



Universidad de Oviedo

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2023/2024

TRABAJO FIN DE MÁSTER

INTERNACIONALIZACIÓN Y EMPRESAS BORN GLOBAL

JAVIER RODRÍGUEZ ÁLVAREZ

JULIO DE 2024

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. LA INTERNACIONALIZACIÓN: UN MARCO CONCEPTUAL</b> .....	3
1.1 CONCEPTO .....	3
1.2 TEORÍAS Y MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	5
1.2.1. Internacionalización desde el punto de vista económico. ....	5
1.2.2. Internacionalización desde el punto de vista de proceso .....	11
1.2.3. Internacionalización desde un enfoque de redes .....	15
1.3. MOTIVOS, FACTORES FACILITADORES Y OBSTÁCULOS PARA INTERNACIONALIZARSE ...	16
1.4. MODOS DE ENTRADA .....	21
1.4.1. Mediante Exportaciones .....	23
1.4.2 Mediante Alianzas .....	26
1.4.3 Mediante Inversión directa en el exterior .....	31
1.5. SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES .....	34
1.6. PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	36
1.6.1 Proceso tradicional.....	36
1.6.2 Proceso acelerado .....	38
<b>2. EMPRESAS BORN GLOBAL</b> .....	41
2.1. CONCEPTO .....	41
2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS BORN GLOBAL .....	42
2.3. EL MODELO DE DESARROLLO DE LAS BORN GLOBAL .....	45
2.4 FACTORES QUE IMPULSAN EL FENOMENO DE LAS BORN GLOBAL .....	46
2.5 TIPOS DE EMPRESAS Born Global.....	48
2.5.1 Empresas Born Global nuevas de exportación/importación .....	49
2.5.2 Empresas Born Global Traders internacionales .....	50
2.5.3 Start-ups geográficamente concentradas .....	51
2.5.4 Empresas Born Global Start-ups globales .....	52
<b>3. ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS BORN GLOBAL ESPAÑOLAS</b> .....	55
3.1. LAS BORN GLOBAL EN ESPAÑA .....	55
3.2. JUSTIFICACIÓN DE ELECCIÓN .....	58
3.3. CABIFY .....	59
3.3.1 Historia de la empresa .....	59
3.3.2. Algunos datos de CABIFY.....	60
3.3.3 Modelo de negocio de CABIFY .....	64
3.3.4. Internacionalización de CABIFY.....	65

3.3.5. Expansión a Brasil y Portugal .....	67
3.3.6. Estrategia de negocios y desafíos de CABIFY .....	68
3.3.7. Reflexiones .....	69
3.4. METROHM DROPSSENS S.L.....	70
3.4.1 Historia de la empresa .....	70
3.4.2. Algunos datos de METROHM DROPSSENS S.L .....	71
3.4.3. Internacionalización de METROHM DROPSSENS S.L .....	75
3.4.4. Reflexiones .....	76
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	<b>78</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>81</b>
5.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	81
5.2. PÁGINAS WEB.....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1 Teorías de la Internacionalización.....	5
Tabla 2. 1 Tipos de empresas Born Global. ....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1 Cambios en las estrategias de expansión global de las empresas. ....	13
Figura 1. 2 Modos de entrada.....	22
Figura 1. 3 Niveles de riesgo y medidas de control relacionadas con los modos de entrada.....	22
Figura 1. 4 Diferentes tipos de alianzas para expandirse internacionalmente.....	26
Figura 3. 1 Historia de CABIFY. ....	59
Figura 3. 2 Mapa de la presencia internacional de CABIFY. ....	66
Figura 3. 3 Internacionalización de CABIFY. ....	66

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 3. 1 Evolución del número de empresas Born Global constituidas cada año en el periodo 2018-2022 .....	55
Grafico 3. 2 Ingresos de explotación medios de las empresas Born Global constituidas cada año en el periodo 2018-2022 .....	56
Grafico 3. 3 Distribución Sectorial de las empresas Born Global españolas en el periodo 2018-2022 .....	57
Grafico 3. 4 Distribución por comunidades autónomas de las empresas Born Global españolas en el periodo 2018-2022 .....	57
Grafico 3. 5 Evolución de los ingresos de explotación de CABIFY (millones de euros) .....	61
Grafico 3. 6 Evolución de los Resultados de CABIFY (millones de euros) .....	62
Grafico 3. 7 Evolución del Activo de CABIFY (millones de euros) .....	63
Grafico 3. 8 Evolución del número de empleados de CABIFY .....	63
Grafico 3. 9 Evolución de los ingresos de explotación de METROHM DROPSSENS SL. (millones de euros) .....	72
Grafico 3. 10 Evolución de los Resultados de METROHM DROPSSENS SL. (millones de euros) .....	73
Grafico 3. 11 Evolución del Activo de METROHM DROPSSENS SL. (millones de euros).....	74
Grafico 3. 12 Evolución del número de empleados de METROHM DROPSSENS SL. ....	74

## **RESUMEN**

El objetivo del Trabajo Fin de Máster es analizar la internacionalización y el fenómeno de las empresas nacidas globales o “Born Global”. La internacionalización se ha convertido en una estrategia esencial para las empresas debido a la intensificación de la globalización, mejora en el transporte y el avance en las tecnologías de la información y comunicación (TICs). En este contexto, ha emergido el fenómeno llamado Born Global, empresas que, desde sus inicios, adoptan una estrategia internacional y logran penetrar rápidamente en múltiples mercados extranjeros. Estas empresas, a menudo PYMEs, desafían el modelo tradicional de internacionalización, al mostrar una orientación global desde sus primeros días de operación. La aparición de las Born Global pone de manifiesto la importancia de la innovación y el uso eficaz de las TICs, proporcionando nuevas perspectivas sobre cómo las empresas pueden crecer y competir en una economía global cada vez más interconectada. Con el fin de profundizar en la comprensión de estas empresas, se analizan dos casos reales de empresas Born Global: CABIFY y METROHM DROPSSENS S.L. Ambas han tenido resultados significativos en sus respectivos sectores mediante una estrategia de rápida internacionalización y un proceso acelerado. Estos casos ilustran cómo las Born Global pueden aprovechar las ventajas de la globalización y las TICs para expandirse y consolidarse en el mercado global.

**Palabras Clave:** Internacionalización, “Born Global”, Globalización, TICs, PYMEs

## **ABSTRACT**

The objective of this master's thesis is to analyze internationalization and the phenomenon of Born Global firms. Internationalization has become an essential strategy for companies due to the intensification of globalization, improvements in transportation and advances in information and communication technologies (ICTs). In this context, a phenomenon called Born Global has emerged. These are companies that, from their inception, adopt an international strategy and quickly penetrate multiple foreign markets. These companies, often SMEs, challenge the traditional model of internationalization by demonstrating a global orientation from their early days of operation. The emergence of Born Global firms highlights the importance of innovation and the effective use of ICTs, providing new perspectives on how companies can grow and compete in an increasingly interconnected global economy. To deepen the understanding of these companies, two real cases of Born Global, CABIFY y METROHM DROPSSENS S.L, both have achieved significant results in their respective sectors through a strategy of rapid internationalization and an accelerated process. These cases illustrate how Born Global firms can leverage the advantages of globalization and ICTs to expand and establish themselves in the global market.

**Keywords: Internationalization, Born global firms. Globalization, ICTs, PYMEs**

## **INTRODUCCIÓN**

En el contexto actual de una economía globalizada, la internacionalización de las empresas se ha vuelto esencial para asegurar su competitividad y fomentar un crecimiento sostenible. Este fenómeno ha sido impulsado por la globalización, que ha facilitado el intercambio de bienes, servicios, capitales y conocimientos entre países.

Además, la internacionalización puede generar una serie de beneficios a las empresas, como pueden ser el acceso a nuevos mercados, la diversificación de riesgos y la búsqueda de eficiencias económicas. Al producirse una expansión hacia otros países las empresas aprovechan las diferencias en mano de obra, materias primas y costes de producción, lo que les permite ser menos vulnerables a los acontecimientos políticos y económicos que se produzcan en otros países y también reducir la dependencia respecto a un país o región.

Tradicionalmente, las empresas han seguido un proceso gradual de expansión internacional, empezando por consolidar su presencia en el mercado local antes de aventurarse en mercados extranjeros. Sin embargo, en las últimas décadas han emergido un fenómeno que desafía este modelo convencional: el de las Born Global.

Las Born Global son empresas que, desde su fundación, adaptan una estrategia de internacionalización rápida y amplia, con la intención de competir en mercados globales desde sus primeros años de operación. Estas empresas se caracterizan por su enfoque innovador, el uso intensivo de tecnología y una mentalidad empresarial orientada hacia el aprovechamiento de oportunidades en múltiples países. La globalización, junto con el avance de las tecnologías de la información y comunicación, ha facilitado la proliferación de estas empresas, que logran romper las barreras geográficas y culturales con mayor facilidad que sus predecesoras.

Por lo tanto, la internacionalización y el fenómeno de las Born Global han pasado a ser componentes fundamentales para el éxito y supervivencia de las empresas, asegurando su competitividad en el mercado. Estos procesos buscan expandir el tamaño o el alcance de las empresas y responden a las demandas de un mercado global y a la necesidad de adaptarse a las dinámicas tecnológicas, económicas y culturales en constante cambio.

Con este trabajo pretendemos ahondar en el estudio de la internacionalización en general y el fenómeno de las Born Global en particular. Para ello, se analizarán dos casos de empresas Born Global españolas capaces de operar en el extranjero de manera exitosa, siguiendo un proceso acelerado desde el comienzo de sus operaciones porque veían nichos de mercados satisfactorios para sus intereses comerciales y económicos: CABIFY y METROHM DROPSSENS S.L. Se han utilizado para su elaboración múltiples fuentes de información secundarias.

Este trabajo se ha estructurado de la siguiente forma.

- En el *Apartado 1*, se muestra un marco conceptual para el estudio de la internacionalización empresarial. En él se comenta el concepto de internacionalización, las teorías más importantes de la internacionalización, motivaciones para internacionalizarse, obstáculos a afrontar, modos de entrada, selección de mercados y los procesos de internacionalización.
- En el *Apartado 2*, se estudia el concepto de empresas Born Global, en el que se incluyen sus principales características, el modelo de desarrollo de las Born Global, los factores que impulsan el fenómeno de las Born Global y los tipos de Born Global.
- En el *Apartado 3*, se hace un examen en profundidad de dos casos de empresas Born Global españolas: CABIFY y METROHM DROPSSENS S.L.
- Por último, en el *Apartado 4*, se describen las conclusiones extraídas durante el proceso de elaboración de este trabajo.



# **1. LA INTERNACIONALIZACIÓN: UN MARCO CONCEPTUAL**

La expansión internacional de las empresas supone un componente esencial para su crecimiento y la competitividad en la economía global contemporánea. Este proceso, que implica la expansión de operaciones más allá de las fronteras nacionales, permite a las empresas acceder a nuevos mercados, diversificar riesgos y aprovechar ventajas competitivas en distintos contextos internacionales.

## **1.1 CONCEPTO**

La internacionalización es un proceso estratégico mediante el cual las empresas expanden sus operaciones más allá de las fronteras nacionales para alcanzar mercados extranjeros. Este proceso implica una serie de actividades y decisiones que van desde la identificación de oportunidades en el extranjero hasta la adaptación, por parte de las empresas, de productos y servicios que satisfagan preferencias y necesidades de los clientes internacionales.

La internacionalización puede adoptar diferentes formas, que van desde la exportación y la importación hasta la inversión directa en el extranjero mediante la apertura de filiales, sucursales o fábricas. También puede implicar alianzas estratégicas con empresas locales o la participación en ferias comerciales internacionales para promocionar los productos y servicios en mercados internacionales.

Uno de los principales impulsores de la internacionalización es la búsqueda de nuevos mercados y oportunidades de crecimiento. Al expandirse a otros mercados, las empresas pueden diversificar sus fuentes de ingresos, reducir su dependencia de un solo mercado y aprovechar economías de escala y ventajas competitivas en diferentes países. Además, la expansión internacional permite a las empresas el acceso a recursos y talento humano que no están a su disposición en su país de origen.

Sin embargo, la internacionalización también conlleva una serie de desafíos y riesgos. Entre ellos se encuentran las diferencias culturales, lingüísticas y legales entre los países, así como las fluctuaciones en los tipos de cambio y las barreras comerciales y regulatorias. Además, expandirse a nuevos mercados puede requerir importantes inversiones de capital y recursos, así como una cuidadosa planificación y gestión para garantizar el éxito a largo plazo.

Para tener éxito en la internacionalización, las empresas deben llevar a cabo un análisis exhaustivo del mercado objetivo y adaptar sus estrategias de marketing, ventas y distribución para satisfacer las necesidades y preferencias locales. Esto puede implicar la personalización de productos y servicios, la modificación de precios y el desarrollo de relaciones con socios locales.

Las empresas deben considerar las implicaciones fiscales, legales y regulatorias de operar en el extranjero, así como los riesgos asociados con la volatilidad política y económica en los países donde quieren dirigirse. Es fundamental contar con un equipo de gestión con experiencia en negocios internacionales y una cultura organizativa que valore la diversidad y la adaptabilidad.

Por otro lado, la internacionalización también puede presentar desafíos económicos para las empresas. Por ejemplo, puede requerir una inversión inicial significativa en términos de investigación de mercado, desarrollo de productos y establecimiento de operaciones en el extranjero. Además, las empresas pueden enfrentar riesgos financieros y operativos, como la volatilidad de los tipos de cambio, los cambios en la regulación gubernamental y las diferencias culturales y políticas en los mercados internacionales.

Por último, la internacionalización puede tener implicaciones económicas para la economía en su conjunto. Por un lado, puede contribuir al crecimiento económico al crear empleo, fomentar la inversión y estimular la innovación. Además, puede promover el comercio internacional y la integración económica entre diferentes países. Sin embargo, también puede plantear desafíos, como la deslocalización de empleos, la competencia desleal y el agotamiento de los recursos naturales en los países en desarrollo (Canals, 2000; Villareal Larrinaga, 2005; Arteaga, 2017).

En resumen, la internacionalización de una empresa es un proceso complejo y multifacético que implica la expansión, más allá de sus fronteras nacionales, de las operaciones realizadas por una empresa para alcanzar mercados internacionales. Si se hace efectivamente, puede ofrecer importantes oportunidades de crecimiento y desarrollo, pero también conlleva desafíos y riesgos que deben gestionarse de manera cuidadosa y estratégica.

## 1.2 TEORÍAS Y MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización es un proceso clave para las empresas que buscan expandirse globalmente. Las teorías y modelos que la explican son fundamentales para comprender cómo y por qué las empresas se aventuran a mercados extranjeros. Desde el modelo clásico de Uppsala, que destaca la importancia del aprendizaje gradual, hasta la teoría de redes, que resalta las conexiones sociales en la toma de decisiones internacionales, cada enfoque ofrece una perspectiva única. Otros modelos como el eclecticismo de Dunning y el enfoque del ciclo de vida del producto también arrojan luz sobre los factores que influyen en el proceso de internacionalización empresarial.

En la próxima tabla (Tabla 1.1), se presentan las teorías sobre la internacionalización de la empresa, analizadas desde diversas perspectivas por distintos autores. Se han elegido aquellos enfoques teóricos con mayor capacidad explicativa de este fenómeno para su análisis.

**Tabla 1. 1 Teorías de Internacionalización.**

INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA <u>PERSPECTIVA</u> <u>ECONÓMICA</u>	INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA <u>PERSPECTIVA</u> <u>DE PROCESO</u>	INTERNACIONALIZACIÓN DESDE EL <u>ENFOQUE DE</u> <u>REDES</u>
Teoría de la Organización Industrial	Modelo de Uppsala	
Teoría de la Internalización	Teoría del Ciclo de vida del Producto	
Paradigma de Dunning		
Teoría de la empresa basada en el conocimiento (TEBC)		

Fuente: elaboración propia

### 1.2.1. Internacionalización desde el punto de vista económico.

En este apartado, se agrupan y definen todas las teorías que describen el proceso de internacionalización desde un punto de vista económico, las ventajas económicas y los costes

de transacción. Estos enfoques, desarrollados en los años setenta y ochenta, explican la internacionalización de las empresas, las condiciones para seleccionar mercados internacionales y la existencia de empresas multinacionales (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán y Becerra Plaza, 2006).

A continuación, se presentan las teorías que sustentan este enfoque:

*a) Teoría de Organización Industrial*

Esta teoría desarrollada por Hymer (1976) y Kindleberger (1969), es un enfoque pionero que revolucionó la comprensión de las empresas multinacionales y la economía internacional. Hymer desafió las concepciones tradicionales de la teoría económica al argumentar que las empresas multinacionales no se comportan como lo harían en un mercado perfectamente competitivo, sino que tienen poder de mercado y pueden influir en el curso de la economía internacional (Dunning, 1999).

Hymer se centró en comprender por qué las empresas optan por internacionalizarse y cómo esta internacionalización afecta a la competencia y la estructura del mercado. Una de las ideas clave de su teoría es que las multinacionales pueden ejercer poder de mercado por su control sobre recursos específicos, como tecnología, conocimientos, capital y acceso a mercados.

Hymer argumenta que las empresas multinacionales no solo buscan maximizar sus beneficios, como lo harían en un mercado perfectamente competitivo, sino que también buscan maximizar su poder de mercado y asegurar su posición dominante en la economía global. Esto puede implicar estrategias como la fijación de precios discriminatorios. El establecimiento de barreras de entrada para evitar la competencia y la explotación de ventajas tecnológicas o de marca (Tirole, 1998).

Una de las contribuciones más importantes fue su enfoque en los llamados “fallos de mercado” que pueden justificar la existencia y la expansión de las empresas multinacionales. Hymer argumenta que existen imperfecciones en los mercados internacionales que crean oportunidades para que las empresas multinacionales obtengan beneficios económicos más allá de lo que sería posible en un mercado perfectamente competitivo. Estas imperfecciones

incluyen diferencias en los costes de producción, barreras comerciales, diferencias en la disponibilidad de recursos y asimetrías de información (Buckley, 2010).

Además, destacó la importancia del poder de negociación de las empresas multinacionales en las relaciones con los gobiernos y otras instituciones internacionales, ya que las empresas multinacionales pueden influir en la formulación de políticas comerciales, fiscales y evitar regulaciones que limiten su capacidad para operar en el extranjero.

Por último, puso énfasis en la inversión directa en el extranjero (IDE) como un mecanismo principal con el que las multinacionales buscan expandirse y asegurar su posición en el mercado global. Hymer argumenta que dichas empresas invierten en el extranjero no solo para aprovechar costes más bajos de producción o acceder a nuevos mercados, sino también para proteger y fortalecer su posición competitiva frente a rivales extranjeros (Cardoso, Castro y Chavarro, 2007).

#### *b) Teoría de la Internalización*

Es un enfoque fundamental en el campo de la economía internacional y la estrategia empresarial. Desarrollada por Buckley y Casson (1976, 1985) y Henmart (1986), esta teoría busca explicar por qué las empresas eligen operar en mercados internacionales mediante la inversión directa en lugar de utilizar el comercio internacional.

En su esencia, la teoría de Buckley y Casson se basa en la premisa de que las empresas buscan maximizar sus beneficios y minimizar los costes, y que la internalización es una estrategia para lograr este objetivo.

La teoría se desarrolla en torno a tres conceptos (Rugman y Verbeke, 2003):

- **Costes de transacción:** las empresas se enfrentan a costes al realizar transacciones en el mercado, como costes de búsqueda, negociación y supervisión. Estos costes pueden ser significativos en el ámbito internacional debido a las diferencias culturales, legales y administrativas entre los países. La internalización puede reducir estos costes al permitir que la empresa coordine directamente sus actividades en lugar de depender de terceros.

- **Imperfecciones en el mercado:** sugieren que los mercados no siempre son eficientes y pueden estar sujetos a imperfecciones, como información asimétrica o poder de mercado. Estas imperfecciones pueden hacer que la internalización sea una opción más atractiva que el comercio internacional, ya que permite a la empresa ejercer un mayor control sobre sus actividades en el extranjero y evitar riesgos asociados con la dependencia de terceros.
- **Ventajas de propiedad:** las empresas poseen ciertos activos que les confieren una ventaja competitiva, como tecnología patentada, marcas registradas o conocimientos especializados. Estas ventajas de propiedad pueden ser difíciles de proteger en el ámbito internacional a través del comercio internacional, pero pueden ser mejor aprovechadas mediante la internalización, donde la empresa puede ejercer un mayor control sobre sus activos y protegerlos de la imitación.

En definitiva, la teoría de la internalización de Buckley y Casson postula que las empresas eligen internalizar sus actividades en el extranjero cuando los costes de transacción son altos, hay imperfecciones en el mercado que dificultan el comercio internacional y poseen ventajas de propiedad que pueden ser mejor aprovechadas mediante la inversión directa. Esta teoría ha sido fundamental para entender los motivos detrás de las decisiones de internalización de las empresas y ha influido en la formulación de estrategias empresariales en un contexto globalizado (Pla Barber y León Darder, 2004; Buckley y Casson, 1976).

### *c) Paradigma Electico de Dunning*

Esta teoría también conocida como el paradigma OLI, propuesto por John Dunning (1980) para explicar la inversión extranjera directa (IDE), indica que la internacionalización de las empresas se basa en tres factores principales que influyen la decisión de una empresa de invertir en el extranjero: la propiedad (O), la localización (L) y la internalización (I) (Pla Barber y León Darder, 2004).

La “O” representa la ventaja de propiedad, que se refiere a los recursos y capacidades únicos que posee una empresa que le permiten competir en el mercado global. Esto incluye aspectos como tecnología, conocimiento de la marca, patentes, habilidades gerenciales y acceso a recursos financieros. Una empresa decide invertir en el extranjero cuando cree que puede aprovechar estas ventajas para obtener beneficios adicionales.

La “L” se refiere a la ventaja de localización, que implica la selección del lugar adecuado para establecer una operación extranjera. Esto puede estar influenciado por factores como la disponibilidad de mano de obra calificada, costes laborales, infraestructura, acceso a materias primas, proximidad a los mercados objetivo y factores políticos y económicos. Una empresa buscare ubicaciones que maximicen sus beneficios y minimicen sus costes.

La “I” se relaciona con la internalización, muestra la forma en que una empresa elige operar en el extranjero. Esto puede implicar la exportación, la licencia, la franquicia, la creación de empresas conjuntas o la adquisición directa de activos en el extranjero. La decisión de internalizar depende de la capacidad de la empresa para controlar y coordinar sus operaciones en el extranjero, así como de la necesidad de proteger sus activos y conocimientos.

El paradigma OLI sostiene que una empresa decidirá invertir en el extranjero si tiene ventajas de propiedad, si la ubicación es favorable y si puede internalizar sus operaciones de manera efectiva. Además, el paradigma reconoce que estos factores interactúan entre sí y pueden cambiar con el tiempo y las circunstancias del mercado.

Por ejemplo, una empresa tecnología con una tecnología patentada puede optar por establecer una filial en un país con mano de obra barata y acceso a mercados importantes. Esto le permitiría mantener el control sobre su tecnología mientras aprovecha los recursos locales y la infraestructura. Sin embargo, si la empresa enfrenta barreras comerciales o riesgos políticos en ese país, puede optar por otras formas de internalización, como la exportación o la creación de una empresa conjunta con un socio local

En definitiva, el paradigma electico de Dunning proporciona un marco útil para entender las decisiones de inversión extranjera directa de las empresas, al considerar la interacción entre la propiedad, la localización y la internalización. Este enfoque holístico ayuda a las empresas a evaluar y gestionar los riesgos y oportunidades asociados con la expansión internacional (Dunning, 1977).

*d) Teoría de la Empresa Basada en el Conocimiento (TEBC)*

Esta teoría desarrollada primero por Penrose (1959) y luego por Wernerfer (1984), Barney (1991) y Conner (1991), es un enfoque que reconoce la importancia del conocimiento como recurso fundamental en la creación de valor y ventaja competitiva en las organizaciones. Esta teoría se basa en la idea de que el conocimiento, en forma de información, habilidades, experiencias y relaciones, es un activo estratégico que impulsa la innovación, la toma de decisiones y el rendimiento empresarial.

En este enfoque, las empresas son vistas como sistemas complejos de conocimiento, donde la capacidad para adquirir, crear, almacenar, compartir y aplicar conocimiento de manera efectiva determina su éxito. Ahora se describen los elementos clave de esta teoría (Nonaka y Takeuchi, 1995):

- **Conocimiento tácito y explícito:** distingue entre conocimiento tácito, que es difícil de formalizar y transmitir, y conocimiento explícito, que puede ser codificado y compartido fácilmente a través de medios como documentos, bases de datos o sistemas de gestión de conocimiento. Ambos tipos de conocimientos son importantes para las organizaciones, y la capacidad para combinarlos y convertir el conocimiento tácito en explícito es crucial para la innovación y el aprendizaje organizacional.
- **Gestión del conocimiento:** se refiere a las prácticas y procesos utilizados por las organizaciones para identificar, capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva. Esto puede incluir la creación de bases de datos de conocimiento, la implementación de sistemas de gestión del conocimiento y la promoción de una cultura de aprendizaje continuo dentro de la organización.
- **Capital intelectual:** se refiere al conjunto de activos intangibles de una organización, incluido el conocimiento humano, los activos de propiedad intelectual y las relaciones con los clientes y proveedores. Reconocer y gestionar el capital intelectual de manera efectiva es fundamental para que una empresa tenga éxito a largo plazo desde el punto de vista del conocimiento.
- **Aprendizaje organizacional:** dichas empresas reconocen la importancia del aprendizaje continuo y la adaptación a nuevos conocimientos y circunstancias. Fomentar una cultura de aprendizaje organizacional permite a las empresas innovar



más rápidamente y responder de manera más efectiva a los cambios en el entorno competitivo.

- **Redes y alianzas:** en un entorno cada vez más interconectado, las empresas basadas en el conocimiento reconocen la importancia de establecer y mantener relaciones con otras organizaciones, incluidos proveedores, clientes, competidores y colaboradores externos. Estas redes y alianzas pueden proporcionar acceso a nuevos conocimientos, recursos y oportunidades de colaboración que de otro modo serían inaccesibles.
- **Innovación:** esto puede implicar el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos, así como la mejora continua de los existentes. La innovación puede surgir tanto de la investigación y el desarrollo internos como de la colaboración con socios externos y la adopción de ideas y prácticas innovadoras de otras industrias y sectores.

#### 1.2.2. Internacionalización desde el punto de vista de proceso

Ahora, se estudiará el proceso dinámico de internacionalización de la empresa. Es un enfoque que las empresas adoptan para expandir sus operaciones a mercados exteriores. Este proceso implica una serie de etapas interconectadas y acciones estratégicas diseñadas para garantizar una entrada exitosa en nuevos mercados (Rialp y Rialp, 2001)

A continuación, se presentan las teorías más importantes que apoyan este enfoque:

##### *a) Modelo de Uppsala*

Este enfoque desarrollado por Johanson y Vahlne (1977), y Johanson y Weidershein-Paul (1975), propone que las empresas comienzan su proceso de internacionalización de manera gradual y secuencial. Sugiere que las empresas tienen una tendencia natural a internacionalizarse a medida que acumulan conocimiento y experiencia en mercados extranjeros. El modelo se basa en dos conceptos clave: la expansión incremental y el aprendizaje por experiencia. La incertidumbre se refiere a la falta de información sobre el mercado extranjero y sus riesgos, mientras que el conocimiento es la capacidad de la empresa para comprender y adaptarse a ese mercado.

El modelo de Uppsala describe la internacionalización de las empresas como un proceso gradual que se desarrolla en cuatro etapas principales (Johanson y Vahlne, 2017):

- **Sin exportación:** la empresa no tiene experiencia en operaciones internacionales. La empresa se enfoca en su mercado doméstico y no tiene planes inmediatos de ingresar a mercados internacionales.
- **Exportación indirecta:** la empresa comienza a exportar de manera indirecta a través de intermediarios, como agentes o distribuidores. Este enfoque lo permite a la empresa probar las aguas internacionales con un riesgo financiero relativamente bajo.
- **Exportación directa:** a medida que la empresa adquiere experiencia y conocimiento sobre los mercados extranjeros, pasa a la exportación directa. Esto implica establecer operaciones de exportación propias, lo que le brinda a la empresa un mayor control sobre sus actividades internacionales.
- **Producción en el extranjero:** finalmente, la empresa puede optar por establecer operaciones de producción en el extranjero, como subsidiarias o filiales. Esta etapa implica una inversión significativa y un compromiso a largo plazo con el mercado extranjero.

El modelo propone que las empresas tienden a expandirse primero en mercados cercanos y familiarizarse con ellos antes de aventurarse en mercados más distantes y desconocidos. Este proceso de internacionalización gradual se llama “aprendizaje de mercado”.

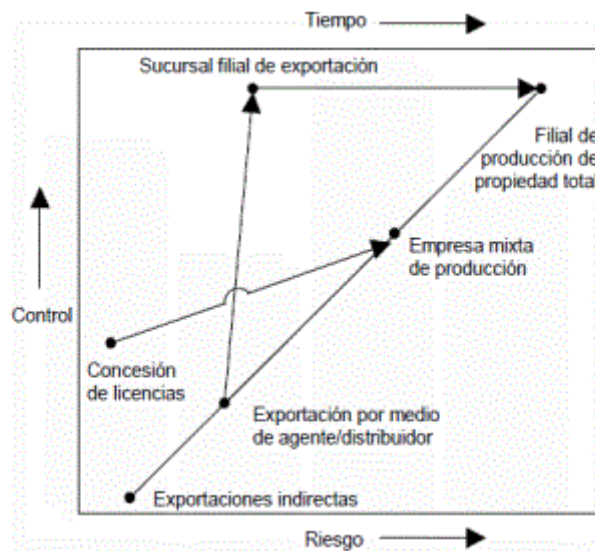
El aprendizaje de mercado ocurre en dos dimensiones: la primera es la adquisición de conocimiento sobre el mercado (conocimiento de mercado), y la segunda es el establecimiento de relaciones con clientes, proveedores y otras partes interesadas (conocimiento relacional).

A medida que la empresa gana experiencia y conocimientos en el mercado, se sentirá más cómoda asumiendo mayores riesgos y expandiéndose a nuevos mercados. Este proceso gradual reduce la incertidumbre y aumenta la probabilidad de éxito en mercados internacionales.

En definitiva, el modelo Uppsala sugiere que las empresas internacionales tienden a expandirse gradualmente, todo basado en la reducción progresiva de la incertidumbre y el aumento del conocimiento del mercado y las relaciones.

En la Figura 1.1, es un diagrama que ilustra las fases que las empresas atraviesan en su camino hacia la internacionalización. Representa cómo las empresas avanzan gradualmente a niveles superiores de internacionalización con el tiempo, incrementando el riesgo a medida que ganan experiencia y control sobre sus operaciones internacionales. Root (1987) sostiene que, con el paso del tiempo, la empresa seleccionará modos de entrada que requieren un mayor compromiso y un mayor grado de control sobre las operaciones.

**Figura 1. 1 Cambios en las estrategias de expansión global de las empresas.**



Fuente: Root (1987)

*b) Teoría de Ciclo de Vida del Producto (CVP)*

Este modelo, desarrollado por Raymond Vernon (1966), propone que las empresas tienden a internacionalizarse a medida que sus productos pasan por diferentes etapas de su ciclo de vida. A lo largo de las diferentes etapas del CVP, las empresas se enfrentan a oportunidades y desafíos únicos en su expansión internacional. Por lo que, exploraremos como el CVP y la internacionalización se entrelazan, y cómo las empresas deben adaptar sus estrategias de expansión internacional en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto (Melin, 1992; Villareal Larrinaga, 2006):

- **Etapa de Introducción:** es el momento en el que se desarrolla la innovación como respuesta a un nuevo método de producción o una nueva demanda. Durante esta fase,

la empresa lleva a cabo la fabricación, la innovación y la comercialización del producto en su país de origen, ya que este mercado atiende las necesidades y demandas locales. En este punto donde la empresa identifica una oportunidad en el mercado local y utiliza su capacidad de innovación para satisfacerla, antes de considerar la expansión hacia mercados internacionales.

- **Etapa de madurez:** a medida que la empresa gana experiencia y comprende mejor la elasticidad precio-demanda, el conocimiento del producto por parte de los clientes aumenta. Esto permite estandarizar la producción y aprovechar las economías de escala, ya que la necesidad de flexibilidad es mínima en esta etapa. Con el mercado ampliándose, se presentan nuevas oportunidades en países más avanzados, lo que impulsa a las empresas innovadoras a iniciar un proceso de internacionalización selectivo a través de exportaciones inicialmente. Más adelante, podría considerar la producción en los mercados importadores si resulta rentable. La empresa buscara centrarse en países con ingresos elevados para asegurar una demanda capaz de absorber la producción y aprovechar las economías de escala. Para garantizar que la innovación introducida no se enfrente a una competencia feroz, es preferible que los países seleccionados tengan un nivel de desarrollo inferior y costes laborales más bajos que el país de origen de la empresa.
- **Etapa final:** surgen diversos competidores que compiten en precio por la estandarización del producto. Esto hace que los países menos desarrollados asuman un papel crucial, ya que ofrecen ventajas competitivas en costes de producción. Como resultado, la producción tiende a trasladarse a estos países, donde se pueden aprovechar recursos y mano de obra más económicos. En otras palabras, la competencia basada en el precio impulsa a las empresas a buscar ubicaciones de producción más rentables en países menos desarrollados.

El modelo de ciclo de vida del producto y la internacionalización están estrechamente interconectados, ya que la evolución de un producto puede influir significativamente en las estrategias de expansión global de una empresa. Al comprender cómo las etapas del CVP afectan las oportunidades y desafíos de internacionalización, las empresas pueden adaptar sus estrategias para maximizar su éxito en el mercado global. Esto implica decisiones clave sobre cuándo e ingreso a nuevos mercados, cómo adaptar el producto y la estrategia de

marketing para satisfacer las necesidades locales y cómo gestionar la transición hacia nuevas oportunidades de negocio según el final de su ciclo de vida (Vernon, 1966; Levitt, 1960).

### 1.2.3. Internacionalización desde un enfoque de redes

Johansson y Mattsson (1988) consideran la expansión internacional de las empresas como un proceso en el que interactúa la empresa y su entorno externo. Además, lo ven como un proceso en el que las empresas no solo exportan productos, sino que también se involucran activamente en la creación y mantenimiento de relaciones con otros actores en los mercados internacionales.

Tradicionalmente, se consideraba que la coordinación de actividades económicas se daba principalmente a través del mercado o de la empresa. Las multinacionales son un claro ejemplo de cómo las empresas están inmersas en una amplia gama de relaciones que van más allá de sus proveedores y clientes. Estas relaciones incluyen competidores, gobiernos, universidades e instituciones financieras, y pueden extenderse indirectamente a través de la cadena de suministro y la red de clientes. Estas interacciones forman una red compleja que conecta a diferentes miembros de un sistema industrial, lo que se conoce como una red o network. Cada actor en esta red desempeña un papel importante en su construcción, y se espera que esta colaboración genere valor añadido para todos los involucrados. En resumen, las relaciones comerciales, informáticas y sociales entre los diversos actores forman una red que impulsa la generación de valor en el sistema industrial (Pla Barber y León Darder, 2004).

Todo enfoque de red debe presentar dos características importantes (Johansson y Mattsson, 1988):

- **Confianza:** implica la creencia de que los otros miembros de la red de relaciones actuarán de manera ética y cumplirán con los compromisos establecidos. La confianza facilita la cooperación y la colaboración dentro de la red, lo que a su vez fortalece las relaciones y aumenta la eficiencia de las interacciones.
- **Flexibilidad:** en este caso, es importante poder ajustar las relaciones, los roles y las actividades según sea necesario para aprovechar nuevas oportunidades o enfrentar desafíos. Una red flexible puede explorar diferentes caminos, lo que la hace más resistente y adaptable a condiciones cambiantes.

Estas teorías y modelos proporcionan diferentes enfoques para comprender el proceso de internacionalización de las empresas. Si bien cada uno tiene sus propias premisas y enfoques, juntos ofrecen una perspectiva completa de los factores y mecanismos que impulsan la expansión internacional de las empresas.

### 1.3. MOTIVOS, FACTORES FACILITADORES Y OBSTÁCULOS PARA INTERNACIONALIZARSE

Internacionalizarse, es decir, expandir las operaciones comerciales más allá de las fronteras nacionales, puede ser una estrategia crucial para empresas de todos los tamaños. Esta decisión estratégica está motivada por una serie de factores que van desde la búsqueda de nuevos mercados, hasta la optimización de recursos y la búsqueda de ventajas competitivas. A continuación, exploraremos algunas de las motivaciones clave para internacionalizarse (Ghemawat, 2001):

- **Acceder a nuevos mercados:** A medida que una empresa crece y busca expandir su base de clientes, la exploración de mercados en el extranjero puede ser una forma efectiva de aumentar sus ingresos y su alcance global. Los mercados internacionales ofrecen oportunidades para llegar a segmentos de clientes no atendidos en el mercado nacional.
- **Impulsar la innovación y el desarrollo de productos:** al operar en entornos culturales y económicos diversos, las empresas se ven obligadas a adaptarse y a pensar de manera creativa para satisfacer las necesidades de los clientes locales. Esta exposición a nuevas ideas y perspectivas puede llevar a la creación de productos y servicios innovadores que pueden tener éxito tanto en el mercado local como en el internacional.
- **Diversificación de riesgos:** dependiendo de un único mercado puede suponer un riesgo para la empresa, sobre todo si este mercado es muy volátil o puede suplir cambios económicos o políticos repentinos. Al expandirse a múltiples mercados, las empresas pueden mitigar el riesgo al diversificar sus fuentes de ingresos y reducir su dependencia de cualquier mercado en particular.

- **Ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional:** trabajar en un entorno internacional proporciona una experiencia valiosa en la gestión de la diversidad cultural y lingüística, así como en la resolución de problemas en contextos globales. Esta experiencia puede enriquecer el currículum de una persona y abrir nuevas oportunidades de carrera en el futuro.
- **Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre países y culturas:** al trabajar con socios internacionales, las empresas pueden aprender nuevas prácticas comerciales, tecnológicas y enfoques que pueden beneficiarlas en el largo plazo. Este intercambio de conocimientos también puede impulsar la innovación y el desarrollo a nivel mundial.
- **Contribuir al desarrollo económico y social de los países de destino:** al invertir en nuevos mercados, las empresas pueden crear empleo, fomentar el desarrollo de infraestructuras y apoyar el crecimiento económico local. Esto puede tener un impacto positivo en las comunidades locales y contribuir al bienestar general de la sociedad.
- **Reducir costes:** al trasladar parte de sus operaciones a países con costes laborales más bajos, las empresas pueden reducir significativamente sus costes de producción y aumentar su rentabilidad. Además, la internacionalización puede permitir a las empresas aprovechar economías de escala al expandir su base de proveedores y acceder a materias primas y recursos más económicos.
- **Aprovechar las ventajas competitivas específicas de ciertos países o regiones:** al expandirse a otros mercados, las empresas pueden beneficiarse de condiciones favorables como incentivos fiscales, infraestructura desarrollada, acceso a recursos naturales y proximidad a mercados clave. Estas ventajas pueden ayudar a las empresas a ganar una ventaja competitiva sobre sus rivales y consolidar su posición en el mercado global.

En resumen, la internacionalización ofrece una variedad de motivaciones que pueden impulsar el crecimiento y el éxito de una empresa en el mercado global. Desde acceder a nuevos mercados hasta aprovechar las ventajas competitivas, los beneficios son numerosos

y valiosos. Al expandirse a nuevos mercados y trabajar en entornos internacionales, las empresas y las personas pueden aprovechar oportunidades de crecimiento y desarrollo que no están disponibles en su mercado local.

La internacionalización de una empresa es un proceso complejo que implica una serie de factores facilitadores que influyen en su éxito en mercados extranjeros. Estos factores pueden variar dependiendo del tamaño de la empresa, del tipo de industria y el contexto económico y político tanto del país de origen como de los países de destino. A continuación, se analizarán algunos de los factores clave que pueden facilitar la internacionalización de una empresa (Pedrero, 2015):

- **Recursos financieros adecuados:** contar con suficientes recursos financieros es fundamental para financiar las actividades de internacionalización, que pueden incluir la investigación de mercado, el establecimiento de operaciones en el extranjero y la adaptación de productos o servicios para satisfacer las necesidades locales.
- **Capacidad de adaptación:** las empresas que pueden adaptarse a diferentes culturas, regulaciones y prácticas comerciales tienen más probabilidad de éxito en otros mercados internacionales. Esto puede implicar ajustes en la estrategia de marketing, el producto o servicio ofrecido y la forma de operar.
- **Redes de contactos internacionales:** establecer y mantener relaciones con socios comerciales, proveedores, clientes y otros actores clave en mercados extranjeros puede facilitar la entrada y expansión en esos mercados. Las redes de contactos pueden proporcionar información valiosa, apoyo logístico y oportunidades de colaboración.
- **Tecnología y comunicaciones:** el acceso a tecnologías avanzadas y a infraestructura de comunicación confiables puede facilitar la internacionalización al permitir una mayor eficiencia operativa, una coordinación más efectiva entre equipos distribuidos y una mejor comunicación con clientes y socios comerciales en el extranjero.



- **Apoyo gubernamental:** el apoyo gubernamental en forma de políticas comerciales favorables, incentivos fiscales, programas de capacitación y asistencia financiera puede facilitar la internacionalización al reducir los costes y riesgos asociados con la expansión internacional.
- **Marca reconocida:** contar con una marca reconocida a nivel internacional puede facilitar la entrada en nuevos mercados al generar confianza entre los consumidores y diferenciar la empresa de la competencia local.
- **Flexibilidad organizativa:** las empresas que tienen estructuras organizativas flexibles y ágiles pueden adaptarse más fácilmente a los cambios en el entorno empresarial internacional y responder de manera rápida a los desafíos que surgen en diferentes mercados.

En resumen, la internacionalización exitosa de una empresa requiere una combinación de recursos financieros adecuados, capacidad de adaptación, conocimiento del mercado, redes de contactos internacionales, tecnología y comunicaciones, apoyo gubernamental, una marca reconocida y flexibilidad organizativa. Al aprovechar estos factores facilitadores y abordar los desafíos asociados con la expansión internacional, las empresas pueden aumentar sus oportunidades de éxito en los mercados globales.

El proceso de internacionalización implica una serie de barreras y desafíos que las empresas deben superar para expandirse con éxito en los mercados internacionales. Estas barreras pueden ser de naturaleza económica, política, cultural o logística, y requieren estrategias específicas para abordarlas. Algunas de las barreras y desafíos más comunes son (Chandra, Paul y Chavan, 2020):

- **Barreras económicas:** uno de los desafíos principales es la inversión inicial requerida para acceder a un nuevo mercado. Esto puede incluir costes de investigación de mercado, adaptación de productos o servicios, establecimiento de canales de distribución y cumplimiento de regulaciones locales. Además, las fluctuaciones en los tipos de cambio y las diferencias en los costes laborales y de productos pueden afectar a la rentabilidad de la empresa en el extranjero.
- **Barreras políticas y legales:** las empresas pueden enfrentarse a obstáculos relacionados con la regulación gubernamental, los aranceles y las barreras

comerciales. La inestabilidad política en un país extranjero también puede representar un riesgo para las operaciones comerciales. Es crucial comprender y cumplir con las leyes y regulaciones locales, así como establecer relaciones sólidas con las autoridades gubernamentales relevantes.

- **Barreras culturales y lingüísticas:** las diferencias culturales pueden dificultar la comunicación efectiva y la comprensión del mercado objetivo. La falta de conocimiento sobre las normas sociales, valores y costumbres locales puede llevar a malentendidos o a la alienación de los consumidores. Es importante que la empresa adapte sus estrategias de marketing, publicidad y atención al cliente para poder satisfacer las preferencias y necesidades culturales de cada mercado.
- **Barreras logísticas y de distribución:** la distancia geográfica y las diferencias en infraestructuras pueden generar desafíos en la cadena de suministro y distribución. El transporte internacional, el almacenamiento y la gestión de inventarios pueden ser más complejos que en el mercado doméstico. Las empresas deben encontrar soluciones eficientes para garantizar la disponibilidad oportuna de productos y servicios a los países a los que se dirige.
- **Regulaciones y barreras comerciales:** las regulaciones gubernamentales y las barreras comerciales pueden variar significativamente entre países y regiones. Es importante comprender y cumplir con los requisitos legales y regulatorios en cada mercado objetivo, lo que puede incluir trámites aduaneros, requisitos de etiquetado, normativas laborales y tributarias, entre otros aspectos.
- **Competencia local:** en muchos casos, las empresas internacionales compiten con empresas locales establecidas que tienen un profundo conocimiento del mercado y fuertes relaciones con los clientes. Superar la lealtad a las marcas locales y ganar la confianza del consumidor puede requerir tiempo y recursos significativos. Es fundamental desarrollar estrategias de diferenciación y ofrecer un valor único para destacarse en un mercado saturado.
- **Riesgos financieros y de gestión:** la expansión internacional puede exponer a las empresas a nuevos riesgos financieros, como fluctuaciones en las tasas de interés, riesgo cambiario y problemas de liquidez. Además, gestionar equipos y operaciones en múltiples ubicaciones puede ser complicado y requerir habilidades de liderazgo y

gestión intercultural. Es esencial contar con un equipo directivo sólido y establecer sistemas de control y seguimiento efectivos.

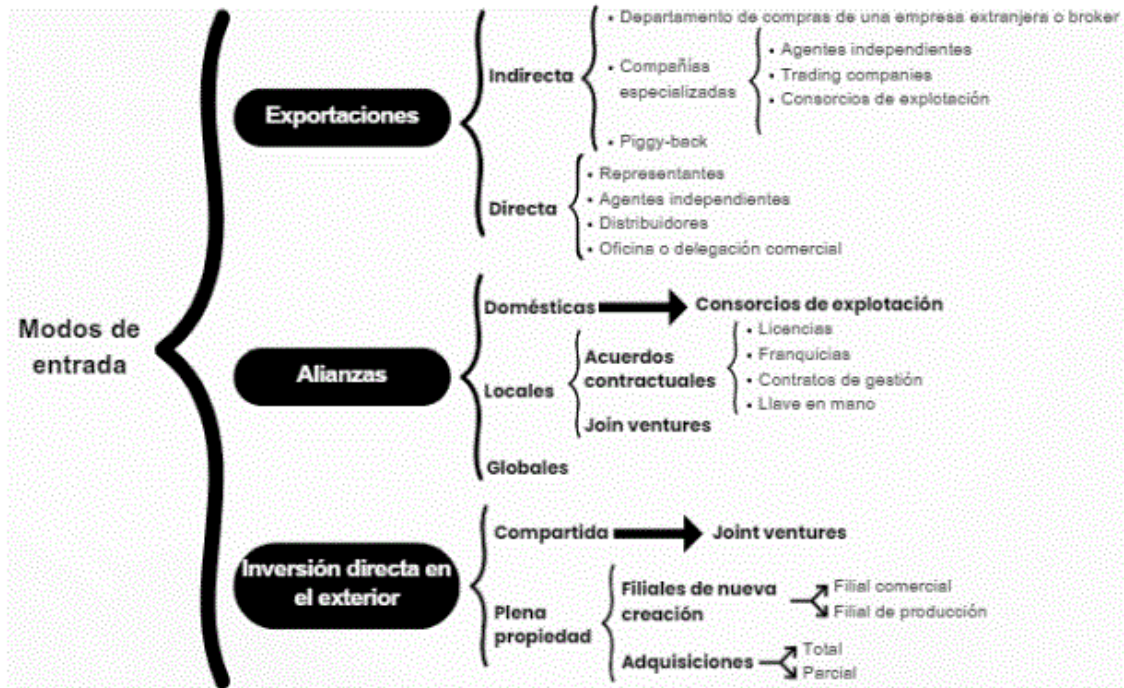
Superar estas barreras y desafíos requiere un enfoque estratégico integral y una comprensión profunda de los mercados objetivo. Las empresas deben realizar una planificación exhaustiva, buscar asociaciones locales cuando sea posible y estar preparados para adaptarse y responder rápidamente a los cambios en el entorno empresarial internacional. Con la diligencia adecuada, la internacionalización puede ofrecer oportunidades significativas de crecimiento y expansión para las empresas.

#### 1.4. MODOS DE ENTRADA

Una vez que la empresa ha determinado los países en los que desea entrar, es necesario evaluar cuál es el método más adecuado para ingresar a esos mercados y llegar a los clientes de manera más efectiva. Seleccionar el modo de entrada en nuevos mercados es un aspecto crucial y significativo en la estrategia de internacionalización, debido a su impacto directo en los resultados obtenidos en los diferentes países.

En definitiva, existen métodos genéricos o alternativos para ingresar y atender un nuevo mercado extranjero, los cuales se clasifican en tres categorías: exportaciones, alianzas estratégicas e inversión directa en el exterior, cada una presenta distintos subtipos (Figura 1.2).

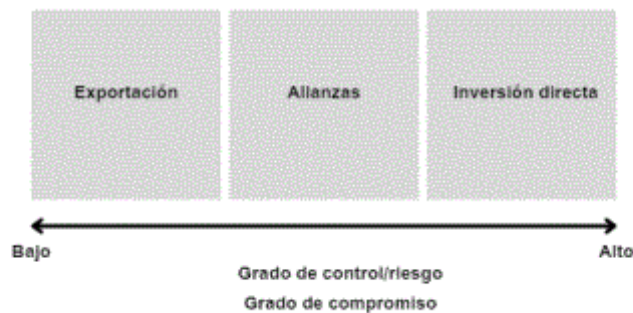
**Figura 1. 2 Modos de entrada**



Fuente: Elaboración propia

Cada modo de entrada varía en términos del control que la empresa puede ejercer sobre la operación externa, el riesgo que tiene y los recursos que necesita invertir (Figura 1.3).

**Figura 1. 3 Niveles de riesgo y medidas de control relacionadas con los modos de entrada**



Fuente: Elaboración propia

#### 1.4.1. Mediante Exportaciones

Las exportaciones son un componente vital de la economía global, representando el intercambio de bienes y servicios entre países. Además, exportar implica menos riesgos y esfuerzos, ya que evita muchos de los gastos fijos asociados con establecer operaciones comerciales en el exterior. Este proceso impulsa el crecimiento económico, fomenta la especialización y facilita la transferencia de tecnología y conocimientos al permitir evitar buena parte de los costes fijos a la hora de hacer negocios en el extranjero. Las exportaciones incluyen una importante gama de diferentes productos, desde bienes manufacturados, materias primas o servicios. Los países a menudo buscan aumentar sus exportaciones para mejorar su balanza comercial y fortalecer su posición en el mercado internacional. Sin embargo, las exportaciones también pueden ser objeto de disputas comerciales y tensiones geopolíticas, lo que subraya la importancia de un comercio internacional equitativo y transparente. En definitiva, son un motor clave del crecimiento económico y la cooperación global. Pueden diferenciarse dos tipos de exportaciones que se hablarán posteriormente (Arteaga, 2017; Pla Barber y León Darder, 2004; Villareal Larrinaga, 2006; Peris-Ortiz, Rueda-Armengot y Benito-Osorio, 2013).

##### *Exportación indirecta*

La exportación indirecta es un método mediante el cual una empresa utiliza intermediarios para comercializar sus productos en mercados exteriores, delegando la venta directa a otras compañías. Su papel se limita a evaluar y aceptar o rechazar los precios propuestos por los compradores potenciales. Este enfoque permite a las empresas acceder a mercados exteriores de manera más rápida y menos riesgos que la exportación directa, especialmente cuando carecen de experiencia en la internacionalización de sus operaciones (Arteaga, 2017).

Las principales ventajas son la reducción de riesgos y costes asociados con la entrada en nuevos mercados internacionales y proporciona a las empresas acceso inmediato a mercados extranjeros y clientes potenciales que de otro modo serían difíciles de alcanzar. Con respecto a las limitaciones puede implicar un menor control sobre la comercialización, distribución y venta de productos.

Puede realizarse utilizando diferentes vías (Pla Barber y León Darder, 2004):

- a) Departamento de compras de una empresa localizada en el extranjero, cuya función principal es adquirir bienes y servicios que necesita la empresa para su normal funcionamiento, de manera eficiente y rentable.
- b) Empresas especializadas que funcionan como departamentos de exportación para diversas compañías de manera conjunta (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot y Benito-Osorio, 2013):
- Agentes independientes: son profesionales o entidades comerciales que representan a una empresa en mercados específicos sin estar vinculados directamente a ella como empleados.
  - Trading Companies: son empresas que se dedican a facilitar la compra y venta de bienes y servicios entre diferentes partes, ya sean fabricantes, proveedores, distribuidores, mayoristas o minoristas, tanto a nivel nacional como internacional. Su función principal es actuar como intermediarios en las transacciones comerciales, conectando a compradores y vendedores y facilitando la negociación y el intercambio de productos.
  - Consorcios de exportación: asociaciones formadas por empresas del mismo país, generalmente del mismo sector o industria, que se unen para cooperar en actividades de exportación. Estas empresas colaboran para aprovechar sinergias, compartir recursos y reducir costes asociados con la internacionalización de sus negocios. Además, las empresas participantes mantienen su autonomía y continúan siendo entidades independientes, pero trabajan juntas para alcanzar objetivos comunes en el mercado internacional.
- c) Piggy-back: es una práctica comercial en la que una empresa se aprovecha de las infraestructuras logísticas de otras empresas para transportar sus productos junto con los de esas empresas.

### *Exportación directa*

La exportación directa es una estrategia mediante la cual una empresa esta proactivamente expandiendo su presencia en mercados estratégicos, estableciendo conexiones directas con intermediarios o clientes en el extranjero. Esto implica que la exportación se ha convertido en una parte integral de sus operaciones habituales, asumiendo la responsabilidad de todos los trámites, la logística y las finanzas asociadas. Además, implica que la empresa asume la responsabilidad completa de todas las actividades de exportación, desde la identificación de oportunidades en el mercado objetivo hasta la entrega final al cliente (Villareal Larrinaga, 2006).

Las principales ventajas son mayor control sobre su marca, precios, distribución y relaciones con los clientes en el extranjero. Esto le permite adaptarse más fácilmente a las necesidades y preferencias específicas de cada mercado y mantener una comunicación directa con sus clientes internacionales. Por el contrario, requiere una mayor inversión de recursos y conocimientos en términos de investigación de mercado, establecimiento de canales de distribución, cumplimiento de regulaciones comerciales y logística internacional

Existen diferentes vías con grados distintos de competencia, lo que puede provocar diferentes oportunidades de exportación directa (Cerrato y Piva, 2012):

- Venta directa a clientes extranjeros: la empresa vende sus productos directamente a clientes extranjeros a través de canales de venta en línea, como su propio sitio web de comercio electrónico.
- Establecimiento de filiales en el extranjero: la empresa establece una presencia física en el extranjero mediante la creación de filiales o sucursales.
- Acuerdos de distribución directa: la empresa establece acuerdos directos con distribuidores en el extranjero para vender sus productos.
- Venta a través de agentes comerciales extranjeros: la empresa contrata agentes comerciales independientes en mercados exteriores para que vendan sus productos en su nombre. Aunque estos agentes son externos a la empresa, la relación es directa y la empresa mantiene el control sobre la estrategia de ventas y los precios.

#### 1.4.2 Mediante Alianzas

Las alianzas son acuerdos colaborativos entre dos o más empresas independientes que buscan alcanzar objetivos comunes o complementarios mediante la combinación de recursos, capacidades y conocimientos. Estas asociaciones se establecen con el propósito de obtener ventajas competitivas, mejorar la posición en el mercado, expandir operaciones o reducir riesgos (Ariño 2007, 2008)

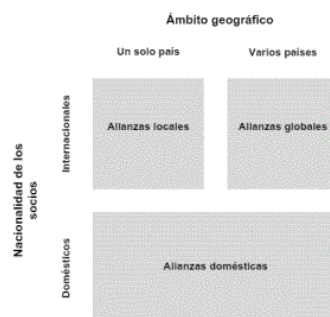
Además, las partes mantienen su autonomía y continúan operando como entidades separadas, pero trabajan juntas para aprovechar sinergias y alcanzar metas que serían difíciles de lograr por sí solas. Las áreas de colaboración pueden incluir desarrollo de productos, distribución, investigación, tecnología, marketing o expansión geográfica (Dunning y Kogut, 1994).

La elección del ámbito geográfico y de los socios son decisiones cruciales a la hora de realizar alianzas. De ahí que García-Canal et al. (1998) elaboran una clasificación de alianzas para la expansión internacional con dos dimensiones:

- El ámbito geográfico: alianzas para un país / alianzas para varios países.
- La procedencia de los socios: socios nacionales / socios internacionales.

Por lo que se diferencian tres tipos de alianzas representados en la Figura 1.4:

**Figura 1. 4 Diferentes tipos de alianzas para expandirse internacionalmente**



Fuente: Elaboración propia de García-Canal et al. (1998)



### *Alianzas domesticas: Consorcios de exportación*

Las alianzas domesticas son acuerdos de cooperación con socios del mismo país para trabajar juntos para alcanzar metas compartidas en áreas como la política, los negocios, la sociedad civil o la comunidad. Estas alianzas se centran en cuestiones internas dentro del país en lugar de tener un alcance internacional o global (García-Canal, 2004):

Los consorcios de exportación dentro de las alianzas domesticas son colaboraciones entre empresas del mismo país para mejorar su capacidad exportadora. Al unirse, las empresas buscan aprovechar economías de escala, compartir recursos y conocimientos y acceder a nuevos mercados internacionales de manera más efectiva. Esta estrategia fortalece la competitividad de las empresas nacionales en el mercado global al facilitar la entrada a mercados exteriores y alentar la diversificación de productos (estudiadas en la sección de Exportaciones Indirectas)

### *Alianzas locales: Acuerdos contractuales y joint ventures*

Las alianzas locales son acuerdos con socios internacionales en un solo país que se realizan para la consecución de objetivos específicos. Estas alianzas pueden abordar temas como el desarrollo económico, la sostenibilidad ambiental, la inclusión social. Este tipo de alianzas se realizan con socios ubicados en países donde la desventaja de ser extranjero es significativa, (García-Canal, 2004).

Dentro de estas alianzas locales podemos distinguir dos ramas: *joint ventures* o empresas conjuntas y acuerdos contractuales.

Acuerdos contractuales: son acuerdos que regulan la relación entre socios, detallando derechos y responsabilidades de todas las partes, sin necesidad de crear una nueva empresa (García-Canal, 2004). Las alianzas de tipo local suelen tomar la forma de acuerdos contractuales, teniendo como opciones más comunes:

- a) Licencia: acuerdo contractual a largo plazo entre dos o más empresas de diferentes países, por el cual una de ellas, el licenciador, concede a la otra, el licenciataria, el derecho a usar y/o vender un activo intangible (patente, marca, propiedad intelectual u otros), a cambio de una contraprestación de un pago fijo

inicial, una regalía (royalty) o ambas (Arteaga, 2023). Estas actividades pueden incluir la venta de productos regulados o la prestación de servicios específicos. Los beneficios que puede tener son múltiples, por ejemplo, la reducción de los costes de entrada, ya que, en lugar de invertir en la creación de una infraestructura física en el extranjero, las empresas pueden aprovechar la infraestructura existente de los licenciarios, otro beneficio es que, al transferir la responsabilidad operativa al licenciario, la empresa licenciante puede minimizar los riesgos financieros y legales inherentes a la expansión internacional (Villareal Larrinaga, 2006). Además, al asociarse con licenciarios locales, las empresas pueden aprovechar el conocimiento del mercado y la red de distribución existente del licenciario, lo que facilita el acceso a clientes locales y aumenta las posibilidades de éxito en el mercado exterior y, por último, ofrece flexibilidad y escalabilidad a las empresas, ya que les permite expandirse a nuevos mercados de manera más rápida y eficiente (Pla Barber y León Darder, 2004; Peris-Ortiz et al., 2013).

- b) Franquicias: un tipo de acuerdo en el que una empresa cede a otra su sistema de negocio, dándole el derecho a comercializar sus productos o servicios en un ámbito geográfico determinado y una contraprestación económica (Arteaga, 2017). Los beneficios que puede tener son múltiples, por ejemplo, los franquiciados asumen la mayoría de los costes asociados con la apertura y operación de la unidad franquiciada, lo que permite a la empresa franquiciada expandirse más rápidamente y con menos inversión de capital (Villareal Larrinaga, 2006). Además, permite a las empresas expandirse a múltiples ubicaciones simultáneamente sin la necesidad de establecer y gestionar operaciones directas en cada mercado objetivo. Es un contrato más amplio y a más largo plazo que la concesión de una licencia (Pla Barber y León Darder, 2004; Peris-Ortiz et al., 2013).
- c) Contratos de gestión: es un acuerdo en el que una empresa internacional independiente asume el control operativo de otra empresa, proporcionando servicios de dirección general, administración financiera, gestión de personal, entre otros, hasta la finalización del contrato, momento en el cual estas responsabilidades vuelven al cliente. En este acuerdo, el propietario legal delega

el control de las operaciones a la empresa que proporciona los servicios de dirección, quien a su vez controla y supervisa el uso de recursos humanos y financieros en su funcionamiento a diario. (Pla Barber y León Darder, 2004).

- d) Contratos llave en mano: es un tipo contrato en el que el contratista se compromete a proporcionar un proyecto completo, desde la planificación, el diseño hasta la construcción y puesta en marcha en un país en el que no está asentado, entregándolo a su cliente listo para usar. Esto implica ofrecer soluciones completas a clientes en el extranjero, abordando todas las necesidades y requisitos del proyecto, incluyendo aspectos como la logística, la regulación local y las diferencias culturales (Hernández Rodríguez, 2014). Además, hay que decir que en los últimos años ha crecido en algunos sectores como el energético, ya que ofrece una solución útil para los clientes al simplificar el proceso de gestión de proyectos. Al contratar a un único responsable de todo el proyecto, los clientes pueden evitar la complejidad de coordinar múltiples proveedores y subcontratistas reduciendo el riesgo de conflictos y retrasos. Por último, puede ofrecer plazos de entrega más rápidos y costes más predecibles, también la creciente complejidad de los proyectos modernos y la necesidad de una gestión más eficiente han contribuido a su popularidad (Olawale y Sun, 2010).

Una *joint venture* (empresa conjunta) consiste en la creación de una nueva empresa de la asociación entre dos o más empresas independientes y de varios países para colaborar en un proyecto específico o el desarrollo de un negocio. En una *joint venture*, las empresas participantes contribuyen con recursos, capital, experiencia y conocimientos para lograr un objetivo común, mientras comparten los riesgos y las recompensas de manera equitativa (Pla Barber y León Darder, 2004; García-Canal, 2004).

Este tipo de alianza pueden adoptar estructuras y formas diversas, dependiendo de la naturaleza propia del proyecto y de las necesidades que tienen las empresas involucradas. El acuerdo de una empresa conjunta debe formalizarse en un contrato en el que se especifiquen (Arteaga, 2017; Pla Barber y León Darder, 2004; Villareal Larrinaga, 2006):

1. Los objetivos y los fines que persigue la nueva entidad
2. La composición de sus socios, sus responsabilidades y su grado de contribución.
3. Los procesos de toma de decisiones y de gestión.

Un caso típico sería el realizado por una empresa que está realizando un proceso de expansión internacional y un único socio local del país al que desea entrar. La primera aportaría capital, tecnología, gestión etc.; la segunda aportaría licencias, permisos y contactos (Arteaga, 2017; García-Canal, 2004):

Las principales ventajas de las joint ventures son: la compartición de riesgos y recursos, acceso a nuevos mercados y conocimientos locales (quitar). Aunque también tiene inconvenientes como pueden ser conflictos de interés, problemas de control y dificultades para gestionar la relación entre socios. Es crucial evaluar cuidadosamente estos aspectos antes de embarcarse en una joint venture (Arteaga, 2017; Pla Barber y León Darder, 2004).

### *Alianzas globales*

Son acuerdos con socios en el extranjero para coordinar actividades en varios países, combinando recursos y capacidades con el fin de realizar una acción conjunta en mercados a nivel internacional. Este tipo de alianzas surge en respuesta a la globalización y cambio tecnológico, adaptándose a un entorno empresarial con cada vez más competencia a nivel mundial. Permiten a las empresas competir de manera más efectiva en mercados internacionales al colaborar con socios para aprovechar sinergias y maximizar oportunidades de crecimiento (García-Canal, 2004).

Las alianzas globales ofrecen una serie de beneficios para las empresas que buscan internacionalizarse. En primer lugar, estas asociaciones pueden ayudar a reducir los costes asociados con la entrada en nuevos mercados, ya que las empresas pueden compartir inversiones y recursos. Además, al unirse con socios locales, las empresas pueden beneficiarse de su experiencia y conocimiento de mercado, lo que puede ayudar a mitigar los riesgos asociados con la expansión internacional (García-Canal y Valdés, 1997).

También pueden ayudar a las empresas a aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento. Al unirse con socios que tienen conocimientos o recursos complementarios, las empresas pueden desarrollar y lanzar nuevos productos o servicios de manera más

rápida y eficiente. Esto puede ser especialmente importante en industrias innovadoras donde la velocidad de comercialización es esencial para el éxito.

Por último, también presentan desafíos y riesgos, por ejemplo, la gestión de la relación entre socios puede ser compleja, especialmente cuando hay diferencias culturales o conflictos de intereses. Además, existe el riesgo de que los socios no cumplan con sus compromisos o que surjan disputas sobre la propiedad intelectual o los derechos de comercialización.

Para mitigar estos riesgos, es crucial que las empresas establezcan una sólida estructura de gobernanza y un marco claro de derechos y responsabilidades desde el principio. Esto puede incluir la elaboración de un acuerdo detallado que establezca los objetivos, las contribuciones y las expectativas de cada parte, así como los mecanismos para resolver cualquier disputa que pueda surgir. Además, es importante mantener una comunicación abierta y transparente entre los socios para garantizar que cualquier problema se aborde de manera oportuna y efectiva.

#### 1.4.3 Mediante Inversión directa en el exterior

Es el modo de entrada en el que una empresa se involucra más en su expansión internacional. Lo que le convierte en el método más importante para acceder a los mercados exteriores. La IDE busca expandir la presencia internacional de la empresa, acceder a nuevos mercados, recursos y tecnologías, y diversificar sus operaciones para mejorar su competitividad global. Las ventajas más importantes para la empresa son (Arteaga, 2017):

- La de obtener ventajas competitivas en factores de producción
- Una mayor proximidad a los clientes
- Una mejora en las condiciones de entrega de los productos
- Un mayor control de la política comercial de la empresa
- El mayor beneficio obtenido por los acuerdos de integración a nivel regional.

Se puede definir como inversiones u operaciones mediante las que una empresa invierte capital en actividades comerciales o compra activos en un país extranjero para controlar la dirección y administración. Esta inversión implica un control significativo sobre las

operaciones en el país receptor y puede tomar diversas formas, como crear filiales, adquirir empresas existentes o construir nuevas instalaciones.

Una vez la empresa opta por este método, en el que invierte utilizando únicamente sus recursos, debe considerar si dicha inversión (Pla Barber y León Darder 2004):

- Se va a realizar sobre una empresa ya existente en el extranjero (adquisición)
- Supondrá la creación de una nueva filial

Si esta empresa toma la decisión de compartir el riesgo y la inversión con otras empresas, se podría clasificar como inversión directa compartida (joint venture o empresas conjuntas).

#### *Filiales de nueva creación*

La creación de filiales nuevas es una estrategia empresarial comúnmente utilizada para diversificar operaciones, expandir el alcance geográfico y aprovechar oportunidades de mercado específicas. Estas filiales son entidades legales separadas, controladas total o parcialmente por una empresa matriz.

La opción de una empresa suele suceder cuando desea aprovechar ventajas competitivas específicas que difícilmente puede transferir a otras empresas. Esta forma de entrada tiene como característica principal un alto consumo de recursos, un desarrollo más lento y un mayor riesgo. Sin embargo, evita los inconvenientes de realizar operaciones con otras empresas, manteniendo el control total dentro de la empresa. Por otra parte, muchos gobiernos promueven su creación a través de una serie de incentivos, y en algunos mercados, puede ser la única opción viable al no poder encontrarse un socio adecuado. (Pla Barber y León Darder 2004).

Los tipos de filiales más representativos son:

- Filiales comerciales: son una extensión directa de la empresa matriz en un mercado objetivo particular. Se crean con el objetivo de aprovechar oportunidades comerciales, diversificar las operaciones y fortalecer la presencia de la empresa en diferentes regiones geográficas o sectores del mercado. Estas

filiales operan de manera independiente en términos de ventas, marketing, distribución y servicio al cliente, aunque están vinculadas a la empresa matriz en términos de propiedad y control. Las características más importantes de las filiales comerciales son que tienen la responsabilidad de generar ingresos a través de la comercialización y venta de los productos o servicios de la empresa matriz, también suelen tener una cierta autonomía operativa, es decir, tienen la flexibilidad para adaptarse a las condiciones del mercado local y tomar decisiones comerciales independientes. Por último, deben cumplir con todas las regulaciones y leyes locales relacionadas con la venta de productos o servicios en su mercado de operación (Arteaga, 2017)

- Filiales de producción: son una parte integral de la cadena de suministro y la estrategia operativa de muchas empresas. Se establecen para controlar directamente la fabricación, optimizar la eficiencia operativa y garantizar la calidad y consistencia de los productos fabricados. Estas filiales pueden producir una amplia gama de bienes, que van desde productos manufacturados hasta componentes especializados utilizados en otros productos finales. Las características más importantes de las filiales de producción son que pueden fabricar productos para su venta a terceros en el mercado (esto puede implicar la producción de componentes especializados utilizados por otras empresas en la fabricación de sus productos finales), están vinculadas a la empresa matriz en términos de propiedad y control, pero tienen la flexibilidad para gestionar sus operaciones diarias de manera independiente (Arteaga, 2017).

### *Adquisiciones*

Las adquisiciones es un proceso mediante el cual una empresa obtiene el control, ya sea parcial o total, de otra empresa, adquiriendo sus activos, acciones o participaciones. En una adquisición, la empresa adquirente asume el control operativo y estratégico de la empresa objetivo, lo que le permite influir en sus decisiones comerciales, políticas y financieras. Este proceso puede involucrar la compra de una participación mayoritaria o minoritarias en la empresa objetivo, dependiendo de los objetivos y estrategias de la empresa adquirente. Hay dos tipos de adquisiciones (Pla Barber y León Darder 2004):

- Adquisición total: cuando la empresa adquiere el 100% del capital.
- Adquisición parcial: cuando adquiere una menor proporción de capital.

Gracias a la figura de las adquisiciones las empresas pueden acceder rápidamente a un mercado, obtener un rápido retorno de la inversión que realizaron y, acceder con facilidad a los recursos y conocimientos del mercado a nivel local. Además, evitan las barreras de tipo cultural, legal y directivas necesarias para ingresar en dicho mercado. Permiten adquirir activos estratégicos sin alterar significativamente el entorno competitivo, ya que solo implica un cambio de propiedad. Sin embargo, es crucial evaluar cuidadosamente el valor de los activos adquiridos, ya que pueden aparecer problemas de incompatibilidad con la empresa adquirida debido a diferencias de tipo cultural, en objetivos, en procesos y en estilos de gestión. Por lo tanto, el éxito o fracaso de una adquisición depende de la calidad que hayamos tenido en el proceso de evaluación (Pla Barber y León Darder 2004).

#### 1.5. SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

En un contexto globalizado y competitivo, la selección adecuada de mercados para la internacionalización de productos es crucial para el éxito de las empresas. Además, la adaptación de productos y servicios es fundamental en un mundo diverso y globalizado. Esto conlleva, ajustar tanto los productos como los servicios para satisfacer las necesidades y preferencias específicas de diferentes segmentos de clientes en diversos mercados. Esta práctica no solo impulsa la competitividad de las empresas, sino que también puede contribuir significativamente a su éxito a largo plazo.

El proceso de selección de mercados se puede estructurar en dos fases: análisis y filtrado genérico de países como primera fase, seguido por el ajuste producto-mercado en los países seleccionados como segunda fase.

1. Primera fase: Análisis y filtrado genérico de países. A la hora de analizar un primer filtrado de destino se pueden utilizar diversos criterios como los siguientes (Otero Simón, 2008):

- **Criterios Económicos:** incluye variables como el PIB per cápita, el crecimiento económico, la inflación y el tipo de cambio. Estos indicadores económicos



proporcionan una visión inicial de la capacidad de compra y el desarrollo económico del país.

- **Criterios Político-legales:** evalúa la estabilidad política del país, las regulaciones comerciales, las políticas fiscales y monetarias, así como la protección de la propiedad intelectual. Estos aspectos son fundamentales para evaluar el entorno regulatorio y el riesgo político.
  - **Criterios Socio-culturales:** incluye factores demográficos, niveles educativos, estructura familiar, valores culturales y patrones de consumo. Comprender estas variables ayuda a determinar la demanda potencial y las preferencias del consumidor.
  - **Criterios Tecnológicos:** examina la infraestructura tecnológica del país, la penetración de internet, la adopción de tecnología móvil y la disponibilidad de servicios tecnológicos avanzados. Estos elementos son cruciales para determinar la accesibilidad y el potencial de mercado para productos tecnológicamente avanzados.
2. Segunda fase: Ajuste Producto-Mercado. Una vez que ya se ha elegido el país de destino gracias al análisis y filtrado genérico, se debe adaptar el producto y la estrategia para satisfacer las necesidades específicas del mercado del país de destino (Cavusgil y Zou, 1994).
- **Análisis Detallado del mercado:** realizar un análisis de mercado exhaustivo en cada país objetivo es esencial para comprender las necesidades del mercado local, la competencia existente, las tendencias del mercado, las preferencias del cliente, la competencia, los desafíos potenciales y las tendencias del consumidor. Esto puede incluir análisis de datos, estudios de mercado, encuestas a clientes y análisis de la competencia para obtener información valiosa que informe la estrategia de empresa.
  - **Adaptación del producto:** se identifican las modificaciones necesarias en el producto para alinearlas con las preferencias y requisitos del mercado objetivo. Esto puede incluir ajustes en el etiquetado, el diseño, empaque, características y aspectos regulatorios.
  - **Estrategias de Marketing y Distribución:** se desarrollan estrategias específicas de marketing y canales de distribución que sean adecuados para el mercado local. Esto implica ajustar los mensajes publicitarios, los precios, las promociones y la distribución física del producto. Es crucial adaptar productos, servicios y estrategias

de marketing para satisfacer las preferencias y sensibilidades culturales locales. La sensibilidad cultural también se extiende a aspectos como el idioma, la religión, las costumbres y las tradiciones.

- **Consideraciones legales y regulatorias:** asegurar el cumplimiento a todas las normativas y regulaciones locales es crucial para evitar barreras legales que puedan afectar la entrada y operación en el mercado seleccionado.
- **Evaluación y retroalimentación:** por último, es importante que las empresas evalúen continuamente la efectividad de sus estrategias de adaptación y recopilen retroalimentación de los clientes. Esto les permitirá realizar ajustes y mejoras según sea necesario para garantizar que sigan satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes en diferentes mercados.

En resumen, al ajustar sus ofertas para satisfacer las necesidades y preferencias específicas de diferentes segmentos de clientes en diversos mercados, las empresas pueden mejorar su competitividad y construir relaciones más sólidas con sus clientes.

## 1.6. PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Desde principios de la década de 1950 hasta hoy, se han producido cambios significativos en la competencia y organización de las empresas, aumentando el número de empresas que hacen negocios en el extranjero. Históricamente, las empresas han seguido procesos tradicionales en lo que se refiere a la internacionalización, ya que es lenta y lleva mucho tiempo operando en mercados exteriores, pero el entorno ha cambiado en los últimos años, surgiendo bastantes empresas para desafiarlo y acelerar la entrada a mercados exteriores.

A continuación, hablaremos de los procesos de internacionalización:

### 1.6.1 Proceso tradicional

Este proceso es el que siguen las empresas multinacionales tradicionales. La internacionalización se dio entre 1970 y 1980, y se caracterizó por un proceso gradual; el desarrollo avanza en etapas bien definidas, limitados por el tiempo. Estas empresas operan en el mercado interno durante muchos años (hasta que tengan una posición estable) y se

desarrollan gradualmente (a través de una serie de etapas sucesivas) en el comercio internacional (Pla Barber y Cobos Caballero, 2002).

Este proceso tradicional se corresponde con el modelo de Uppsala descrito en la sección 1.2, que consiste en el compromiso, por el cual, la empresa tiene más recursos en el extranjero a medida que percibe un menor riesgo en los negocios internacionales por la acumulación de experiencias y conocimientos. Este proceso de expansión internacional de la empresa se plantea como apuesta progresiva por los mercados exteriores.

Además, su internacionalización tiene lugar posteriormente a su creación, y las ventas al exterior tiene distintas fases incrementales y no buscan múltiples mercados al mismo tiempo. Cabe destacar, que ingresan en primer lugar en los mercados exteriores geográficamente más cercanos a su país de origen y utilizando la exportación como primera forma de entrada. Por En las décadas de los años 70 y 80, las tecnologías de la información y la comunicación estaba en proceso de desarrollo, que no favoreció el proceso de expansión internacional (Toral Pla, 2009).

Por último, se describen una serie de características de las empresas multinacionales tradicionales (Guillén y García-Canal, 2011):

- Presencia global: Operan en múltiples países y regiones del mundo, con filiales, sucursales o subsidiarias en diferentes lugares.
- Diversificación geográfica: tienen una amplia base de operaciones internacionales que les permite diversificar riesgos y aprovechar oportunidades en varios mercados.
- Estructura organizativa compleja: suelen tener una estructura organizativa descentralizada para adaptarse a las necesidades y regulaciones de cada país donde operan.
- Grandes inversiones en investigación y el desarrollo: destinan recursos significativos a la investigación y el desarrollo de productos y tecnologías para mantenerse su competitividad en el mercado global.
- Estrategias de marketing adaptadas a cada mercado: adaptan sus estrategias de marketing y ventas a las particularidades de cada país o región donde operan.

### 1.6.2 Proceso acelerado

En este proceso, las empresas consiguen evitar algunas fases con respecto al tradicional, permitiéndoles una reducción o eliminación del tiempo para expandir las actividades internacionalmente y una adquisición más rápida y sencilla del conocimiento para ingresar a nuevos mercados extranjeros.

Hoy en día, factores como la globalización del mercado, la accesibilidad a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), una integración más profunda entre las diferentes economías a nivel nacional, y el desarrollo de los medios de transporte a nivel mundial han ayudado a mejorar el proceso de internacionalización (Brenes Leiva y León Darder, 2008).

Estos factores crearon condiciones favorables para que empresas reduzcan el periodo de aprendizaje y tomen decisiones en las operaciones a nivel internacional rápidamente, con una intención de salir al exterior aceleradamente.

Además, este proceso requiere que participen todos los miembros de la empresa incluyendo desde el personal operativo hasta la alta dirección. Fomentar una cultura de innovación y mejora continua es clave para el éxito a largo plazo. Por último, es fundamental para el proceso acelerado la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios externos. Las empresas deben ser ágiles y flexibles para responder a nuevas oportunidades y desafíos. Esto puede implicar ajustes en los procesos existentes o incluso la adopción de nuevos modelos de negocio (Rialp et al., 2010).

Esto puede implicar la apertura de sucursales en varios países, el establecimiento de alianzas estratégicas con socio internacionales o la rápida penetración en nuevos mercados mediante estrategias de marketing y ventas.

A continuación, hablaremos de dos ejemplos de empresas paradigmáticas que empiezan un proceso acelerado. Estos dos tipos de empresas son las Multinacionales de países emergentes y las empresas Born Global.

- Multinacionales de países emergentes

En los años sesenta y setenta, las teorías sobre empresas multinacionales se centraban en compañías de EE. UU y Europa Occidental que se internacionalizan. Sin embargo, a principios de los ochenta, la literatura comenzó a abordar la expansión global de empresas de economías emergentes (Barahona Márquez y Miravilles Matamoros, 2014).

Las empresas multinacionales de países emergentes son aquellas que han surgido en naciones menos desarrolladas y han logrado competir eficazmente tanto en países de origen como en mercados más desarrollados, desafiando la tradicional dominancia de las multinacionales líderes. Este fenómeno de expansión internacional se puede entender desde dos tipos de ventajas según Barahona Márquez y Miravilles Matamoros, (2014):

a) Ventajas ligadas al país:

- Por su acceso exclusivo a recursos naturales escasos a nivel mundial.
- Por la gran disponibilidad de recursos genéricos de producción en su mercado local, especialmente en mano de obra.

b) Ventajas ligadas a la empresa: las empresas multinacionales de países emergentes han demostrado una notable capacidad para operar eficazmente incluso en entornos desafiantes. Esto se debe a que el contexto difícil en sus mercados nacionales ha estimulado el desarrollo de habilidades innovadoras que son altamente transferibles a nivel internacional, lo que les permite competir exitosamente con las grandes multinacionales de países desarrollados.

En contraste con las multinacionales de países desarrollados, las compañías emergentes, además de seguir estrategias distintas, suelen ser más pequeñas por su inicio más tardío en la internacionalización. Sin embargo, logran penetrar en mercados extranjeros de manera más rápida, utilizando la internacionalización como una vía para adquirir conocimientos y activos estratégicos esenciales para la competencia global. Estas empresas no dudan en ingresar a mercados distantes en términos geográficos y culturales, a menudo mediante empresas conjuntas o adquisiciones de competidores, para mejorar sus capacidades y conocimientos. Estas multinacionales de países emergentes se caracterizan por (Ramamurti y Singh, 2009; Guillén y García-Canal, 2011):

- **Ágil y adaptable:** suelen ser más ágiles y flexibles en su enfoque, lo que les permite adaptarse rápidamente a cambios en el mercado y en el entorno empresarial.
- **Enfoque en mercados emergentes:** a menudo tiene un enfoque inicial en mercados emergentes donde encuentran oportunidades de crecimiento y menos competencia.
- **Innovación frugal:** adoptan enfoques innovadores y de bajo coste para superar obstáculos financieros y de infraestructura en sus mercados de origen.
- **Internacionalización rápida:** buscan expandirse internacionalmente de manera rápida y agresiva, aprovechando oportunidades en diversos mercados globales.
- **Conocimiento local profundo:** tienen un profundo conocimiento del mercado local en sus países de origen, lo que les da una ventaja al expandirse a otros países con características similares.
- **Resiliencia ante la volatilidad:** están acostumbrados a operar en entornos volátiles y afrontar riesgos políticos, económicos y sociales en sus países de origen, lo que les brinda experiencia en la gestión de la incertidumbre.

## 2. EMPRESAS BORN GLOBAL

En los años 70 y 80, la expansión internacional era considerada exclusiva de grandes multinacionales consolidadas. Sin embargo, desde los años 90 hasta hoy, las PYMES han optado por una rápida internacionalización, surgiendo así el concepto de empresas Born Global, de gran relevancia en el ámbito de la dirección internacional. En esta sección, exploraremos el concepto de empresas Born Global, basándonos en las definiciones de varios autores destacados en el campo. Luego, consolidaremos estas ideas para crear una definición consensuada de este nuevo modelo empresarial. También analizaremos los rasgos distintivos que las hacen sobresalir y las convierten en una opción atractiva para emprender proyectos comerciales.

### 2.1. CONCEPTO

Para empezar a hablar de este tema, hay que comentar que a lo largo de estos años ha habido diferentes conceptos de este término posteriormente estudiado, a las cuales se le ha llamado “Born global”, “nacidas globales” o “international new venture”.

Estas empresas, conocidas como “Born Global”, se caracterizan por su capacidad de internacionalizarse de manera rápida y agresiva, alcanzando múltiples mercados internacionales en poco tiempo, aunque sigue siendo un tema debatido debido a la falta de consenso en cuanto a los criterios específicos. Inicialmente, se estableció que al menos el 25% de las ventas debían ser exportaciones en los 3 primeros años, pero esta definición se consideró poco adecuada para contextos fuera de EE. UU (Shrader, Oviatt y McDougall, 2000). Posteriormente, se fue cambiando el número de años dependiendo de cada autor pasando de 2 años, otros 3 años o de 3 a 5 años, y que al menos el 50% de las ventas deberían provenir de países diferentes al de origen de la empresa (Knight y Cavusgil, 2004; Knight, Koed-Madsen y Servais, 2004). Este interés ha generado diversas definiciones por parte de varios autores, ofreciendo una perspectiva amplia sobre estas organizaciones. Entre las más importantes, destacan las siguientes:

- Son entidades comerciales que, desde su inicio, buscan una ventaja competitiva al adquirir recursos de diferentes países y luego comercializar sus productos a nivel internacional. En otras palabras, estas empresas realizan transacciones globales y

adaptan sus productos a los mercados internacionales aprovechando sus particularidades (Oviatt y McDougall, 1994).

- Son empresas que, desde su inicio de sus operaciones, buscan aprovechar los beneficios de la internacionalización con el fin de obtener ventajas competitivas y satisfacer las necesidades del mercado global (Knight y Cavusgil, 2004).
- Son organizaciones cuyos fundadores o directivos consideran el mercado internacional como parte integral de su estrategia empresarial desde el inicio de la empresa (Rialp et al., 2005).
- Son empresas que se establecen con una visión comercial y empresarial que trasciende las fronteras locales y nacionales; su enfoque en productos y mercados tiene una dimensión internacional desde el inicio” (Ripolles et al., 2008).
- “Son empresas que desde su creación buscan aprovechar los recursos y responder a las demandas de los mercados internacionales de manera simultánea, sin pasar por etapas graduales de desarrollo doméstico” (Knight, Koed-Madsen y Servais, 2004).
- “Son empresas que desde su cooperación operan globalmente, utilizando estrategias y recursos orientados a la penetración inmediata en los mercados internacionales” (Chetty y Campbell-Hunt, 2004).

Por lo que, tras revisar las definiciones anteriores el término Born Global describe empresas que, desde su creación, tiene una mentalidad y estrategia global, sin necesidad de pasar por un periodo de internacionalización gradual o actividad nacional previa. Estas compañías optan por una rápida expansión internacional, aprovechando recursos y vendiendo productos en múltiples países desde sus inicios.

## 2.2 CARACTERISTICAS DE LAS BORN GLOBAL

Estas empresas se distinguen por características únicas que las destacan del resto de compañías en su entorno y que facilitan su rápida internacionalización. Según lo descrito por Rialp et al, (2010); García-Canal y Valdés-Llaneza, (2015) los principales atributos distintivos de estas empresas son:



- Internacionalización temprana y rápida: tienen un enfoque de internacionalización desde el principio de sus operaciones. A diferencia de las empresas tradicionales que suelen establecerse primero en su mercado local antes de expandirse internacionalmente, las Born global buscan penetrar en múltiples mercados extranjeros desde el principio. Este enfoque temprano y rápido en la internacionalización les permite obtener ventajas competitivas de crecimiento en diferentes países.
- Además, para penetrar rápidamente en mercados internacionales y expandir su presencia de manera ágil y eficiente utilizan diferentes modos de entrada, como, por ejemplo, exportación directa o indirecta, Alianzas domésticas, locales o globales, Joint Ventures, redes de colaboraciones, comercio electrónico o Inversión directa en el extranjero (IDE). Finalmente, estas empresas suelen utilizar intermediarios en el extranjero para promover sus ventas internacionales, aprovechando su experiencia y redes de distribución para expandir su presencia en mercados exteriores (Gabrielsson y Kirpalani, 2004).
- Orientación hacia la tecnología y la innovación: no se limitan únicamente a sectores de alta tecnología o en industrias que requieren conocimientos especializados, sino que también se encuentran en mercados maduros y tradicionales. Este enfoque en la tecnología y la innovación les permite desarrollar productos o servicios diferenciados que pueden competir eficazmente en el mercado global. Además, la adopción de tecnologías avanzadas les proporciona una ventaja competitiva al permitirles acceder a mercados internacionales de manera más eficiente y escalable.
- Flexibilidad y adaptabilidad: son conocidas por su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial internacional. Esto incluye la capacidad de ajustar sus estrategias de entrada al mercado, cambiar sus modelos de negocio según sea necesario y responder ágilmente a las condiciones del mercado en diferentes países. Esta flexibilidad y adaptabilidad les permite superar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en el mercado global (Knight y Welch, 2011).
- Redes y alianzas estratégicas: suelen establecer redes y alianzas estratégicas a nivel internacional para facilitar su expansión y operaciones en diferentes países. Estas redes pueden incluir socios comerciales, inversores y otros actores clave en los

mercados internacionales. Al aprovechar estas redes y alianzas, las empresas Born Global pueden acceder a recursos, conocimientos y oportunidades que de otra manera serían difíciles de obtener.

- **Gestión del conocimiento:** es una parte fundamental de la estrategia de las empresas Born Global. Estas empresas se orientan hacia la creación, adquisición y transferencia de conocimientos en la organización y en sus redes internacionales. La capacidad de gestionar y aprovechar el conocimiento de manera efectiva les permite innovar de manera continua, adaptarse a los cambios en el mercado y mantener su ventaja competitiva en el mercado global (Rialp et al., 2005).
- **Cultura empresarial internacional:** estas empresas fomentan una cultura empresarial internacional que valora la diversidad, la innovación y la apertura al cambio. Tienen equipos multiculturales y multilingües que pueden trabajar juntos de manera efectiva en un entorno globalizado.
- Las empresas Born Global suelen tener recursos tangibles y financieros limitados en comparación con las grandes multinacionales. A pesar de esto, logran obtener ventajas competitivas en los mercados internacionales gracias a sus abundantes recursos intangibles, como el talento de su equipo directivo, conocimiento especializado, entre otros.
- Los fundadores de estas empresas muestran una orientación emprendedora, siendo capaces de identificar y aprovechar oportunidades de negocio internacionales desde el inicio de la empresa.
- Las empresas Born Global se centran en la diferenciación, buscando destacar por la calidad superior y el liderazgo tecnológico de sus productos o servicios. Además, adoptan una estrategia de enfoque al dirigirse a segmentos específicos de clientes, evitando competir directamente con grandes multinacionales y optimizando el uso de recursos (Oviatt y McDougall, 2005).

### 2.3. EL MODELO DE DESARROLLO DE LAS BORN GLOBAL

El modelo de desarrollo de las empresas Born Global es un marco teórico que ayuda a comprender los factores y las etapas clave que contribuyen al éxito de estas empresas en el escenario global (Knight y Cavusgil, 1996).

El proceso de desarrollo de las empresas Born Global puede dividirse en varias etapas, que incluyen la identificación de oportunidades internacionales, la formación de capacidades internacionales, la expansión internacional y la consolidación global. A continuación, se presenta un resumen de cada una de estas etapas (Oviatt y McDougall, 2005):

- **Identificación de oportunidades internacionales:** las empresas Born Global identifican oportunidades de mercado fuera de sus fronteras nacionales. Esto puede deberse a factores como la globalización, la liberalización del comercio, los avances tecnológicos o la demanda insatisfecha en mercados extranjeros. Las Born Global suelen tener una visión global desde el inicio y están orientadas a aprovechar estas oportunidades para expandir su alcance internacional.
- **Formación de capacidades internacionales:** las empresas Born Global comienzan a desarrollar las capacidades necesarias para competir en mercados extranjeros. Esto puede incluir la adquisición de conocimientos sobre comercio internacional, cultura empresarial internacional, gestión de la cadena de suministro global, habilidades de negociación intercultural y dominio de idiomas extranjeros. También pueden establecerse redes de colaboración globales con socios locales en diferentes países para facilitar su entrada y operación en nuevos mercados.
- **Expansión internacional:** las empresas Born Global proceden a expandir su presencia en mercados internacionales. Esto puede implicar el uso de estrategias como la exportación directa o indirecta, el comercio electrónico, la inversión directa en el extranjero (IDE), la formación de empresas conjuntas o alianzas estratégicas con socios locales. La clave en esta etapa es penetrar en múltiples mercados extranjeros de manera rápida y eficiente, aprovechando la tecnología y las comunicaciones digitales para llegar a clientes en todo el mundo.
- **Consolidación global:** se centran en fortalecer y expandir su posición en los mercados existentes, así como en buscar nuevas oportunidades de crecimiento y diversificación

a nivel global. Esto puede incluir la adquisición de competidores locales, el desarrollo de nuevos productos o servicios para satisfacer las demandas del mercado global, la expansión de la red de distribución y la mejora de la eficiencia operativa a escala internacional.

El éxito de las empresas Born Global en su desarrollo depende de factores clave: calidad del liderazgo y la gestión, capacidad de innovación, adaptabilidad cultural, eficiencia operativa, capacidad para identificar y aprovechar oportunidades de mercado y gestión efectiva de riesgos asociados con la expansión internacional. Aquellas empresas que puedan desarrollar y aprovechar estas capacidades de manera efectiva estarán mejor posicionadas para alcanzar el éxito en el escenario global.

#### 2.4 FACTORES QUE IMPULSAN EL FENOMENO DE LAS BORN GLOBAL

A continuación, examinaremos los factores que han impulsado la aparición de las empresas Born Global. Estos factores no solo afectan a las Born Global, sino que también influyen en todo el sistema empresarial a nivel internacional, en el que se incluye a las grandes multinacionales y a las pequeñas empresas a nivel nacional. Por lo que, estas empresas han surgido en respuesta a la aceleración de la globalización económica, que facilitan la conexión entre países y mercados internacionales. Aunque, nos enfocaremos principalmente en los beneficios que estos factores aportan al desarrollo de las empresas Born Global ya que es el enfoque de nuestro trabajo.

Las empresas Born Global están experimentando un crecimiento significativo hoy por varios factores que promueven su creación, expansión y sostenibilidad. Autores como Oviatt y McDougall (1994), Knight y Cavusgil (1996) y Rialp et al. (2010) identificaron algunos aspectos más importantes que hacen de las empresas Born Global de interés hoy. Estos factores incluyen las nuevas condiciones de los mercados a nivel internacional en varios sectores, avances en producción, tecnología, comunicaciones y transporte y comunicaciones, la creciente importancia de las redes y alianzas y el espíritu emprendedor de los fundadores. A continuación, se comenta brevemente cada uno de ellos:

- Las nuevas condiciones de los mercados a nivel internacional en diversos sectores: debido a la creciente globalización, han surgido nichos de mercado a nivel global a los que las empresas pequeñas pueden acceder, comercializando sus productos y

evitando competir directamente con las grandes empresas multinacionales ya establecidas. Estas pequeñas empresas comienzan fabricando con un alto potencial de internacionalización provocada por la limitada expansión de su mercado a nivel local. Por lo tanto, buscan la internacionalización temprana para obtener una ventaja competitiva en el mercado exterior, Sin embargo, dado el limitado capital inicial de las Born Global, sus recursos físicos para la producción suelen ser limitados (Oviatt y McDougall, 1994).

- Los avances tecnológicos en transporte, producción y comunicación: han creado importantes oportunidades de expansión internacional para las pequeñas empresas emergentes. En términos de producción, los avances en las maquinas han permitido una mayor eficiencia en la fabricación, lo que facilita la personalización de productos para los nichos de mercado específicos, siendo una alternativa importante para las pequeñas empresas que desean ingresar a los mercados globales. En cuanto al transporte, los medios de transporte han mejorado significativamente en costes, frecuencia y fiabilidad, aumentando la movilidad de mercancías y personas, reduciendo los riesgos asociados al transporte de productos. La mejora de las comunicaciones, especialmente gracias a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), ha permitido una mayor conectividad a nivel mundial a través de internet. Esto facilita las relaciones comerciales y la creación de redes empresariales globales, haciendo que sea más fácil contactar con clientes, proveedores y distribuidores internacionales, así como obtener información sobre diferentes mercados internacionales en todo el mundo, reduciendo costes y mejorando la eficiencia en comparación con métodos tradicionales (Hennart, 2014).
- La tendencia creciente a crear alianzas globales: estas alianzas permiten a estas empresas pequeñas establecer importantes contactos con clientes, proveedores y distribuidores, proporcionando información valiosa para poder operar en los mercados globales. Así que, estas redes a nivel internacional facilitan el intercambio de productos entre distintas empresas, lo que permiten obtener materias primas y componentes que pueden ser difíciles de encontrar en el mercado local, especialmente debido a la demanda más homogénea en los mercados internacionales (Coviello y Munro. 1997).

- La alta capacidad emprendedora de sus fundadores: estos emprendedores están altamente preparados en el ámbito internacional, lo que les permite identificar y aprovechar oportunidades en los mercados globales de manera más efectiva que en el pasado. Además, al haber crecido en la era digital, tienen un profundo conocimiento de los avances tecnológicos, lo que les permite capitalizarlos para obtener ventajas competitivas en el mercado global (Knight y Cavusgil, 1996).

## 2.5 TIPOS DE EMPRESAS Born Global

Después de definir el concepto de empresas Born Global y discutir sus características distintivas, procederemos a explorar los diversos tipos de estas empresas que existen en los mercados. Entre los diferentes autores que definen estos tipos de empresa, en nuestro caso vamos a elegir a McDougall y Oviatt, cuyo artículo nos dará unos aspectos útiles para comprender mejor las diferencias entre las empresas Born Global.

Según Oviatt y McDougall (1994), las Born Global pueden clasificarse en función del número de actividades en su cadena de valor y la extensión geográfica de sus operaciones. Según estos criterios, podemos distinguir cuatro tipos de empresas Born Global:

- Empresas Born Global nuevas de exportación/ importación
- Empresas Born Global Traders internacionales
- Empresas Born Global Start-ups geográficamente concentradas
- Empresas Born Global Start-ups globales

**Tabla 2. 1 Tipos de empresas Born Global**

	<b>Número de países implicados</b>	
<b>Internacionalización de la cadena de valor</b>	<b><i>Se opera en pocos países</i></b>	<b><i>Se opera en muchos países</i></b>
<b><i>Reducida cadena de valor</i></b>	Nuevas empresas de importación exportación	Traders internacionales
<b><i>Cadena de valor grande (múltiples actividades)</i></b>	Start-ups geográficamente concentradas	Start-ups globales

Fuente: Elaboración propia a partir de (Oviatt y McDougall, 1994).

### 2.5.1 Empresas Born Global nuevas de exportación/importación

Son empresas que poseen pocas actividades en la cadena de valor y operan en pocos países. Se dedican al comercio internacional, ya sea vendiendo productos en el extranjero (exportación) o importando bienes y servicios de otros países para vender en el mercado nacional. Estas empresas pueden ser de diferentes tamaños y sectores, desde pequeñas Start-ups hasta grandes cooperaciones multinacionales. En este caso, las actividades logísticas de entrada y salida son internalizadas, ya que son fundamentales para su ventaja competitiva.

Los emprendedores deben anticipar y capitalizar oportunidades antes de que la competencia aumente, manteniendo ventajas a largo plazo. Requieren un profundo conocimiento de proveedores y mercados, además de construir relaciones sólidas para impulsar su crecimiento. Aunque operan globalmente en pocos países, tienen desafíos únicos comparados con empresas nacionales (Oviatt y McDougall, 1994).

Además, las nuevas empresas de exportación/importación desempeñan un papel crucial en la economía global. Estas empresas que se dedican al intercambio de bienes y servicios a través de las fronteras aprovechan las oportunidades que ofrece el comercio internacional. En su mayoría, estas empresas son ágiles, innovadoras y adaptables, lo que les permite competir en un mercado global cada vez más competitivo.

La digitalización está transformando el comercio internacional para las empresas Born Global nuevas de importación/exportación, simplificando el proceso y ampliando el acceso a mercados extranjeros. Plataformas en línea y redes sociales ofrecen nuevas oportunidades para llegar a clientes globales (Knight y Cavusgil, 2004).

Las empresas Born Global nuevas de importación/exportación tienen desafíos como las barreras comerciales y regulatorias, la competencia global por calidad y diferenciación, así como complejidades y costes logísticos, especialmente en envíos a larga distancia.

A pesar de estos desafíos, las empresas Born Global nuevas de exportación/importación también tienen numerosas oportunidades para crecer y expandirse. Los mercados emergentes ofrecen un gran potencial de crecimiento, mientras que las alianzas estratégicas pueden ayudar a las empresas a acceder a nuevos mercados y recursos. La diversificación de

productos y mercados también puede ayudar a mitigar el riesgo y aprovechar nuevas oportunidades.

Por último, las empresas Born Global nuevas de exportación/importación están en una posición única para aprovechar las oportunidades que ofrece el comercio internacional. Con una combinación de creatividad, innovación y adaptabilidad, estas empresas pueden prosperar en el dinámico y cambiante mundo del comercio global.

#### 2.5.2 Empresas Born Global Traders internacionales

Las empresas Born Global traders internacionales son empresas que poseen pocas actividades en la cadena de valor y operan en muchos países, por lo que, representan un componente fundamental del entramado económico global, actuando como intermediarios en el comercio internacional de bienes y servicios. Estas empresas desempeñan un papel vital al facilitar la compra y venta de productos entre países, contribuyendo así al crecimiento económico y la integración de los mercados internacionales (Oviatt y McDougall, 1994).

Por lo tanto, son empresas que se dedican a comercializar bienes y servicios entre fronteras nacionales en diversas industrias, desde alimentos hasta tecnología y servicios financieros. Actúan como intermediarios entre productores, distribuidores y consumidores finales, facilitando el intercambio internacional de productos.

Estas empresas ayudan a superar las barreras tanto geográficas como regulatorias, que pueden dificultar el natural intercambio de bienes entre países. Al actuar como intermediarios, las empresas Born Global traders internacionales permiten a los productores acceder a mercados extranjeros y a los consumidores acceder a una variedad de productos importados (Dumas, Fleming y Whaley, 1998). También, desempeñan un papel crucial en optimizar las cadenas de suministro globales al conectar productores y consumidores en distintos países, reduciendo costes y mejorando la eficiencia mediante la consolidación de cargas, gestión de inventarios y coordinación logística internacional.

Las empresas Born Global traders internacionales ofrecen servicios clave como financiamiento comercial, seguro de carga y servicios de aduana, que son fundamentales para asegurar transacciones comerciales internacionales seguras y eficientes. Al



proporcionar soluciones integrales, ayudan a mitigar riesgos y facilitan la expansión empresarial en mercados extranjeros.

Las empresas Born Global traders internacionales tiene un impacto significativo al contribuir al crecimiento y empleo tanto a nivel nacional como internacional. Generan ingresos mediante comisiones y márgenes en transacciones comerciales, fomentando la competencia y eficiencia en los mercados globales. Actúan como agentes de desarrollo económico al facilitar la transferencia de conocimientos, tecnología y capital entre países, promoviendo la integración económica y la colaboración empresarial a nivel internacional para impulsar la innovación y el crecimiento a largo plazo (Frankel y Froot, 1986).

Por último, un desafío importante es la competencia global. Con la globalización de la economía, las empresas de todo el mundo compiten por cuota de mercado y recursos. Las empresas Born Global traders internacionales deben diferenciarse a través de la innovación, la calidad del servicio y la atención al cliente para mantener su ventaja competitiva. Esto puede requerir inversiones continuas en investigación y desarrollo, así como en capacitación y desarrollo de talento.

### 2.5.3 Start-ups geográficamente concentradas

Las empresas Born Global Start-ups geográficamente concentradas son empresas que realizan múltiples actividades en la cadena de valor y operan en pocos países. Se centran en atender las necesidades del mercado local y tienen conexiones profundas con la comunidad local. Esto les permite comprender mejor a sus clientes y adaptar sus productos o servicios según las tendencias locales. Aunque tiene ventajas como una mejor comprensión del mercado local y un fuerte apoyo de la comunidad, también se enfrentan a desafíos como limitaciones de escala y dependencia de factores locales (Oviatt y McDougall, 1994).

En términos más amplios, las Start-ups geográficamente concentradas reflejan una tendencia en el mundo empresarial hacia la valoración de la localización y las conexiones comunitarias. A medida que las empresas emergentes buscan diferenciarse en mercados cada vez más competitivos, muchas están optando por enfocarse en nichos locales donde pueden establecer una presencia sólida y construir relaciones profundas con los clientes.

Las empresas Born Global Start-ups geográficamente concentradas destacan por su capacidad de respuesta y adaptación ágil a las demandas cambiantes del mercado local. Al estar arraigadas en una comunidad específica, comprenden mejor las preferencias y desafíos de los consumidores locales, lo que les permite desarrollar productos o servicios que satisfacen esas necesidades y obtener así una ventaja competitiva sobre empresas más grandes y menos adaptables.

Además, de su conocimiento local, las Start-ups geográficamente concentradas a menudo aprovechan las conexiones y recursos disponibles en su área. Pueden establecer asociaciones estratégicas con otras empresas locales, colaborar con instituciones educativas para acceder a talento especializado o recibir apoyo financiero de inversiones locales. Estas relaciones pueden ser cruciales para su éxito inicial y su capacidad para crecer y expandirse con el tiempo (Moretti, 2004).

Por otro lado, las empresas Born Global Start-ups geográficamente concentradas tienen desafíos debido a su enfoque localizado, siendo la limitación de escala uno de los más significativos. Al operar en un mercado geográficamente restringido, pueden alcanzar rápidamente su límite de crecimiento, especialmente si el mercado local es pequeño o está saturado.

En definitiva, muchas empresas Born Global Start-ups geográficamente concentradas tienen éxito al aprovechar sus ventajas competitivas únicas, centradas en nichos locales y conexiones comunitarias. Aunque soportan desafíos de escala y dependencia local, abordar estos obstáculos les permite lograr un crecimiento sostenible y contribuir al desarrollo económico regional (Sorenson y Dahl, 2012).

#### 2.5.4 Empresas Born Global Start-ups globales

Son empresas que poseen múltiples actividades en la cadena de valor y operan en múltiples países. Sin embargo, también son los que aprovechan al máximo las ventajas del mercado multinacional. Estas empresas emergentes tienen una mentalidad y estrategia global desde su fundación, buscando expandirse y operar en múltiples mercados internacionales desde el principio (Oviatt y McDougall, 1994).

Su ventaja competitiva radica en la capacidad de vender productos no solo en áreas altamente globalizadas o desarrolladas, sino también en regiones donde puedan obtener un alto valor agregado. Aunque estas empresas enfrentan mayores riesgos en sus etapas iniciales, si logran establecerse en los diversos mercados en los que operan, tendrán más probabilidades de ser sostenibles a largo plazo.

En definitiva, lo que distingue a las Start-ups globales es su capacidad para aprovechar las oportunidades globales desde el principio, en lugar de ver la internacionalización como una fase posterior en su desarrollo (Moen y Servais, 2002).

La complejidad organizativa de estas empresas las hace difíciles de imitar por otras, y su extensa red de alianzas y socios en todo el mundo las posiciona para un gran crecimiento futuro.

Las empresas Born Global Start-ups globales buscan oportunidades a nivel mundial desde su concepción, especialmente en industrias de alta tecnología (Oviatt y McDougall, 1995; Dominginhos, 2002; Wakkee, 2004). Coordinan actividades en múltiples países y requieren el uso de las últimas tecnologías disponibles. Para adoptar este enfoque, una empresa debe operar en una industria con un alto nivel tecnológico que facilite esta internacionalización.

Las oportunidades buscadas por las empresas Born Global start-ups globales son intrínsecamente globales y basadas en el conocimiento (Englis, Wakkee y Sijde, 2007). Este conocimiento especializado es crucial para desarrollar productos o servicios de valor, especialmente en industrias de alta tecnología. Además, estas oportunidades requieren interacciones internacionales y colaboración global para mantener el negocio a largo plazo (Wakkee, Kirwan y van der Sijde, 2004). La escasez y la dispersión global de los participantes en la industria influyen en cómo los emprendedores acceden y utilizan ese conocimiento (Englis et al., 2007).

Los fundadores de las empresas Born Global Start-ups globales a menudo inician el proceso de internacionalización antes de que se establezca la empresa, estableciendo así bases sólidas desde el principio (Englis et al., 2007). Esto es debido a que son una extensión de negocios anteriores de los emprendedores. Una vez fundada la empresa, las actividades internacionales se expanden rápidamente en cantidad y alcance geográfico. Estas Start-ups

suelen participar en diversas actividades transfronterizas, como adquisición de recursos internacionales y colaboración en el desarrollo de productos desde las primeras etapas.

Los emprendedores son la fuerza impulsora detrás de la búsqueda de oportunidades, pero no pueden hacerlo solos. Operan en un entorno social y necesitan intercambiar información y recursos con otros individuos y organizaciones, aprovechando así las oportunidades emergentes y creando valor en el proceso (Knight, 1921; Van der Veen y Wakkee, 2004).

En definitiva, las empresas Born Global Start-ups globales reflejan las características de las Born Global, pero de manera más profunda. Representan un caso extremo donde la expansión internacional es aún más rápida, más global y más agresiva. Por lo tanto, aspectos como el conocimiento, las redes y el papel emprendedor son aún más relevantes.

### 3. ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS BORN GLOBAL ESPAÑOLAS

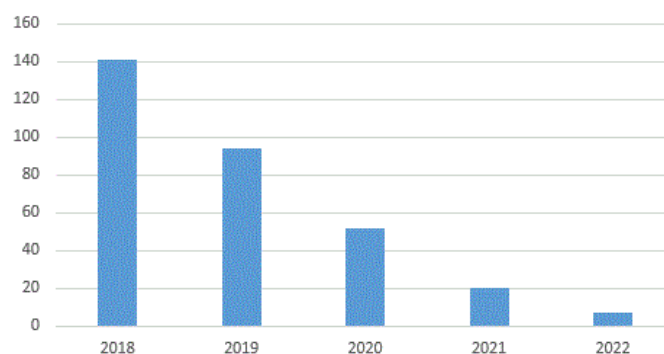
En este apartado, vamos a explorar a fondo algunos ejemplos de empresas Born Global de éxito internacional de origen español. Se examinará su trayectoria de crecimiento, con especial atención en su expansión internacional. Previamente, se comentarán una serie de gráficos referentes a las Born Global en España, para luego hacer una justificación de las empresas seleccionadas y su posterior análisis de cada una de ellas.

#### 3.1. LAS BORN GLOBAL EN ESPAÑA

En este apartado se analizarán de forma agregada las empresas born global creadas en España, tratando de conocer su evolución, sus ingresos de explotación medios, sector de actividad y su distribución territorial. Para ello, hemos utilizado información de SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), filtrando diferentes variables para aproximar el concepto de born global. En este sentido, se han seleccionado empresas creadas en los últimos 5 años (2018-2022) y que en 2022 al menos un 40% de su cifra de negocio proceda del exterior. De esta forma, se han obtenido más de 300 empresas born global creadas en España en el período 2018-2022.

Respecto a la evolución del número de empresas Born Global que se han constituido desde el año 2018 hasta el 2022, en el Gráfico 3.1 se puede observar cómo ha tenido una tendencia decreciente a lo largo de los años, pasando de 141 en 2018 a 7 en 2022.

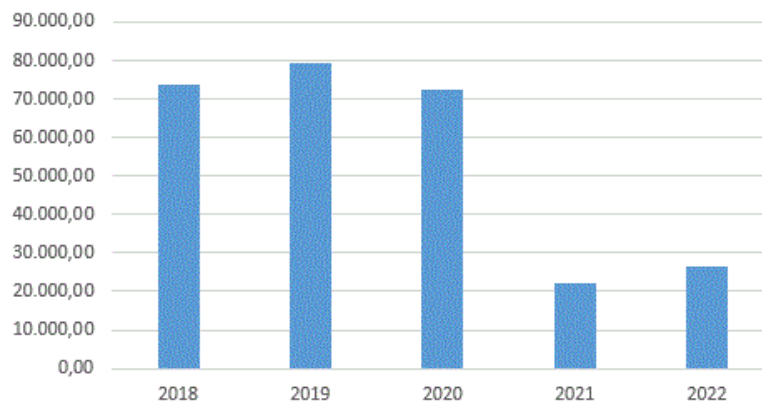
**Gráfico 3. 1 Evolución del número de empresas Born Global constituidas cada año en el periodo 2018-2022**



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

Los ingresos de explotación medios de las empresas Born Global que se han constituido en el período 2018-2022, se han reducido a lo largo de los años, pasando de 73.650 millones de euros en 2018 a 26.272 millones de euros en 2022, aunque la caída no ha sido constante todos los años, ya que en 2019 los ingresos de explotación medios fueron de casi 80.000 millones de euros y, por el contrario, en 2021, tan solo fueron 22.000 millones de euros, como puede se aprecia en el Gráfico 3.2.

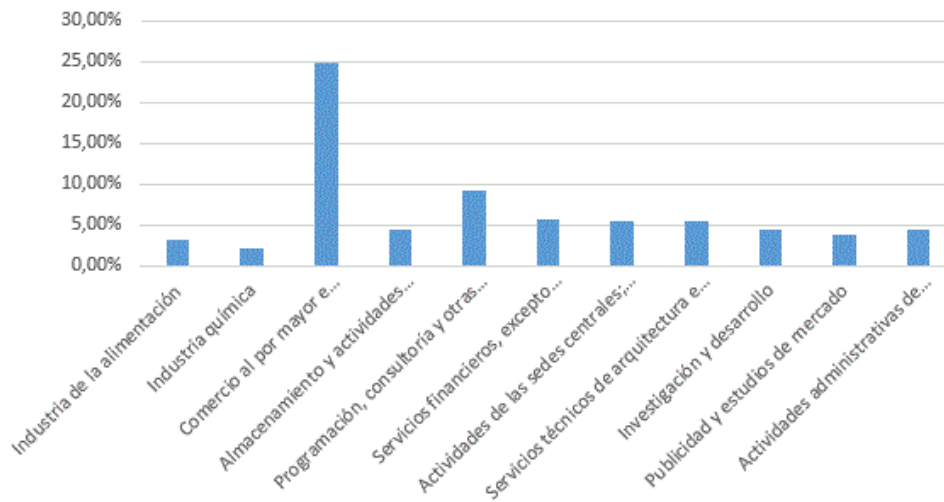
**Gráfico 3. 2 Ingresos de explotación medios de las empresas Born Global constituidas cada año en el periodo 2018-2022**



Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

En cuanto al sector en el que realizan su actividad estas empresas born global, destaca claramente en primer lugar el sector del comercio al por mayor e intermediarios de comercio, excepto vehículos de motor y motocicletas (24,84%). En segundo lugar, como muestra el Gráfico 3.3, el sector de la programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática (9,24%) y, en tercer lugar, el sector de actividad servicios financieros, excepto seguros y fondo de pensiones (5,73%). Luego les siguen de cerca otros sectores de actividad como, por ejemplo, Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería, ensayos y análisis técnicos (5,41%); Actividades de las sedes centrales; actividades de consultoría de gestión empresarial (5,41%), Almacenamiento y actividades anexas al transporte (4,46%); Investigación y Desarrollo (4,46%) e Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas (4,46%). Además, todos estos sectores de actividad tienen un nivel de agregación 2, ya que, se pueden identificar en el CNAE con los 2 primeros dígitos.

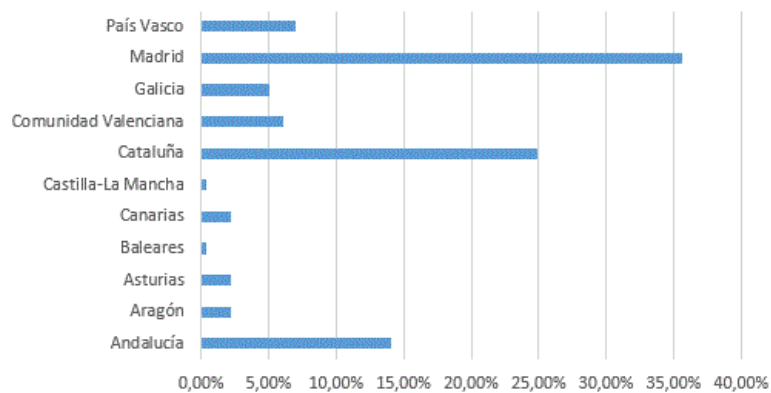
**Gráfico 3. 3 Distribución Sectorial de las empresas Born Global españolas en el periodo 2018-2022**



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

Con respecto a la distribución territorial, las comunidades autónomas donde están ubicadas la mayor parte de estas empresas Born Global españolas, como muestra el Gráfico 3.4, son: Comunidad de Madrid (35,67%), Cataluña (24,84%) y Andalucía (14,01%), seguidas por País Vasco (7,01%) y Comunidad Valenciana (6,05%). Además, hay otras comunidades autónomas donde también se han constituido empresas Born Global como Galicia, Aragón, Asturias, Canarias, Baleares y Castilla la Mancha. En el resto de comunidades autónomas, durante este periodo 2018-2022 no se han constituido ninguna empresa born global.

**Gráfico 3. 4 Distribución por comunidades autónomas de las empresas Born Global españolas en el periodo 2018-2022**



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

### 3.2. JUSTIFICACIÓN DE ELECCIÓN

CABIFY y METROHM DROPSSENS S.L son empresas que han nacido en España y han operado correctamente en mercados maduros con diferentes características.

Algunas características que comparten estas dos empresas son:

- Tienen una fuerte orientación hacia la innovación y la tecnología.
- Ofrecen soluciones eficientes y convenientes para sus clientes.
- Operan en un entorno global y han expandido sus operaciones a múltiples países.
- Quieren tener una calidad de su servicio y la satisfacción del cliente.

Son ejemplos de empresas que han tenido un proceso de expansión internacional acelerado desde sus inicios. Por otro lado, CABIFY ofrece servicios de transporte de pasajeros en una plataforma tecnológica, y METROHM DROPSSENS S.L ofrece productos y soluciones en electroquímica, principalmente para aplicaciones de investigación y análisis en laboratorios. Además, CABIFY pertenece al sector de la movilidad urbana y el transporte, mientras que METROHM DROPSSENS S.L pertenece al sector de la tecnología y la ciencia. Esta diversidad también nos brinda la oportunidad de examinar cómo empresas de distintas industrias abordan los retos y beneficios de expandirse a nivel internacional.

Hoy en día, a pesar de su presencia internacional, estas empresas presentan variaciones en cuanto a su tamaño y organización, lo que suscita curiosidad sobre los métodos y estrategias que emplean.

Por esta razón, resulta fascinante observar cómo han progresado para entender cómo han logrado expandirse más allá de las fronteras nacionales y convertirse en empresas con presencia internacional, analizando el proceso que han tenido para llegar a este nivel.

Para la elaboración de los casos se ha recopilado información de diversas fuentes:

- Páginas web de las empresas
- Diversos artículos de prensa
- Otras páginas Web
- Artículos académicos
- SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)



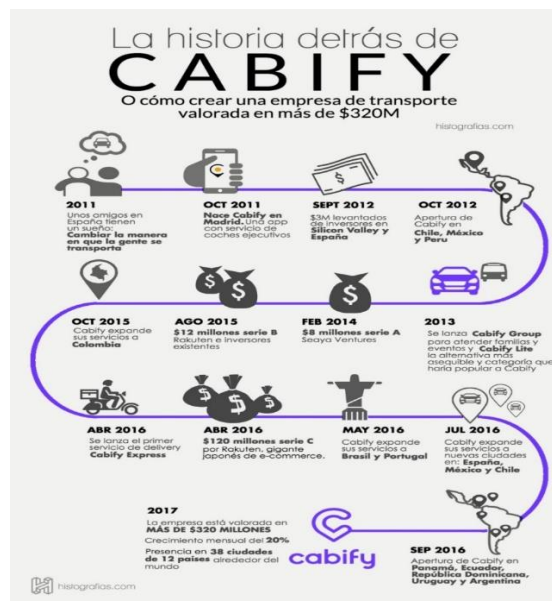
### 3.3. CABIFY

#### 3.3.1 Historia de la empresa

CABIFY es una empresa que tiene sus raíces en 2011, cuando Juan de Antonio y su amigo Sam Iovni, co-fundadores, inspirados por una mala experiencia con el servicio de taxis en Asia, decidieron crear un servicio de vehículos con conductor globalizado a través de una app móvil. Desde sus inicios, la compañía se ha destacado por ofrecer servicios de movilidad urbana de alta calidad, centrados en la comodidad y seguridad de los usuarios.

Tras lanzar la aplicación para Android y Apple, la cual conecta a usuarios con conductores, iniciaron operaciones en Madrid. Con su primer servicio de vehículos con conductor en Madrid, la iniciativa de los fundadores atrajo el interés de inversores de Silicon Valley, los cuales, invirtieron 3 millones de dólares en la empresa. Dado que el resultado fue exitoso, en el año 2014 iniciaron una segunda ronda de financiación, obteniendo 8 millones de dólares, la cual fue dirigida por Seaya Ventures. En 2015, volvieron a obtener 12 millones de dólares gracias a la empresa Rakuten, la cual, es el inversor principal de la aplicación de movilidad Lyft. Por último, en el año 2016, Rakuten volvió a invertir 92 millones de dólares en CABIFY, con una recaudación para la empresa de 120 millones de dólares. Todo esto queda reflejado en la Figura 3.1.

Figura 3. 1 Historia de CABIFY



Fuente: <https://histografias.com/infografia-historia-cabify.html>

En apenas seis semanas desde el lanzamiento de la aplicación móvil, CABIFY ya contaba con 20.000 usuarios y había completado unos 30.000 viajes en la ciudad<sup>1</sup>.

Además, durante estos años ha lanzado diferentes propuestas para captar nuevos clientes en las ciudades donde está consolidado, por ejemplo, en junio de 2013, la empresa lanzó Cabify Group para atender a las familias y múltiples eventos y Cabify Lite, una propuesta asequible con vehículos de gama media. A finales de 2015, Cabify Lite representaba el 85% de la oferta de la empresa. En 2016, la empresa se asoció con Waze y lanzó en Lisboa (Portugal) el primer servicio delivery Cabify Express, aunque cuando se marchó de Portugal en 2019 desapareció ese servicio (Expansión, 2015).

Después de superar los desafíos financieros y los errores iniciales, en 2015 CABIFY ya había alcanzado más de 100.000 usuarios a través de su aplicación móvil en diversas ciudades donde operaban. De estos usuarios, 35.000 estaban ubicados en ciudades españolas (Expansión, 2015).

CABIFY siguió expandido su negocio de vehículos con conductor a lo largo de 2 continentes, abarcando 12 países y 38 ciudades con una valoración de 300 millones de euros en 2017. Aunque en el año 2024, está en 7 países y casi 40 ciudades, valorada en 2.000 millones de euros<sup>2</sup>.

### 3.3.2. Algunos datos de CABIFY

Para ver la situación de CABIFY, vamos a poner algunos datos económicos-financieros, como, por ejemplo, sus ingresos de explotación, Activo, Resultado del ejercicio y número de empleados.

La empresa ha tenido en el año 2022, unos ingresos de explotación de 145.673 millones de euros. Cifras que reflejan la influencia global de esta empresa, que es una potencia en el sector de la movilidad urbana y el transporte.

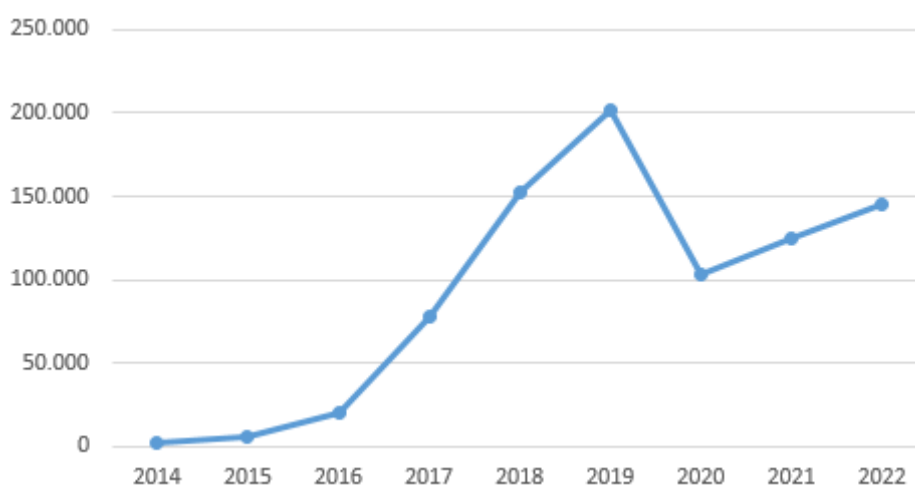
---

<sup>1</sup> <https://hablemosdeempresas.com/pymes/cabify-movilidad/>

<sup>2</sup> <https://help.cabify.com/hc/es/articles/115000996089--En-qué-ciudades-opera-Cabify>

CABIFY, en el año 2014 consiguió situar los ingresos de explotación en 1.972 millones de euros. Si observamos, el gráfico 3.5, la empresa experimento un constante crecimiento en sus ingresos de explotación hasta 2019, llegando a 202.054 millones de euros. Sin embargo, en 2020, la pandemia del coronavirus impacto negativamente en sus cuentas, reduciendo sus ingresos a 103.038 millones de euros, una disminución del 49%. Afortunadamente, la empresa volvió a retomar la senda de crecimiento y se recuperó al año siguiente, consiguiendo unos ingresos de explotación de 124.729 millones de euros y un crecimiento de un 21%, con respecto al 2020. Desde 2014 hasta 2022, la empresa aumento sus ingresos en 143.701 millones de euros, pudiendo comprobar el crecimiento constate de la empresa, aunque es verdad que tuvo un impacto negativo del COVI-19 en 2020.

**Gráfico 3. 5 Evolución de los ingresos de explotación de CABIFY (millones de euros)**



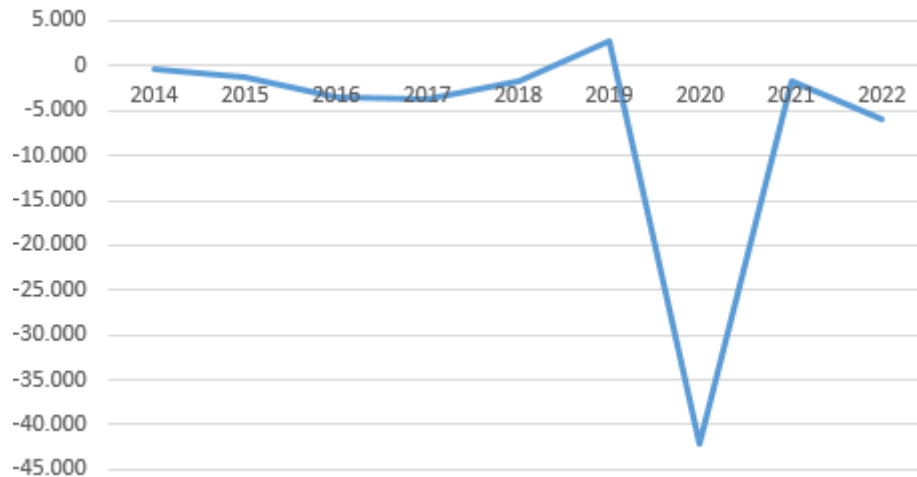
Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

En los siguientes gráficos se muestra una evolución de los Resultados de los ejercicios (Gráfico 3.6), el Activo Total (Gráfico 3.7) y de los empleados (Gráfico 3.8) de CABIFY. Observar estas tres variables es crucial, ya que proporciona una visión clara de la situación económica-financiera de la empresa y el tamaño de la empresa.

Por un lado, y en relación a los Resultados de los ejercicios, CABIFY empezó 2014 con unas pérdidas de 402 euros, aumentando las perdidas hasta 3.678 millones de euros en 2017, a partir de ahí cambio el sentido y paso a tener beneficios en 2019 en 2.724 millones de euros, pero la crisis del COVID-19 en 2020 le produjo unas pérdidas de 42.114 millones de euros,

que se mantiene hasta la actualidad, aunque en menor medida con unas pérdidas en 2022 de 5.850 millones de euros.

**Gráfico 3. 6 Evolución de los Resultados de CABIFY (millones de euros)**

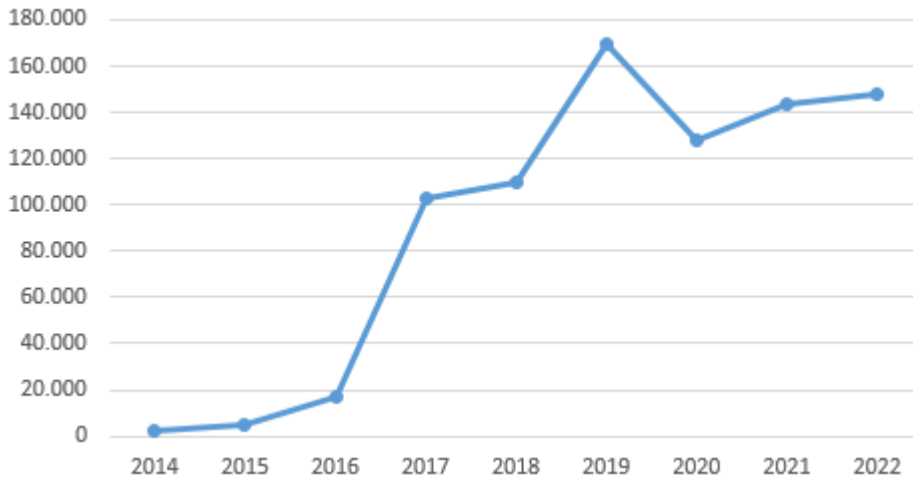


Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

Por un lado, y con relación al Activo, CABIFY empezó 2014 con 2.420 millones de euros, para seguir esa senda en 2019 llegando a 169.510 millones de euros, pero la crisis del COVID-19 le afectó negativamente provocando una disminución del Activo de un 24%, aunque es verdad que al año siguiente se recuperó con un crecimiento del 12%. Desde 2014 al 2022, la empresa ha mejorado su Activo, con un aumento de 145.734 millones de euros.

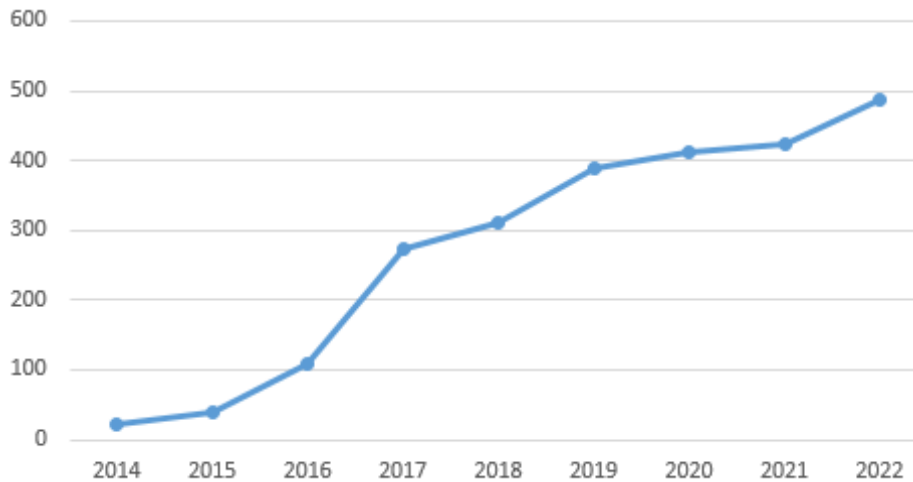
Por último, y con respecto a los empleados, CABIFY, sorprendentemente a diferencia de los otros gráficos, en 2020, siguió una tendencia ascendente durante el periodo 2014-2022, pasando de 22 a 486 empleados, un aumento de 464 personas. Esto permite ver, la fortaleza empresarial de la empresa a pesar de los problemas económicos que le provocó la crisis del coronavirus.

**Gráfico 3. 7 Evolución del Activo de CABIFY (millones de euros)**



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

**Gráfico 3. 8 Evolución de los empleados de CABIFY**



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

Por último, cabe resaltar que CABIFY, dentro de su sector de actividad según la clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) (2009), el cual, pertenece al Transporte por Taxi (4932), siempre ha estado en lo más alto de las clasificaciones sectoriales con respecto a los ingresos de explotación, Activo total y número de empleados, durante el periodo 2018-2022 (por delante de ARES CAPITAL SA y PRESTIGE AND LIMOUSINE SL).

### 3.3.3 Modelo de negocio de CABIFY

El modelo de negocio de CABIFY se basa en ofrecer servicios de transporte privado mediante una aplicación móvil y una plataforma web. Actúa como intermediario entre usuarios que necesitan transporte y conductores dispuestos a brindarlo.

Sin embargo, CABIFY experimentó cambios en su estrategia para adaptarse a las necesidades del mercado. La empresa cometió errores al lanzarse inicialmente en España y al intentar expandirse simultáneamente a tres países sin la financiación adecuada. En octubre de 2012, iniciaron operaciones en México, Perú y Chile sin contar con los recursos humanos y financieros necesarios para poder hacerlo correctamente (de Antonio, 2017).

Lo que distingue a CABIFY de sus competidores es su enfoque como empresa. Según su director español, Mariano Silveyra (2017), “CABIFY no busca reemplazar a los taxistas, sino reducir el uso de vehículos privados para mejorar la movilidad, reducir la contaminación y elevar la calidad de vida en las ciudades donde opera. Además, CABIFY opera de manera transparente y legal en cada país, cumpliendo con sus obligaciones tributarias y colaborando estrechamente con los reguladores y autoridades para garantizar un entorno de competencia justo para todos los involucrados” (El País, 2017).

Por otro lado, han surgido problemas entre los taxis tradicionales y los VTC (vehículos de Turismo con Conductor) o licencias de transporte privado suele girar en torno a la competencia desigual, regulaciones diferentes y disputas sobre derechos laborales y fiscales. Los taxis argumentan que los VTC operan bajo regulaciones menos estrictas, lo que les otorga una ventaja competitiva injusta. Además, alegan que los VTC pueden recoger pasajeros en cualquier lugar, mientras que los taxis están limitados por zonas o tienen que ser solicitados previamente. También, los defensores de los VTC dicen que es una alternativa más conveniente y económica para los usuarios, y que tiene regulaciones más flexibles lo que le permite innovar y adaptarse mejor a las necesidades del mercado (Guerrero Serrano, 2019).

La política de precios y operación de CABIFY se centra en proporcionar un mayor control, transparencia, eficiencia, seguridad y atención personalizada, según lo señalado por Europa Press (2018). Los precios de CABIFY se determinan según la distancia recorrida y se basan en la mejor opción disponible en ese momento. Además, el coste por kilómetro se mantiene

constante a lo largo del día, en lugar de variar según el momento de la solicitud del servicio, lo que ofrece una tarifa preestablecida para los usuarios.

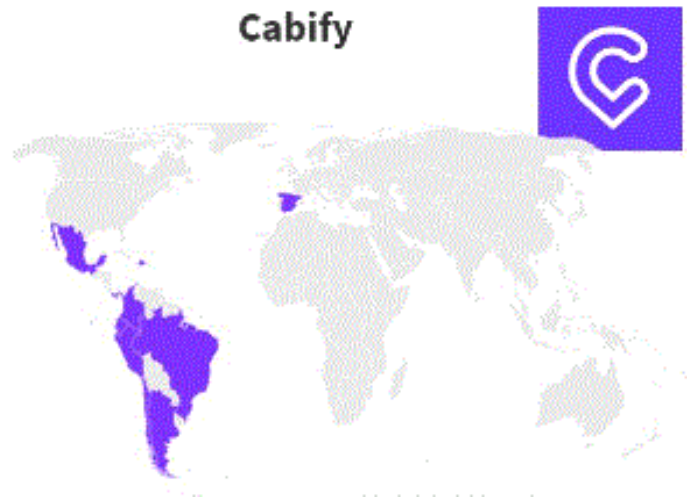
Por otro lado, en España los conductores de CABIFY son considerados autónomos o contratados mediante contratos mercantiles de servicios, lo que significa que no tienen un salario fijo mensual y sus ingresos dependen de las horas de servicio y la facturación obtenida. Sin embargo, la clasificación de estos conductores como autónomos ha generado controversia en España. Un autónomo se caracteriza por trabajar de manera independiente y sin someterse a instrucciones directas de la empresa. En contraste, un falso autónomo es alguien que trabaja en una relación de dependencia similar a un empleado, pero se clasifica como autónomo para evitar las obligaciones laborales y de la seguridad social que tendría un empleado regular.

En definitiva, la controversia en torno al régimen de falsos autónomos en CABIFY se basa en la dependencia de los trabajadores hacia la empresa, la exclusividad del servicio que prestan para la marca y el control ejercido por CABIFY a través de una retribución preestablecida y órdenes directas. Aunque los conductores están clasificados como autónomos, CABIFY se beneficia al evitar pagar los costes asociados con empleados regulares, al dar de alta a los conductores como autónomos en lugar de empleados (Fresnillo Vírveda, 2019).

#### 3.3.4. Internacionalización de CABIFY

La internacionalización de CABIFY, comenzó en 2012 con su expansión a América Latina, donde encontraron un mercado prometedor para su modelo de negocio. Inicialmente, se establecieron en México y luego se expandieron rápidamente a otros países de la región, como Chile, Perú. A continuación, en el año 2015 se expandió a Colombia. Esta estrategia de expansión regional les permitió aprovechar las similitudes culturales y regulatorias entre los países latinoamericanos, facilitando su crecimiento.

**Figura 3. 2 Mapa de presencia internacional de CABIFY**



Fuente: <https://www.autobild.es/noticias/estos-son-paises-puedes-contratar-servicios-cabify-uber-570409>

Después de experimentar un éxito notable en sus operaciones en los países anteriormente mencionados, en 2016 continuó su expansión en América Latina, instalando sus operaciones en Argentina, Ecuador, Panamá, Portugal y República Dominicana. Pero, CABIFY decidió continuar su expansión en América Latina, dado que el 80% de sus ingresos provenían del continente americano, la empresa vio una oportunidad estratégica para seguir creciendo en la región. La respuesta positiva de los clientes y el aumento constante de inscripciones en la plataforma respaldaron esta decisión (Expansión, 2017).

**Figura 3. 3 Internacionalización de CABIFY.**



Fuente: elaboración propia, adaptado de página web de Cabify.

Para consolidar su presencia en América Latina y ampliar su alcance. CABIFY tomó la decisión estratégica de ingresar al mercado brasileño en asociación con Easy Taxi, una empresa local establecida. Esta alianza no solo les permitió ingresar al mercado brasileño de manera efectiva, sino que también les ayudó a posicionarse como líderes del mercado,



superando a competidores como Uber en términos de participación de mercado y reconocimiento de marca.

### 3.3.5. Expansión a Brasil y Portugal

La adquisición de Easy Taxi en el año 2018, no solo les brindó acceso instantáneo a una base de usuarios establecidos en Brasil, sino que también les permitió aprovechar la experiencia local y el conocimiento del mercado de Easy Taxi para adaptar su modelo de negocio y servicios a las necesidades específicas del mercado brasileño. Esta estrategia fue fundamental para su éxito en Brasil y les permitió construir la plataforma líder en el país en poco tiempo.

Por lo tanto, la expansión de CABIFY a Brasil a través de su asociación con Easy Taxi fue una jugada estratégica que les permitió consolidarse como líderes del mercado en uno de los países más grandes y competitivos de América Latina. Esta iniciativa no solo les ayudó a aumentar su presencia regional, sino que también demostró su capacidad para adaptarse y aprovechar las oportunidades de crecimiento en nuevos mercados<sup>3</sup>.

El enfoque de CABIFY en la expansión exclusiva en América Latina se debió a su evaluación estratégica de las oportunidades presentes en este mercado en crecimiento. La empresa consideró que concentrarse en América Latina les permitiría aprovechar la demanda latente en ciudades de la región, donde los consumidores buscaban un medio de transporte seguro con tarifas transparentes y predecibles.

Esta decisión estratégica también estuvo influenciada por el objetivo de CABIFY de establecer una presencia sólida en el mercado latinoamericano y captar la atención de grandes fondos de inversión en Silicon Valley. Al centrarse en América Latina, la empresa pudo demostrar su capacidad para identificar y capitalizar oportunidades en mercados emergentes, lo que a su vez atrajo la atención de inversores potenciales interesados en apoyar su crecimiento y expansión en la región.

También hay que destacar que, en el caso de la internacionalización hacia Portugal, dejó de operar a finales de noviembre de 2019, ya que como dice la empresa “desde que iniciamos

---

<sup>3</sup> <https://directivosygerentes.es/ecommerce/noticias-ecommerce/cabify-desembarca-brasil-panama>

nuestras operaciones en Lisboa y Oporto, siempre nos esforzamos por tener un impacto significativo en estas ciudades”. Sin embargo, tras tener un periodo de tiempo no consiguieron los objetivos que se propusieron. Por esta razón, tomaron la decisión de cesar sus operaciones en estas ciudades. Según CABIFY esta retirada se debió a los desafíos que tuvieron para atraer conductores, lo que ha resultado en un servicio menos competitivo. Como resultado, los clientes han optado por otras plataformas que están más establecidas en las ciudades entre ellas UBER (elEconomista, 2019).

En definitiva, al concentrarse en un mercado específico como América Latina, CABIFY pudo enfocar sus recursos y esfuerzos en comprender las necesidades y preferencias de los consumidores en esta región, lo que les permitió ofrecer servicios personalizados y de alta calidad que se ajustaban a las demandas locales.

#### 3.3.6. Estrategia de negocios y desafíos de CABIFY

Una de las principales estrategias de entrada de CABIFY en nuevos mercados fue trabajar en estrecha colaboración con reguladores y autoridades locales para garantizar el cumplimiento de las normativas de transporte y seguridad. Esto les permitió establecer una reputación de cumplimiento normativo y ganarse la confianza de los usuarios y las autoridades en cada nuevo mercado.

Además, CABIFY se ha diferenciado de un buen número de medidas adicionales de seguridad entre las que se encuentran la verificación de antecedentes de los conductores y la posibilidad de compartir la ruta en tiempo real con amigos o familiares en tiempo real. Estas medidas han contribuido a construir una imagen de marca sólida y a ganar la lealtad de los usuarios en los mercados donde opera.

Sin embargo, la internacionalización de CABIFY no estuvo exenta de desafíos. Uno de los principales desafíos fue la competencia feroz con otras empresas de transporte basadas en la tecnología, como Uber y Lyft. Estas empresas ya tenían una presencia establecida en muchos de los mercados a los que CABIFY quería ingresar, lo que requería estrategias de marketing y diferenciación cuidadosamente planificadas.

Otro desafío importante fue la adaptación a las diferencias culturales y regulatorias en cada nuevo mercado. Lo que funcionaba bien en un país no necesariamente tenía el mismo éxito

en otro, lo que requería una flexibilidad y adaptabilidad constantes por parte de CABIFY para ajustarse a las necesidades y expectativas locales.

A pesar de estos desafíos, la internacionalización de CABIFY ha tenido un impacto significativo en el mercado de transporte urbano en América Latina y otras regiones donde opera. La compañía ha contribuido a modernizar el sector, introduciendo tecnología innovadora y mejorando la calidad y seguridad del servicio para los usuarios.

Por último, CABIFY ha generado empleo y oportunidades económicas en los países donde opera, tanto para conductores como para empleados en áreas como atención al cliente, marketing y el desarrollo de productos. Esto ha contribuido al crecimiento económico y al desarrollo social en las comunidades locales<sup>4</sup>.

#### 3.3.7. Reflexiones

Como se analizó en los apartados anteriores, una empresa se considera Born Global cuando, desde sus inicios, sigue un proceso de internacionalización acelerado, opera en mercados internacionales de manera rápida y eficiente. A diferencia de las empresas tradicionales que inicialmente se establecieron en sus mercados locales antes de expandirse internacionalmente, las Born Global, nacen con una orientación global, aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales desde sus primeras etapas.

Esto se aplica a esta empresa, que comenzó a operar internacionalmente desde su creación para satisfacer la demanda de las personas, con respecto a la comodidad de no tener que preocuparse por utilizar vehículo propio. Además, es una empresa que posee múltiples actividades en la cadena de valor y opera en pocos países (7 países y 2 continentes). Por lo que, según McDougall y Oviatt (1994), se puede considerar una Born Global Start-up Concentrada.

Es importante destacar la actitud de los fundadores hacia la internacionalización. A pesar de estar en una época en la que factores como la globalización de los mercados y las TICs, ya existían, ellos mostraron una visión emprendedora hacia los mercados exteriores. Esto convirtió a la empresa importante es este ámbito y facilitó su consolidación en el extranjero.

---

<sup>4</sup> <https://cabify.com/static/downloads/sustainability-report-2022-es.pdf>

Para ser una empresa Born Global, las características de su estrategia son cruciales. Por eso hay que comentar que CABIFY, tiene el foco en la tecnología y la innovación, ya que utiliza una plataforma tecnológica avanzada para ofrecer servicios de transporte, permitiéndole innovar continuamente y mejorar la experiencia del usuario. También, su tipo de negocio le permite una rápida expansión y escalabilidad en múltiples mercados globales sin la necesidad de una infraestructura física extensa.

Otras de las razones para ser este tipo de Born Global fue la rápida internacionalización de CABIFY, ya que expandió sus operaciones a varios países en poco tiempo, lo cual es una característica de las Start-ups Global. La empresa logro establecerse en América Latina y Europa. Por último, al operar a través de una aplicación móvil y un sitio web, logra reducir las barreras geográficas y logra una mayor penetración del mercado.

### 3.4. METROHM DROPSSENS S.L

#### 3.4.1 Historia de la empresa

Metrohm Dropsens S.L es una empresa líder en el desarrollo y fabricación de electrodos y sensores electroquímicos. Su historia se remonta al año 1994, cuando fue fundada en Asturias, España, por un grupo de investigadores con experiencia en electroquímica y nanotecnología. Desde entonces, han experimentado un crecimiento constante y se ha consolidado como un referente en su campo.

Los primeros años de Dropsens S.L estuvieron marcados por la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías en el campo de la electroquímica. La empresa se centró en la miniaturización de sensores electroquímicos y en la mejora de su rendimiento y sensibilidad. Estas innovaciones atrajeron la atención de la comunidad científica y de empresas interesadas en aplicar estas tecnologías en diferentes campos, como la medicina, la industria alimentaria y la monitorización medioambiental.

En 2008, Metrohm, una empresa suiza líder en instrumentación de laboratorio adquirió una participación pequeña (24%) sobre Dropsens, lo que permitió a la empresa española expandir su alcance global y acceder a recursos adicionales para la investigación y el desarrollo. Bajo el paraguas de Metrohm, Dropsens continuó creciendo y diversificando su

oferta de productos, incorporando nuevas líneas de electrodos y sensores para aplicaciones específicas.

En el año 2015 marcó un hito importante para la empresa con la inauguración de su nueva sede en Oviedo, Asturias. Las modernas instalaciones proporcionaron a Metrohm Dropsens S.L un entorno de trabajo óptimo para continuar con su investigación y el desarrollo, así como para expandir sus operaciones de producción y comercialización. En 2017, Metrohm aumento su participación dentro de la adquisición surgida en el año 2008 con un 90% de Dropsens (El Comercio, 2020).

En la última década, ha continuado creciendo y consolidándose como un actor clave en el mercado global de electrodos y sensores electroquímicos. Su compromiso con la calidad, la innovación y el servicio al cliente le ha valido el reconocimiento de la continuidad científica y de sus clientes en todo el mundo<sup>5</sup>.

En definitiva, sigue siendo líder en su campo, con amplia gama de productos y soluciones para aplicaciones electroquímicas en diversos sectores.

#### 3.4.2. Algunos datos de METROHM DROPSSENS S.L

Para ver la situación de METROHM DROPSSENS S.L, vamos a analizar algunos datos económicos-financieros, como, por ejemplo, sus ingresos de explotación, Activo, Resultado del ejercicio y número de empleados.

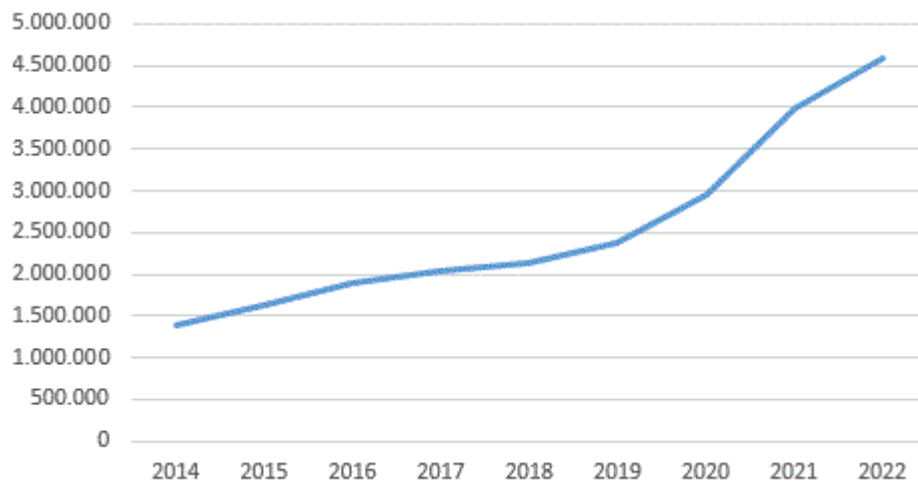
La empresa ha obtenido en el año 2022, unos ingresos de explotación de 4.592.921 millones de euros. Cifras que reflejan la influencia global de esta empresa, que es una potencia en el sector de la tecnología y la ciencia.

METROHM DROPSSENS S.L, en el año 2014 consiguió situar los ingresos de explotación en 1.389.022 millones de euros. Si observamos, el gráfico 3.9, la empresa experimento un aumento constante en sus ingresos de explotación hasta 2022, llegando a 4.592.291 millones de euros, consiguiendo un aumento de los ingresos de explotación en este periodo de 3.203.899 millones de euros.

---

<sup>5</sup> <https://metrohm-dropsens.com>

**Gráfico 3. 9 Evolución de los ingresos de explotación de METROHM DROPSSENS S.L. (millones de euros)**

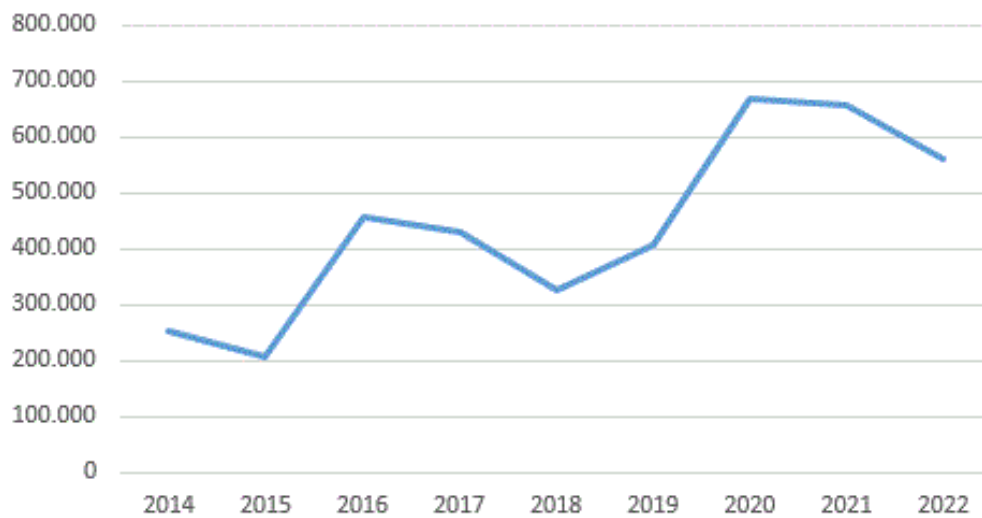


Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

En los siguientes gráficos se muestra una evolución de los Resultados de los ejercicios (Gráfico 3.10), el Activo Total (Gráfico 3.11) y de los empleados (Gráfico 3.12) de METROHM DROPSSENS S.L. Observar estas tres variables es crucial, ya que proporciona una visión clara de la situación económica-financiera de la empresa y el tamaño de la empresa.

Por un lado, y en relación a los Resultados de los ejercicios, METROHM DROPSSENS S.L, empezó en 2014 con unos beneficios de 251.872 millones de euros, durante los años posteriores tuvo bajadas y subidas, aunque siempre con beneficios, el año que tuvo mayores beneficios fue en 2020 con 669.621 millones de euros, en el año 2022 tuvo unos beneficios de 561.139 millones de euros.

**Gráfico 3. 10 Evolución de los Resultados de METROHM DROPSSENS SL. (millones de euros)**

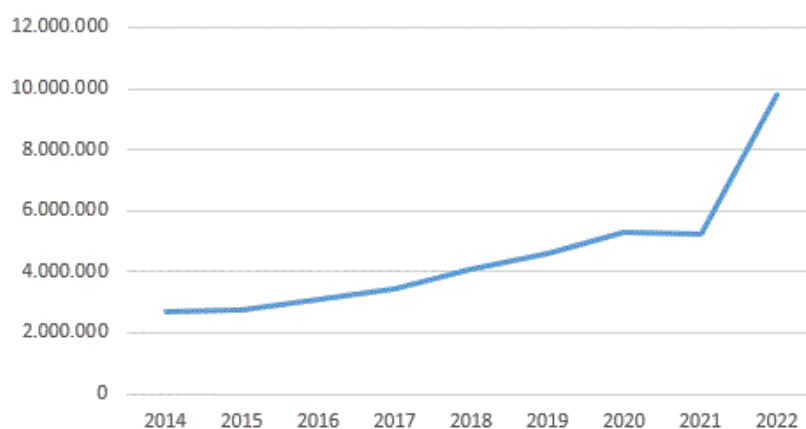


Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

Por un lado, y en relación al Activo, METROHM DROPSSENS S.L empezó 2014 con 2.706.960 euros, para seguir esa senda de crecimiento los siguientes años analizados llegando a 9.810.397 euros, por lo que la crisis del COVID-19 no le afectó significativamente. Desde 2014 al 2022, la empresa ha mejorado su Activo, con un aumento de 7.103.437 millones de euros.

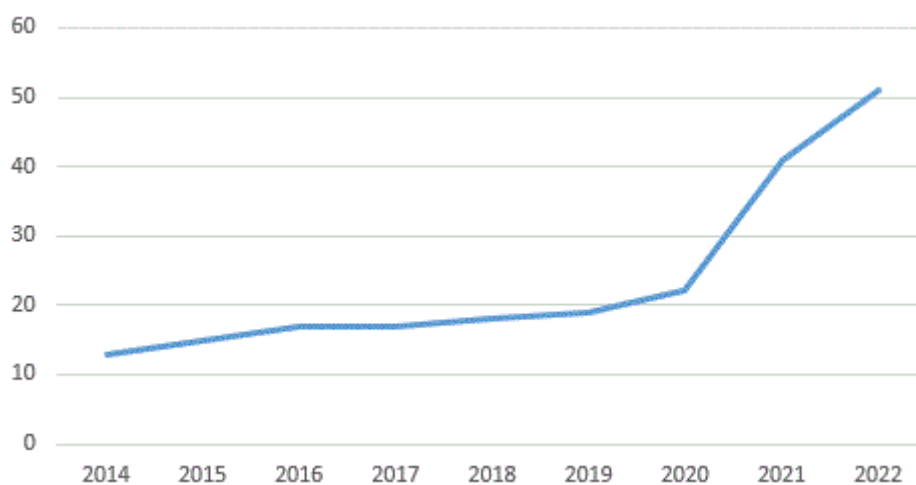
Por otro lado, y con respecto a los empleados, METROHM DROPSSENS S.L, ha tenido una tendencia ascendente durante el periodo 2014-2022, pasando de 13 a 51 empleados, es decir, un aumento de 38 empleados. Esto permite ver, la fortaleza empresarial de la empresa a pesar de los problemas económicos que les podía a ver provocado la crisis del coronavirus.

**Gráfico 3. 11 Evolución del Activo de METROHM DROPSSENS SL. (millones de euros)**



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

**Gráfico 3. 12 Evolución de los empleados de METROHM DROPSSENS SL.**



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

Por último, cabe resaltar que METROHM DROPSSENS SL, dentro de su sector de actividad según la clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) (2009), el cual, pertenece a la fabricación de instrumentos y suministros médicos y odontológicos (3250), nunca ha estado en las primeras posiciones de las clasificaciones sectoriales con respecto a los ingresos de explotación, Activo total y número de empleados, durante el periodo 2018-



2022 (por detrás de BECTON DICKINSON SAU, B BRAUN SUGICAL SA Y DENTAID S.L, entre otros).

#### 3.4.3. Internacionalización de METROHM DROPSSENS S.L

METROHM DROPSSENS S.L una empresa dedicada al desarrollo y fabricación de electrodos y sensores electroquímicos, la expansión internacional es fundamental para su crecimiento y consolidación en el mercado global.

Desde su entrada en España (2008), METROHM DROPSSENS S.L. ha experimentado un crecimiento significativo gracias a la calidad de sus productos y su enfoque en la innovación. Sin embargo, para alcanzar un mayor éxito y aprovechar al máximo su potencial, la empresa ha querido expandirse internacionalmente.

El primer paso en el proceso de internacionalización fue la identificación de mercados objetivo. METROHM DROPSSENS S.L realizó un exhaustivo análisis de mercado para determinar que países ofrecían las mejores oportunidades para sus productos. Factores como el tamaño del mercado, la competencia, la demanda de tecnología electroquímica y las barreras de entrada fueron considerados en este análisis.

Una vez identificados los mercados objetivo, METROHM DROPSSENS S.L desarrolló una estrategia de entrada para cada uno de ellos. Esto incluyó la selección de canales de distribución adecuados, la adaptación de los productos a las necesidades locales y el establecimiento de alianzas estratégicas con socios locales. Además, la empresa invirtió en actividades de marketing y promoción para aumentar la conciencia de marca y generar demanda en los nuevos mercados (El Comercio, 2020).

La empresa ha logrado establecer una presencia sólida en varios mercados internacionales clave, aumentando significativamente sus ingresos y su base de clientes. Además, la expansión internacional ha permitido a METROHM DROPSSENS S.L diversificar sus fuentes de ingresos y reducir su dependencia de un solo mercado.

Para mantener su posición competitiva en el mercado global, sigue invirtiendo en investigación y desarrollo, buscando constantemente mejorar sus productos y desarrollar nuevas aplicaciones para la tecnología electroquímica. Además, la empresa continúa

fortaleciendo sus relaciones con socios locales y expandiendo su presencia en mercados emergentes.

En definitiva, METROHM DROPSSENS S. L está representado exclusivamente en más de 80 países (EE. UU, Alemania, Reino Unido, China y Japón, entre otros), y en más de 40 países tienen sus propias filiales (González-Mieres, López-Duarte y Vida-Suarez; 2017).

#### 3.4.4. Reflexiones

Como se analizó en los apartados anteriores, una empresa se considera Born Global cuando, desde sus inicios, sigue un proceso de internacionalización acelerado, opera en mercados internacionales de manera rápida y eficiente. A diferencia de las empresas tradicionales que inicialmente se establecieron en sus mercados locales antes de expandirse internacionalmente, las Born Global, nacen con una orientación global, aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales desde sus primeras etapas.

Esto se aplica a esta empresa, que comenzó a operar internacionalmente poco después desde su creación para satisfacer varias necesidades específicas dentro del campo de la electroquímica y la investigación analítica. Además, es una empresa que posee múltiples actividades en la cadena de valor (Investigación y Desarrollo (I+D), Fabricación, Comercialización y Ventas, Servicio al Cliente, Distribución y Logística), y opera en múltiples países (más de 20 países y los 6 continentes). Por lo que, según McDougall y Oviatt (1994), se puede considerar una Born Global Start-up Global.

METROHM DROPSSENS S.L ha demostrado una fuerte capacidad para innovar en el campo de la electroquímica. La creación y desarrollo de electrodos portátiles han cambiado la forma en que se realizan los análisis electroquímicos. Esta capacidad de innovación no solo les ha permitido destacarse en su nicho, sino también responder de manera rápida y eficiente a las necesidades cambiantes de la ciencia y la industria.

Además, ha desarrollado una profunda experiencia y una gama de productos que satisfacen necesidades específicas en investigación y aplicaciones industriales. Su enfoque especializado les ha permitido construir una reputación sólida en este campo y atraer a clientes que buscan soluciones precisas y avanzadas.

Por último, siempre ha adoptado una perspectiva global, permitiéndole acceder a mercados internacionales rápidamente, sino también adaptarse y crecer en ellos. La asociación de estas dos empresas ha hecho que lleguen a un público más global, beneficiándose de la red de distribución y el soporte de una organización establecida. Esta colaboración les ha permitido enfocarse más en la innovación, desarrollo de productos y una expansión global, gracias a las infraestructuras de METROHM.

En definitiva, es este tipo de Born Global porque son productos innovadores, desde el principio buscaron la internacionalización temprana; para llegar a más clientes, los productos que tienen les permiten adaptarse a diferentes mercados y necesidades y, por último, tiene una red de distribución global, facilitando la venta y soporte de sus productos en múltiples países.

## 4. CONCLUSIONES

La internacionalización es un proceso complejo que implica la expansión de las operaciones de una empresa más allá de las fronteras nacionales. Este fenómeno ha sido impulsado por la globalización, que ha facilitado el intercambio de bienes, servicios, capitales y conocimientos entre países.

Esta internacionalización, ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas, impulsada por la globalización y el avance de las tecnologías digitales. Anteriormente, se pensaba que solo las grandes empresas tenían la capacidad de expandirse globalmente, pero ahora empresas de todos los tamaños pueden acceder a mercados internacionales gracias a la reducción de las barreras comerciales, mejora y abaratamiento del transporte y abaratamiento de las TICs.

La elección de la estrategia de internacionalización adecuada depende de una serie de factores, como el sector de la empresa, su tamaño, sus recursos y su cultura empresarial. Sin embargo, independientemente de la estrategia elegida, la investigación de mercado y la planificación estratégica son fundamentales para el éxito. Por otro lado, la volatilidad económica, las barreras comerciales y la competencia local son algunos de los obstáculos que las empresas se pueden enfrentar al expandirse internacionalmente. La capacidad de gestionar estos riesgos y adaptarse a entornos comerciales cambiantes es esencial para el éxito internacional a largo plazo.

En definitiva, la internacionalización no solo beneficia a las empresas individuales, sino también al desarrollo económico a nivel nacional e internacional. Al fomentar el comercio, la inversión y la transferencia de conocimiento, la internacionalización contribuye al crecimiento económico y a la creación de empleo en todo el mundo.

Con respecto a las Born Global, este tipo de empresas desafían el modelo tradicional de internacionalización al expandirse globalmente desde el principio, impulsadas por la globalización y las TICs. Su éxito se atribuye a la innovación, adaptabilidad y estrategias no convencionales. Aunque tienen desafíos como la falta de recursos y la diversidad cultural, contribuyen significativamente al desarrollo económico global. Su cultura empresarial ágil y su gestión favorecen la rápida toma de decisiones. Con el aumento de la globalización, se

espera que las Born Global continúen influyendo en la economía global, marcando el camino hacia el futuro del comercio internacional.

Con respecto al análisis de las Born Global en España, hemos podido comprobar que durante el periodo 2018-2022 se han ido constituyendo cada vez menos empresas, se han reducido los ingresos de explotación medios, en menos sectores de actividad y en menos comunidades autónomas (Madrid, Cataluña y Andalucía).

CABIFY, ha adoptado una estrategia de internacionalización que se basa en la adaptación a las necesidades y regulaciones específicas de cada mercado. Esta estrategia incluye la implementación de métodos de pago locales y la integración de características regionales, lo que ha sido clave para su aceptación y crecimiento en diversos países de América Latina y Europa.

Su expansión se ha llevado a cabo mediante un enfoque de “prueba y aprendizaje”, iniciando operaciones en ciudades piloto antes de expandirse a otras regiones dentro del mismo país. Esta táctica, junto con un fuerte enfoque en la seguridad y la calidad del servicio, ha permitido diferenciarse en mercados con alta competencia, enfrentándose a grandes empresas globales y competidores locales.

El crecimiento internacional de CABIFY ha sido posible gracias a ayudas de financiamiento de inversores internacionales y alianzas estratégicas. A pesar de los retos regulatorios y la competencia local, ha generado un impacto positivo en términos de empleo y movilidad urbana, contribuyendo a un transporte más eficiente y sostenible. Esta combinación de adaptación local, expansión estratégica y calidad del servicio ha sido fundamental para su éxito global.

METROHM DROPSSENS S.L, una empresa especializada en sensores electroquímicos y sistemas de análisis portátiles, ha adoptado una estrategia de internacionalización basada en la adaptación a las necesidades y regulaciones de diversos mercados. A través de la investigación y desarrollo continuo, la empresa ajusta su oferta para satisfacer las expectativas locales, asegurando así la aceptación y satisfacción del cliente en cada país que opera.

La expansión internacional de Dropsens se ha visto fortalecida por su integración en el grupo METROHM, que cuenta con una presencia global consolidada en Europa, América del Norte y del Sur, Asia, Oceanía y África. Esta red global no solo facilita la distribución y comercialización de los productos de Dropsens, sino que también garantiza un soporte técnico eficiente y adaptado a las necesidades de cada región. La empresa utiliza un enfoque estratégico al seleccionar y penetrar en nuevos mercados, evaluando las oportunidades y desafíos locales.

A pesar de tener retos como las diferencias regulatorias y la competencia local, METROHM DROPSENS, ha logrado establecerse como un actor destacado en la industria de análisis químico. Su éxito se basa en un fuerte enfoque en la innovación, un excelente servicio al cliente y la calidad del producto. La combinación de actividades clave, que incluyen investigación y desarrollo, fabricación, distribución y soporte técnico, permite a Dropsens mantener un control integral de su cadena de valor. Esta capacidad para gestionar múltiples etapas del proceso productivo y comercial ha sido fundamental para su éxito y crecimiento sostenido a nivel global.

Por último, podemos concluir que ambas empresas presentan ciertas similitudes. Primero, han adoptado estrategias de internacionalización que implica que sus productos y servicios tienen que adaptarse a las necesidades y regulaciones específicas de cada mercado. En segundo lugar, han utilizado enfoques estratégicos para expandirse a nivel global, evaluando las oportunidades y desafíos en nuevos mercados antes de establecerse plenamente. En tercer lugar, compiten en mercados con actores globales y locales, diferenciándose a través de la calidad de sus productos y servicios. En cuarto lugar, la internacionalización de ambas empresas ha ido respaldada por financiamiento externo y alianzas estratégicas. Estas asociaciones han fortalecido su presencia en nuevos mercados y han proporcionado los recursos necesarios para sostener su expansión. En quinto lugar, han generado un impacto positivo en términos de empleo y contribución a sus respectivas industrias.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

### 5.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Ariño, Á. (2007).** “Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa”. *Estrategia Financiera*, 236(2), 40-51.

**Ariño, Á. (2008).** “Las imprescindibles alianzas estratégicas”. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 54-60.

**Arteaga, J.O. (2017).** *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. ICEX, 2ª edición.

**Arteaga, J.O. (2023).** *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. ICEX, 3ª edición.

**Barahona Márquez, F. & Miravittles Matamoros, P. (2014).** “España como destino de las multinacionales de países emergentes”. *ICE, Revista de Economía*, (880).

**Brenes-Leiva, G., & León-Darder, F. (2008).** “Las born global: Empresas de acelerada internacionalización”. *Tec Empresarial*, 2(2), 9-19.

**Buckley, J. P. y Casson, M. C. (1976).** *The Future of the Multinational Enterprise*. London: McMillan.

**Buckley, P.J. (2010).** “Stephen Hymer: Three phases, one approach?”. *International Business Review*, 19(2), 141-148.

**Canals, J. (2000).** “Crecimiento empresarial: personas y tecnología en la nueva economía”. *Revista Empresa y Humanismo*, 337-370.

**Cardoso-Castro, P., & Chavarro, A. (2007).** “Teorías de internacionalización”. *Panorama*, 1(3), 4-23.

**Casson, M. (1996).** *Information and organization: A new perspective on the theory of the firm*. OUP Oxford.

**Cavusgil, S. T., & Knight, G. A. (2015).** “The born Global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization”. *Journal of International Business Studies*, 46, 3-16.

**Cavusgil, S.T., & Zou, S. (1994).** “Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures”. *Journal of Marketing*. Vol. 58, 1-21.

**Cerrato, D., & Piva, M., (2012).** “The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership”. *Journal of Management & Governace*.

**Chandra, A., Paul, J. and Chavan, M. (2020),** "Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 26 No. 6, 1281-1310.

**Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004).** “A strategic approach to internationalization: A traditional versus a “born-global” approach”. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.

**Coviello, N., & Munro, H. (1997).** “Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.

**De Antonio, J. (2017).** “Cabify murió 5 veces en 3 años... Tomamos decisiones que nadie en su sano juicio tomaría”. *Emprendedores*.

**Dominguinhos, P. (2002).** *Entrepreneurs as discoverers: the case of portuguese born globals*. XVI Rent: Entrepreneurship and Small Business.

**Dumas, D., Fleming, J., & Whaley, R.E. (1998).**”Implied volatility functions: Empirical tests”. *Journal of Finance*, 53(6), 2059-2106.

**Dunning, J.H, & Kogut, B. (1994).** “Strategic alliances: Formation, implementation and Evolution”. New York: Cambridge University Press.

**Dunning, J.H. (1977).** “Trade, Location of Economic Activity and the multinational Enterprise: A Search for a Eclectic of Economic”. In *the International Allocation of Economic Activity: proceedings of a Nobel Symposium held at Stockholm*. London: Macmillan.

**Dunning, J.H. (1999).** “The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future”. *International Journal of the Economics of Business*, 6(2), 173-190.



- Englis, P. D., Wakkee, I., & Sijde, P. Van Der. (2007).** Knowledge and networks in the global startup process. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1(3/4), 497.
- Frankel, J.A., & Froot, K.A. (1986).** “The dollar as speculative bubble: A tale of fundamentalists and chartists”. *Journal of Political Economy*, 94(2), 317-331.
- Fresnillo Vírseda, A. (2019).** “Análisis de la competencia y modo de entrada de CABIFY en Italia”. Universidad Pontifica Comillas
- Gabrielsson, M., & Kirpalani, V.H.H. (2004).** “Born global: How to reach new business space rapidly”. *International Business Review*, 13(5), 555-571.
- García-Canal, E. & Valdés-Llaneza, A. (2015).** “Factores determinantes del crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación: el caso Valle, Ballina y Fernández, SA”. *Universia Business Review*, (45), 34-67.
- García-Canal, E. (1998).** “Cooperative strategies and the firm’s competitive advantage: Typologies of strategic logic”. *Research Policy*. 27(5), 565-580
- García-Canal, E. (2004).** “El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa española”. *Universia Business Review*, (3), 70-83.
- García-Canal, E., & Valdés, A. (1997).** “Alianzas para impulsar la internacionalización. Tipología de las empresas españolas, 1986-1989”. *Economía Industrial*, (314), 171-178.
- García-Canal, E.; López, C; Rialp, J. y Valdés, A. (1998).** “Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización: Experiencias de las empresas españolas”. Ed. del Centre d’Economia Industrial, Barcelona.
- Ghemawat, P. (2001).** “Distance still matters: The hard reality of global expansion”. *Havard Business Review*, 79(8), 137-147.
- González-Mieres, C., López-Duarte, C., & Vida-Suarez, M.M. (2017).** “Dropsens SL: Del laboratorio universitario al mercado mundial”. *Economía Industrial*. Universidad de Oviedo, 125-131.

**Guerrero Serrano, J.A. (2019).** “Efectos y posibles soluciones al conflicto entre el sector del Taxi y VTC”. Universidad de Sevilla. Departamento de Economía aplicada I.

**Guillén, M.F., & García-Canal, E. (2011).** “Las nuevas multinacionales: las empresas españolas en el mundo”. ICADE. Revista de la facultad de derecho, (86), 206-2013.

**Hennart, J.F. (2014).** “The Accidental internationalist: A theory of Born Globals”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 117-135.

**Hernández Rodríguez, A. (2014).** “Los contratos internacionales de construcción llave en mano”. *Cuadernos de Derecho Transnacional*, 6 (1), 161-235.

**Johanson, J., & Mattson, L.G. (1988).** “Internationalization in industrial systems: A network approach. In N. Hood & J.E Vahlne (Eds). *Strategies in global competition* (pp. 287-314). Croom Helm.

**Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977).** “The internationalization process of the firm: A model of Knowledge Foreign Market Commitments”. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

**Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2017).** “The Uppsala model: 40 years later”. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.

**Knight, F.H. (1921).** “Risk, Uncertainty and Profit”. New York: Houghton Mifflin. Chicago, IL: University of Chicago Press.

**Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (1996).** The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

**Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (2004).** “Innovation, organizational capabilities, and the Born-Global firm”. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

**Knight, G.A., & Welch, C. (2011).** “Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager”. *Journal of World Business*, 46(2), 179-190.

**Knight, G.A., Koed-Madsen, T., Servais, P. (2004).** “An inquiry into born global firms in Europe and the USA”. *International Marketing Review*, 21(6), 645-665.

- Levitt, T. (1960).** “Marketing Myopia”. Harvard Business Review, 38(4), 45-56.
- Melin, L. (1992).** “Internationalization as a Strategy Process”. Strategic Management Journal, Vol. 13, 99-118.
- Moen, O., & Servais, P. (2002).** “Born Global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises”. Journal of International Marketing, 10(3), 49-72.
- Moretti, E. (2004).** “Workers, education, spillovers and productivity: Evidence from plant-level production functions”. American Economic Review, 94(3), 656-690.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995).** “The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Olawale, Y., & Sun, M. (2010).** “Cost and time control of construction projects: Inhibiting factors and mitigating measures in practice. Construction Management and Economics, 28(5), 509-526.
- Otero-Simón, M.A. (2008).** “Internacionalización: cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional”. España. Netbiblo.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995).** Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. Academy of Management Perspectives, 9(2), 30-43.
- Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (1994).** “Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research”. Journal of Business Venturing, 9(6), 469-487.
- Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2005).** “Toward a Theory of international new ventures” Journal of international business studies, 36(1), 29-41.
- Pedrero, Y. (2015).** “La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los factores facilitadores y obstáculos. Universidad de Barcelona.
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013).** “Formas de desarrollo interno y externo”. Artículo Docente de la Universidad Politécnica de Valencia.

- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013).** “Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores”. Artículo Docente de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Pla Barber, J., & Cobos Caballero, A. (2002).** “La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las international new ventures españolas”. ICE, Revista de Economía, (802).
- Pla Barber, J., & León Darder, F. (2004).** “Dirección de empresas internacionales”. Pearson Educación.
- Ramamurti, R., & Singh, J.V. (2009).** “Emerging multinationals in emerging markets”. Cambridge University Press. The Edinburgh Building, Cambridge, UK.
- Rialp, A., & Rialp, J. (2001).** “Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present and future trends of research”. *Advances in International Marketing*, 49-78.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2010).** “La vocación global de los nuevos modelos de PYMES: el caso de las empresas born-globals”. *Economía Industrial*, (375), 171-190.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G.A. (2005).** “La vocación global de los nuevos modelos de PYMES: El caso de las empresas Born Global. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 11(2), 27-42.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G.A. (2005).** “The phenomen of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*. 14(2), 147-166.
- Ripollés, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2008).** La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas. Universidad Jaume I.
- Root, F.R. (1987).** “Entry strategies for international markets”. Lexington, MA: Lexington Books.
- Rugman, A.M., & Verbeke, A. (2003).** “Multinacional Enterprises and Clusters: An Organizing Framework”. *Management Internacional Review*, 43(3), 151-169.

**Shrader, R.C., Oviatt, B.M., & McDougall, P.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.

**Silvela, M. (2017).** “Cabify afirma que su objetivo no es sustituir al taxi, sino a los vehículos particulares”. *Libertad digital*, junio, 26.

**Sorenson, O., & Dahl, M.S. (2012).** “Home sweet home: Entrepreneurs location choices and the performance of their ventures”. *Management Science*, 58(6), 1059-1071.

**Tirole, J. (1988).** “The Theory of Industrial Organization”. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts, London; England.

**Toral Pla, D. (2009).** “El proceso de internacionalización acelerado: el fenómeno de las International New Ventures”. *Gestión Joven*, 3(5), 1-9.

**Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán, A., & Becerra Plaza, G.E. (2006).** “Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas”. Documento de Investigación No, 30, Universidad de Rosario.

**Van der Veen, M., & Wakkee, I.A.M. (2004).** “Understanding entrepreneurship”, In D.S. Watkins, (Eds) *Annual Review of Progress in Entrepreneurship Research*, Vol. 2, 2002–2003, Brussels: European Foundation for Management Development ISBN: 1–84544–047–1, 114–152.

**Vernon, R. (1966).** “International Investment and International trade in the product cycle”. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.

**Villareal Larrinaga, O. (2005).** “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55- 73.

**Villareal Larrinaga, O. (2006).** “La estrategia de internacionalización de la empresa: Un estudio de casos de multinacionales vascas”. Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco.

**Wakkee, I. A. M. (2004).** “Starting global, an entrepreneurship-in-networks approach”. Enschede: University of Twente.

**Wakkee, I., Kirwan, P., & van der Sijde, P. (2004).** “Global startups towards an empirical conceptualization”, Paper presented at the Academy of Management Conference, New Orleans, LA. In proceedings.

## 5.2. PÁGINAS WEB

**CABIFY (2024).** “Sobre nosotros”. [https://cabify.com/es/sobre-nosotros?\\_gl=1\\*133evpp\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_ga\\*MTA1MzAzNTk5Ny4xNzE3ODYxNjI1\\*\\_ga\\_CBCN8TT7H1\\*MTcxNzg2MTYyNS4xLjAuMTcxNzg2MTYyNS4wLjAuMA](https://cabify.com/es/sobre-nosotros?_gl=1*133evpp*_up*MQ..*_ga*MTA1MzAzNTk5Ny4xNzE3ODYxNjI1*_ga_CBCN8TT7H1*MTcxNzg2MTYyNS4xLjAuMTcxNzg2MTYyNS4wLjAuMA).

(Consultada el 8 de junio de 2024)

**CABIFY (2024).** ¿En qué ciudades opera CABIFY?, <https://help.cabify.com/hc/es/articles/115000996089--En-qué-ciudades-opera-Cabify>.

(Consultada el 14 de junio de 2024)

**CABIFY (2022).** “Movilidad con Impacto: memoria de sostenibilidad”. <https://cabify.com/static/downloads/sustainability-report-2022-es.pdf>

(Consultada el 14 de junio de 2024)

**DirectivosyGerentes (2016).** “CABIFY desembarca en Brasil y Panamá”. <https://directivosygerentes.es/ecommerce/noticias-ecommerce/cabify-desembarca-brasil-panama>

(Consultada el 14 de junio de 2014)

**Expansión (2015).** “CABIFY y Lite, el rival español y legal de Uber”. <https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2015/07/16/55a798bf46163f7e4b8b458e.html>

(Consultada en 8 de junio de 2024)

**El País (2017).** “CABIFY, una empresa transparente y legal”. [https://elpais.com/elpais/2017/07/14/opinion/1500043993\\_545488.html#](https://elpais.com/elpais/2017/07/14/opinion/1500043993_545488.html#)

(Consultada el 14 de junio de 2024)

**Europa Press, (2018),** “Cabify cierra 2017 con un crecimiento del 500%”, <https://www.lavanguardia.com/economia/20180105/434076631854/cabifycrecimiento-2017.html>

(Consultado el 14 de junio de 2024)

**Expansión (2017).** “CABIFY sigue creciendo gracias al impulso de América Latina”. <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/01/13/5878f08b22601d22428b4596.html>

(Consultada el 14 de junio de 2024)

**elEconomista (2019).** “CABIFY deja Portugal ante los problemas para captar clientes y conductores”. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10216336/11/19/Cabify-deja-Portugal-ante-los-problemas-para-captar-clientes-y-conductores.html>

(Consultada el 14 de junio de 2024)

**El Comercio (2020).** “David Fernández: “La inquietud innovadora aporta un valor vital al desarrollo de la región “. <https://www.elcomercio.es/tecnologia/asturias-innova/asturias-innova-david-hernandez-dropsens-metrohm-inquietud-innovadora-aporta-valor-region-20200621003109-ntvo.html>

(Consultada el 14 de junio de 2024)

**Hablemos de nosotros (2017).** <https://hablemosdeempresas.com/pymes/cabify-movilidad/>  
(Consultada el 8 de junio de 2024).

**METROHM DROPSSENS SL. (2024).** <https://metrohm-dropsens.com>

(Consultada el 14 de junio de 2024)