

Y. VAILLANT  
D. URBANO PULIDO  
J. RIALP CRIADO  
A. RIALP CRIADO \*

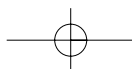
## Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras \*\*

*SUMARIO: 1. Introducción. 2. Revisión de literatura y proposiciones del estudio. 3. Metodología. 4. Resultados y discusión. 4.1. Breve descripción individual de los casos investigados. 4.2. Análisis comparativo de los casos y contraste de las proposiciones. 5. Conclusiones. Referencias bibliográficas*

**RESUMEN:** A pesar de que una cierta mayoría de empresas aún suelen internacionalizarse siguiendo un patrón llamado gradualista, otras más dinámicas, emprendedoras y de reciente creación parecen hacerlo prácticamente desde el momento de su constitución, o muy poco tiempo después. La creciente relevancia de este tipo de nuevas empresas exportadoras más innovadoras cuestiona la mayoría de las teorías previamente establecidas en este campo. Con el objetivo de añadir nueva evidencia empírica sobre este fenómeno, el propósito principal de este trabajo es identificar y analizar algunas de estas muy jóvenes e innovadoras empresas exportadoras, frente a otros exportadores más convencionales aunque también de reciente creación, ya presentes en nuestro propio entorno empresarial. Para ello se ha realizado un estudio exploratorio de casos múltiples centrado en las experiencias exportadoras de cuatro nuevas empresas catalanas. Nuestros resultados tienden a confirmar, también en este ámbito, la relevancia generalmente atribuida por la literatura internacional en este campo a

\* Co-autor de contacto: Dep. d'Economia de l'Empresa, Edifici B. Campus Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). 08193 Bellaterra (Barcelona). España. Tel: 93 581 22 68. Fax: 93 581 25 55. E-mail: [Alex.Rialp@uab.es](mailto:Alex.Rialp@uab.es)

\*\* Este trabajo se enmarca en sendos proyectos de investigación financiados por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (SEC2003-04770/ECO y SEJ2004-07242-C03-01/ECON). Asimismo, los autores expresan su mayor agradecimiento a los revisores anónimos de la revista por sus beneficiosos comentarios y sugerencias.



Y. Vaillant, D. Urbano Pulido, J. Rialp Criado y A. Rialp Criado

las características y/o factores más distintivos de los alternativos patrones de desarrollo exportador potencialmente identificables entre las nuevas empresas.

**Palabras clave:** Nuevas empresas exportadoras; estudio exploratorio de casos; Cataluña (España); Pymes.

**ABSTRACT:** Despite the fact that most firms still appear to internationalize following a slow, incremental path of development, other more dynamic, recently-established, and highly entrepreneurial exporting SMEs seem to be able to become international almost at founding or very shortly thereafter. Actually, the growing significance of these latter firms is challenging most of the theoretical wisdom previously established in the field. Therefore, with the aim to add new empirical support on this phenomenon, the main purpose of this paper is to identify and analyze some of these «*born-global*» exporting firms versus other newly-established but more conventionally-oriented exporting SMEs both already present in our business environment. This is done by means of applying the multiple, exploratory case study method to four exporting Catalan new ventures. Our results seem to confirm, also in this context, the relevance generally attached to the most distinctive characteristics and factors regarding those export development patterns potentially existing among new firms, as has been identified by the increasing international literature in this field.

**Keywords:** «*Born-global*» exporters; exploratory case study; Catalonia (Spain); SMEs.

## 1. Introducción

Dentro del campo de la creación de empresas («*Entrepreneurship*»), cada vez tiene más importancia el fenómeno de las nuevas empresas exportadoras e innovadoras, también llamadas, según terminología anglosajona, «*international new ventures*» y/o «*born-globals*» (Oviatt y McDougall, 1997; Madsen y Servais, 1997; Knight y Cavusgil, 1996) que son, por definición, empresas de reciente creación y de una fuerte orientación emprendedora que se internacionalizan casi desde su fundación o poco tiempo después. Más concretamente, se consideran como tales «aquel tipo de empresas que desde su creación, buscan obtener una ventaja competitiva significativa a partir del uso de sus recursos y/o de la venta de sus productos en varios países distintos» (Oviatt y McDougall, 1994: 49; McDougall et al., 1994: 470). De un modo similar, para Knight y Cavusgil (1996:11) éstas son «compañías pequeñas, [generalmente] orientadas a la tecnología, que operan en mercados internacionales casi desde el momento mismo de su establecimiento».

De esta manera, a pesar de que muchas empresas todavía parecen seguir un patrón de internacionalización lento y gradual en el tiempo, también denominado modelo evolucionista o por etapas de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977, 1990), existe también otro tipo de empresas más dinámicas e innovadoras que se internacionalizan prácticamente desde su constitución. En este sentido, autores como Knight y Cavusgil (1996) afirman que la creciente importancia de este tipo de empresas está desafiando los planteamientos más fundamentales de la teoría tradicional de la internacionalización. Así pues, este fenómeno emergente debería considerarse para ampliar el conocimiento existente del proceso de internacionalización empresarial.

De hecho, estas nuevas empresas exportadoras a la vez que innovadoras empiezan a ser consideradas más o menos explícitamente en algunas de las revisiones de literatura más exhaustivas sobre el estado del arte en materia de internacionalización de pymes (Zou y Stan, 1998; Coviello y McAuley, 1999;

*Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras*

Fillis, 2001; Rialp et al., 2005), revelando así su creciente relevancia como temática de investigación emergente en este campo. Las dimensiones clave bajo las cuales parece haberse ido desarrollado recientemente esta corriente de investigación teórica y empírica remiten, sin duda, al pronto inicio, fuerte ritmo o dinamismo y alcance anormalmente elevado de las operaciones internacionales exhibido por parte de una empresa nueva o de reciente creación (Jones, 1999; Autio et al., 2000; Zahra y George, 2002; Oviatt y McDougall, 2005; Jones y Coviello, 2005).

De todas formas, la literatura especializada en este ámbito recoge la necesidad de seguir identificando nuevas regularidades empíricas que evidencien la existencia y consolidación de un creciente número de empresas con semejante patrón acelerado de desarrollo internacional (Oviatt y McDougall, 1997). Asimismo, algunos autores también destacan la escasez actual de explicaciones teóricas globales y mucho menos de modelos generales causales relativos al fenómeno de las empresas *«born globals»* (Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1999; Servais y Rasmussen, 2000).

Semejante línea de investigación, bastante joven y novedosa a nivel internacional, se halla, aún más si cabe, en un estado prácticamente embrionario en el ámbito español. Así, son todavía muy escasos y de corte fundamentalmente transversal y exploratorio los trabajos específicamente dedicados al análisis de las posibles causas asociadas con una temprana y más rápida internacionalización de las nuevas empresas exportadoras españolas (Ripollés et al., 1999, 2002; Pla y Cobos, 2002).

Por tanto, con la finalidad de proporcionar una cobertura algo más amplia y un nuevo soporte empírico a este fenómeno emergente, el objetivo principal de este trabajo es identificar, si bien de forma exploratoria y contextualizada en un área geográfica concreta como es Cataluña, las características más relevantes mostradas por algunas pequeñas empresas seleccionadas precisamente por su juventud o muy reciente establecimiento, pero que ya se muestran relativamente involucradas en la exportación, mecanismo generalmente entendido como el primer y principal modo de entrada de las pymes al mercado exterior (Knight y Cavusgil, 2004). Más concretamente, los objetivos específicos de esta investigación empírica son los siguientes: (1) identificar, con base a la técnica de investigación y análisis de casos, las características más distintivas de algunas de estas nuevas empresas exportadoras y las de sus respectivos empresarios-fundadores; (2) analizar y comparar longitudinalmente el proceso de internacionalización distintivo de aquellas empresas que lo han iniciado más tempranamente y seguido de forma más rápida en el tiempo en comparación con otras pymes, igualmente jóvenes, aunque generalmente más lentas y convencionales en lo que se refiere a su comportamiento exportador.

Metodológicamente, procedemos del modo siguiente: a la luz de una revisión previa de la literatura al respecto, se caracteriza el patrón esperado de desarrollo exportador acelerado característico de este tipo de empresas, el cual se contrasta posteriormente a través de una serie de casos empresariales seleccionados a propósito según los objetivos de esta investigación (muestra analítico-conceptual) y no aleatoriamente (muestreo estadístico). En el supuesto de que los resultados sean mayoritariamente confirmatorios del patrón de inter-

Y. Vaillant, D. Urbano Pulido, J. Rialp Criado y A. Rialp Criado

nacionalización exportadora propuesto en cada caso, y aunque puedan identificarse posibles diferencias entre los mismos, éstos permitirían alcanzar un cierto grado de generalización teórica, aunque no estadística, del fenómeno aquí investigado.

Por tanto, en cuanto a la estructura del trabajo posterior a esta introducción, en el próximo apartado se recogen mediante una revisión de la literatura más reciente, algunos aspectos básicos, tanto teóricos como empíricos, surgidos en torno al creciente fenómeno de las nuevas empresas exportadoras e innovadoras y/o nacidas globales. A continuación, se establece el patrón de desarrollo internacional especialmente acelerado esperado para este tipo de empresas. Posteriormente, se desarrolla una aplicación empírica rigurosa, basada en el estudio y análisis exploratorio-comparativo de casos múltiple (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989, 1998), de cuatro nuevas empresas catalanas juiciosas y conscientemente elegidas por su pertenencia a diferentes sectores de actividad, así como por su diversa ubicación geográfica y, sobre todo, con un patrón de internacionalización *a priori* distinto entre ellas (uno aparentemente más acelerado, versus otro más lento y gradual en el tiempo). Finalmente, en el último apartado se destacan, en forma de conclusiones, los resultados más relevantes del estudio, apuntando también tanto las limitaciones como las futuras líneas de investigación derivadas del trabajo.

## 2. Revisión de la literatura y proposiciones del estudio

Los modelos clásicos de internacionalización por fases de desarrollo, el Modelo de Upssala (Johanson y Vahlne, 1977, 1990) y los demás modelos por etapas asociados con la exportación (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981), conciben tradicionalmente la internacionalización de la empresa como un proceso incremental que involucra un número variable de fases en su desarrollo (Andersen, 1993, 1997; McDougall et al., 1994; Leonidou y Katsikeas, 1996; Coviello y McAuley, 1999; Rialp y Rialp, 2001). Ambos tipos de modelos gradualistas sostienen que las empresas se internacionalizan de un modo sumamente lento e incremental en el tiempo. Aunque generalmente los datos empíricos han confirmado efectivamente la idea de que las empresas se internacionalizan frecuentemente de forma gradual, como «anillos en el agua», en muchos otros casos se ha descubierto que estos modelos por etapas tienen un valor empírico bastante limitado (Madsen y Servais, 1997). De hecho, surge en la literatura una cierta evidencia, cada vez más convincente, de las limitaciones de los modelos gradualistas o por etapas (Reid, 1983; Welch y Loustarinen, 1988; Strandskov, 1993). De este modo, existe una cierta corriente de opinión según la cual esta visión más ortodoxa de la internacionalización empresarial, de base incremental y adversa al riesgo, está limitada conceptualmente por las condiciones constantemente cambiantes del mercado actual que ponen en duda su capacidad explicativa y cuestionan su aplicabilidad en el futuro (Oviatt y McDougall, 1997). De todas formas, también conviene señalar que esta concepción incremental de la internacionalización de las empresas hace ya más de una década que viene siendo cuestionada.

*Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras*

da y que, aunque la aparición y creciente desarrollo de las llamadas «*born-globals*» llevará cada vez más a un mayor cuestionamiento en el futuro de dichos enfoques o patrones gradualistas de internacionalización, aún no se puede afirmar con absoluta rotundidad que esta visión incremental deje de ser válida, más allá de que pueda ir aminorando su ámbito de aplicación.

Por otra parte, algunos estudios recientes identifican un creciente número de empresas más innovadoras porque, en lugar de seguir fielmente los tradicionales modelos de internacionalización por etapas, optan por estar presentes en los mercados exteriores justo desde –o casi desde– el momento de su creación. Aunque estas empresas han sido etiquetadas de forma muy diversa en la literatura anglosajona, las denominaciones más habitualmente acuñadas para designarlas son, entre otras: «*born-globals*» (Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Madsen y Servais, 1997; Aspelund y Moen, 2001), *Global Start-ups* (Oviatt y McDougall, 1995), *High Technology Start-ups* (Jolly et al., 1992), *International New Ventures* (INVs) (Oviatt y McDougall, 1994; McDougall et al., 1994; Oviatt y McDougall, 1997; Zahra, 2005) o, incluso, *Micromultinationals* (Dimitratos et al., 2003). Independientemente del término y/o contexto de investigación utilizado por los distintos autores, la mayoría de los estudios realizados enfatizan, de forma general, la creciente aparición de empresas que se internacionalizan aproximadamente desde su creación o momento fundacional. De aquí que, a juicio de algunos investigadores, los enfoques teóricos más convencionales se muestran ciertamente incapaces de explicar su existencia y desarrollo posterior (McDougall et al., 1994). A lo largo del presente trabajo, y con el fin de evitar añadir una mayor confusión terminológica, nos referiremos a dichas empresas como «nuevas empresas exportadoras-innovadoras» (NEEI), ya que estas pymes jóvenes o emergentes adoptan una concepción más innovadora del mecanismo de la exportación para emprender de una forma más rápida y acusada su internacionalización.

Desde el punto de vista teórico, recientemente se han establecido distintos marcos conceptuales respecto a este tipo de empresas. Así, Madsen y Servais (1997) interpretan este creciente fenómeno como algo esencialmente opuesto a las prescripciones más típicas de los modelos tradicionales de internacionalización de base conductista-gradualista. Sin embargo, su riguroso análisis teórico y empírico les conduce posteriormente a la conclusión de que estas empresas surgen y se desarrollan de una forma que puede manifestar una cierta concordancia con el enfoque de redes y la teoría evolucionista de la empresa. Así, este fenómeno se conceptualiza a través del establecimiento de vínculos explícitos con el original Modelo de Uppsala y otras aproximaciones teóricas más recientes, tales como el enfoque de redes aplicado a la internacionalización empresarial (Johanson y Mattsson, 1988). Del análisis de tales vínculos teóricos, dichos autores extraen algunas proposiciones específicas sobre los antecedentes y condiciones necesarias para la consolidación futura del fenómeno que representan las nuevas empresas exportadoras-innovadoras.

También desde una perspectiva conceptual, Oviatt y McDougall (1994) elaboran una teoría sobre estas empresas basada en una integración de los enfoques de gestión del negocio internacional, creación de empresas y dirección estratégica. En su opinión, surgen en la actualidad más y mayores fuen-

*Y. Vaillant, D. Urbano Pulido, J. Rialp Criado y A. Rialp Criado*

tes elementales de ventajas, aparte del efecto tamaño/escala, que posibilitan la existencia de este tipo de empresas. En concreto, su novedoso enfoque teórico propone hasta cuatro elementos necesarios y suficientes para explicar el surgimiento y la sostenibilidad del comportamiento de las mismas: (1) formación organizativa basada en la internalización de algunas transacciones; (2) fuerte confianza en estructuras alternativas de gobierno para acceder a los recursos; (3) establecimiento de ventajas de localización en el extranjero; y (4) control sobre los recursos más exclusivos.

Por otro lado, desde el punto de vista empírico, este creciente colectivo de empresas caracterizadas por su temprana y, a la vez, rápida capacidad de internacionalizarse desde su origen estaba siendo prácticamente ignorado por la literatura hasta principios de la pasada década de los 90. Sin embargo, han aparecido desde entonces algunas investigaciones (Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995, 1997; Roberts y Senturia, 1996, entre otras) que ratifican, por un lado, la creciente trascendencia de este fenómeno y, por otro, el carácter singular, aunque no espúreo o meramente casual de este tipo de empresas, junto con el desafío que ello comporta para la supuesta validez, más aún en la época actual, de los tradicionales enfoques graduales de la internacionalización.

Sin embargo, debe reconocerse un cierto grado de controversia empírica y profundo debate entre los investigadores en lo que se refiere a los factores que mejor caracterizan las actividades y resultados obtenidos por este tipo de empresas (Servais y Rasmussen, 2000). En este sentido, debido al hecho de que la mayoría de las actuales investigaciones empíricas tienen un contexto de aplicación sumamente específico, el conjunto de factores considerados determinantes se revela bastante heterogéneo (Rennie, 1993; Oviatt y McDougall, 1995; Bell, 1995; Bloodgood et al., 1996; Knight y Cavusgil, 1996; McDougall y Oviatt, 1996; Roberts y Senturia, 1996; Burgel y Murray, 2000; Madsen et al., 2000; Servais y Rasmussen, 2000; Autio y Sapienza, 2000; Zahra et al., 2000; Aspelund y Moen, 2001; Moen, 2002; Moen y Servais, 2002).

Así pues, con el propósito de compilar las características más relevantes y utilizadas más asiduamente para describir y explicar el comportamiento exterior de las empresas más rápidamente internacionalizadas, Rialp et al. (2005) extraen, mediante una extensa revisión de la literatura relevante, un patrón general e internamente consistente relativo a rasgos ya documentados que confluyen en este tipo de empresas. Adoptando, así, un enfoque integrador de esta corriente de literatura, y a través de una comparación transversal de aproximadamente una cuarentena de estudios internacionales recientes, se identifican varias características consideradas, en su mayor parte, distintivas de este tipo de empresas recientemente establecidas y, a su vez, temprana, alta e innovadoramente involucradas en el desarrollo de las actividades de exportación.

Por lo tanto, y, siguiendo también la literatura surgida más recientemente al respecto (Knight y Cavusgil, 2004; Autio, 2005; Jones y Coviello, 2005; Oviatt y McDougall, 2005; Zahra, 2005), en el presente trabajo se proponen los factores siguientes, en principio relacionados entre sí aunque no necesariamente en este orden de importancia, como aquéllos que potencialmente modelan y/o condicionan el patrón de desarrollo internacional más temprano,

*Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras*

acelerado y dinámico característico de las nuevas empresas exportadoras-innovadoras. Así pues, el comportamiento exportador aparentemente más novedoso de las NEEI, frente a las nuevas empresas que se internacionalizan de una forma tradicionalmente más lenta, gradual o esporádicamente en el tiempo a través igualmente de la exportación, estaría presuntamente relacionado con el hecho de que las primeras, en relación a las segundas, estarían más caracterizadas *a priori* por (Rialp et al., 2005):

**Proposición 1:** Surgir con una visión directiva global desde el momento de su fundación.

**Proposición 2:** Presentar un mayor grado de experiencia previamente acumulada en negocios internacionales por parte del fundador/es (empresario/s y/o directivo/s clave/s);

**Proposición 3:** Manifestar un mayor nivel de compromiso y dedicación directiva con la actividad internacional;

**Proposición 4:** Hacer un uso más significativo de las redes o relaciones personales y/o interempresariales («networking»), fundamentalmente a escala internacional;

**Proposición 5:** Disponer de un mayor grado de conocimientos de los mercados exteriores;

**Proposición 6:** Integrar más profundamente recursos intangibles, únicos o singulares y difícilmente imitables, basados en la gestión estratégica del conocimiento;

**Proposición 7:** Obtener un mayor valor añadido a través de la diferenciación del producto y/o de la innovación tecnológica;

**Proposición 8:** Seguir una estrategia internacional más proactiva, enfocada hacia nichos geográficamente dispersos del mercado global desde la creación de la empresa;

**Proposición 9:** Haber identificado y enfocarse hacia un determinado segmento/s del mercado exterior con una mayor o más intensa relación directa con el cliente final;

**Proposición 10:** Disfrutar de una mayor flexibilidad estratégica y organizativa para adaptarse rápidamente a las condiciones altamente cambiantes del entorno internacional.

### 3. Metodología

Siguiendo otras contribuciones similares en este campo (Oviatt y McDougall, 1995; Rasmussen et al., 2001; Bell et al., 2001), y debido al interés en comprobar la adecuación de los factores identificados como potencialmente determinantes de la aparición y creciente consolidación de las nuevas empresas exportadoras-innovadoras, en el presente trabajo se ha utilizado el método del estudio de casos como una de las principales técnicas de investigación cualitativa.

Según afirman diversos autores (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989, 1998), y en particular algunos investigadores en el área del marketing internacional (Chetty, 1996; Merrilees y Tiessen, 1999), esta metodología de investigación basada en el caso goza de un alto poder exploratorio, permitiendo investigar, con una mayor profundidad, los procesos complejos y dinámicos de toma de

Y. Vaillant, D. Urbano Pulido, J. Rialp Criado y A. Rialp Criado

decisiones. En particular, la metodología del análisis de casos se revela especialmente útil en aquellos contextos de investigación -como sería precisamente el análisis de los factores que determinan una adopción más temprana y acelerada en el tiempo de la actividad exportadora por parte de una nueva empresa- donde los enfoques teóricos más tradicionales disponibles (o sea, los modelos de internacionalización gradualistas o por etapas de desarrollo exportador) se consideran inadecuados y/o incompletos y se requiere, sobre todo, un mayor desarrollo teórico del fenómeno investigado. Así, a través del método del caso, cada empresa puede investigarse desde diferentes fuentes y perspectivas, pudiéndose aplicar diversos métodos de recogida y análisis de los datos y evitándose con ello algunos de los sesgos típicamente asociados con la investigación cuantitativa basada en el método de la encuesta (bajo índice de respuesta, tamaño muestral escasamente representativo estadísticamente, análisis de corte exclusivamente transversal y no tanto longitudinal, posibles sesgos interindustriales, etc.).

Por tanto, esta investigación constituye una aplicación *holística* y exploratoria del enfoque del estudio de casos múltiples en un contexto empírico de creación de empresas en el que, en primer lugar, se han elegido de forma teórica, y no estadísticamente, cuatro nuevas empresas catalanas pertenecientes a diferentes sectores de actividad (tanto de alta como de baja intensidad tecnológica), de áreas geográficas también diversas (rurales o urbanas), y con un patrón de internacionalización exportadora supuestamente diferenciado desde su creación (acelerado versus gradual) para, en segundo lugar, proceder a examinarlas individual y comparativamente.

Dicha técnica de muestreo analítico-conceptual nos permite introducir a propósito un cierto nivel de variedad en nuestra investigación al incluir tanto empresas industriales como de servicios y de diferentes tamaños. Así, cabe esperar que su comportamiento también sea previsiblemente distinto a lo largo de las dimensiones clave previamente desarrolladas en la revisión de la literatura. Es decir, las cuatro empresas o casos se eligieron de una forma tal que pudieran diferir, aunque por razones *a priori* predecibles, en la forma de establecer ventajas competitivas sostenibles por el uso de sus recursos y la venta de sus productos en diversos países-mercados exteriores, unas desde prácticamente el momento de su constitución, y otras sólo posteriormente. Sin embargo, y para ser del todo consistentes con los criterios de selección habituales en este ámbito, todas las empresas seleccionadas debían estar dirigidas de forma independiente y ser de nueva o muy reciente creación (en concreto, empresas jóvenes con 6 ó menos años de existencia desde su fundación).

En la fase de diseño de esta investigación, adoptamos una secuencia lógica e iterativa conectando los datos empíricos procedentes de los diferentes casos con los factores potencialmente condicionantes del patrón de comportamiento o desarrollo exportador genuina y originalmente más rápido y comprometido característico de estas nuevas empresas (patrón NEEI, versus otro patrón alternativo, no-NEEI, de corte más tradicional-gradualista de internacionalización exportadora) y, posteriormente, con las conclusiones. En la búsqueda de resultados concluyentes, aplicamos también el concepto de triangulación en la fase de recogida de datos, con el objetivo de mantener y asegurar



*Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras*

uno de los principios básicos del enfoque cualitativo basado en el caso según el cual, la evidencia relativa a cada caso es más fuerte cuando deriva de un amplio rango de diferentes fuentes de datos. De este modo, para obtener el grado de validez interna deseable, se ha hecho un uso combinado de varias fuentes de información (entrevistas personales en profundidad con los empresarios, fundadores y/o directores más implicados con los procesos de toma de decisiones internacionales, *websites* de las distintas empresas, documentación interna y externa, folletos de los productos y las empresas, y otros datos secundarios). En el caso de las entrevistas, de aproximadamente dos horas de duración cada una, un segundo entrevistador, el cual no intervenía activamente en la conducción de la misma, tomaba notas durante su desarrollo. Después, se elaboraron informes más completos de cada empresa, poniendo especial atención en las características específicas de cada caso o situación particular estudiada. Además, los requisitos de fiabilidad se garantizaron mediante el uso del mismo protocolo de estudio para cada caso en concreto.

En la fase de análisis del trabajo, los cuatro estudios de caso se analizaron comparativamente buscando obtener una cierta generalización teórica, es decir, que los resultados obtenidos de estos casos pudieran generalizarse a otros con condiciones teóricamente similares. Según Yin (1998), se puede obtener una determinada generalización analítica -no estadística- de los resultados de los diversos casos utilizando la lógica de la replicación, así como el procedimiento analítico de identificación y contrastación o no de distintos patrones previstos («*pattern-matching*») para corroborar teorías previas o, alternativamente, para contribuir al desarrollo de nuevos enfoques teóricos o explicaciones más amplias del fenómeno objeto de análisis.

#### **4. Resultados y discusión**

##### **4.1. BREVE DESCRIPCIÓN INDIVIDUAL DE LOS CASOS INVESTIGADOS**

En la Tabla 1, se recogen las principales características de los cuatro casos empresariales analizados en este trabajo (en adelante, empresas 1, 2, 3 y 4, respectivamente): 1. un distribuidor-mayorista informático del sector de las tecnologías de la información -TICs-; 2. una empresa agroalimentaria especializada en comida «gourmet»; 3. una compañía dedicada a la elaboración y venta de ornamentos y palmas decorativas; y 4. una *spin-off*, de origen universitario, especializada en la tecnología de la visión por computador, así como el perfil básico de sus fundadores-empresarios y/o directivos más involucrados en la gestión de las mismas.

El proceso de internacionalización de la empresa 1 empezó en el año 2001 y actualmente exporta menos del 25% del total de sus ventas a otros mercados. Fundada originalmente en 1996 con una clara orientación doméstica, su empresario-fundador identificó posteriormente posibles oportunidades comerciales en otros países próximos de la UE. Así, una vez consolidada su posición competitiva en el mercado nacional español, esta empresa centró su atención en Portugal, donde el sector de las TICs se estructura de forma muy

Y. Vaillant, D. Urbano Pulido, J. Rialp Criado y A. Rialp Criado

TABLA 1.—Perfiles básicos de las cuatro nuevas empresas exportadoras analizadas y de sus fundadores/empresarios-directivos

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	MAYORÍA INFORMÁTICA (Caso 1)	EMPRESA DE COMIDA GOURMET (Caso 2)	EMPRESA DE PALMAS DECORATIVAS (Caso 3)	EMPRESA DE VISIÓN POR ORDENADOR (Caso 4)
AÑO DE CREACIÓN/ DEBUT EXPORTADOR	1996/2001	1997/1997	1998/2002	2002/2003
SECTOR	Distribuidor en el sector de los TICs (mayorista de hardware informático).	Agroalimentario (comida «gourmet»).	Artesanía (cerveza, ornamentos y palmas decorativas).	Alta tecnología (visión por ordenador).
ACTIVIDAD	Mayoría de componentes electrónicos e informáticos, cubriendo las necesidades de hardware de un amplio espectro de clientes.	Elaboración y comercialización de productos alimenticios artesanales y de alta calidad, o de tipo «gourmet», típicos de la comarca tarraconense del Priorato.	Producción y venta de palmas y ornamentos decorativos hechos a mano y usados principalmente en celebraciones litúrgicas y/o ceremonias religiosas.	Hardware y software electrónico de reconocimiento de identidad e imagen, orientado inicialmente al sector de casinos y hoteles.
LOCALIZACIÓN	Urbana.	Rural.	Rural.	Urbana (empresa situada en un campus universitario del área metropolitana).
NÚMERO DE SOCIOS	Dos socios, cada uno con una participación del 50%. Uno de los dos juega un papel más importante en la dirección ejecutiva del negocio, mientras que el otro será más un socio financiero o capitalista.	Dos socios con una participación del 50% cada uno, aunque sólo uno de ellos está implicado activamente en la dirección de la empresa. Los dos socios han creado juntos otras dos empresas en la industria vitivinícola.	La empresa se fundó gracias al esfuerzo y a la iniciativa del empresario-director ejecutivo. También participan en la propiedad del capital de la empresa tres miembros de su familia más cercana.	La empresa se fundó por dos socios, uno de los cuales era un socio corporativo-financiero que había contratado el desarrollo de esta tecnología. Recientemente se han incorporado dos nuevos socios minoritarios.
NÚMERO DE EMPLEADOS	El número de empleados ha aumentado un 40% desde el pasado año. Después de reducir personal desde 15 a 12 empleados en 2000, la plantilla ha alcanzado recientemente la cifra de 16 miembros (2003).	La empresa ha pasado de un solo empleado a tiempo completo en el momento de su creación hasta los cuatro trabajadores actualmente en plantilla (2003). Hay otros dos empleados más a tiempo parcial.	La empresa sólo tiene un empleado a tiempo completo, pero la plantilla asciende a 10 trabajadores contratados a tiempo parcial o por temporada. La mayoría de ellos son artesanos de gran habilidad.	La empresa empezó con dos trabajadores a tiempo completo y dos más a tiempo parcial. Actualmente la plantilla consta de ocho empleados (2003).
VENTAS	Gran parte del reciente crecimiento ha sido resultado de las exportaciones. El crecimiento de las ventas anuales ha ido en aumento desde que la empresa inició su actividad exportadora en el año 2001. Las ventas totales crecieron un 73% en 2002.	De unas ventas de 1,8 millones de euros en 1997, durante el primer año de sus operaciones, la empresa ha experimentado un aumento considerable en su volumen de ventas anuales hasta alcanzar los 30 millones de euros en 2002.	Las ventas fueron modestas al principio, basadas en su mayor parte en «spillers» del negocio familiar. Pero por su calidad, innovación y sobre todo, por su capacidad productiva, la empresa ha conseguido importantes contratos con ciertas cubetas de grandes superficies de España.	El producto inicial de esta empresa se desarrolló orientado al sector del juego (casinos). Se ha elaborado una segunda línea de productos para la industria hotelera. Las ventas han sido superiores a las esperadas, lo que ha conducido a la empresa a una tercera ronda de financiación en menos de un año.
COMERCIO EXTERIOR	El 23% de las ventas totales de la empresa se dirigen a mercados extranjeros, principalmente Portugal y Holanda. Este porcentaje está creciendo gradualmente y se espera que se doble durante los próximos 5 años.	El 70% del volumen total de ventas son exportaciones destinadas a mercados por todo el mundo. Las materias primas de la empresa se producen localmente en España, y un 95% de ellas, en la propia comarca del Priorato.	El volumen de exportaciones sólo representa una pequeña fracción de las ventas totales. De esta compañía (2-5%). Esta proporción tiende a variar anualmente, aunque se espera un lento aumento en el futuro.	En menos de dos años desde su establecimiento, la empresa ya ha firmado contratos de exportación por un valor próximo al 50% de su producción. Asimismo, el 80% de los costes totales de los productos de hardware de la compañía provienen de componentes importados.
PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN BASADO EN LA EXPORTACIÓN	Las exportaciones empezaron casi de repente, después de 5 años sin exportar nada. Así, la empresa se abrió al mercado internacional en el año 2001. Los planes futuros de la compañía son continuar la expansión internacional en el corto plazo de forma secuencial mercado a mercado.	La estrategia habitual de desarrollo del mercado exterior ha sido la identificación y contacto con distribuidores locales especialistas en comida gourmet para cada mercado en concreto, dejando que sean los mismos distribuidores en el exterior quienes desarrollen estos mercados para la empresa.	Las exportaciones se iniciaron a petición expresa de empresas clientes españolas con intereses en el extranjero. Las ventas exteriores están destinadas a una cadena española de supermercados ubicados en Francia, y a un tour operador nacional que distribuye los productos a turistas españoles que visitan algún país europeo (Austria).	La investigación de mercados, los contactos y la contratación de los componentes (inputs) importados se hace desde la propia empresa.

Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras

<p>CLIENTELA DOMÉSTICA Y EXTERIOR</p>	<p>El mercado nacional representa la base del negocio, con un 77% del total, aproximadamente. El 23 % de las ventas de la empresa son exportaciones, distribuidas de esta forma: 75 % en Portugal, 15 % en Holanda, 10% en otros países siempre próximos. Actualmente, la empresa está tanteando el mercado francés para una posible penetración durante el próximo ejercicio.</p>	<p>Las ventas se distribuyen así: 30% en Cataluña y en el resto de España, 70% son exportaciones a prácticamente los cinco continentes. A nivel nacional, la empresa vende directamente a tiendas especializadas de alimentación, mientras que sus exportaciones se dirigen principalmente a distribuidores locales de comida gourmet ubicados en cada país-mercado extranjero.</p>	<p>Sus clientes son, principalmente, tiendas especializadas en España y una cadena de supermercados española en el exterior. Así, un 95% de sus ventas se destinan al mercado nacional español, siendo las exportaciones del orden del 2,5% (principalmente, al mercado francés). Existe una gran proyección en la empresa por los posibles efectos negativos de la creciente penetración de cadenas de alimentación francesas en España.</p>	<p>Por el contrario, su estrategia de exportación se basa en el recurso a grandes distribuidores internacionales que provienen de las principales industrias las que esta empresa ha desarrollado en el momento sus productos. Los clientes finales principales de esta compañía están siendo, de momento, las cadenas de casinos y de establecimientos hoteleros seleccionados por sus distribuidores internacionales especializados, incluyendo también países en los que hay presencia de cadenas de juego y/o hoteles españoles. Hasta ahora, pues, la internacionalización de la empresa ha estado limitada a algunos países de la UE y del Caribe, básicamente por razones de tipo legal o meramente técnicas.</p>
<p>TIPOLOGÍA DE NUEVA EMPRESA EXPORTADORA</p>	<p>Enfoque inicial y principal de la empresa orientado hacia el mercado doméstico (cinco años transcurridos desde su constitución sin realizar ninguna exportación). Decha expansión exportadora hacia el exterior tiene un carácter eminentemente gradual, orientándose hacia países-mercados vecinos y con condiciones similares a las propias del mercado interior español.</p>	<p>Carácter fuertemente internacional de sus ventas desde la creación de esta empresa. Caracterizada asimismo por una amplia y rápida dispersión geográfica de sus mercados de exportación y desarrollo simultáneo de dichos mercados dispersos por todo el mundo desde el principio. Sus exportaciones representan la mayor proporción de sus ventas totales (en torno al 70%).</p>	<p>Las exportaciones representan sólo una proporción marginal y esporádica de las ventas totales de esta compañía. Se ha realizado un esfuerzo escaso para penetrar y/o desarrollar activamente los mercados exteriores, centrándose exclusivamente en la demanda de aquellos mercados, física y/o culturalmente próximos, en los que se ubican algunos de sus propios clientes domésticos.</p>	<p>Compañía exportadora caracterizada por sus profundas intenciones de desarrollo del mercado internacional desde su constitución, así como por la importación de componentes para sus productos de hardware desde otro continente y por el establecimiento y desarrollo de acuerdos comerciales con distribuidores internacionales especializados en sus sectores-objetivo casi desde el momento mismo de su creación.</p>
<p>CARACTERÍSTICAS DEL FUNDADOR (EMPRESARIO-DIRECTIVO)</p>	<p>EDAD (AL FUNDAR LA EMPRESA)</p>	<p>EXPERIENCIA EMPRESARIAL</p>	<p>ANTECEDENTES</p>	<p>REDES O CONTACTOS EN OTROS PAÍSES</p>
<p>MAYORISTA INFORMÁTICA (Caso 1)</p>	<p>EMPRESA DE COMIDA GOURMET (Caso 2)</p>	<p>EMPRESA DE PALMAS DECORATIVAS (Caso 3)</p>	<p>EMPRESA DE VISIÓN POR ORDENADOR (Caso 4)</p>	
<p>40</p>	<p>30</p>	<p>33</p>	<p>39</p>	
<p>El empresario-directivo de la empresa adquirió su experiencia empresarial inicialmente en la industria del mueble, pasando luego a la de la construcción, hasta crear finalmente su negocio actual en el ámbito de la distribución mayorista informática.</p>	<p>Antes de iniciar este negocio, el empresario-directivo no tenía experiencia laboral previa, ni a nivel formal ni en la práctica empresarial. Sin embargo, desde la creación de ésta, su primera empresa, ya ha acumulado una experiencia de 6 años en el mundo de los negocios.</p>	<p>El empresario-directivo se crió dentro del negocio familiar, que opera en la misma industria. Después de acabar los estudios superiores, se unió a la dirección del negocio familiar, donde ya ha adquirido más de 10 años de experiencia profesional.</p>	<p>Antes de iniciar este negocio, el empresario-directivo no tenía experiencia profesional previa en la empresa privada. Siendo consciente de ello, obtuvo asesoramiento especializado por parte de otro socio y consultores profesionales para el desarrollo de su plan de negocio.</p>	<p>Antes de constituir esta empresa, este empresario era investigador senior en un instituto de ciencias de materiales, de carácter público, ubicado en una universidad pública catalana. Cuenta con un título de máster y otro de doctorado en ingeniería electrónica.</p>
<p>El empresario nació y creó en el seno de una familia emprendedora; sus padres y abuelos tenían negocios propios, aunque no relacionados con la industria en la que cumple actualmente su empresa.</p>	<p>Antes de constituir su empresa, este empresario era estudiante a tiempo completo de estudios superiores en administración de empresas. En la historia de su familia no hay ningún precedente empresarial, aunque sí una fuerte implicación en la política a nivel local.</p>	<p>Este empresario cursó estudios superiores en administración de empresas, pero también tiene habilidades como escultor-artesano en la producción de palmas decorativas tras pasar toda su juventud en el negocio paterno (relacionado).</p>	<p>Antes de constituir esta empresa, este empresario era investigador senior en un instituto de ciencias de materiales, de carácter público, ubicado en una universidad pública catalana. Cuenta con un título de máster y otro de doctorado en ingeniería electrónica.</p>	<p>La red de contactos personales del empresario se basaba en redes académicas fruto de proyectos y estancias de investigación anteriores, conferencias e intercambios académicos internacionales. Sus contactos a nivel empresarial eran muy escasos.</p>

*Y. Vaillant, D. Urbano Pulido, J. Rialp Criado y A. Rialp Criado*

parecida al español. La oportunidad provenía de los menores costes logísticos de operar desde Barcelona, comparativamente con Lisboa, hacia otras zonas de Portugal. La empresa ha continuado gradualmente su expansión internacional primero hacia Holanda, y actualmente se halla explorando el mercado francés en la búsqueda de potenciales nichos de mercado a partir de los pertinentes análisis de demanda basados en datos suministrados por la cámara de comercio local. Según su propio fundador, el conocimiento más directo de cada mercado y la consiguiente aminoración del riesgo serían los principales factores que han guiado, hasta ahora, la expansión internacional de esta compañía.

La empresa 2 empezó a exportar el mismo año de su constitución (1997), exportando actualmente alrededor del 70% del total de sus ventas a varios países en distintos continentes. Su internacionalización ha sido de carácter proactivo, basada en el hecho que la elevada calidad de sus productos concentra su demanda potencial en un segmento altamente específico y exclusivo del mercado global. Dicho segmento, dentro del mercado interior, no proporciona a la empresa el suficiente volumen de ventas (un 30% del total) como para garantizar un crecimiento sostenible y potencialmente rentable. De aquí, que esta empresa haya estado exportando desde su creación, siendo ya canalizada su primera venta a través de un importador-distribuidor de vinos belga. Siguiendo un proceso de exportación parecido al practicado habitualmente por otros productores vitivinícolas de la comarca catalana del Priorato, que forman parte de la red local de esta empresa, ésta actúa identificando posibles nuevos mercados internacionales, así como potenciales distribuidores locales de comida tipo gourmet para cada país o mercado-objetivo. Una vez investigados dichos distribuidores potenciales, y con el fin de confirmar su credibilidad y adecuación a los exclusivos productos de la empresa, éstos son contactados directamente por el propio empresario. Así, la actividad exportadora de esta empresa no se ha limitado a un área geográfica en particular. Aunque las primeras ventas exteriores fueron dentro del mercado europeo, menos de un año después de su creación, los pedidos ya se hacían llegar simultáneamente a mercados tan distantes como América del Norte y Japón. Actualmente, los refinados productos de comida «gourmet» de esta compañía se pueden encontrar en varios mercados-países del mundo.

En el caso de la empresa 3, sólo cabe identificar un proceso de internacionalización de carácter meramente reactivo y esporádico. De hecho, desde su creación en el año 1998, la empresa nunca ha intentado penetrar y desarrollar sería y deliberadamente los mercados exteriores para sus productos. Su estrategia comercial es casi completamente doméstica, si bien en torno a un 2-5% de sus ventas totales se realizan fuera de España. Además, tales exportaciones se iniciaron hacia el año 2002 gracias a la demanda generada indirectamente por algunos de sus clientes nacionales con intereses de negocio en el extranjero. Hasta ahora, la escasa experiencia exportadora acumulada por esta empresa se ha limitado, pues, sólo a dos países europeos: Francia, donde una cadena de distribución española ha venido solicitando esporádicamente algunos pedidos para proveer estos artículos tanto a sus establecimientos en España como en Francia; y, casualmente, Austria, donde un *tour* ope-

*Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras*

rador español distribuye las palmas y ornamentos decorativos como obsequio a sus propios clientes que realizan un circuito turístico programado en Semana Santa por este país centroeuropeo.

Por lo que respecta a la empresa 4, ésta fue creada en el año 2002 como una *spin-off* de un instituto de investigación vinculado a una Universidad pública catalana situada en la densa área metropolitana de Barcelona. Esta compañía realizó su debut exportador en el año 2003, sólo un año después de su establecimiento, exportando, en el año 2004, más del 50% de su producción a varios mercados exteriores. Asimismo, dicha empresa ha estado importando, ya desde su fundación, del orden del 80% de sus compras de componentes claves para la línea de productos de *hardware* para visión computerizada a un proveedor canadiense. En cuanto a su estrategia de exportación, ésta se basa en la identificación de distribuidores internacionales que proveen los nichos específicos de mercado hacia los cuales se dirigen los productos y sistemas de alta tecnología que elabora esta compañía. Debido a su carácter todavía emergente, dicha trayectoria exportadora ha estado principalmente vinculada de momento al mercado nacional y, sobre todo, a aquellos mercados exteriores donde operan un número previa y rigurosamente seleccionado de distribuidores que sirven, fundamentalmente, a casinos y hoteles de alta categoría. Sin embargo, existen todavía algunas limitaciones que han reducido, más de lo previsto inicialmente, el proceso de desarrollo de su actividad exportadora debido, básicamente, a los elevados y a la vez complejos requerimientos legales y/o técnicos que existen para programar adecuadamente el reconocimiento visual de los muy diversos tipos de documentos identificativos personales utilizados en numerosos países o mercados extranjeros, lo cual constituye, en realidad, la principal solución informática aportada, de momento, por esta compañía. Debido a esto, las ventas en el exterior que, con todo, superan el 50% de sus ventas totales, se han limitado hasta ahora a la Unión Europea, así como a ciertos países de Europa del Este y del Caribe. Según el fundador y director ejecutivo de esta compañía, la naturaleza sumamente tecnológica de este sector les fuerza a «pensar global más que localmente» como medio de supervivencia y crecimiento a largo plazo. Además, no cabe sino esperar que, ante la evidente escasez de una masa crítica de demanda doméstica suficiente y el carácter intrínsecamente internacional de sus clientes-objetivo y/o nichos de mercado en el exterior, junto con el elevado grado de sofisticación de sus necesidades, esta empresa pueda acelerar muy significativamente sus operaciones a nivel global a corto o medio plazo, una vez que los problemas legales o tecnológicos afrontados sean convenientemente solventados.

Así pues, las cuatro empresas analizadas no sólo difieren en el sector de actividad y/o nivel de intensidad tecnológica, sino también en su localización geográfica. Así, mientras que dos de las compañías, las empresas 1 y 4, están relacionadas con las tecnologías de la información y se ubican en zonas urbanas, las otras dos, la empresa 2 y la 3, están especializadas en la elaboración y venta de productos artesanos, aunque en su mayor parte a escala industrial, y se localizan en ámbitos más bien rurales. Además, sus respectivos procesos de internacionalización siguen patrones de desarrollo exportador aparente-

*Y. Vaillant, D. Urbano Pulido, J. Rialp Criado y A. Rialp Criado*

mente distintos. Si, en línea con otros autores (Oviatt y McDougall, 1994: 49; McDougall et al., 1994: 470), consideramos como patrón característico de la nueva empresa exportadora innovadora (NEEI) el de «una organización que, desde prácticamente su constitución, busca activamente obtener ventajas competitivas derivadas del uso de los recursos y de la venta de productos en múltiples países», tanto la empresa 2 como la empresa 4 tenderían a ajustarse, al menos a primera vista, más rigurosamente a este patrón NEEI esperado, que los casos 1 y 3 (las cuales parecen seguir, alternativamente, un patrón de carácter más tradicional-gradualista o, simplemente, no NEEI).

#### 4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS Y CONTRASTE DE LAS PROPOSICIONES

Asimismo, para entender aún mejor qué es lo que puede originar las posibles diferencias existentes entre los procesos de internacionalización seguidos por las compañías de nueva y/o reciente creación, en la Tabla 2 se ha realizado una comparación en profundidad de los factores que condicionan los perfiles o patrones de internacionalización basada en la exportación más característicos de estas cuatro nuevas empresas, según las proposiciones establecidas anteriormente en el apartado de la revisión de la literatura de este estudio empírico.

En relación a lo que podríamos denominar genéricamente características de los empresarios-directivos fundadores y, más concretamente, a las proposiciones relativas a una visión presuntamente más global, así como un mayor nivel esperado de compromiso directivo a escala internacional, experiencia internacional acumulada y establecimiento de redes exteriores para las NEEI en particular (Proposiciones P1, P2, P3 y P4), el análisis comparativo de los distintos casos nos arroja, principalmente, los siguientes resultados:

Por lo que respecta a la P1, se corrobora el hecho que, una visión más global por parte del empresario-directivo fundador, desde la propia fundación de la empresa, constituye una clara diferencia entre aquellas empresas consideradas NEEI, la 2 y la 4, y aquellas otras nuevas exportadoras que no cumplirían esta condición, la 1 y la 3. Así, los fundadores de estas NEEI no adoptan un enfoque predominantemente doméstico desde el principio o momento fundacional sino que, más bien, parecen concebir el mundo entero como su «mercado potencial», sin confinarse, de entrada, a un único país-mercado (generalmente, el entorno doméstico) en primer lugar.

En cuanto a la P2, cabe señalar que, con la única excepción significativa del socio fundador corporativo de la empresa 4, el cual sí habría tenido una cierta experiencia internacional previa a su participación en la creación de la empresa, existe una notable homogeneidad entre las demás compañías analizadas en cuanto al grado relativamente escaso de experiencia previamente acumulada en gestión de negocios internacionales por parte de sus respectivos empresarios y/o directores ejecutivos clave. Este resultado parece ir en contra del mayor nivel de experiencia internacional generalmente esperado entre los empresarios-fundadores de las NEEI, lo cual, según varios autores (Oviatt y

*Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras*

McDougall, 1995; Madsen y Servais, 1997), contribuye a reducir la distancia psíquica percibida con otros mercados exteriores por parte de la dirección de la nueva empresa.

Asimismo, el nivel de compromiso directivo con los objetivos y tareas de dirección de la nueva empresa tiende a ser considerablemente elevado entre las cuatro compañías investigadas. Ello parece deberse, principalmente, al hecho de que la dirección de todas ellas está formada por los propios empresarios-fundadores (primera generación). Sin embargo, el grado de dedicación y compromiso directivo con el surgimiento y desarrollo previo de la compañía en el mercado nacional español; esto es, con anterioridad al inicio de cualquier actividad en el exterior, resulta más acusado en el caso la empresa 1 y la empresa 3, que en el caso de las dos empresas consideradas NEEI, la 2 y la 4. Dicho resultado contribuye a confirmar la P3 de este estudio, no sólo por la ya mencionada mayor visión global del negocio de sus fundadores, sino también por el mayor nivel de compromiso directivo manifestado con la actividad internacional propiamente dicha desde, prácticamente, el momento mismo de la creación de ambas empresas (Rennie, 1993; Andersson and Wictor, 2003).

Asimismo, todas las compañías investigadas, menos la empresa 1, afirman haber establecido y utilizado ciertas redes personales e interorganizativas de forma explícita, ya sea mediante el recurso a contactos personales, proveedores, intermediarios y/o distribuidores nacionales o extranjeros. Sin embargo, en el caso específico de las dos NEEI (empresas 2 y 4), dichas redes, tanto a nivel personal como empresarial, parecen haberse desarrollado de forma más rápida y ampliada a escala internacional, permitiéndoles no sólo obtener un mayor alcance geográfico, sino también acceder a varios mercados exteriores de forma acelerada y casi simultáneamente (Burgel y Murray, 2000; Andersson y Wictor, 2003; Chetty y Campbell-Hunt, 2004). Ello, pues, permite corroborar la P4 (creación y uso de redes de carácter, fundamentalmente, internacional) en el sentido teóricamente esperado. En el caso de la empresa 3, dicha proposición también se confirma, aunque parcialmente, pues, aunque se haya desplegado una cierta red de contactos de negocio que aseguran su accesibilidad a los canales de distribución, ésta se ha desarrollado, sobre todo, a nivel nacional.

En cuanto a un nivel presumiblemente mayor de conocimientos sobre los mercados exteriores, así como una gestión estratégica más orientada hacia los llamados activos intangibles y, con ello, al desarrollo de fuentes de mayor [creación de] valor añadido (ya sean basadas en la innovación tecnológica y/o en la diferenciación de producto), como capacidades organizativas supuestamente más caracterizadoras de las NEEI frente a los nuevos exportadores de corte gradualista o incluso puramente reactivo-esporádico (Proposiciones P5, P6 y P7), también se han encontrado algunas diferencias críticas entre las empresas investigadas en este estudio.

Así, en tres de las cuatro nuevas empresas investigadas, salvo la empresa 3, la acumulación de experiencias concretas sobre los mercados exteriores ha sido un componente ciertamente clave de sus respectivos procesos de internacionalización exportadora. Sin embargo, la P5 sólo se confirma parcialmente a la luz de estos distintos casos. De hecho, la empresa 1, que no sería típica-

Y. Vaillant, D. Urbano Pulido, J. Rialp Criado y A. Rialp Criado

Tabla 2.—Factores condicionantes de los procesos de internacionalización de las 4 nuevas empresas exportadoras investigadas

FACTORES/ CASOS	MAYORISTA INFORMÁTICA (Caso 1)	EMPRESA DE COMIDA GOURMET (Caso 2)	EMPRESA DE PALMAS DECORATIVAS (Caso 3)	EMPRESA DE VISIÓN POR ORDENADOR (Caso 4)
1. Visión directiva desde el momento de la constitución (global versus doméstica)	No se comenzó a exportar hasta pasados 6 años desde su fundación. El socio fundador sólo pensó en la posibilidad de exportar tras haber adquirido la suficiente experiencia y conocimiento del sector en el mercado español. No hay, pues, una visión global, sino principalmente doméstica, en el momento de la constitución.	El socio-directivo tenía claras ambiciones internacionales cuando creó la empresa. Basó allí y rápidamente su red de distribución en el extranjero en la misma configuración adoptada por los productores de vino de su comarca, quienes también exportaban directamente al exterior.	En el momento de su constitución, el interés de la dirección era sólo el mercado doméstico. Además, las escasas exportaciones realizadas hasta ahora no son consecuencia de un esfuerzo deliberado por expandir sus mercados internacionales.	El socio ejecutivo tenía claras ambiciones internacionales desde la fundación. Tal y como señalaba, las empresas de alta tecnología, como las de desarrollo de software, deben ser globales para sobrevivir. La ambición de la dirección de la empresa por desarrollar mercados internacionales se comprueba con la identificación de proveedores internacionales para adquirir laptops básicos.
2. Experiencia previa acumulada en negocios internacionales	Nadie dentro de la empresa tenía experiencia internacional previa especialmente reseñable. El empresario-directivo admite que se tienen más bien pocos contactos con los mercados exteriores y que raramente viajan al extranjero.	Ninguno de los socios tenía experiencia internacional con anterioridad a fundarse este negocio. Sin embargo, el empresario-directivo reconoce que su exposición a los mercados exteriores (sobre todo, viajes por asuntos de negocios) ha aumentado mucho desde que se creó esta empresa.	La única experiencia internacional previa del empresario-directivo se limitaba a viajes de turismo por el extranjero. También señala que, a veces, han tenido que viajar a fuera por motivos de negocios pero, generalmente, de una forma muy esporádica.	El socio corporativo-financiero ya mantenía contactos con ciertos distribuidores internacionales desde hacía algún tiempo. Si cabe, pues, atribuir una considerable experiencia previa en el negocio internacional de un socio fundador en este caso.
3. Grado de dedicación y compromiso directo con la actividad internacional	La coincidencia de la figura empresario fundador-directivo principal asegura el compromiso directo con los objetivos de la empresa. Sin embargo, dicho compromiso no está fuertemente orientado hacia los retos asociados con la internacionalización del negocio.	La involucración personal y supervisión diaria del negocio por parte del socio ejecutivo manifiesta su compromiso con la función directiva. Además, su gran compromiso con la exportación internacional de la empresa le lleva a asumir personalmente las principales responsabilidades asociadas a esta actividad (viajes y contactos exteriores).	La dedicación del socio directivo es part-time, aunque des-empañada igualmente todas las tareas directivas y asume responsabilidades dentro de la empresa, asegurando el compromiso directivo necesario. Sin embargo, no se detecta un compromiso específico y elevado de la dirección con la actividad en el exterior.	Los distintos socios han ido formando parte del desarrollo del proyecto que supuso finalmente la creación de la empresa. Así, pues la dirección está altamente comprometida con el desarrollo de la compañía. Además, y dada la importancia del mercado global en este caso, también se halla especialmente comprometida con el éxito de la actividad internacional.
4. Uso de las redes o relaciones personales y/o interempresariales ("networking")	No se tiene, ni se han utilizado, redes formales (empresas, oficinas de promoción de exportaciones) o informales (contactos, etc.) en los pocos países hacia donde se exporta. De hecho, el socio-directivo no concede mucha trascendencia a dichas redes, sobre todo a nivel internacional. La empresa ha basado sus decisiones de exportación en análisis y estudios de mercado realizados internamente.	Aunque se comenzó con escaso capital relacional, los contactos han sido una parte clave del éxito de su rápido desarrollo exportador. El socio-directivo considera que las agencias públicas, promoción de las exportaciones y otras empresas contactadas han realizado una asistencia crucial en la identificación de mercados y distribuidores potenciales en el exterior.	Un factor clave del desarrollo de esta compañía a nivel local o doméstico proviene del uso de las redes personales y empresariales ya conseguidas por otro negocio familiar. Sin embargo, las exportaciones marginales obtenidas hasta ahora obedecen puramente a iniciativas, contactos o demandas de los empresarios-cliente españoles con negocios en dos mercados de la UE.	Aparte de la red de distribución internacional gestionada por la actuación del socio corporativo, los contactos empresariales de la dirección de la empresa son bastante débiles. Ello se compensa con una cuidadosa selección de los agentes y/o distribuidores de sus productos en el exterior y con la abundancia de contactos personales internacionales, si bien a nivel académico, del propio empresario-directivo.
5. Grado de conocimiento de los mercados exteriores	Esta empresa tiene un profundo conocimiento del mercado español y, en cierto modo, también un conocimiento bastante directo de los dos mercados europeos próximos adonde se exporta (Portugal y Holanda). Actualmente, se hayan explorando las potencialidades para la empresa del mercado francés. Sin embargo, no se ha llegado a establecer compromisos significativos, ni mucho menos inversiones a medio-largo plazo, en ninguno de estos países.	La empresa ha confiado, desde el principio, en el elevado nivel de conocimiento de cada mercado que tienen los distribuidores locales a través de los que se exporta al exterior. Así pues, esta empresa trata de aprovechar al máximo el mayor conocimiento del mercado atribuido a cada distribuidor en el extranjero, dejando que sean éstos los que lleven a cabo la gestión promocional y de venta del producto en cada mercado local.	La empresa no ha acumulado prácticamente conocimientos de los mercados exteriores ni se ha comprometido con los países de destino de sus exportaciones, como lo demuestra el hecho de que éstos representen sólo una proporción marginal de las ventas totales y, además, porque constituyen, en realidad, ventas realizadas directamente a otras dos empresas españolas que también actúan, aparte del mercado nacional, en el exterior.	Como en el caso 2, esta empresa también se ha apoyado indirectamente siempre en el mayor nivel de conocimiento de cada mercado local por parte de sus distribuidores exteriores. Se le concede, pues, la capacidad de acumular el grado de inteligencia competitiva y de compromiso necesario con cada uno de sus mercados internacionales, como mecanismo para tratar de acelerar su proyección y penetración en el exterior.



Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras

<p>6. Gestión estratégica de los recursos intangibles basados en el conocimiento</p>	<p>Hay una gestión relativamente escasa de intangibles en la empresa. Eso se debe principalmente a la naturaleza puramente comercial de la misma (embalaje y distribución mayorista de componentes de hardware informático). El factor clave de éxito en esta actividad empresarial radica exclusivamente en el conocimiento del mercado local y la capacidad de servicio y/o de suministro.</p>	<p>Las excelentes dotes y/o conocimientos culinarios tácitos, así como el buen saber hacer (know-how) de los empleados constituyen la base del éxito de los refinados e innovadores productos de comida "gourmet", de esta empresa. Igualmente, su capacidad para aminorar o reproducir, a escala industrial, un proceso productivo eminentemente artesanal, acredita la elevada capacidad de innovación en proceso de esta compañía.</p>	<p>La componente artesanal aplicada en los productos de esta empresa también puede verse como un activo intangible. Destaca asimismo una cierta capacidad de industrialización de este proceso productivo artesanal. Sin embargo, dicho proceso no radica tanto en la aplicación de nuevas tecnologías productivas, como en las mejoras puramente técnicas introducidas en las condiciones de almañaque del producto final.</p>	<p>El primer desarrollo obtenido fue un programa de software enteramente intangible en su naturaleza. Dicho programa se gestó en base a los profundos conocimientos tecnológicos y de I+D de los técnicos de esta empresa. Más allá del recurso a tecnologías punta, la empresa también ha desarrollado un hardware propio para responder mejor a las necesidades de sus clientes, evolucionando hacia un concepto más amplio e innovador de sus productos/procesos.</p>
<p>7. Principales fuentes de creación de valor (añadido)</p>	<p>Las posibles fuentes de diferenciación radican en la rapidez y eficiencia (coste) de su servicio, y no en ninguna característica exclusiva o singular de sus productos en relación a los de la competencia. Aunque el producto final comercializado sea hardware, las actividades de valor añadido de la empresa están mucho más relacionadas con el servicio y la proximidad al mercado, que con la tecnología.</p>	<p>Los productos tan exclusivos de esta empresa se basan en el conocimiento (tácito y el trabajo casi manual) de sus empleados. Así, la principal fuente de creación de valor radica en la elevada diferenciación del producto por su extraordinaria calidad. También destaca, como fuente adicional de creación de valor añadido, la ya mencionada capacidad de innovación en proceso sin perjudicar su alta calidad artesanal.</p>	<p>A pesar de las habilidades relativamente altas que se requieren para la elaboración, a escala industrial, de los ornamentos y palmas decorativas sin normas aparentes de calidad, hasta ahora dichas fuentes de valor y/o de ventajas competitivas sólo se han explotado, fundamentalmente, en el mercado doméstico. No se ha producido todavía una verdadera transferencia de estas fuentes de ventaja competitiva a nivel internacional.</p>	<p>Las fuentes de creación de valor y, por ende, de ventajas competitivas de esta empresa radican en el desarrollo y comercialización de nuevos productos y tecnologías punta en el ámbito de la visión digital. Así, tanto sus sofisticados desarrollos de software como productos de hardware pueden realizar tareas (ej. control de calidad) que ninguna otra tecnología competitiva a nivel mundial puede, de momento, igualar o mejorar.</p>
<p>8. Alcance y tipología de la estrategia a nivel internacional (exportación proactiva versus reactiva)</p>	<p>La empresa estaba originalmente enfocada al mercado doméstico. Comenzó a exportar gradual o paulatinamente en el 2001. Sus mercados exteriores no están muy dispersos geográficamente y se han seleccionado por su similitud y proximidad al mercado español. Su expansión internacional se limita, pues, a distribuir sus productos en dichos mercados próximos. No han adoptado una estrategia internacional deliberadamente centrada en un nicho específico del mercado global/mundial.</p>	<p>Durante su primer año de existencia, la empresa comenzó a exportar proactivamente a una media docena de países de tres continentes distintos, la cual indica una alta dispersión geográfica desde el principio. La estrategia exportadora de la empresa siempre ha estado orientada a un nicho específico del mercado global, ofreciendo productos de muy alta calidad a un segmento exclusivo del mismo.</p>	<p>Esta empresa está tan especializada a nivel doméstico, que no es posible identificar nichos específicos de mercado que justifiquen una estrategia internacional. La empresa ha vendido esporádica y reactivamente sus productos a otras empresas españolas que actúan en algún mercado exterior. La internacionalización de la empresa no presenta una naturaleza proactiva y, aún menos, global pues no se han realizado apenas esfuerzos para desarrollar los mercados exteriores.</p>	<p>La estrategia exportadora de la empresa está enfocada en un nicho específico del mercado internacional (casinos y hoteles de lujo a los que la empresa aporta sus innovadores tecnologías de visión digital). Hasta ahora, tales tecnologías no habrían sido comercializadas en dicho segmento del mercado global. Sin embargo, esta actividad internacional se ha visto geográficamente limitada, de momento, a Europa y el Caribe por las barreras legales y técnicas existentes en otras posibles áreas geográficas mundiales.</p>
<p>9. Segmentación del mercado exterior y relación con el cliente o usuario final</p>	<p>La fuerte orientación y estrecha relación directa con el consumidor final constituye un factor esencial para el éxito de la actividad comercial alcanzado por esta empresa en el mercado doméstico español. Sin embargo, esta ventaja competitiva basada en la calidad y la profesionalidad del servicio al cliente o usuario final sólo se ha extendido, de momento, a un número muy reducido de mercados exteriores.</p>	<p>La empresa está fuertemente especializada en cubrir un determinado segmento del mercado exterior identificable a escala global. Sin embargo, no hay indicios de una elevada relación directa con los clientes finales en el extranjero, área que se deja prácticamente en manos de sus distribuidores ubicados en cada mercado local.</p>	<p>Los clientes nacionales de la empresa son, principalmente, algunas cadenas españolas de distribución. Su relativa concentración y la fuerte competencia para acceder a sus líneas provoca que la gestión de las relaciones con estos intermediarios sea un factor clave de éxito de este negocio. Sin embargo, la orientación de la empresa y sus productos hacia el consumidor o usuario final, sobre todo, en el mercado internacional es muy limitada.</p>	<p>Segue una estrategia competitiva orientada internacionalmente hacia un determinado nicho del mercado global. Sin embargo, aunque sus desarrollos tecnológicos se ajustan a las necesidades específicas de los clientes finales en el exterior, las relaciones con los mismos son generalmente realizadas por los distribuidores internacionales seleccionados, más que directamente por la propia empresa.</p>
<p>10. Flexibilidad estratégica y organizativa a nivel internacional</p>	<p>Mediante la adopción de un estilo de dirección participativo, con el recurso a técnicas de motivación y comunicación, la empresa ha alcanzado una mayor capacidad de adaptación a los cambios manifestados, en este sector, en el mercado doméstico español. Sin embargo, su grado de flexibilidad a escala internacional es considerablemente inferior.</p>	<p>Su pequeño tamaño y estructura adhocérica le permite disponer de la capacidad de adaptarse más rápidamente a los cambios. Además, su fuerte orientación estratégica hacia los mercados exteriores le exige adaptar constante e innovadoramente sus productos y procesos a las cada vez más elevadas y exigentes expectativas de los clientes internacionales.</p>	<p>Las tendencias del sector tan especializado de actividad de esta empresa suelen ser bastante estables, sobre todo a nivel doméstico. Ello, junto con su escasa orientación internacional, lleva a que no destaque particularmente por su nivel de flexibilidad en cuanto a innovaciones en producto y/o en proceso para desarrollarse y competir mejor y a escala internacional.</p>	<p>Estratégica y organizativamente, la empresa tiene una gran capacidad de adaptarse constantemente a los continuos cambios del entorno internacional. En particular, poseen una amplia capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías y desarrollos de productos, frente a las necesidades tan cambiantes de sus clientes, en un tiempo prácticamente récord.</p>

*Y. Vaillant, D. Urbano Pulido, J. Rialp Criado y A. Rialp Criado*

mente una NEEI, es la que mayores esfuerzos habría estado haciendo para acumular más directamente conocimientos sobre sus, aún poco numerosos y desarrollados, mercados de exportación. Por su parte, las dos empresas consideradas NEEI (empresas 2 y 4) dependen fundamentalmente de los conocimientos específicos de los mercados exteriores que poseen sus respectivos intermediarios o distribuidores internacionales. Sin embargo, ambas han logrado beneficiarse indirectamente de dichos conocimientos ajenos sobre los distintos mercados en múltiples países o contextos simultáneamente, en lugar de intentar acumularlos por sí mismas de forma, lógicamente, más lenta y gradual en el tiempo (como sería el caso de la empresa 1). Dicha evidencia sugiere que, el seguimiento, desde la fundación del negocio, de un enfoque más rápidamente orientado hacia la captación de un cierto nivel de aprendizaje y conocimiento sobre los mercados exteriores basado en el recurso a los distribuidores locales en el extranjero caracteriza, en mayor medida, la experiencia internacional de las dos NEEI investigadas, tal y como otros autores han puesto recientemente de manifiesto (Cavusgil y Knight, 2004; Chetty y Campbell-Hunt, 2004).

En el caso de las P6 y P7, los factores considerados diferenciadores del mayor carácter NEEI frente a los exportadores de corte más tradicional serían, por un lado, el desarrollo e integración de intangibles mediante procesos más complejos de gestión del conocimiento y, por otro, la capacidad de creación de valor a través de la diferenciación de producto y/o la innovación tecnológica. Ambas proposiciones gozan de un grado de confirmación bastante elevado, y en el sentido esperado, en función de los distintos casos investigados en este estudio. Así, aunque la empresa 3 también demuestra una cierta capacidad de innovación en proceso, produciendo a escala industrial un producto artesanal sin que resulte negativamente afectada su calidad, las empresas 2 y 4 se muestran capaces de realizar una integración y explotación más explícita y profunda de sus recursos intangibles basados en conocimiento, lo cual entendemos igualmente crítico para haber podido ir dando cumplimiento a sus propósitos estratégicos orientados hacia una internacionalización más temprana y acelerada en el tiempo.

Asimismo, las principales fuentes de valor añadido en el caso de estas dos mismas compañías residen, o bien en unos productos y procesos de una gran intensidad tecnológica (empresa 4), o bien en unos productos excelentes y altamente diferenciados basados en una innovación constante tanto en producto como en proceso (empresa 2). Sin duda, ello acaba, de un modo u otro, captando la atención e interés del mercado mundial. Así pues, tanto el recurso a tecnologías más punteras, como a productos exclusivos y/o procesos productivos más innovadores parecen estar íntimamente relacionados con un perfil o patrón de desarrollo exportador excepcionalmente rápido (Rennie, 1993). Por tanto, las estrategias de innovación que determinan una mayor capacidad tecnológica y/o diferenciación por calidad del producto, junto con una rigurosa adaptación del mismo al nicho/s más adecuado del mercado global, serían factores especialmente destacables para este tipo de empresas (Knight, 2000).

Por último, en lo que respecta a los factores condicionantes de índole más estratégica, en línea con lo establecido en las tres últimas proposiciones (P8,

*Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras*

P9 y P10), también surgen ciertas diferencias estratégicamente significativas entre las dos compañías consideradas NEEI en este estudio, las empresas 2 y 4, por un lado, y las dos otras nuevas empresas exportadoras, la 1 y la 3, por otro.

Así, por lo que respecta a la tipología y alcance de su estrategia de entrada y penetración en nuevos mercados exteriores y, en particular a lo enunciado en la P8, las dos nuevas empresas exportadoras aparentemente más alejadas del patrón NEEI previsto, es decir, la empresa 1 y la empresa 3, aún exportan a pocos o muy pocos mercados exteriores, siendo éstos elegidos bien de forma secuencial, en base a la menor distancia física y/o psíquica percibida entre el mercado de origen y el de destino de sus exportaciones (empresa 1), o bien reaccionando, como un mero seguidor, a las iniciativas esporádicas de importación de sus propios clientes nacionales en el exterior (empresa 3). En cambio, tanto la empresa 2 como la 4 sí confirman, total o al menos parcialmente, esta proposición al desarrollar, efectivamente, una estrategia exportadora enfocada hacia nichos geográficamente dispersos del mercado global; si bien, en el caso de la empresa 4, dicho alcance o dispersión geográfica en el exterior aún queda limitada, de momento, por las restricciones técnicas y legales encontradas en un número relativamente amplio de mercados a nivel mundial. Por tanto, ambas compañías, parecen seguir una lógica de expansión internacional más proactiva desde un punto de vista estratégico, versus otras posturas alternativas más propiamente gradualistas o reactivas de actuación internacional. Así, este enfoque más estratégico, que favorece el mayor ritmo que caracteriza el proceso de desarrollo exportador de las dos NEEI analizadas, les ha permitido obtener una posición competitiva relevante en nichos o segmentos altamente específicos del mercado internacional, tanto en el caso de nuevos sectores emergentes de alta tecnología (como el segmento de la visión digital), como incluso en una industria más tradicional, como sería la agroalimentaria, si bien especializándose en nuevos segmentos de mayor valor añadido como, por ejemplo, el de la comida *gourmet* de alta calidad, lo cual también coincide con las predicciones y resultados de estudios anteriores en este campo (Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Andersson y Wictor, 2003). Por tanto, nuestros resultados también apuntan hacia estas dos NEEI, en particular, como aquéllas que más claramente desarrollan una estrategia internacional (exportadora) enfocada hacia un determinado nicho/s especializado del mercado global e identificable simultáneamente en varios países dispersos geográficamente. Ello, a su vez, les lleva a operar con una determinada selección de intermediarios-distribuidores exteriores especializados en el cubrimiento del nicho o segmento/s estratégicamente elegido en cada país o mercado extranjero de actuación (Knight y Cavusgil, 2004).

En cambio, la P9 resulta mucho más conflictiva de contrastarse plenamente en el sentido esperado ya que todos los casos parecen confirmarla sólo parcialmente. Por tanto, no se muestra particularmente diferenciadora del carácter NEEI o no de las empresas investigadas en este trabajo. Así, la empresa 2 y la empresa 4, coinciden, como ya señalábamos anteriormente, en su alta capacidad de segmentar el mercado a escala global, pero su relación directa con los clientes finales en el mercado exterior es escasa, dejando dicha

Y. Vaillant, D. Urbano Pulido, J. Rialp Criado y A. Rialp Criado

actividad directamente en manos de sus intermediarios o distribuidores locales en cada país. En cambio, las empresas 1 y 3 se enfocan más claramente al mercado nacional, siendo relativamente mayor su capacidad de establecer relaciones directas con los distribuidores y/o usuarios finales en dicho mercado doméstico. Por tanto, no se han hallado claras diferencias significativas entre estas cuatro nuevas exportadoras en torno a unas relaciones supuestamente más directas e intensas con los clientes finales en el exterior por parte, específicamente, de las empresas consideradas NEEI.

Sin embargo, los entornos internacionales aparentemente más dinámicos e inciertos en los que parecen competir tanto la empresa 2 como la 4, frente al ambiente externo predominantemente doméstico y, por tanto, más conocido y/o estable, que afrontan las empresas 1 y 3, lleva a las dos primeras a tener que adaptarse, en mayor medida, a los gustos y las preferencias altamente exigentes y cambiantes de sus clientes extranjeros y, por tanto, a ser capaces de innovar ya sea en forma de nuevos productos, procesos y/o tecnologías de manera constante y necesariamente más rápida de lo que suele ser habitual para otras empresas exportadoras (Autio et al., 2000). Ello, pues, permite corroborar el mayor nivel supuesto de flexibilidad, no sólo estratégica sino también organizativa, y a escala, principalmente, internacional entre las dos NEEI aquí investigadas (P10).

## 5. Conclusiones

Este estudio se ha basado en la realización de un análisis cualitativo de cuatro casos empresariales, consciente y convenientemente elegidas desde un punto de vista conceptual, en función de los propósitos básicamente exploratorios de esta investigación. Así, hemos investigado las características y factores potencialmente más diferenciadores de los procesos de internacionalización exportadora seguidos por cuatro empresas catalanas nuevas o de reciente creación que componen la muestra «teórica», que no estadísticamente representativa, de este estudio. En concreto, se ha analizado individual y comparativamente dichas nuevas compañías exportadoras catalanas, dos altamente orientadas a la actividad exportadora desde prácticamente su fundación, frente a otras dos que parecen haber apostado por un patrón tradicional o convencional, de corte gradualista, en su más paulatino y limitado desarrollo exportador.

En la Tabla 3, recogemos, a modo de síntesis final, los principales resultados empíricos obtenidos en este trabajo relativos al nivel de ajuste o grado consistencia manifestado por los cuatro casos empresariales investigados con las distintas proposiciones formuladas previamente, utilizando para ello la técnica del análisis «*pattern-matching*» (Yin, 1989, 1998).

Así, tras el análisis de la evidencia aportada en esta investigación, puede incluso afirmarse que las NEEI, frente a las empresas que siguen un enfoque más gradualista en su actividad exportadora, manifiestan una estrategia internacional aparentemente mejor adaptada a la emergencia de mercados de clientes, proveedores, distribuidores y/o competidores cada vez más globales

Tabla 3.—Resumen de los principales resultados obtenidos a través del análisis «pattern-matching»

PATRÓN NEEI (PREVISTO)	MAYORISTA INFORMÁTICA** (Caso 1)	EMPRESA DE COMIDA GOURMET* (Caso 2)	EMPRESA DE PALMAS DECORATIVAS** (Caso 3)	EMPRESA DE VISIÓN DE ORDENADOR* (Caso 4)
P1. Visión directiva global desde el principio (fundación)	No confirmado	Confirmado	No confirmado	Confirmado
P2. Mayor grado de experiencia previamente acumulada en negocios internacionales por parte del empresario-fundador/es y/o directivos clave/s de la empresa	No confirmado	Confirmado parcialmente (sólo desde el inicio de la actividad empresarial)	No confirmado	Confirmado (aportación del socio corporativo)
P3. Mayor nivel de compromiso y dedicación directiva con la actividad internacional	No confirmado	Confirmado	No confirmado	Confirmado
P4. Uso más significativo de las redes de relaciones personales y/o interempresariales, fundamentalmente a escala internacional	No confirmado	Confirmado	Confirmado parcialmente (casi exclusivamente a nivel doméstico)	Confirmado
P5. Mayor grado de conocimientos de los mercados exteriores	Confirmado parcialmente (limitado a sus dos únicos mercados de exportación)	Confirmado parcialmente (indirectamente a través de sus distribuidores en el exterior)	No confirmado	Confirmado parcialmente (indirectamente a través de sus distribuidores en el exterior)
P6. Integración más profunda de recursos intangibles, únicos o singulares y difícilmente imitables, basados en la gestión estratégica del conocimiento	No confirmado	Confirmado	Confirmado parcialmente (componente artesanal del proceso productivo)	Confirmado
P7. Obtención de un mayor valor añadido a través de la diferenciación del producto y/o de la innovación tecnológica	Confirmado parcialmente (sólo a nivel de eficacia del servicio)	Confirmado (diferenciación de producto e innovación en proceso)	Confirmado parcialmente (cierto grado de innovación en proceso)	Confirmado (innovación en productos y procesos tecnológicos)
P8. Seguimiento de una estrategia internacional más proactiva, enfocada hacia nichos geográficamente dispersos del mercado global, desde la creación de la empresa	No confirmado (estrategia exportadora gradual y muy limitada geográficamente)	Confirmado	No confirmado (estrategia exportadora reactiva y esporádica)	Parcialmente confirmado (Cierta limitación en su expansión global)
P9. Identificación y enfoque hacia un determinado segmento/s del mercado exterior con una mayor o más intensa relación directa con el cliente final	Confirmado parcialmente (mayor relación con el cliente final doméstico que internacional)	Confirmado parcialmente (segmentación del mercado a escala global pero baja relación directa con el cliente final)	Confirmado parcialmente (fuerte relación con los distribuidores, más que con los usuarios finales, en el mercado doméstico)	Confirmado parcialmente (segmentación del mercado a escala global pero baja relación directa con el cliente final)
P10. Mayor flexibilidad estratégica y organizativa para adaptarse rápidamente a las condiciones altamente cambiantes del entorno internacional	No confirmado (adaptación más limitada al mercado doméstico)	Confirmado	No confirmado (naturaleza estable del sector a nivel nacional)	Confirmado

\* Mayor nivel de ajuste o consistencia con el patrón NEEI: nueva empresa exportadora-innovadora

\*\* Mayor nivel de ajuste o consistencia con el patrón alternativo (no NEEI): nueva empresa exportadora de carácter tradicional-gradualista

*Y. Vaillant, D. Urbano Pulido, J. Rialp Criado y A. Rialp Criado*

(Chetty y Campbell-Hunt, 2004). En realidad, su rápida y, a la vez, intensa capacidad de expansión global fruto, entre otras, de sus elevadas capacidades innovadoras y directivas o de gestión, las conduce prácticamente enfocar más y mejor su marco de actuación a escala internacional casi desde el momento mismo de su creación (Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Knight y Cavusgil, 2004).

Asimismo, consideramos que esta investigación puede tener implicaciones interesantes tanto desde un punto de vista académico como de gestión privada y pública. Así, esta investigación ha tratado de contribuir modestamente a difundir y consolidar una prometedora línea de investigación científica sobre el comportamiento y los resultados de las nuevas empresas exportadoras innovadoras (NEEI) la cual, pese a la existencia de algunos estudios previos en este campo (Ripollés et al., 1999, 2002; Pla y Cobos, 2002), aún se halla en un estado de desarrollo prácticamente embrionario y exploratorio en el ámbito español. Además, también esperamos que los actuales y futuros empresarios-directivos puedan beneficiarse de algunos resultados obtenidos sobre el carácter tan peculiar y prometedor, de este tipo de empresas, así como de su elevado potencial internacional, a la hora de reorientar internacionalmente sus actuales empresas y/o crear nuevas empresas más afines con este patrón NEEI de desarrollo exportador identificado. Finalmente, entendemos que los gestores públicos en esta materia a nivel local, autonómico o nacional también podrán conocer mejor, en parte gracias a este estudio, esta clase emergente de nuevas empresas, altamente innovadoras, emprendedoras y exportadoras ya desde su creación, por lo que se podrán diseñar e implantar líneas de actuación y programas públicos de apoyo más convenientemente ajustados a favorecer no sólo su emergencia, sino, sobre todo su mayor desarrollo en el futuro.

Sin embargo, no quisiéramos acabar este apartado sin apuntar las que consideramos principales limitaciones de este trabajo empírico cualitativo. Por un lado, la ausencia de una metodología cuantitativa, basada en la realización de una encuesta entre una muestra estadísticamente representativa de empresas españolas de nueva y/o reciente creación con una cierta proyección internacional, nos impide extrapolar los resultados y conclusiones obtenidas a una población más amplia de empresas de referencia. Por tanto, el grado de confirmación obtenido de nuestras proposiciones no tiene, pues, validez estadística y sólo puede generalizarse teóricamente a contextos empíricos definidos de forma similar. Igualmente, la falta de un marco teórico de referencia generalmente aceptado sobre el fenómeno aquí estudiado (Rialp et al., 2005) también constituye una limitación importante para el desarrollo de futuros estudios empíricos que persigan formular y contrastar hipótesis sobre los factores verdaderamente determinantes del carácter internacionalmente más innovador de una nueva empresa exportadora.

*Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras*

### Referencias bibliográficas

- ASPELUND, A., y MOEN, O. (2001): «A Generation Perspective on Small Firms' Internationalization - From Traditional Exporters and Flexible Specialists to «Born-globals». In C.N. Axinn & P. Matthyssens (eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm* (Advances in International Marketing, 11). Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.: 197-225.
- ANDERSEN, O. (1993): «On the Internacionalization Process of Firms: A Critical Analysis». *Journal of International Business Studies*, 24 (2): 209-231.
- (1997): «Internationalisation and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks». *Management International Review*, 37 (Special Issue 1997/2): 27-42.
- ANDERSSON, W. y WICTOR, I. (2003): «Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals-The Swedish Case». *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (3): 249-276.
- AUTIO, E. (2005): «Creative Tension: the Significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'». *Journal of International Business Studies*, 36 (1): 9-19.
- AUTIO, E., y SAPIENZA, H.J. (2000): «Comparing Process and «born-global» Perspectives in the International Growth of Technology-based New Firms». *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College: 413-424.
- AUTIO, E., SAPIENZA, H.J., y ALMEIDA, J.G. (2000): «Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth». *Academy of Management Journal*, 43 (5): 909-924.
- BELL, J. (1995): «The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to «Stage Theories». *European Journal of Marketing*, 29 (8): 60-75.
- BELL, J., McNAUGHTON, R. y YOUNG, S. (2001): «Born-again Global Firms: An Extension of the «Born-global» Phenomenon». *Journal of International Management*, 7: 173-189.
- BILKEY, W. J. y TESAR, G. (1977): «The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms». *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 93-98.
- BLOODGOOD, J., SAPIENZA, H.J., y ALMEIDA, J.G. (1996): «The Internationalization of New High-potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (4): 61-76.
- BURGEL, O. y MURRAY, G.C. (2000): «The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-technology Industries». *Journal of International Marketing*, 8 (2): 33-62.
- CAVUSGIL, S.T. (1980): «On the Internationalization Process of Firms». *European Research*, 8 (6): 273-281.
- CHETTY, S.K. (1996): «The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms». *International Small Buisness Journal*, 15 (1): 73-86.
- CHETTY, S.K. y CAMPBELL-HUNT, C. (2004): «A Strategic Approach to Internationalisation: A Traditional Versus a Born-Global Approach». *Journal of International Marketing*, 12 (1): 57-81.
- COVIELLO, N.E. y MCAULEY, A. (1999): «Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research». *Management International Review*, 39 (3): 223-256.
- COVIELLO, N.E. y MUNRO, H.J. (1995): «Growing the Entrepreneurial Firm: Network-

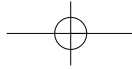
Y. Vaillant, D. Urbano Pulido, J. Rialp Criado y A. Rialp Criado

- king for International Market Development». *European Journal of Marketing*, 29 (7): 49-61.
- COVIELLO, N.E. y MUNRO, H.J. (1997): «Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms». *International Business Review*, 6 (4): 361-386.
- DIMITRATOS, P. y JONES, M.V. (2003): «Public Policy for International Entrepreneurial Small Firms: A Plea for Customised Support Measures». *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (4), 335 – 337.
- EISENHARDT, K. (1989): «Building Theories From Case Study Research». *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- FILLIS, I. (2001): «Small Firm Internationalisation: An Investigative Survey and Future Research Directions». *Management Decision*, 39 (9): 767-783.
- JOHANSON, J. y MATSSON, L. G. (1988): «Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach». In Hood, N. & Vahlne, J. E. (eds.), *Strategies in Global Competition*. Croom Helm, London: 287-314.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.-E. (1977): The Internationalisation Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitment». *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23-32.
- (1990): «The Mechanism of Internationalisation». *International Marketing Review*, 7 (4): 11-24.
- JOLLY, V., ALAHUHTA, M. y JEANNET, J.-P. (1992): «Challenging the Incumbents: How High-technology Start-ups Compete Globally». *Journal of Strategic Change*, 1: 71-82.
- JONES, M.V. (1999): «The Internationalization of Small High-Technology Firms». *Journal of International Marketing*, 7 (4): 15-41.
- JONES, M.V. y COVIELLO, N.E. (2005): «Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time». *Journal of International Business Studies*, 36 (3): 284-303.
- KNIGHT, G. (2000): «Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization». *Journal of International Marketing*, 8 (2): 12-32.
- KNIGHT, G.A. y CAVUSGIL, S.T. (1996): «The «born-global» Firm: a Challenge to Traditional Internationalization Theory». In S.T. Cavusgil y T.K. Madsen (eds.) *Export Internationalizing Research – Enrichment and Challenges* (Advances in International Marketing, 8). NY: JAI Press Inc.: 11-26.
- (2004): «Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-global Firm». *Journal of International Business Studies*, 35 (2): 124-141.
- LEONIDOU L. y KATSIKEAS, C. (1996): «The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27 (3): 517-551.
- MADSEN, T.K. y SERVAIS, P. (1997): «The Internationalisation of «Born-globals»: An Evolutionary Process?». *International Business Review*, 6 (6): 561-583.
- MADSEN, T.K., RASMUSSEN, E.S., y SERVAIS, P. (2000): «Differences and Similarities Between born-globals and Other Types of Exporters». In A. Yaprak & J. Tutek (eds.) *Globalization, the Multinational Firm, and Emerging Economies* (Advances in International Marketing, 10). Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.: 247-265.
- MCDOUGALL, P.P., SHANE, S. y OVIATT, B.M. (1994): «Explaining the Formation of International New Ventures». *Journal of Business Venturing*, 9 (6): 469-487.
- MCDOUGALL, P.P. y OVIATT, B.M. (1996): «New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study». *Journal of Business Venturing*, 11 (1): 23-40.
- MERRILEES, B. y TIESSEN, J.H. (1999): «Building Generalizable SME International Marketing Models Using Case Studies». *International Marketing Review*, 16 (4/5): 326-344.



*Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras*

- MOEN, O. (2002): «The born-globals: A New Generation of Small European Exporters». *International Marketing Review*, 19 (2): 156-175.
- MOEN, O. y 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.
- OVIATT, B. M. y MCDUGALL, P.P. (1994): «Toward a Theory of International New Ventures». *Journal of International Business Studies*, 25 (1): 45-64.
- (1995): «Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage». *Academy of Management Executive*, 9 (2): 30-43.
- (1997): «Challenges for Internationalisation Process Theory: The Case of International New Ventures». *Management International Review*, 37 Special Issue 1997/2: 85-99.
- (1999): «A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship». In A.M. Rugman, & R.W. Wright (eds.) *Research in Global Strategic Management: International Entrepreneurship*. Stamford, CT: JAI Press Inc.: 23-40.
- (2005): «The Internationalization of Entrepreneurship». *Journal of International Business Studies*, 36 (1): 2-8.
- PLA, J. y COBOS, A. (2002). «La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las *international new ventures* españolas». *Información Comercial Española*, nº 802: 9-22.
- RASMUSSEN, E.S., MADSEN, T.K., y EVANGELISTA, F. (2001). «The Founding of the Born-global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking». *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13 (3): 75-107.
- REID, S.D. (1981): «The Decision-maker and Export Entry and Expansion». *Journal of International Business Studies*, 12 (2): 101-112.
- (1983): «Firm Internationalisation, Transaction Costs and Strategy Choice». *International Marketing Review*, 1 (2): 44-56.
- RENNIE, M. (1993): «Global Competitiveness: born-globals». *McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.
- RIALP, A. y RIALP, J. (2001): «Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research. In C.N. Axinn, & P. Matthyssens (eds.) *Reassessing the Internationalization of the Firm* (Advances in International Marketing, 11) Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.: 49-78.
- RIALP, A., RIALP, J., y KNIGHT, G.A. (2005): «The Phenomenon of International New Ventures, Global Start-ups, and born-globals: What Do We Know After a Decade (1993-2002) of Exhaustive Scientific Inquiry?». *International Business Review*, 14 (2): 147-166.
- RIPOLLÉS, M., MENGUZZATO, M. e IBORRA, M. (1999): «Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3): 127-138.
- (2002): «The Internationalization of New Ventures. The Spanish Case». *Entrepreneurship and Innovation*, August, 191-200.
- ROBERTS, E.B. y SENTURIA, T.A. (1996): «Globalizing the Emerging High-technology Company». *Industrial Marketing Management*, 25: 491-506.
- SERVAIS, P. y RASMUSSEN, E.S. (2000): «Different Types of International New Ventures». Paper presented at the *Academy of International Business (AIB) Annual Meeting* (november), Phoenix, AZ., USA: 1-27.
- STRANDSKOV, J. (1993): «Towards a New Approach for Studying the Internationalisation Process of Firms». In P.J. Buckley & P. Ghauri, editors, *The internationalisation of the firm: A reader*. London: Academic Press Ltd.: 201-216.
- WELCH, L. S. y LOUSTARINEN, R. (1988): «Internacionalization: Evolution of a Concept», *Journal of General Management*, 14 (2): 34-55.



*Y. Vaillant, D. Urbano Pulido, J. Rialp Criado y A. Rialp Criado*

- YIN, R. (1989): *Case Study Research, Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- (1998): «The Abridged Version of Case Study Research». En Bickman, L. y Rog, D. J. (Eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks: 229-259.
- ZAHRA, S.A. (2005): «A Theory of International New Ventures: a Decade of Research». *Journal of International Business Studies*, 36 (1): 20-28.
- ZAHRA, S.A. y GEORGE, G. (2002): «International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda». In M. Hitt, R. Ireland, M. Camp, & D. Sexton (eds.), *Strategic Leadership: Creating a New Mindset*. London, UK: Blackwell, 255-288.
- ZAHRA, S.A., IRELAND, R.D., y HITT, M.A. (2000): «International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance». *Academy of Management Journal*, 43 (5): 925-950.
- ZOU, S. y STAN, S. (1998): «The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997». *International Marketing Review*, 15 (5): 333-356.

