualmente sus recursos a medida que se logra mayores niveles de experiencia (Johansson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Ilustración 1. The Uppsala Internationalisation Model



Fuente: Johanson y Vahlne (1977, 26-27; 1990,12).

Este modelo se basa en el supuesto de que la internacionalización se debe iniciar en los mercados que están más cerca del mercado interno en términos de distancia física (Johanson y Vahlne, 1977). En contraste, Rennie (1993), afirmó que algunas empresas fueron creadas para hacer negocios globales en lugar de internacionalizarse gradualmente, y las llamó "firmas nativas globales". Estas empresas se internacionalizan dentro de los tres años posteriores a la fundación y generan al menos el 25 por ciento de las ventas totales de países extranjeros (Knight et al. 2004; Madsen y Servais, 1997).

Etapas: Este modelo considera cuatro etapas en el proceso las cuales son: las exportaciones indirectas, exportaciones a través de representantes, el establecimiento de sucursales, establecimiento de unidades productivas en el país destino. Como se puede ver en este modelo las empresas lo hacen a través de un proceso que en cada etapa del mismo va requiriendo un mayor compromiso con el proceso de internacionalización, en cada etapa las empresas adquieren mayores conocimientos y por esa razón aumenta su compromiso en el mercado internacional, también tiene en cuenta factores como lo son la distancia psicológica, centralización de compras, eliminar barreras lenguaje, cultura, educativa, política y desarrollo industrial, que permiten acceder inicialmente a mercados cercanos geográfica y culturalmente, hasta llegar a horizontes lejanos, iniciando con exportaciones, y posteriormente, incorporando plantas en diferentes ubicaciones (Arias, 2004). Este modelo desarrolla los patrones dentro de los cuales las empresas desarrollan

su proceso de internacionalización como el ganar primero experiencia en el mercado local, luego iniciar el proceso en países cercanos con cercanía cultural, industrial y económica y luego con países más lejanos.

La distancia psicológica: El modelo de Uppsala se basa en la internacionalización de forma gradual (Paul y Gupta, 2014). Este modelo también se basa en el supuesto de que la internacionalización a menudo se inicia en los mercados que estaban más cerca del mercado interno en términos de distancia física (Johanson y Vahlne, 1977). El modelo de Uppsala establece unos patrones dentro de los cuales las empresas primero antes de salir al extranjero ganan experiencia en el mercado local, las empresas prefieren iniciar operaciones en los países con los que tengan una gran actividad cultural y geográfica y a medida que ganan experiencia las empresas buscan expandirse a mercados más lejanos culturalmente, a mediados de la década de los 70 investigadores de este modelo descubrieron que las empresas suecas entran en los mercados extranjeros inicialmente a través de agentes extranjeros, y a medida que fueron crecieron sus ventas reemplazaron a sus agentes con sus propias sucursales u oficinas, las empresas que siguen este el modelo, tienden a seguir un proceso gradual de internacionalización.

Muchas de las investigaciones realizadas en las dos últimas décadas sobre el proceso de internacionalización se han basado en el modelo de Uppsala (Ellis, 2000). Por ejemplo, Johanson y Vahlne (1990) consideraron que el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo, eran elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores. Se refleja en este modelo que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001), esto quiere decir un avance progresivo en el tiempo con énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje.

La experiencia acumulada: Se muestra de dos formas complementarias: en los cambios en el conocimiento adquirido y en las habilidades para utilizar el conocimiento (Penrose, 1959). Esto significa que las empresas internacionales tienen un gran conocimiento basado en la experiencia de actividades que no puede ser utilizado en mercados exteriores hasta que este conocimiento no se combine con el adquirido a través de las actuaciones realizadas en ese mercado en particular (Blankenburg Holm, 1995). Esto quiere decir que

la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). En este modelo las empresas comienzan su expansión internacional a los mercados cercanos a través de modos de entrada simples que requiere poco conocimiento y experiencia internacional, como las exportaciones indirectas, después de adquirir más conocimiento y experiencia, las empresas ingresan a mercados distantes a través de modos de entrada más complejos, como la inversión extranjera directa (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Modelo Born Global o Acelerada Internacionalización: El modelo Born Global (BG) son empresas nacidas para el mercado mundial, se internacionalizan poco después de formarse y a menudo dentro de los tres primeros años de su fundación, la mayoría son regionales en su internacionalización, especialmente en los primeros años (López, Kundu y Ciravegna, 2009). El nacido global (BG) ha sido adoptada como una frase atractiva que transmite la importación de estas empresas y el nuevo paradigma que representan en la economía mundial, no son nuevos particularmente en países con pequeños mercados internos (Cavusgil y Knight, 2009). Sin embargo, en las últimas décadas surgieron en grandes cantidades en todo el mundo, la tendencia ha sido facilitada por la globalización, el internet y otras innovaciones en comunicaciones, que han reducido el costo de la internacionalización, las distancias físicas y culturales, fomentando la expansión extranjera de empresas más pequeñas y con pocos recursos (Cavusgil & Knight, 2009; Oviatt Y McDougall, 1994; Eurofound, 2012).

Entorno: Las teorías fundamentales sobre BG surgieron en la década de 1990. Rennie (1993) introdujo el término "nacido global" al publicar hallazgos de empresas exportadoras en Australia, una gran proporción de las cuales se había internacionalizado cerca de su fundación (McKinsey & Company, 1993; Rennie, 1993). McDougall Shane y Oviatt (1994) destacaron el papel del conocimiento y otros recursos organizativos únicos en la internacionalización temprana, examinaron el valor explicativo de la perspectiva teórica de la teoría de la internalización. Casson (1976) llegó a la conclusión de que algunos aspectos de las empresas BG no están bien explicados, observó que el aumento de BGs parecía desafiar a algunas teorías y modelos existentes, también comenzó a examinar el papel de las redes y alianzas en la internacionalización de pequeñas empresas.

Las empresas nacidas globales o (BG), según Knight et al. (2004), son empresa que se internacionalizan en promedio, dentro de los tres años siguientes a su fundación y sus ingresos son en promedio el 25% de las ventas totales en países extranjeros. Se han realizado muchos estudios sobre empresas nativas globales que operan en industrias intensivas en tecnología y otras como la fabricación de metal, muebles, alimentos procesados, productos de consumo, etc., (Madsen y Servais, 1997). Según McKinsey & Company (1993), las empresas BG son en su mayoría Pymes jóvenes que se caracterizan por las limitaciones de recursos, sin embargo, estas empresas han logrado en economías como Australia y los Estados Unidos, una participación significativa en el crecimiento de las exportaciones.

Mercado: La Unión Europea recientemente estima que alrededor del 20 por ciento de las nuevas empresas en Europa son BG. Representan hasta la mitad de las empresas jóvenes en Bélgica, Dinamarca y Rumania (Eurofound, 2012). Las BG contribuyen a desarrollo económico nacional fomentando la innovación, creando habilidades y conocimientos, que apoyan el crecimiento industrial, y permitiendo y promoviendo las actividades de alto valor agregado (Eurofound, 2012; OECD, 2013). A pesar de las limitaciones de este tipo de empresas, pueden llegar a generar flujos comerciales sustanciales en la economía global. Ellas son ampliamente reconocidas como organizaciones importantes y distintivas en el comercio global (Hewerdine y Welch, 2013).

Las empresas BG nacen nativas para la internacionalización, inician para tener presencia en los mercados mundiales, suelen adelantar procesos que le tomaría más tiempo a otras empresas en el proceso de la internacionalización dentro de un nicho de mercado específico, logran desarrollar competencias altamente diferenciadoras con el fin de competir con las grandes empresas, minimizando sus limitaciones en términos de experiencia y recursos disponibles (Madsen y Servais, 1997), es decir, las BG logran una eficiente distribución de sus recursos escasos y enfocarse en la creación de valor como forma de asegurar su sostenibilidad dentro del mercado.

En este sentido el concepto de efectuación proporciona una explicación del por qué las empresas asumen riesgos simplemente en la medida en que estén preparadas en un entorno operativo inestable que es difícil de predecir, ya que permite reacciones rápidas a los cambios (Sarasvathy y Dew, 2005). El aprendizaje continuo también es una parte

importante ya que los cambios en el entorno operativo también requieren que la compañía cambie y aprenda nuevos métodos operativos para responder a situaciones cambiantes, asumir pérdidas y perseguir nuevas oportunidades de negocio (Sarasvathy, 2001, 2008).

Ejemplos de empresas Born Global: Uno de ellos es We are Knitters, una Born Global española que vende ovillos de lana. La idea fue de Pepita Marín y Alberto Bravo, ambos trabajadores de la consultora PwC en el momento en el que se les ocurrió emprender. Esta empresa nació en 2011 con la idea de vender lana para tejer a través de Internet. Hoy ingresan más de 4 millones al año, el 95% procedente de mercados exteriores, su primera parada fue Alemania, la gran demanda desde aquel país les obligó a abrir un almacén en ese país, después se asentaron con fuerza en Estados Unidos.

Otro de los casos es Vánagandr, es una pequeña empresa gallega dedicada a la producción y venta de ginebra premium y sí, también es una Born Global. Su fundador, Enrique Pena González, también venía del mundo de la consultoría, pero además conocía bien el producto que le ha hecho tener éxito. Durante una década se dedicó a investigar el mercado y a ver qué hacían los posibles competidores, actualmente más de la mitad de sus ventas proceden del exterior, principalmente de mercados tan dispares como el de Dinamarca, México y Australia, para ir abriéndose camino, su fundador fue adquiriendo fama seleccionando concienzudamente una serie de certámenes a los que presentarse, hasta la fecha acumula seis premios (vodafone, 2016).

En cuanto a la región y el contexto colombiano existen ejemplos como lo son:

Globant, es un ejemplo de born global esta empresa argentina que nació durante la crisis de principios de siglo, fundada en 2003 en medio de un vertiginoso crecimiento que tenía el mundo de los servicios tecnológicos y, más allá de la crisis local de ese momento, vieron que les era posible competir con recursos humanos argentinos en el mercado de Estados Unidos y Europa como proveedor de servicios IT, desde sus comienzos, Globant se enfrentó con grandes firmas de India y Rusia, en la actualidad Globant es la empresa líder en América Latina en la creación de productos de software innovadores para audiencias globales (MBA & Educación, 2011), Su team de profesionales provee servicios internacionalmente, apoyados desde sus oficinas en Buenos Aires, Tandil, La Plata, Córdoba, Rosario, Chaco, Bogotá, Montevideo, Londres, Boston y Palo Alto.

De igual manera, la empresa colombiana de software Dewak S.A. es un ejemplo de una empresa born global, esta microempresa fundada en 2008, ofrece soluciones de adaptación de varios tipos de software para clientes corporativos localizados en Estados Unidos, Reino Unido, Australia y el resto del mundo; hay muy pocos clientes en Latinoamérica y el Caribe. La creación y el desarrollo Dewak S.A., es una compañía donde los procesos de networking y de aprendizaje evolucionan de una forma recíproca. Asimismo, un estudio sobre el sector de animaciones 3D en Colombia mostró la importancia de networking y las ventajas de aprendizaje para estas microempresas en el momento de incursionar en una cadena de valor global a través de empresas multinacionales (Furst, 2010).

Diferenciación: Según estos ejemplos, durante algún tiempo las empresas se internacionalizaron siguiendo el modelo tradicional, caracterizado por ser un proceso lento y gradual, sustentado en una serie de etapas donde se iniciaban vendiendo en el mercado doméstico y conforme se adquiría experiencia, conocimiento y recursos económicos se incursionaban en mercados extranjeros. Pero la globalización, el nuevo orden en el sistema económico mundial y los avances tecnológicos han favorecido la creación y desarrollo de Pymes BG, que se caracterizan por ser Pymes muy jóvenes y emprendedoras, que surgen tanto en sectores de alta tecnología, como en los tradicionales, con un enfoque estratégico que se centra en ver el mercado global como su mercado potencial, e implantarse en él aplicando estrategias genéricas de diferenciación o enfoque. Para estas empresas, la internacionalización no siempre es gradual y suelen saltarse algunas de las fases tradicionales para la implantación en mercados exteriores, de forma que empiezan su actividad exportadora bien desde su nacimiento o a los pocos años de su actividad.

Estas empresas generalmente se caracterizan por presentar escasez de recursos: financieros, humanos, planta y equipo, entre otros, por lo que se centran en controlar los activos en vez de poseerlos, además su capacidad de producción y su variedad de productos es restringida, normalmente dependen de un único producto, y se dirigen a segmentos de mercado homogéneos o pequeños "nichos" para realizar las mínimas adaptaciones (DirigentesDigital, 2020). La capacidad de sus emprendedores o directivos internacionales debe ser con experiencia y formación académica internacional, de forma que logren desarrollar una serie de conocimientos, habilidades y destrezas que les facilita la dirección y crecimiento de estas empresas para hacer frente al mercado global,

sumamente competitivo, y logren hacer realidad su visión de negocios y ver al mundo como el mercado que desean alcanzar. De esta forma las pequeñas empresas logran incursionar en nuevos mercados sin tener que desarrollar un proceso de incursión, gracias a dirigentes propensos al riesgo e innovadores (Knight y Cavusgil, 1996).

Las capacidades de emprendimiento, especialmente si son altamente innovadores, generan la posibilidad de crear productos con muchas posibilidades de ser vendidos en diferentes países, de igual forma la experiencia del emprendimiento, la ambición y motivación en el proceso, la participación en redes industriales y la tecnología, son elementos de gran relevancia para consolidar procesos de internacionalización (Arias, 2004; McDougall et al., 1994; Shrader, Oviatt y McDougall, 2000). Por último, a pesar del aumento de los estudios sobre el proceso de internacionalización durante las últimas dos décadas, todavía existe una falta de acuerdo sobre qué proceso es el mejor para las Pymes, la mayoría de los estudios de investigación se realizaron en el contexto de empresas de países desarrollados y por lo tanto oportunidades para llevar a cabo investigaciones en el contexto de las Pymes de países en desarrollo (Banalieva y Dhanaraj, 2013; Wang y Suh, 2009).

Comparación de los modelos Uppsala y Born global: En cuanto a los modelo Uppsala se considera como pionero en la explicación de la internacionalización como proceso de avance progresivo en el tiempo, con énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje, tomando como punto de partida la empresa, el denominado Paradigma de las Etapas de Desarrollo Internacional planteado por diversos autores pertenecientes a la Escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 1990; Vahlne y Nordström, 1993). Plantea el proceso de internacionalización de la empresa como un progresivo compromiso gradual de la misma con los mercados exteriores.

El modelo Uppsala asume que las empresas se internacionalizarían gradualmente, En consecuencia, como las empresas gradualmente aumentan su expansión internacional, ganan conocimiento y experiencia (Johanson y Vahlne, 1977). En este mismo sentido Sarasvathy (2001) mostró que los empresarios siguen un camino no planificado, llamado efectuación, el modelo de internacionalización de Uppsala explica la internacionalización como un proceso que va incrementándose de forma gradual que surge de las redes de empresa y la adquisición de conocimiento (Johanson y Vahlne, 2009). En contraste, el

modelo (BG) propone que la internacionalización de las Pymes no siga un proceso gradual. Gracias a las redes que permiten el intercambio de conocimientos, las Pymes pueden internacionalizarse en sus primeros años (Cavusgil y Knight, 2009). Según el modelo Uppsala las empresas comienzan su expansión internacional a los mercados cercanos a través de modos de entrada simples que requiere poco conocimiento y experiencia internacional, después de adquirir más conocimiento y experiencia, las empresas ingresarán a mercados distantes a través de modos de entrada más complejos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Por otra parte, el modelo Born Global da mayor relevancia al hecho de ser casi siempre Pymes que son pequeñas empresas con un enfoque estratégico dirigido a la expansión internacional desde su nacimiento. La existencia de Born Global reporta de forma implícita las características de su fundador como factor clave para su consolidación (Harveston, Kedia y Van, 2001; Madsen y Servais, 1997; McDougall et al., 1994). Para conseguirlo trazan una estrategia normalmente dentro de los 3 primeros años a su nacimiento, que se salta los pasos que siguen otras, implantadas en un primer momento en el mercado local y que más tarde deciden dar el salto. La experiencia del fundador el deseo de superación, ambición y visión para los negocios, influyen significativamente a la hora de elegir llegar a mercados internacionales en búsqueda de consolidar su organización.

A diferencia del modelo Uppsala, la lógica no predictiva se llama efectucción y consiste en utilizar los recursos que se tienen y, a partir de estos recursos, establecer o descubrir sus objetivos (Sarasvathy, 2001). La lógica de la causación sugiere que las empresas pueden predecir el futuro y controlarlo para lograr los objetivos, mientras que, la lógica de la realización, los empresarios no tienen la intención de predecir el futuro, pero a cambio de ello usan sus recursos para convertir el futuro en una fuente de oportunidades (Sarasvathy, 2008).

Tabla 1. Comparación modelo gradual y el acelerado

Atributos	Empresas que siguen el modelo tradicional	Empresas Born Global
Motivación para internacionalizarse	<ul style="list-style-type: none"> • Reactiva • Condiciones adversas en el mercado doméstico • Pedidos esporádicos de clientes • Administración poco interesada • Los costos de los procesos de producción incentivan a la exportación 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactiva • Nicho del mercado global • Administración comprometida internacional desde la creación • Buscadores activos de nuevos mercados
Objetivos Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia y Crecimiento • Incremento en el volumen de ventas • Ganar mayor mercado • Expandir el ciclo de vida del producto • Nacer de nuevo de manera global • Aprovechar economías de escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Explotar ventajas competitivas (conocimiento) • Amarrar clientes • Rápida penetración en los nichos o segmentos globales • Aprovechar la ventaja de ser el primero de el nuevo mercado
Patrón de Expansión Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar • Primero la expansión Doméstica • Enfocado a mercados culturalmente cercanos • Mercados meta menos sofisticados o de uso de baja tecnología • Casi no hay evidencia del uso de redes 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrente • Expansión simultánea del mercado doméstico y el internacional • Enfocado en los mercados "lead" • Hay evidencia de ser seguidores "followership" de clientes • Fuerte evidencia en el uso de redes
Ritmo del Paso	<ul style="list-style-type: none"> • Gradual • Lenta internacionalización • Un mercado a la vez • Adaptación de los productos ofrecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido • Internacionalización acelerada • Exportar a un gran número de mercado a la vez • Desarrollo de un nuevo producto global con pocas o sin modificaciones

Fuente: Autio, 2004; Zuchella, 2002; Bell y McNaughton 2000.

Las pymes en Latinoamérica: El acelerado ritmo de la globalización crea retos para las pymes, nuevas oportunidades y amenazas en un entorno altamente competitivo en la economía global las Pymes que nacen en esta apertura económica se enfrentan a un entorno amplio y en constante evolución. En este sentido para las Pymes se considera internacionalización acelerada cuando la empresa se internacionaliza dentro de los tres años posteriores a su creación y vende más del 25 por ciento a cuatro o más países extranjeros. Entre las condiciones causales que podrían explicar la internacionalización acelerada están, las redes, la lógica de efecto o causalidad y el entorno institucional (Andersson, 2011; Galkina y Chetty, 2015 ; Kujala y Törnroos, 2018 ; Sarasvathy et al. 2014; Schweizer y col. , 2010).

En este mismo sentido Gil, Belso, and Mas-Verdú (2020) consideraron que la relación entre las redes y la internacionalización acelerada producen resultados mixtos. Si bien algunos estudios encuentran que los lazos fuertes locales aceleran la internacionalización (Gulati y col. 2011; Söderqvist y Chetty, 2013), otros muestran que los lazos débiles locales aceleran la internacionalización (Galkina y Chetty, 2015; Kontinen y Ojala, 2011; Rindfleisch y Moorman, 2001), los pocos estudios que se centran en lo doméstico de las redes evidencian una falta de consenso sobre qué tipo de relación de red doméstica contribuye más al proceso de internacionalización (Bell, 1995; Boehe, 2013; Chandra y col. 2009; Kontinen y Ojala, 2011; Manolova y col. 2010; Milanov y Fernhaber, 2014; Söderqvist y Chetty, 2013; Xu y col., 2008).

Un tercer elemento aparte de las redes y la lógica de toma de decisiones es el entorno institucional. En este sentido en los países en vía de desarrollo de América latina podemos encontrar entornos institucionales débiles, lo anterior se caracteriza por ausencia o poco desarrollo de instituciones reguladoras locales, inestabilidad política y corrupción (Scott, 2014), es probable que el entorno sea problemático para la internacionalización de las empresas porque disminuye el desempeño internacional de las Pymes latinoamericanas (Cardoza, et al., 2016; Ciravegna y col. 2016; Torkkeli y Fuerst, 2018), en el sentido opuesto, las Pymes pueden aventurarse en el extranjero como un medio para reducir la exposición al entorno institucional débil (Cuervo-Cazurra, 2016; Cuervo-Cazurra y col. 2018; Deng y Zhang, 2018; Witt y Lewin, 2007), un entorno institucional débil puede conllevar a la internacionalización acelerada de una empresa (Hiatt y Sine, 2014 ; Paul y col. 2017; Vasilchenko y Morrish, 2011).

En cuanto a el entorno institucional de los países de América latina se caracterizan por tener inestabilidad política y corrupción, de acuerdo a Gil, Belso, and Mas-Verdú (2020), según el Índice de Competitividad Global, Colombia y países similares en el contexto instruccional como Perú se encuentran entre los países con el ambiente institucional más bajo debido a la baja confianza pública en los políticos, ineficiencia del marco legal en solución de disputas y los costos comerciales del crimen y la violencia. El informe también destaca que los principales problemas para hacer negocios en Colombia son corrupción y burocracia gubernamental ineficiente (WEF, 2018). En cuanto a lo anterior, a pesar de que el 98% de las empresas colombianas son Pymes, solo el 4% están exportando (Urmeneta,

2016). En consecuencia, las Pymes siguen estando subrepresentadas en el Sector exportador latinoamericano (Gordon y Suominen, 2014).

Respecto a los lazos débiles o fuertes, las empresas usan las redes débiles para compartir información novedosa y ayudar a identificar diferentes oportunidades y por lo tanto, reducir la incertidumbre y acelerar internacionalización (Galkina y Chetty, 2015 ; Kontinen y Ojala, 2011; Rindfleisch y Moorman, 2001). Por otro lado, las redes fuertes tienden a generar información redundante, las redes débiles ayudan a adquirir conocimiento de internacionalización y por lo tanto, internacionalizar rápidamente (Granovetter, 1973), un entorno institucional débil crea incentivos insuficientes para que las empresas se desarrollen (Boehe y col. 2016). Por lo tanto, las empresas deben confiar en sus relaciones de red para superar sus limitaciones de recursos (Bruton y col. 2008; Lingelbach et al. 2015).

Considerando la influencia de la incertidumbre, el riesgo, las limitaciones de recursos y las redes, las empresas utilizan sus existentes recursos para experimentar e identificar oportunidades internacionales (Sarasvathy, 2001). Las empresas con mayores limitaciones de recursos podrían usar la lógica de causalidad porque esta ayuda a las empresas a administrar sus escasos recursos de manera efectiva y eficiente (Cao et al., 2009), Por lo tanto, acelerar su proceso de internacionalización, intentar predecir el futuro y establecer objetivos. En este sentido las empresas son capaces de ganar inversiones potenciales (Nummela et al., 2014), debido a la alta limitaciones de recursos, las empresas no asumen riesgos internacionales a menos que vean beneficios tangibles (Martín-Tapia et al., 2010). Por lo tanto, la causalidad como un medio para reducir el riesgo es la decisión más adecuada (Sarasvathy, 2001). Por otro lado, las empresas con una menor limitación de recursos y con una lógica efectiva de toma de decisiones conduce a una internacionalización acelerada, bajo condiciones de incertidumbre, se prefiere la lógica efectiva de toma de decisiones (Laine y Galkina, 2017), de esta manera, las empresas pueden lograr los mejores resultados posibles con los recursos disponibles.

La lógica racional de la toma de decisiones del modelo Uppsala se le llama causación y se caracteriza por tener un objetivo claro y un plan sobre cómo gestionar las capacidades y los recursos para lograrlo. Por lo tanto, incluye escenarios de pronóstico, estimación de consecuencias, análisis a largo plazo, oportunidades, prediciendo y controlando el futuro y

reduciendo el riesgo (Chandler y col. 2011; Chetty y col. 2015). En contraste, la lógica de toma de decisiones no planificada del modelo Born global se le llama efectucción y consiste en conocer las capacidades y recursos a su disposición y en la creación o descubrimiento de la meta. Por lo tanto, incluye experimentación, pérdida asequible, flexibilidad, compromisos previos, la concepción de que se puede crear el futuro y la reducción de incertidumbre para crear oportunidades (Chandler y col. 2011; Chetty y col. 2015).

5. Hipótesis

Los modelos de internacionalización basados en procesos muestran un enfoque basado en una gradual asistencia en los mercados internacionales (Johanson y Vahlne, 1977), este propone que las empresas comiencen sus actividades internacionales con poco compromiso de recursos a medida que aumenta su conocimiento del mercado objetivo, a su vez el modelo BG empresas nacidas globales, desafió este modelo en el escenario de la internacionalización (Oviatt y McDougall, 1994), gracias a factores como lo son las conexiones de red, ambiente institucional y disponibilidad de recursos, muestra que las empresas ingresan a los mercados internacionales desde su nacimiento.

Por lo tanto, la efectividad es un modelo conductual de emprendimiento que explica cómo el emprendedor desarrolla nuevas empresas en condiciones de incertidumbre (Sarasvathy y col. 2014), bajo condiciones de incertidumbre, se prefiere la lógica efectucción de toma de decisiones (Laine y Galkina, 2017), las empresas con una menor limitación de recursos y con una lógica efectucción de toma de decisiones conduce a una internacionalización acelerada. Por otro lado, cuando las empresas perciben un nivel más bajo de incertidumbre en un mercado o se enfrentan a la falta de disponibilidad de recursos, podrían usar la lógica de causalidad porque esta ayuda a las empresas a administrar sus escasos recursos de manera efectiva y eficiente (Cao et al., 2009), debido a las limitaciones de recursos, las empresas no asumen riesgos internacionales a menos que vean beneficios tangibles (Martín-Tapia et al., 2010). Para las empresas con mayores limitaciones de recursos podrían decidirse por la causación como un medio para reducir el riesgo (Sarasvathy, 2001).

De igual forma, se puede evidenciar en las empresas con comportamientos de causación que la incertidumbre y la falta de recursos impiden a las empresas aplicar la lógica de efectucción en su proceso de internacionalización. En este orden de ideas, se sugiere la siguiente proposición teórica, que podría usarse como hipótesis planteando la siguiente:

H1. Las empresas con menos recursos y menos incertidumbre percibida tienden a utilizar la lógica de causación en su proceso de internacionalización.

H2. Por otro lado, las empresas con mayores recursos y más incertidumbre percibida tienden a utilizar la Lógica de efectuación en su proceso de internacionalización.

En este escenario los emprendedores con aspiraciones de internacionalización temprana deben ser conscientes de la importancia de las relaciones de red (Cannone y Ughetto, 2014). Los nuevos gerentes deben contar con el conocimiento previo de las condiciones del mercado internacional (De Clercq et al. 2012). La cultura, ambiente institucional, nivel de mercado y las conexiones de red, son variables que probablemente influyen en la velocidad con qué las empresas se internacionalizan, las redes locales e internacionales pueden conducir a la renovación de la industria local, ayudar a las empresas a ser born-global y ayuda en el desarrollo sostenido (Freeman et al., 2006, 2010; Andersson et al., 2013).

De esta forma, se sugiere la siguiente proposición teórica, que podría usarse como hipótesis específica, planteando la siguiente:

H3. Las empresas denominadas BG logran una eficiente distribución de sus recursos, y enfocarse en la creación de valor como forma de asegurar su sostenibilidad dentro del mercado.

En este sentido se hace necesario que los gerentes tengan la capacidad de localizar nuevos socios a través de sus redes existentes, que muestra un comportamiento oportunista (Freeman et al., 2010). Por ejemplo, para las BG establecidas en Estados Unidos podría considerarse internacional cuando generan al menos el 25 por ciento de las ventas totales de países extranjeros (Madsen y Servais, 1997), el umbral es demasiado bajo para las empresas de naciones con un menor tamaño interno de mercados, como Australia y Dinamarca. La definición de la internacionalización en sí misma podría verse como relativamente menos concreta en países que forman parte de un bloque de integración regional, como Bélgica y España.

6. Metodología

Este estudio tiene como objetivo explorar la internacionalización como un proceso empresarial en el contexto latinoamericano especialmente en Colombia. Por lo tanto, se utiliza la estrategia en la que los datos se enfrentan con diferentes enfoques teóricos. Esta estrategia proporciona una explicación completa que compara diferentes teorías al explicar un evento (Langley 2009). No se requiere de muchos casos para poder llevar a cabo este método puesto que las diferentes interpretaciones teóricas tienen sus características definidas para la comparación (Langley, 1999), de este tipo de metodología ya se ha aplicado en investigaciones de emprendimiento (Fisher, 2012). El modelo adoptado por esta investigación expone los enfoques teóricos para ejecutar este método.

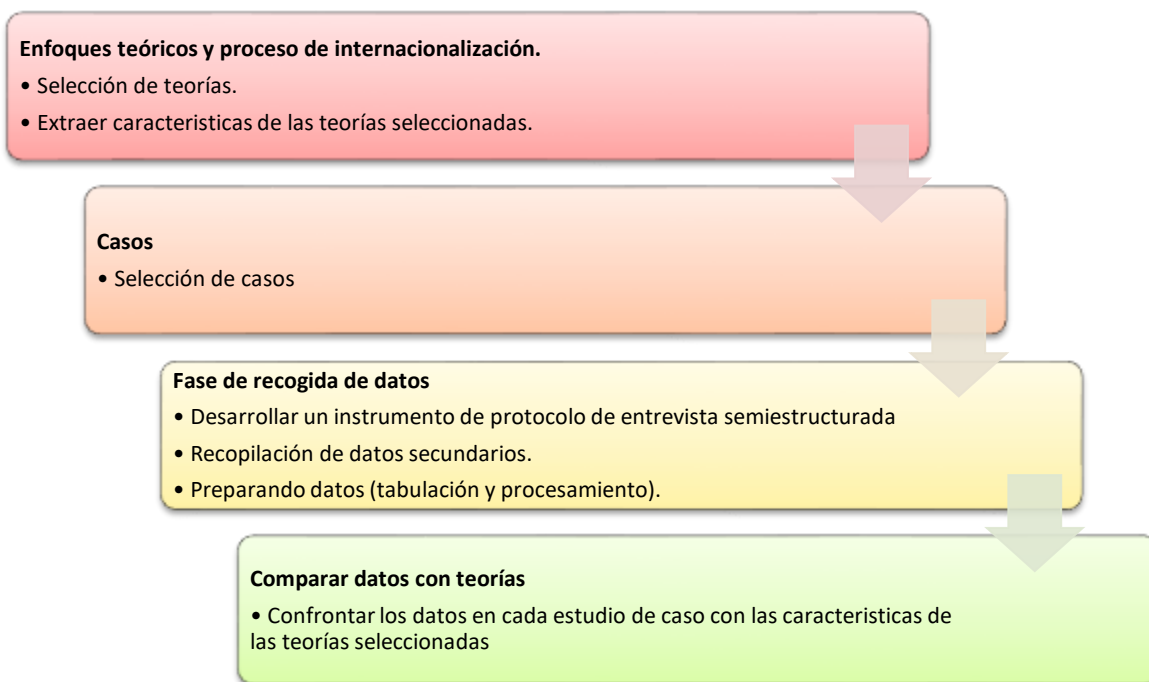
Enfoques teóricos

Los tres enfoques, la efectuación, causación y el proceso empresarial. Se eligen los modelos de la efectuación basados en Chandler et al. (2011), Fisher (2012) y Sarasvathy et al. (2014). Y el modelo de proceso emprendedor basado en la teoría de Schweizer y col. (2010) y Johanson y Vahlne (2009). Y la iniciativa empresarial de la investigación de internacionalización (Peiris et al., 2012). El enfoque de causación se selecciona basado en Chandler et al. (2011) y Fisher (2012) ya que proporciona una perspectiva complementaria a la efectuación y que permite identificar la lógica del modelo de internacionalización más adecuado para las empresas.

Casos

Además de diferentes enfoques teóricos, la estrategia de plantillas alternativas en donde los datos se enfrenta con las diferentes teorías, se requiere de hechos reales o casos para ser explicados por esas teorías, para identificar los modelos de internacionalización y sus comportamientos se seleccionará cinco casos de un grupo de empresas colombianas que se desempeñan en el sector productivo de tejido wayuu. Los casos serán seleccionados de empresas que han tenido experiencia en vender sus productos en al menos en un país extranjero.

Ilustración 2. Metodología de investigación



Fuente: Adaptado de Metodología de la investigación (Langley 1999; Fisher 2012)

Desarrollo de estudios de casos

La principal fuente de datos para cada caso es una encuesta diseñada para ser contestada por una persona del equipo directivo o de rango superior, como gerentes o directores generales, jefes de marketing o gerentes de exportación. El enfoque al hacer las entrevistas es lograr identificar decisiones y acciones adoptadas por las empresas cuando ingresaron y operaron en los mercados internacionales. Para este propósito, se desarrolló un protocolo de encuesta semiestructurada para la captura de la información sobre el proceso de internacionalización de las empresas. Las preguntas utilizadas para realizar la caracterización se presentan en el instrumento diseñado para tal fin en un documento de Word.

Comparación de datos con teorías

Los datos en cada estudio de caso se enfrentarán con las características de las teorías de los modelos de internacionalización, los datos de cada estudio de caso se comparan con los comportamientos relacionados con cada enfoque teórico, esta estrategia proporciona

una explicación para el proceso de internacionalización de una empresa dado que compara diferentes teorías y la lógica de la realización en su proceso de internacionalización.

Tabla 2. Características de modelos de internacionalización seleccionados

Teoría	Características
Causación	Comportamientos de causación basados en Chandler et al. (2011) y Fisher (2012) Identifica oportunidades a largo plazo mediante la recopilación y el análisis de datos sobre necesidades de clientes extranjeros, tamaño y crecimiento del mercado.
	Desarrolla varias alternativas en los mercados extranjeros y las evalúa por rentabilidad financiera.
	Explora competidores y sus productos y servicios en mercados extranjeros.
	Desarrolla un plan comercial por escrito, un plan de marketing o estratégico para alcanzar los objetivos en los mercados extranjeros.
Efectuación	Comportamientos de efectividad basados en Chandler et al. (2011), Fisher (2012) y Sarasvathy et al. (2014).
	Experimentación Cambia un producto o servicio o investiga varias formas de entregar El producto o servicio para lograr una oferta comercial en mercados extranjeros.
	Compromete una cantidad limitada de recursos para ingresar a los mercados extranjeros Flexibilidad.
	Responde a contingencias inesperadas en actividades internacionales Adapta sus acciones en los mercados extranjeros a los recursos existentes.
	Establece acuerdos con las partes interesadas para reducir la incertidumbre y costos y más flexibilidad en mercados extranjeros.
Emprendedor	Comportamientos establecidos sobre el modelo de proceso empresarial basado en Schweizer y col. (2010) y Johanson y Vahlne (2009).
	Intenta mejorar su posición de red en los mercados extranjeros mediante decisiones de compromiso de la relación.
	Utiliza relaciones para aprender sobre las redes o para identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocios en el extranjero.

	Utiliza relaciones para generar confianza con empresas de la red extranjera.
--	--

Fuente: Adaptado de Sakhdari and Saniei (2018).

7. Trabajo de campo

Enfoque y explicación cualitativa

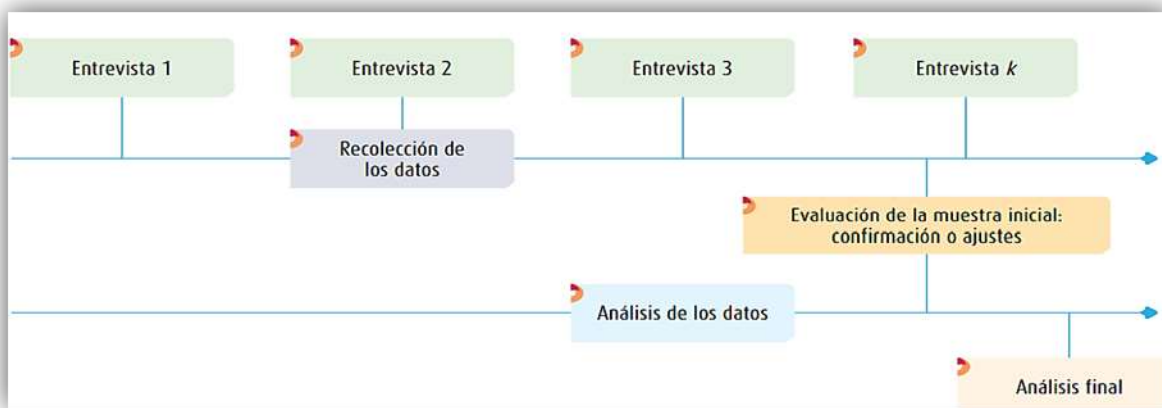
Las investigaciones científicas pueden ser realizadas a partir de metodologías cuantitativas o cualitativas. Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) los planteamientos cualitativos suelen ser abiertos, expansivos, fundamentados en la experiencia e intuición, se aplican a un número menor de casos, se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, en esos se valora los procesos y generar teoría fundamentada en las percepciones de los participantes, los planteamientos del método cualitativo son más flexibles que la de los cuantitativos. Las investigaciones cuantitativas consisten en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno de cual es objeto de estudio (Martínez y Piedad, 2006), por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo; por otro lado la investigación cualitativa consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos.

El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico (Marshall, 2011 y Preissle, 2008). Para esta investigación es de tipo múltiple comparativo dado que los casos de empresas se investigan las mismas situaciones. Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) el proceso cualitativo inicia con la idea de investigación, una vez concebida la idea del estudio, el investigador debe familiarizarse con el tema en cuestión. Las metodologías cualitativas están a partir de una serie de observaciones de la realidad objeto de estudio, haciendo uso del método inductivo, según el cual se debe partir de un estado nulo de teoría (Glasser y Strauss. 1987). Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) Aunque el enfoque cualitativo es inductivo no es lineal, ni lleva una secuencia como el proceso cuantitativo, es importante mencionar que la recepción de

críticas positivas recaen en la flexibilidad del proceso metodológico, dado que si bien es cierto que no existe un esquema predeterminado de acción en esta metodología, también es cierto que se debe contar con una planeación que permita llevar a cabo la investigación con una cierta organización que ayude a cumplir los objetivos.

Naturaleza del proceso cualitativo ejemplificada con un tipo de recolección de datos: la entrevista.

Ilustración 3. Naturaleza del proceso cualitativo



Fuente: Metodología de la Investigación: Hernández, Fernández Y Baptista. 6a. ed.

Tipo de Investigación

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes del caso de estudio ya que son sometidos a análisis, evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del caso a investigar, el proceso de la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, el investigador debe definir que va a explicar y a quienes va a involucrar en esta explicación (Dankhe, 1986). En este método los datos se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento, esto es muy útil para capturar y entender los motivos subyacentes, los significados y las razones internas de los comportamiento de los casos de estudio, de esta forma no se reducen sólo a números para ser analizados estadísticamente (Savin-Baden y Major, 2013; Stake, 2010; Firmin, 2008; y Encyclopedia of evaluation, 2004), según lo mencionado por Hernández,

Fernández & Baptista (2014) la recolección de los datos desde el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solo que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico, puesto que estos se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

Desarrollo de estudios de casos y comparación de datos con teorías.

Los datos de los casos de estudio se enfrentarán a los comportamientos implícitos al proceso de internacionalización de los modelos seleccionados, con base en los comportamientos de la lógica de la causación/efectuación, se reflejará en cada caso su coincidencia con los comportamientos de los enfoque teóricos basados en Chandler et al. (2011), al hacer coincidir los datos con los comportamientos relacionados con cada enfoque teórico en las tablas de comportamientos de causación y efectuación se caracterizarán por reflejar el grado de adaptación de cada caso de estudio con los enfoque teóricos. Esta estrategia proporciona una base para comparar las teorías seleccionadas en la explicación del proceso de internacionalización de cada caso de estudio.

Para medir la lógica de los procesos de efectuación/causación se implementó el instrumento de caracterización basado en Chandler, DeTienne, McKelvie, Mumford, (2011). En el cual se establecen los comportamientos de la causación/efectuación las primeras 6 preguntas miden causación y las otras, efectuación, para lo anterior se usa una escala de 1 a 5, donde 5 es siempre, 4 casi siempre, 3 a veces, 2 casi nunca y 1 nunca, en cuanto a las medidas tomadas por las empresas antes del proceso de internacionalización.

Descripción de los casos.

Tabla 3. Descripción de los casos

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Tamaño de la empresa (número de empleados)	16	13	6	10	9
Edad (años)	5	3	7	11	6
Años de Experiencia mercado internacional	2	1	4	5	2

Mercados extranjeros alcanzado	6 (México, Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania, España)	1 (USA)	1 (USA principalmente, ofrece envíos internacionales)	4 países de Asia (Corea del Sur, Filipinas, Japón y Australia)	1 (ofrece envíos internacionales)
Modo de entrada	Exportación	Exportación	Exportación	Exportación	Exportación
Responsable	CEO	CEO	CEO	CEO	CEO

Fuente: Adaptado de Sakhdari and Saniei (2018).

7.1. Procesamiento estadístico de datos

Para medir los procesos de efectuación y causación se usa el instrumento de Chandler, DeTienne, McKelvie, Mumford TV, (2011).

Comportamientos de la causación basados en Chandler et al. (2011).

Tabla 4. Comportamientos de causación

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Analiza las oportunidades que se tienen a largo plazo y se escoge aquellas con las que se tendrán mayores ganancias	4	4	3	4	2
Formulan una estrategia para aprovechar los recursos y las capacidades que se tienen en la empresa	3	2	5	4	3
Formulan un plan de internacionalización	4	3	4	2	3
Formulan e implementan un proceso de control para asegurar que se logran los objetivos del plan de internacionalización	4	4	5	4	3
Estudian y evalúan varios países antes de escoger el país más conveniente para internacionalizar la empresa	3	2	3	3	5
Se tenía un objetivo claro sobre lo que se quería lograr con la internacionalización de la empresa	4	2	2	4	3

Fuente: Adaptado de Chandler et al. (2011)

Comportamientos de efectuación basados en Chandler et al. (2011)

Tabla 5. Comportamientos de efectuación

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5

Diseñan y planean los cambios que teníamos que realizar en producción y marketing para internacionalizar la empresa	3	3	2	4	3
Prueban diferentes productos o modelos de negocio en el mercado internacional	4	5	4	4	3
El producto (bien o servicio) que venden en el exterior es diferente al producto que venden en el mercado local	1	2	2	1	2
Intentan internacionalizarse varias veces hasta que lo logran	3	4	2	3	2
Cuando empiezan a internacionalizar la empresa, no arriesgan más recursos de los que podían perder	3	3	2	4	3
La internacionalización se fue dando a medida en la que las oportunidades se fueron presentando	4	4	2	3	3
Durante el proceso de internacionalización, se fue adaptando lo que se estaba haciendo de acuerdo a los recursos que tenían en ese momento	4	5	3	4	4
Se fue flexibles y aprovechan las oportunidades de internacionalización que se iban presentando	4	5	4	2	3
Evitan acciones que limiten la flexibilidad y adaptabilidad	3	4	4	4	2
Realizan alianzas con clientes, proveedores, organizaciones o personas, para reducir la incertidumbre	5	5	5	4	3
Firman preacuerdos con clientes o proveedores cada vez que fuera posible	2	4	2	3	3

Fuente: Adaptado de Chandler et al. (2011).

7.2. Análisis de resultados

Mediante el análisis entre cada teoría y los casos, se revelan los resultados de los casos que coinciden con los comportamientos de causación/efectuación que se realizan en esta sección.

Según se ha mencionado anteriormente la internacionalización de una empresa puede definirse como un proceso mediante el cual busca desarrollar parte de sus actividades en

países distintos al propio, para esto la empresa debe crear las condiciones necesarias para salir al mercado internacional y de esta manera aumenta sus posibilidades de éxito. En este escenario, la forma de llevar este proceso ha sido estudiada por varios autores en cuanto a los modelos Uppsala y Born global, en los análisis de resultados que se lleva a cabo mediante el análisis entre cada teoría y los casos, se revelan los resultados de los casos que coinciden con los comportamientos de causación/efectuación que se realizan en esta sección. En este sentido estudios empíricos, especialmente de Estados Unidos, países nórdicos, pero sin evidencia en Colombia estos han mostrado la importancia de los comportamientos del modelo Born Global, en el proceso de internacionalización de las empresas nacidas globales, especialmente centrada en el desafío de las teorías tradicionales conocidas como modelo Uppsala, donde el tamaño y el crecimiento gradual son claves para lograr éxito dentro de los mercados internacionales.

Comportamientos de Causación

En los comportamientos principales que reflejan la lógica de la relación de causación, que se adapta de Chandler et al. (2011), se presentan con: el análisis de datos en donde se busca las acciones que se ajustan a la teoría de los comportamientos de causación tales como desarrollar un plan de negocio o marketing, desarrollar una estructura organizativa para asuntos internacionales y finalmente establecer planes y proyectos para desarrollar productos o servicios como acciones para entrar en los mercados extranjeros, realizar actividades de análisis de competidores, establecer planes para el desarrollo de productos y servicios para los mercados extranjeros y objetivos a alcanzar con la internacionalización de la empresa. Con base en los comportamientos de la lógica de la causación se evidencia que la Empresas 1 y Empresa 3 se ajustan con la lógica de la causación y las Empresas 4 y Empresa 5 tienen coincidencias con más de la mitad de los comportamientos del proceso de causación, mientras que la Empresa 2 es la que en menor medida coincide con los comportamientos de la causación en los procesos de internacionalización.

Por lo tanto, las empresas que perciben un nivel más bajo de incertidumbre en un mercado o se enfrentan a la falta de disponibilidad de recursos, podrían usar la lógica de causación porque esta ayuda a las empresas a administrar sus escasos recursos de manera efectiva y eficiente (Cao et al., 2009), debido a la alta limitaciones de recursos, las empresas no asumen riesgos internacionales a menos que vean beneficios tangibles (Martín-Tapia et al., 2010). Para las empresas con mayores limitaciones de recursos podrían decidirse por

la causación como un medio para reducir el riesgo (Sarasvathy, 2001). H1 (hipótesis 1) las empresas con menos recursos y menos incertidumbre percibida tienden a utilizar la lógica de la causación en su proceso de internacionalización.

Respecto a los comportamientos de la lógica de causación se puede evidenciar que la Empresa 1, Empresa 2 y Empresa 4 en mayor medida han identificado las oportunidades mediante el estudio y análisis basados en la recopilación y evaluación de datos respecto a los potenciales mercados, e identifican con las que se tendrán mayores ganancias. Se puede evidenciar que la Empresa 3 realiza estudios y analiza las oportunidades a largo plazo. La Empresa 5 no realiza estudios o evaluaciones de los potenciales mercados.

La Empresa 3 refleja que evalúa, desarrolla alternativas y formula estrategias teniendo un objetivo claro sobre lo que se quiere lograr con la internacionalización de la empresa. La Empresa 1, Empresa 4 y Empresa 5 en menor medida formulan estrategias que permitan aprovechar las capacidades de la empresa y la rentabilidad. La Empresa 2 no desarrolla alternativas para aprovechar los recursos y capacidades de la empresa.

La Empresa 1 y Empresa 3 han realizado análisis de competidores formulando propuestas en materia de marketing para acceder a los mercados extranjeros. La Empresa 2 y Empresa 5 realizan actividades de diseño de planes de marketing y como resultado generan los cambios para la internacionalización de la empresa. La Empresa 4 no realiza exploración de la competencia en mercados extranjeros.

Las empresas tienen un plan de negocio o estrategia para alcanzar los objetivos sin embargo la Empresa 3 tiene un plan de marketing escrito que le permite probar varios modelos de negocio en el mercado extranjero, esto también le permite generar un proceso de control para asegurar el cumplimiento de los objetivos en el proceso de internacionalización. La Empresa 5 no implementa procesos de control para asegurar el logro de los objetivos del plan de internacionalización.

Las empresas tienen una estructura organizativa para realizar asuntos de mercado exterior. Sin embargo, la distancia psíquica influye más en la Empresa 5 y evalúa los productos que ofrece al mercado extranjero como estrategia para internacionalizar la empresa. La Empresa 1 ha ingresado a mercados de la región, pero a su vez se ha ido expandiendo hacia mercado más lejanos. Entre tanto la Empresa 2 considera que no es necesaria esta estructura para alcanzar los objetivos en los mercados extranjeros.

La Empresa 1 y Empresa 4 establecen planes para el desarrollo de productos para los mercados extranjeros. La Empresa 5 poco desarrolla y establece planes para productos y los objetivos sobre lo que se quiere lograr con la internacionalización, de igual forma la Empresa 2 Y Empresa 3 no desarrollan objetivos claros sobre lo que se quiere lograr con el proceso de internacionalización.

En cuanto a lo anterior se puede decir que los modelos de internacionalización basados en procesos muestran un enfoque basado en una gradual asistencia en los mercados internacionales (Johanson y Vahlne, 1977), este modelo propone que las empresas comiencen sus actividades internacionales con poco compromiso de recursos a medida que aumenta su conocimiento del mercado objetivo, de igual manera, se puede evidenciar en las empresas con comportamientos de causación que la incertidumbre y la falta de recursos impiden a las empresas aplicar la lógica de efectuación en su proceso de internacionalización.

En este mismo sentido se puede decir que debido a la alta limitación de recursos, las empresas no asumen riesgos en el proceso de internacionalización a menos que vean beneficios tangibles (Martín-Tapia et al., 2010), la lógica de causación ayuda a las empresas a administrar sus escasos recursos de manera efectiva y eficiente, acelerando su proceso de internacionalización, considerando la incertidumbre, el riesgo, las limitaciones de recursos y las redes, las empresas utilizan sus existentes recursos para experimentar e identificar oportunidades internacionales (Sarasvathy, 2001), en este sentido las empresas son capaces de ganar inversiones potenciales, intentar predecir el futuro y establecer objetivos. Por lo tanto, la causalidad como un medio para reducir el riesgo es la decisión más adecuada.

Comportamientos de Efectuación

La década de finales de los ochentas trajo una nueva visión de la internacionalización de empresas más pequeñas, capaces de competir internacionalmente desde sus inicios, son empresas que llevaron a cabo su internacionalización de acuerdo con distintos patrones estas empresas se internacionalizan temprana y rápidamente (Cancino y Bonilla, 2009; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McKinsey y Co., 1993), como se ha mencionado anteriormente, académicos como Hedlund y Kverneland (1985) examinaron la entrada de empresas suecas en Japón, en ese estudio encontraron que estas empresas

a menudo elegían modos de entrada rápida, omitiendo algunos de los pasos de los modelos tradicionales, poseían un conocimiento sustancial y experiencia en mercados extranjeros, el modelo BG empresas nacidas globales, desafió el modelo Uppsala en el escenario de la internacionalización (Oviatt y McDougall, 1994), gracias a factores como lo son las conexiones de red, ambiente institucional y disponibilidad de recursos, muestra que las empresas ingresan a los mercados internacionales desde su nacimiento.

En este estudio de casos la lógica de efectuación en el proceso de internacionalización de las empresas se reflejan cuatro dimensiones se presentan con: pérdida asequible, flexibilidad, compromisos previos y experimentación (Chandler et al. 2011). La disposición de los conocimientos necesarios para desarrollar los procesos que sugiere la teoría de la efectuación y los resultados de los análisis. Se evidencia que la Empresa 1 y Empresa 4 se ajustan con la lógica de la efectuación, la Empresa 3 y Empresa 5 tienen coincidencias con menos de la mitad de los comportamientos del proceso de efectuación, mientras que la Empresa 2 es la que en mayor medida coincide con los comportamientos de la efectuación en los procesos de internacionalización.

Como se ha mencionado anteriormente, en Ganitsky (1989) se examinó a empresas establecidas desde su inicio para dedicarse a los mercados extranjeros, que denominó "exportadoras innatas" estas parecían superar los desafíos de internacionalización a través de una gestión flexible, actitudes y prácticas gerenciales, las empresas con una menor limitación de recursos y con una lógica efectuación de toma de decisiones conduce a una internacionalización acelerada. H2 (hipótesis 2) las empresas con mayores recursos y más incertidumbre percibida tienden a utilizar la lógica de efectuación en su proceso de internacionalización.

De acuerdo a lo anterior, en los comportamientos de la lógica de efectuación se puede evidenciar que la Empresa 1, Empresa 2 y Empresa 5 planearon los cambios cuando se empezaron a internacionalizar, diseñaron los cambios que tenían que realizar en producción y marketing para el proceso de internacionalización, la Empresa 3 en menor medida investiga varias maneras de entregar el producto al llegar a una oferta comercial en los mercados extranjeros, de igual forma se puede evidenciar la experimentación en la Empresa 4 en la entrega del producto sobre todo en los cambios de lenguaje. Las empresas prueban diferentes productos en el mercado internacional dado que los productos son muy variados en el sector, las empresas cuentan con el conocimiento

técnico para realizar los cambios de acuerdo con las demandas de sus clientes en los mercados extranjeros.

Las empresas comercializan los mismos productos en el mercado local como en el extranjero, la Empresa 2, Empresa 3 y Empresa 5 cambian ligeramente el producto vendido en el extranjero sobre todo en el lenguaje del país de destino en sus procesos de internacionalización de la empresa.

La Empresa 3 y Empresa 5 se puede evidenciar que fueron las que necesitaron de menos intentos en el proceso de internacionalización, la empresa 1 y Empresa 4 necesitaron de más intentos para su proceso de internacionalización. Sin embargo, la Empresa 2 fue la que necesito de mayor numero de intento en el proceso de internacionalización de la empresa.

Cuatro de las cinco empresas cuando empezaron a internacionalizar arriesgaron más recursos de los que podían perder en sus decisiones en los mercados extranjeros, los recursos comprometidos son limitados. Sin embargo, la Empresa 3 consideró arriesgar un poco más que las demás, la Empresa 4 es la que en menor medida arriesga al entrar en los mercados extranjeros, procurando entrar en los países que necesitan los cambios mínimos en sus productos y que cuenten con políticas que faciliten las relaciones comerciales y las comunicaciones en los mercados extranjeros.

En la Empresa 1 y Empresa 2 muestran un mayor grado de afinidad con las oportunidades y su internacionalización la cual se fue dando a medida en que las oportunidades se fueron presentando. La Empresa 4 y Empresa 5 reflejan un proceso de afinidad similar respecto a las oportunidades aprovechadas en el proceso de internacionalización, la Empresa 4 fue la que en menor medida se generó su proceso de internacionalización mientras las oportunidades se fueron presentando. Las empresas se fueron adaptando de acuerdo a los recursos disponibles.

Cuatro de las cinco empresas tienen flexibilidad y aprovechan las oportunidades de internacionalización que se van presentando, esto les permite responder a contingencias con los recursos y limitaciones existentes, la Empresa 4 es la que menor refleja flexibilidad y aprovechamiento de las oportunidades de internacionalización que se van presentando, esto le limita las acciones de ajuste en los mercados extranjeros. La empresa 2 es la que

mayor flexibilidad refleja esta empresa comercializa distribuye sus productos en el mercado extranjero de forma directa.

“Nosotros tenemos la mochila wayuu como el producto líder. Pero también vendemos las hamacas o chinchorros. Vendemos las mantas, que son los vestidos. Vendemos las sandalias, los brazaletes.” “Sí, nosotros las traemos con todo el procedimiento legal aduanero, para nosotros poder llevar a cabo este proyecto.” (Nelsi Rossi, CEO Empresa 2)

Cuatro de las cinco empresas evitan acciones que limiten la flexibilidad y adaptabilidad, la Empresa 5 es la que en menor medida da lugar a acciones en los mercados extranjeros que limiten la flexibilidad y adaptabilidad, de igual manera las empresas han participado en negociaciones y alianzas con clientes, proveedores, organizaciones o personas, para reducir la incertidumbre y los costos de las actividades en los mercados extranjeros.

Las empresas firman preacuerdos con clientes o proveedores cada vez que fuera posible, la Empresa 2 es la que en mayor medida genera compromisos previos con las partes interesadas para llegar a acuerdos para fortalecer su participación, también realizan acciones relacionadas con el uso de Internet y visitas directas para aumentar sus interacciones con clientes potenciales en los mercados extranjeros.

De lo anterior se puede decir que un entorno institucional débil crea incentivos insuficientes para que las empresas se desarrollen (Boehe y col. 2016), por lo tanto, buscan los mercados extranjeros para su desarrollo. Las empresas con una menor limitación de recursos y con una lógica efectiva de toma de decisiones conduce a una internacionalización acelerada. Bajo condiciones de incertidumbre, se prefiere la lógica de efectucción de toma de decisiones (Laine y Galkina, 2017), de esta manera, las empresas pueden lograr los mejores resultados posibles con los recursos disponibles.

Así pues, tenemos que bajo condiciones de incertidumbre y con una menor limitación de recursos se prefiere la lógica efectucción para el proceso de internacionalización (Laine y Galkina, 2017), las nuevas empresas BG enfatizaban una agresiva entrada al mercado extranjero, con fundadores con orientación internacional (McDougall, 1989), por lo que la efectucción es un modelo conductual de emprendimiento que explica cómo el emprendedor desarrolla nuevas empresas en condiciones de incertidumbre (Sarasvathy y

col. 2014), en este sentido se hace necesario que los gerentes tengan la capacidad de localizar nuevos socios a través de sus redes existentes, que muestra un comportamiento oportunista (Freeman et al., 2010). H3 (hipótesis 3) las BG logran una eficiente distribución de sus recursos, y enfocarse en la creación de valor como forma de asegurar su sostenibilidad dentro del mercado.

Consecuentemente se puede decir que en el éxito de la Internacionalización temprana influyen elementos como lo son: el conocimiento especializado, alta tecnología, productos de alto valor, redes de apoyo, alianzas y capital social, la experiencia del fundador el deseo de superación, ambición y visión para los negocios, influyen significativamente a la hora de elegir llegar a mercados internacionales en búsqueda de consolidar su organización, aprovechar las redes y los acuerdos colaborativos para el desarrollo de ventajas competitivas y superar las limitaciones de las Pymes jóvenes (Freeman et al., 2006; Gleason y Wiggenhorn, 2007).

De lo anterior se puede decir que las redes proporcionan acceso a mercados y clientes, financiación, canales de distribución, oportunidades de aprendizaje, contactos, tanto para el desarrollo interno como para apoyar la internacionalización, esta tendencia ha sido facilitada por la globalización, el internet y otras innovaciones en comunicaciones, que han reducido el costo de la internacionalización, las distancias físicas y culturales, fomentando la expansión extranjera de empresas más pequeñas y con pocos recursos (Cavusgil & Knight, 2009; Oviatt Y McDougall, 1994; Eurofound, 2012). En este sentido, las redes fuertes tienden a generar información redundante, las redes débiles ayudan a adquirir conocimiento de internacionalización y por lo tanto, internacionalizar rápidamente (Granovetter, 1973), las empresas usan las redes débiles para compartir información novedosa y ayudar a identificar diferentes oportunidades y por lo tanto, reducir la incertidumbre y acelerar la internacionalización (Galkina y Chetty, 2015 ; Kontinen y Ojala, 2011; Rindfleisch y Moorman, 2001). Es decir, las BG logran una eficiente distribución de sus recursos escasos y enfocarse en la creación de valor como forma de asegurar su sostenibilidad dentro del mercado.

Cuadros comparativos

El enfoque teórico es aplicable para el proceso de internacionalización de una empresa específica. Por lo tanto, sobre la base de la práctica aplicada por Fisher (2012), una fuerte

adaptación se caracterizó con “√√”, una adaptación interpretativa fue marcado con “√”, una inadaptación se marcó con "x", al comparar los casos con cada enfoque teórico, se estableció una estrategia que proporciona una base para comparar las teorías seleccionadas en la explicación del proceso de internacionalización de cada caso.

Tabla 6. Cuadro comparativo comportamientos de causación.

Comportamientos de Causación	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Empresas con menos recursos	√√	√	√	√√	√√
Menos incertidumbre percibida	√√	√	√√	√√	√
Redes fuertes	√	x	√	√	√√
Información redundante	√	√√	√√	√	√√
Orientación hacia mercados cercanos	√	√	√	√	x

Fuente: Elaboración propia basado en Chandler et al. (2011).

Tabla 7. Cuadro comparativo comportamientos de efectuación.

Comportamientos de Efectuación	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Empresas con mayores recursos	√	√√	√	√	√
Más incertidumbre percibida	√	√√	x	√	√
Redes débiles	√	√√	√	√	x
Información novedosa	√√	√	√	√√	√
Orientación hacia mercados lejanos	√√	√	√√	√√	√√

Fuente: Elaboración propia basado en Chandler et al. (2011).

8. Discusión de resultados

Implicaciones prácticas

Este estudio de casos aborda los comportamientos o actividades de las empresas para el proceso de internacionalización, en este sentido es importante que los emprendedores puedan identificar las oportunidades sabiendo como aplicar los comportamientos de causación/efectuación en consideración con los recursos disponibles y la percepción de la incertidumbre. En este sentido cuando las condiciones de los empresarios es de menor carecimiento de recursos y con una alta percepción de incertidumbre podría aplicar las lógicas de la efectuación, por otro lado los procesos basados en causación podrían tener ventajas en cuanto al descubrimiento de oportunidades, así como el desarrollo de oportunidades, porque el descubrimiento de nuevas oportunidades se adquiere principalmente por el acceso a la información en lugar de interacciones y compromisos con las partes interesadas (Oehme y Bort, 2015), en este sentido la sugerencia es que las redes abiertas proporcionen a las empresas un descubrimiento de oportunidades, mientras que las redes cerradas facilitan el desarrollo de estas oportunidades (Forsgren, 2016), para acelerar el proceso de internacionalización, las empresas deben acelerar el proceso de convertirse en información privilegiada, por ejemplo, pueden emplear a personas con contactos previos en mercados extranjeros (sakhdari, 2018), para superar la distancia psíquica política, tener una identidad en otro país como registrar una empresa o hacer relaciones institucionales puede ser útil, para el tema del “how fast” esto quiere decir cuán rápida es la internacionalización, Andersson (2011) considera que las relaciones comerciales son determinantes en la sincronización del proceso de internacionalización, por este motivo los procesos basados en efectuación encajan bien con la internacionalización temprana de las empresas.

Modelo conceptual

Ilustración 4. Modelo Conceptual



Fuente: Elaboración propia.

Limitaciones y oportunidades para investigaciones futuras

Las limitaciones que pueden surgir en esta investigación son en la aplicabilidad de los comportamientos en diferentes países dado a los distintos contextos internos de cada uno, por lo tanto, la explicación se basa en el contexto de las empresas Pymes y la comparación entre los comportamientos de las lógicas de causación/efectuación en los procesos de internacionalización. Las propuestas desarrolladas no pueden generalizarse, en este sentido la investigación proporciona un estudio de los modelos de internacionalización y sus comportamientos, en cuanto a la condición de mayor o menor escasez de recursos y a la mayor o menor percepción de incertidumbre, se puede decir, que en la rápida evolución de los entornos globales, las empresas exitosas se caracterizan por la agilidad y la flexibilidad. La internacionalización de una empresa puede definirse como un proceso mediante el cual busca desarrollar parte de sus actividades en países distintos al propio, para esto la empresa debe crear las condiciones necesarias para salir al mercado

internacional y de esta manera aumenta sus posibilidades de éxito. En este sentido estudios empíricos, especialmente de Estados Unidos, países nórdicos, han mostrado la importancia de las lógicas de la efectuación, especialmente centrada en el desafío a las teorías tradicionales conocidas como modelo Uppsala, donde el tamaño y el crecimiento gradual son claves para lograr éxito dentro de los mercados internacionales. Las limitaciones planteadas son pertinentes al cuestionar la potencial validez de los resultados obtenidos en la investigación.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se puede decir que en la década de finales de los ochenta trajo una nueva visión de la internacionalización de empresas más pequeñas, capaces de competir internacionalmente desde sus inicios, llamadas BornGlobals y se les denominó así principalmente de acuerdo con el tiempo y la velocidad de internacionalización, ya que su proceso de internacionalización se da desde sus inicios (Cancino y Bonilla, 2009; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McKinsey y Co., 1993), estas especialmente centradas en el desafío a las teorías tradicionales, donde el tamaño y el crecimiento gradual son claves para lograr éxito dentro de los mercados internacionales, y que consideran el proceso de internacionalización en etapas, en cada etapa las empresas adquieren mayores conocimientos y por esa razón aumenta su compromiso en el mercado internacional.

En contraste, el modelo Born Global propone que la internacionalización de las no siga un proceso gradual, estas empresas en su mayoría Pymes suelen presentar dinamismo emprendedor, flexibilidad y mayor motivación, aunque también suelen carecer de aspectos como lo son estructura interna, recursos financieros y humanos (Paul et al.2017; Zacharakis, 1997), esta tendencia ha sido facilitada por la globalización, el internet y otras innovaciones en comunicaciones, que han reducido el costo de la internacionalización, las distancias físicas y culturales, fomentando la expansión extranjera de empresas más pequeñas y con pocos recursos (Cavusgil & Knight, 2009; Oviatt Y McDougall, 1994; Eurofound, 2012), las empresas BG logran llevar a cabo procesos que le tomaría más tiempo a otras empresas en el proceso de la internacionalización, en estos influyen elementos como como lo son: el conocimiento especializado, alta tecnología, productos de alto valor, redes de apoyo, alianzas y capital social (Madsen y Servais, 1997), en este sentido Sarasvathy y Dew (2005) mencionan que el concepto de efectuación proporciona una explicación del por qué las empresas asumen riesgos simplemente en la medida en

que estén preparadas en un entorno operativo inestable que es difícil de predecir, minimizando sus limitaciones en términos de experiencia y recursos disponibles.

9. Conclusiones

En el análisis de las de las lógicas de internacionalización causación/efectuación responde a las principales proposiciones de la investigación que permitió una mayor comprensión de los comportamientos de las empresas en sus procesos de internacionalización. En este se evidenció que las opiniones académicas están en evolución, la comparación teórica para explicar sus comportamientos en el proceso de internacionalización de las empresas, nos muestra que la lógica de la efectucción se puede ver reflejada en las empresas BG que están surgiendo en todo el mundo, por otro lado, la lógica de causación en un contexto de globalización tiende a ser menos aplicable. Es interesante ver como varias de las empresas analizadas ha empleado varios de los comportamientos de las lógicas de causación y efectucción en sus procesos de internacionalización. En este sentido Sarasvathy (2001) se refiere a ambas lógicas como partes integrales del razonamiento en acciones emprendedoras, los empresarios que tienen como objetivo crear grandes empresas necesitan tener la capacidad de aplicar la mezcla adecuada de herramientas de causación y efectucción.

De lo hablado anteriormente se puede ver como las Empresas 4 y Empresa 5 tienen coincidencias con más de la mitad de los comportamientos del proceso de causación, mientras que la Empresa 2 es la que en menor medida coincide con los comportamientos de la causación en los procesos de internacionalización, esto puede llegar a significar que la propia lógica de efectividad no puede explicar completamente los comportamientos de las empresas en los procesos de acceso a los mercados internacionales (sakhdari, 2018). En este sentido Forsgren (2016), menciona que si bien el emprendimiento contiene múltiples fases, incluyendo el descubrimiento, desarrollo y explotación de oportunidades, el proceso de la lógica de efectucción descuida la fase de descubrimiento de oportunidades.

Por otro lado, se puede ver a las Empresas 1 y Empresa 3 que son las que en mayor medida se ajustan con la lógica de causación, que en los comportamientos de identificación de oportunidades que es el primer comportamiento analizado en la lógica de causación, en este caso se podría decir que la lógica de causación apoya la lógica de la efectucción

identificando los primeros mercados en los procesos de internacionalización de las Pymes. En este sentido el análisis sobre los métodos de internacionalización se alinea con lo mencionado por Sarasvathy (2001), en donde señala que las empresas en etapas tempranas utilizan la asociación en lugar de estrategias como la previsión a largo plazo. Para (sakhdari,2018), esto resultaría ser alentador porque presagia que las empresas de cualquier tamaño, edad, la experiencia y la base de recursos pueden participar activamente y beneficiarse de los negocios internacionales.

En cuanto a lo anterior, la Empresa 2 es la que en mayor medida coincide con los comportamientos de la efectucción en los procesos de internacionalización, refleja los comportamientos en las dimensiones de flexibilidad, pérdida asequible, compromisos previos y experimentación (Chandler et al. 2011). La disposición de los conocimientos necesarios para desarrollar los procesos que sugiere la teoría de la efectucción y los resultados de los análisis.

“Hay variedad de estilos y diseños. Todos los diseños son diferentes. No hay un diseño que se repita. ¡Esa es la exclusividad!” “Las mujeres son las que tejen estas mochilas, con una sola aguja. Y es solo una mujer la que la hace cada mochila. No pueden hacerlo dos o más mujeres, solo una.” “estamos haciendo ventas directas. No hemos tenido ventas al por mayor.” (Nelsi Rossi; CEO de Empresa 2).

Se puede decir que las empresas BG aprovechan las redes y los acuerdos colaborativos para el desarrollo de ventajas competitivas y superar las limitaciones de las Pymes jóvenes (Freeman et al., 2006; Gleason y Wiggenghorn, 2007), en este escenario se evidencia la capacidad de los directivos internacionales, la cual como se ha mencionado anteriormente debe ser con experiencia y formación académica internacional, de forma que logren desarrollar una serie de conocimientos, habilidades y destrezas que les facilite la dirección y crecimiento de estas empresas, para hacer frente al mercado global, según Knight y Cavusgil (1996), de esta forma las pequeñas empresas logran incursionar en nuevos mercados sin tener que desarrollar un proceso de incursión, gracias a dirigentes propensos al riesgo e innovadores.

En este sentido se puede ver en la primera proposición la cual fue: las empresas con menos recursos y menos incertidumbre percibida tienden a utilizar la lógica de causación en su proceso de internacionalización. En este sentido se tuvieron en cuenta los

comportamientos principales que reflejan la lógica de la relación de causación adaptados de Chandler et al., (2011), este análisis de los datos que refleja las acciones de las empresas que se ajustan a la lógica de los comportamientos de causación tales como desarrollar un plan de negocio o marketing, desarrollar una estructura organizativa para asuntos internacionales y finalmente establecer planes, y proyectos para desarrollar productos o servicios como acciones para entrar en los mercados extranjeros, realizar actividades de análisis de competidores, y objetivos a alcanzar con la internacionalización de la empresa. Se evidenció que las empresas evitan asumir riesgos en el proceso de internacionalización debido a las limitaciones de recursos, por este motivo las empresas que perciben un nivel más bajo de incertidumbre en un mercado o se enfrentan a la falta de disponibilidad de recursos, podrían usar la lógica de causación porque esta ayuda a las empresas a administrar sus escasos recursos de manera efectiva y eficiente (Cao et al., 2009).

En el caso de la segunda proposición fue: las empresas con mayores recursos y más incertidumbre percibida tienden a utilizar la lógica de efectuación en su proceso de internacionalización. En esta proposición se evidenció de acuerdo al enfoque principal de este estudio de casos que es la lógica de efectuación en el proceso de internacionalización de las empresas, en este se reflejan dimensiones como lo son: pérdida asequible, flexibilidad, compromisos previos y experimentación (Chandler et al. 2011). Se pudo evidenciar que un entorno institucional débil crea incentivos insuficientes para que las empresas se desarrollen (Boehe y col. 2016), por este motivo las empresas buscan los mercados extranjeros para su desarrollo, en esta decisión influyen factores como lo son las conexiones de red, ambiente institucional y disponibilidad de recursos, en Ganitsky (1989), se examinó a estas empresas que desde su inicios se dedicaban a los mercados extranjeros y denominadas "exportadoras innatas" y estas muestran cómo pueden superar los desafíos del proceso de internacionalización a través de una gestión flexible, actitudes y prácticas gerenciales, por este motivo bajo condiciones de incertidumbre, se prefiere la lógica de efectuación de toma de decisiones (Laine y Galkina, 2017), de esta manera, las empresas pueden lograr los mejores resultados posibles con los recursos disponibles.

En cuanto a la tercera proposición fue: las BG logran una eficiente distribución de sus recursos, y enfocarse en la creación de valor como forma de asegurar su sostenibilidad dentro del mercado. En esta proposición se evidenció de acuerdo al enfoque principal de

estudio de casos, que la efectucción es un modelo conductual de emprendimiento que explica cómo el emprendedor desarrolla nuevas empresas en condiciones de incertidumbre (Sarasvathy y col, 2014), en este sentido se puede decir que en la internacionalización temprana influyen elementos como lo son: el conocimiento especializado, alta tecnología, productos de alto valor, redes de apoyo, alianzas y capital social, la experiencia del fundador, el deseo de superación, ambición y visión para los negocios.

En el enfoque teórico aplicable se evidencia que la Empresa 3 y Empresa 5 tienen coincidencias con menos de la mitad de los comportamientos del proceso de efectucción, mientras que la Empresa 2 es la que en mayor medida coincide con los comportamientos de la efectucción en los procesos de internacionalización, puesto que una fuerte adaptación se presenta con: pérdida asequible, flexibilidad, compromisos previos y experimentación, de igual manera su internacionalización se dio dentro del su primer año, su orientación es hacia mercados lejanos, aunque dentro de mismo continente (Estados Unidos) pero con distancias psicológicas como el idioma, la obtención de visados y comunicaciones comerciales con actores en esos mercados, la concepción de que se puede crear el futuro y la reducción de incertidumbre para crear oportunidades (Chandler y col. 2011; Chetty y col. 2015). Las redes locales e internacionales pueden conducir a la renovación de la industria local, ayudar a las empresas a ser born global y ayuda en el desarrollo sostenido (Freeman et al., 2006, 2010; Andersson et al., 2013).

Por lo anterior a la hora de elegir llegar a mercados internacionales y en la búsqueda de consolidar su organización, se hace necesario que los gerentes tengan la capacidad de localizar nuevos socios a través de sus redes existentes, que muestra un comportamiento oportunista (Freeman et al., 2010), en este sentido se puede decir que las redes proporcionan acceso a mercados y clientes, financiación, canales de distribución, oportunidades de aprendizaje, contactos, tanto para el desarrollo interno como para apoyar la internacionalización, esta tendencia ha sido facilitada por la globalización, el internet y otras innovaciones en comunicaciones, que han reducido el costo de la internacionalización, es decir las BG logran una eficiente distribución de sus recursos y enfocarse en la creación de valor como forma de asegurar su sostenibilidad dentro del mercado, influyendo así significativamente en el éxito del proceso de internacionalización, aprovechando las redes y los acuerdos colaborativos para el desarrollo de ventajas

competitivas y superar las limitaciones de las Pymes jóvenes (Freeman et al., 2006; Gleason y Wiggernhorn, 2007).

10. Referencias

Tabla de referencias

- Andersson, S., Evers, N. and Griot, C. (2013). "Local and international networks in small firm internationalization: cases from the Rhone-Alpes medical technology regional cluster", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 25 Nos 9/10, pp. 867-888.
- Arias, A., & Pena, I. (2004). *Las pymes manufactureras de la CAPV ante el reto de la internacionalización*. *Ekonomiaz*, 55(1), 146–169.
- Banalieva, E., & Dhanaraj, C. (2013). "Home region orientation in international expansion strategies", *Journal of International Business Studies*, Vol. 44 No. 2, pp. 89-116.
- Bell, J. (1995). "The internationalization of small computer software firms: a further challenge to 'stage' theories", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 8, pp. 60-75, doi: 10.1108/03090569510097556.
- Boehe, D. (2013). "Collaborate at home to win abroad: how does access to local network resources influence export behavior?", *Journal of Small Business Management*, Vol. 51 No. 2, pp. 167-182, doi: 10.1111/jsbm.12013.
- Boehe, D., Qian, G., & Peng, M. (2016). "Export intensity, scope, and destinations: evidence from Brazil", *Industrial Marketing Management*, Vol. 57, pp. 127-138, available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.01.006>.
- Bruton, G.D., Ahlstrom, D. and Obloj, K. (2008). "Entrepreneurship in emerging economies: where are we today and where should the research go in the future", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 32 No. 1, pp. 1042-2587, doi: 10.1111/j.1540-6520.2007.00213.x.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Cancino, C., & Bonilla, C. (2009). *Factores claves en la rápida internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Chile*. *Revista América Economía* [consultado 19 Dic 2011]. Disponible en: www.americaeconomia.com/Multimedios/Otros/7747.pdf.
- Cannone, G. and Ughetto, E. (2014). "Born globals: a cross-country survey on high-tech start-ups", *International Business Review*, Vol. 23 No. 1, pp. 272-283.

- Cao, Q., Gedajlovic, E. and Zhang, H. (2009). *“Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and syner.*
- Cardoza, G., Farber, V., Gonzalez, R., & Ruiz, J. (2016). *“Barriers and public policies affecting the international expansion of Latin American SMEs: evidence from Brazil, Colombia, and Peru”, Journal of Business Research, Vol. 69 No. 6, pp. 2030-2039, doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.148.*
- Cavusgil, S., & Knight, G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise.* New York, NY: Business Expert Press.
- Cavusgil, S., & Knight, G. (2009). *Born Global Firms* GA State University (First), Business Expert Press.
- Chandler GN, DeTienne DR, McKelvie A, Mumford TV. (2011). *Causation and effectuation processes: a validation study. J Bus Ventur 26(3):375–390.*
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). *“The recognition of first time international entrepreneurial opportunities”, International Marketing Review, Vol. 26 No. 1, pp. 30-61, doi: 10.1108/02651330910933195.*
- Chetty, S., Ojala, A. and Leppäaho, T. (2015). *“Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms”, European Journal of Marketing, Vol. 49 Nos 9/10, pp. 1436-1459, doi: 10.1108/EJM-11-2013-0630.*
- Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2016). *“The internationalization of latin american Enterprises-Empirical and theoretical perspectives”, Journal of Business Research, Vol. 69 No. 6, pp. 1957-1962, doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.141.*
- Contractor, F., Hsu, C., & Kundu, S. (2005). *“Explaining export performance: a comparative study of international new ventures in Indian and Taiwanese software industry”, Management International Review, Vol. 45, pp. 83-108.*
- Cuervo-Cazurra, A. (2016). *“Multilatinas as sources of new research insights: the learning and escape drivers of international expansion”, Journal of Business Research, Vol. 69 No. 6, pp. 1963-1972, doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.142.*
- Cuervo-Cazurra, A., Ciravegna, L., Melgarejo, M. and Lopez, L. . (2018). *“Home country uncertainty and the internationalization-performance relationship: building an uncertainty management capability”, Journal of World Business, Vol. 53 No. 2, pp. 209-221, doi: 10.1016/j.jwb.2017.11.002.*
- D. Blankenburg Holm . (1995). *A network approach to foreign market entry. An interaction and network perspective Business Marketing (1995), pp. 375-405.*
- Dankhe, Gordon L. (1986). *Investigación y comunicación. McGraw Hill., p. 412.*

- De Clercq, D., Sapienza, H., & Yavuz, R. (2012). *Learning and knowledge in early internationalization research: past accomplishments and future directions*. *J Bus Ventur* 27:143–165.
- Deng, P. and Zhang, S. (2018). “*Institutional quality and internationalization of emerging market firms: focusing on Chinese SMEs*”, *Journal of Business Research*, Vol. 92, pp. 279-289, doi: 10.1016/j.jbusres.2018.07.014.
- dirigentesdigital. (2016). “*Born Global, pymes de acelerada internacionalización* “
https://.com/hemeroteca/born_global-_pymes_de_acelerada_internacionalizacion-APDD27406.
- Ellis, P. (2000). *Social ties and foreign market entry*. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443–469.
- Eurofound. (2012). *Born global: The potential of job creation in new international businesses*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fisher G. (2012). *Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research*. *Entrep Theory Pract* 36(5):1019–1051.
- Forsgren M . (2016). *A note on the revisited Uppsala internationalization process model—the implications of business networks and entrepreneurship*. *J Int Bus Stud* 47(9):1135–1144.
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). *How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization*. *Journal of International Marketing*, 14(3): 33–63.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., & Zyngier. (2010). *A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm*. *International Business Review*, 19(1): 70–84.
- Furst, S. (2010). *Case studies in the cinema and audiovisual sector: Domestic SMEs in the television global value chain: The case of Caracol in Colombia*. In UNCTAD, *Integrating developing countries’ SMEs into global value chains*, (pp. 85-98).
- Ganitsky, J. (1989). *Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel’s case*. *International Marketing Review*, 6(5): 50–65.
- Gi-Barragan, J. M., Belso-Martinez, J. A., & Mas-Verdú, F. (2020). *Bibliometric analysis of the theory of effectuation and the internationalisation of small and medium-sized enterprises*. *European Journal of International Management*, in-press.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.10026119>.

- Gil-Barragan, J. M., Belso-Martínez, J. A., & Mas-Verdú F. (2020). *When do domestic networks cause accelerated internationalization under different decision-making logic? Evidence from weak institutional environment*. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0191>.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). *Discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Gleason, K., & Wiggernhorn, J. (2007). *Born globals, the choice of globalization strategy, and the market's perception of performance*. *Journal of World Business*, 42(3): 322–335.
- Gordon, R., & Suominen, K. (2014). *Going Global: Promoting the Internationalization of Small and Midsize Enterprises in Latin America and the Caribbean*, Inter-American Development Bank, Washington, DC.
- Granovetter, M.S. (1973). "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78 No. 6, pp. 1360-1380.
- Gulati, R., Lavie, D., & Madhavan, R. (2011). "How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 31, pp. 207-224, doi: 10.1016/j.riob.2011.09.005.
- Harveston, P., Kedia, B., & Davis, P. (2001). *Synoptic versus incremental internationalisation: an examination of Born Global and gradual globalizing firm*. *Frontiers of Entrepreneurship*.
- Hedlund, G., & Kverneland, A. (1985). *Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan*. *International Studies of Management and Organization*, 15(2): 41–59.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill 6ª ed., pp. 119-125.
- Hewerdine, L., & Welch, C. (2013). *Are international new ventures really new? A process study of organizational emergence and internationalization*. *Journal of World Business*, 48(4): 466–477.
- Hiatt, S., & Sine, W. (2014). "Clear and present danger: planning and new venture survival amid political and civil violence", *Strategic Management Journal*, Vol. 35 No. 5, pp. 773-785, doi: 10.1002/smj.2113.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). *The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *J Int Bus Stud* 8(1):23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). *The mechanism of internationalisation*. *International Marketing Review*, 7(4): 11–24.

- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). 'The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership', *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 9, pp.1411–1431. Available online at: <http://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). 'The Internationalization of the firm: Four Swedish cases', *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, pp.305–323. Available online at: <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>.
- Justin Paul, Alexander Rosado-Serrano. (2019). "Gradual Internationalization vs Born-Global/ International new venture models: A review and research agenda", *International Marketing Review*, <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>.
- Kiss, A., Danis, W., & Cavusgil, S. (2012). "International entrepreneurship research in emerging economies: a critical review and research agenda", *Journal of Business Venturing*, Vol. 27 No. 2, pp. 266-290, doi: 10.1016/j.jbusvent.2011.09.004.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 No. 2, pp. 124-141.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). "The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory", in Cavusgil, S.T. and Madsen, T. (Eds), *Advances in International Marketing*, Vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 11-26.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). "Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs", *International Business Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 440-453, doi: 10.1016/j.ibusrev.2010.08.002.
- Kundu, S., & Katz, A. (2003). "Born-international SMEs: bi-level impacts of resources and intentions", *Small Business Economic*, Vol. 20 No. 1, pp. 25-47.
- Laine, I., & Galkina, T. (2017). "The interplay of effectuation and causation in decision making: Russian SMEs under institutional uncertainty", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 905-941, doi: 10.1007/s11365-016-0423-6.
- Langley A. (1999). *Strategies for theorizing from process data*. *Acad Manage Rev* 24(4):691–710.
- Langley A. (2009). *Studying processes in and around organizations*. In: Buchanan DA, Bryman A (eds) *The Sage handbook of organizational research methods*. Sage, Thousand Oaks, CA, pp 409–429.
- Lingelbach, D., Sriram, V., Mersha, T. and Saffu, K. (2015). "The innovation process in emerging economies: an effectuation perspective", *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 16 No. 1, pp. 5-17, doi: 10.5367/ije.2015.0172.

- Lopez, L., Kundu, S., & Ciravegna, L. (2009). "Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican industry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 No. 7, pp. 1228-1238.
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). *The internationalization of born globals: An evolutionary process?* *International Business Review*, 6, 561–583.
- Manolova, T., Manev, I., & Gyoshev, B. (2010). "In good company: the role of personal and interfirm networks for new-venture internationalization in a transition economy", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 3, pp. 257-265, doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.004.
- Martínez Carazo, Piedad Cristina. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193.
- Martín-Tapia, I., Aragon-Correa, J.A. and Rueda-Manzanares, A. (2010). "Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 3, pp. 266-275, doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.009.
- MBA & Educación ejecutiva. (2011). *Desarrollan Estudio de Caso de la Empresa Argentina Globant Es estudiada por Harvard Business School y el World Economic Forum*.
- McDougall, P. (1989). *International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure*. *J Bus Ventur* 4(6):387–400.
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. (1994). *Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research*. *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469–487.
- McKinsey, & Company. (1993). *Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters*. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- Media Group. (2017). *Conexión informing and uniting communities*.
- Milanov, H., & Fernhaber, S. (2014). "When do domestic alliances help ventures abroad? Direct and moderating effects from a learning perspective", *Journal of Business Venturing*, Vol. 29 No. 3, pp. 377-391, doi: 10.1016/j.jbusvent.2013.05.004.
- OECD. (2013). *Fostering SMEs' participation in global markets: Final report*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development.
- Oehme M, Bort S. (2015). *SME internationalization modes in the German biotechnology industry: the influence of imitation, network position, and international experience*. *J Int Bus Stud* 46 (6):629–655.

- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). *Toward a theory of international new ventures*. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45–64.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (2005). “*Toward a theory of international new ventures*”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 36 No. 1, pp. 29-41.
- Paul, J., & Gupta, P. (2014). “*Process and intensity of internationalization of IT firms – evidence from India*”, *International Business Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 594-603.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). “*Exporting challenges of SMEs: a review and future research agenda*”, *Journal of World Business*, Vol. 52 No. 3, pp. 327-342, doi: 10.1016/j.jwb.2017.01.003.
- Peiris IK, Akoorie ME, Sinha P. (2012). *International entrepreneurship: a critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research*. *J Int Entrep* 10(4):279–324.
- Penrose, ET. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* , Basil Blackwell, Oxford.
- Plá Baber, J., & Suarez Ortega, S. M. (2001). “*¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora*”, *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, Vol. 52 (Enero-Abril), pp. 155-175.
- Rennie, M. (1993). *Born global*. *McKinsey Quarterly*, 4: pp 45–52.
- Rialp, A. (1999). *Los enfoques micro-organizacionales de la inter-nacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura*. *En Cambio, Tecnológico y Competitividad*, 781, 117-128.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). “*The acquisition and utilization of information in new product alliances: a strength-of-Ties perspective*”, *Journal of Marketing*, Vol. 65 No. 2, pp. 1-18, doi: 10.1509/jmkg.65.2.1.18253.
- Sakhdari, K. (2018). *Effectuation, Causation and the Revised Uppsala Model: A Behavioral Analysis of Iranian SMEs’ Internationalization*. In: Faghih N., Zali M. (eds) *Entrepreneurship Ecosystem in the Middle East and North Africa (MENA)*. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-75913-5_21
- Sarasvathy S, Kumar K, York JG, Bhagavatula S . (2014). *An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges, and provocative possibilities*. *Entrep Theory Pract* 38:71–93.
- Sarasvathy, S. (2001). *Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. *Acad Manage Rev* 26(2):243–263.

- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Sarasvathy, S., & Dew, N. (2005). "Entrepreneurial logics for a technology of foolishness", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 385-406.
- Savin-Baden, M. y Major, C. (2013). *Qualitative Research: The essential guide to theory and practice*. Abingdon, UK: Routledge.
- Schweizer, R., Vahlne, J., & Johanson, J. (2010). "Internationalization as an entrepreneurial process", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8 No. 4, pp. 343-370, doi:10.1007/s10843-010-0064-8.
- Scott, W. (2014). *Institutions and Organizations Ideas, Interests, and Identities*, 4th ed., Sage.
- Shapiro, D., Von Glinow, M., & Xiao, Z. (2007). *Toward polycontextually sensitive research methods*. *Management and Organization Review*, 3(1): 129–152.
- Shrader, R., Oviatt, B., & McDougall, P. (2000). *How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century*. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227–1247.
- Söderqvist, A., & Chetty, S. (2013). "Strength of ties involved in international new ventures", *European Business Review*, Vol. 25 No. 6, pp. 536-552, doi: 10.1108/EBR-03-2013-0034.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, Reino Unido: University of Cambridge Press.
- Torkkeli, L., & Fuerst, S. (2018). "Country institutional profiles: evidence from Colombian software exporters", *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, Vol. 31 No. 4, pp. 663-678, doi: 10.1108/ARLA-09-2015-0253.
- Urmeneta, R. (2016). "Dinámica de las empresas exportadoras en américa latina. CEPAL", available at: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40296/1/S1600377_es.pdf.
- Vasilchenko, E., & Morrish, S. (2011). "The role of entrepreneurial networks in the exploration and exploitation of internationalization opportunities", *Journal of International Marketing*, Vol. 19 No. 4, pp. 88-105, doi: 10.1509/jim.10.0134.
- Wang, Y., & Suh, C. (2009). "Towards a re-conceptualization of firm internationalization: heterogeneous profess, subsidiary roles and knowledge flow", *Journal of International Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 447-459.

-
- Witt, M.A. and Lewin, A.Y. (2007). “*Outward foreign direct investment as escape response to home country institutional constraints*”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 No. 4, pp. 579-594.
- Xu, Z., Lin, J., & Lin, D. (2008). “*Networking and innovation in SMEs: evidence from Guangdong province, China*”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15 No. 4, pp. 788-801, doi: 10.1108/14626000810917861.
- Zacharakis, A. (2017). *Entrepreneurial entry into foreign markets: a transaction cost perspective*. *Entrep Theory Prac* 21: pp. 23–40.

A. Anexo. Cuestionario guía

Ilustración 5. Cuestionario guía

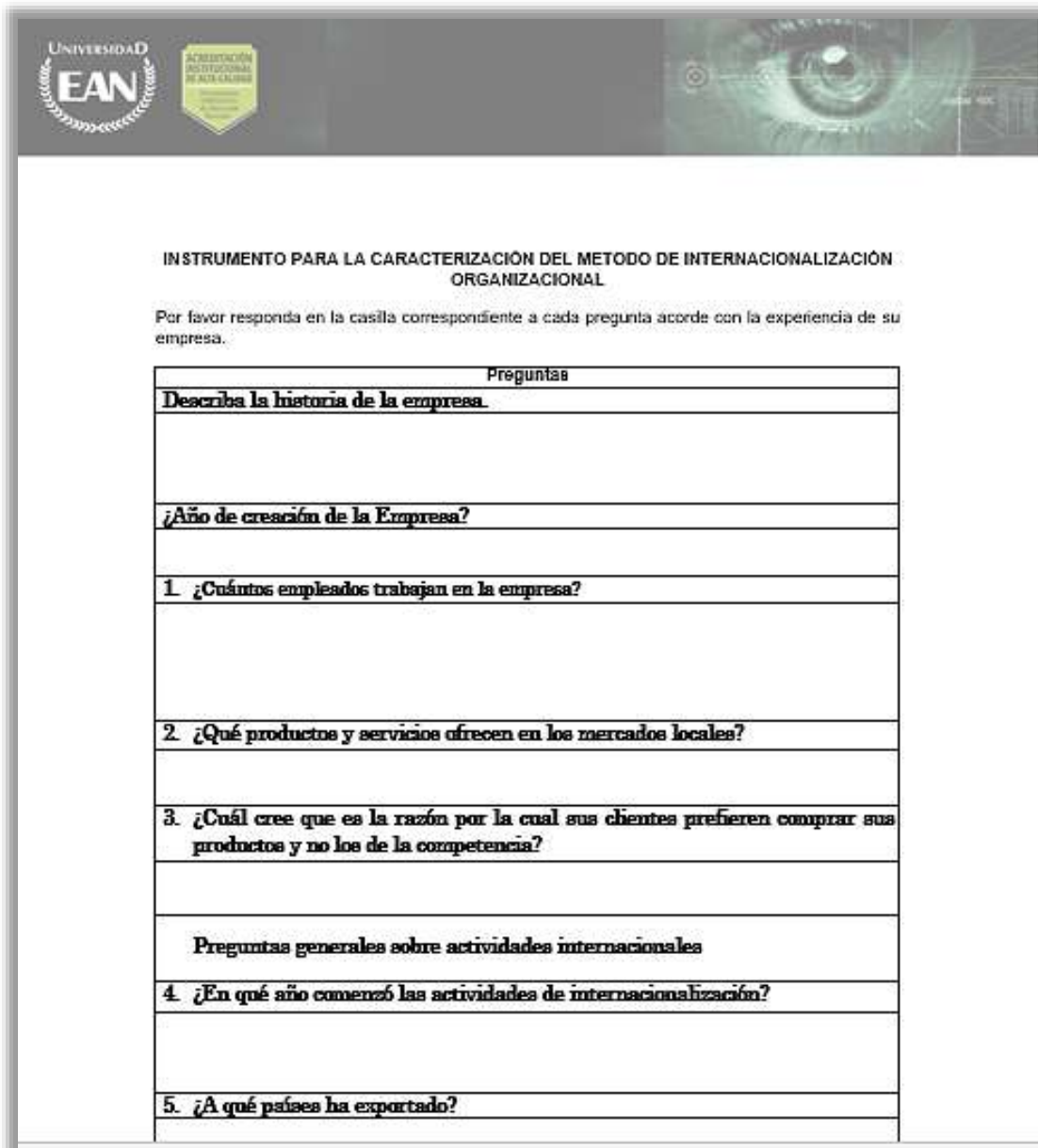
CUESTIONARIO GUÍA

1. Año de creación de la empresa.
2. Describa la historia de la empresa.
3. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?
4. ¿Qué productos y servicios ofrecen?
5. ¿Cuál cree que es la razón por la cual sus clientes prefieren comprar sus productos y no los de la competencia?
6. ¿A qué países ha exportado?
7. ¿En qué año comenzó las actividades de internacionalización?
8. ¿(%) porcentaje de sus ventas exteriores sobre sus ventas totales?
9. ¿Tenía un plan de negocios escrito, un plan de marketing, un análisis de competencia?
10. ¿cuál es la contribución social de la empresa?

Fuente: Elaboración propia, basado en Sakhdari and Saniei (2018).

B. Anexo. Instrumento para la caracterización

Ilustración 6. Instrumento para la caracterización del método de internacionalización organizacional



UNIVERSIDAD EAN

ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD

INSTRUMENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL METODO DE INTERNACIONALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Por favor responda en la casilla correspondiente a cada pregunta acorde con la experiencia de su empresa.

Preguntas
Describe la historia de la empresa.
¿Año de creación de la Empresa?
1. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?
2. ¿Qué productos y servicios ofrecen en los mercados locales?
3. ¿Cuál cree que es la razón por la cual sus clientes prefieren comprar sus productos y no los de la competencia?
Preguntas generales sobre actividades internacionales
4. ¿En qué año comenzó las actividades de internacionalización?
5. ¿A qué países ha exportado?

Fuente: Adaptado de Sakhdari and Saniei (2018).