

Revista de Ciencias Sociales



Análisis y clasificación de tres casos de International New Ventures venezolanas*

Sigala Paparella, Luis E.**
Mirabal Martínez, Alberto***

Resumen

Las *International New Ventures* son empresas que se internacionalizan desde su creación o muy tempranamente luego de iniciar actividades. Este trabajo busca reportar, no sólo la existencia de estas empresas, sino referenciar diferentes tipologías en un país como Venezuela, que tiene desde hace más de una década, condiciones económicas y políticas poco favorables. En tal sentido, se hizo un análisis de empresas que muestran diferentes abordajes tecnológicos, empleando como metodología el estudio de casos, haciendo uso de entrevistas y fuentes secundarias. Entre los resultados destacan que las organizaciones estudiadas coinciden con otras latinoamericanas del mismo tipo, en cuanto a que las condiciones de los mercados, desarrollos tecnológicos y sinergia entre capacidades técnicas y actitudes de fundadores y emprendedores, explican en buena medida su incursión en el ámbito internacional, pero en las empresas venezolanas se añade la necesidad de obtención de divisas y la existencia de un mercado doméstico en declive como impulsores hacia los mercados exteriores. Se concluye que, algunos condicionantes pueden limitar su crecimiento, como las políticas públicas inadecuadas y presencia de un entorno altamente volátil, así como el aporte de respuestas generadas por estas organizaciones para sortear las dificultades, cuando se trata de incursionar en mercados exteriores.

Palabras clave: International New Ventures; proceso de internacionalización; tipología; mercado exterior; Venezuela.

* Este artículo es producto del proyecto de investigación Código 003-AC-2015, financiado por el CDCHT de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), Barquisimeto, Venezuela.

** Doctor en Dirección de Empresas (Universidad de Valencia, España). Profesor Titular del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Venezuela. E-mail: lsigala@ucla.edu.ve ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3759-1743>

*** Doctor en Dirección de Empresas Universidad de Valencia, España). Profesor Titular del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Venezuela. E-mail: albertomirabal@ucla.edu.ve ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3263-5206>

Analysis and classification of three Venezuelan International New Ventures cases

Abstract

International New Ventures are companies that are internationalized since its inception or very early after starting activities. This work seeks to report, not only the existence of these companies, but also to reference different typologies in a country like Venezuela, which has had unfavorable economic and political conditions for more than a decade. In this sense, an analysis was made of companies that show different technological approaches, using the case study as a methodology, using interviews and secondary sources. Among the results, the organizations studied coincide with other Latin American companies of the same type, in that the market conditions, technological developments and synergy between technical capabilities and attitudes of founders and entrepreneurs, explain to a large extent their incursion in the international arena, but in Venezuelan companies the need to obtain foreign exchange and the existence of a declining domestic market as drivers for foreign markets are added. It is concluded that, some conditions may limit their growth, such as inadequate public policies and the presence of a highly volatile environment, as well as the contribution of responses generated by these organizations to overcome difficulties, when it comes to entering foreign markets.

Key words: International New Ventures; internationalization process; typology; outside market; Venezuela.

Introducción

Las *International New Ventures*, son empresas que inician temprana y aceleradamente su proceso de internacionalización, diferenciándose del enfoque gradualista que siguen la mayor parte de las organizaciones (Oviatt y McDougall, 1994; Almodóvar y Rugman, 2014). A tal efecto y aun cuando este fenómeno ha sido referenciado en Latinoamérica (Martin y Javalgi, 2016), en búsqueda de los determinantes que les ha llevado hacia una internacionalización temprana (Cancino y La Paz, 2010; Escandón, Murillo y González-Campo, 2013; Quesada y Pla, 2013; Cancino y Coronado, 2014; Escandón y Hurtado, 2014; Tabares, Álvarez y Urbano, 2015), falta precisar si estos planteamientos pueden producirse en otras regiones emergentes que carecen de las mismas condiciones (Hoskisson, Eden, Lau y Wright, 2000), cual es el caso puntual de Venezuela, donde el escenario económico y político no es favorable al momento.

Esto representa por tanto, un nicho de investigación para este trabajo que busca

examinar: (1) la presencia de este tipo de organizaciones en el país; (2) los factores que impulsan u obstaculizan su crecimiento; y (3) las características particulares que las diferencian o asemejan a otras empresas del modelo, en especial, de las latinoamericanas.

En tal sentido, el presente artículo examina tres *International New Ventures* (INV) venezolanas, que se clasifican de acuerdo con la tipología descrita por Oviatt y McDougall (1994) y complementan el estudio de Graterol y Sigala (2014), para lo cual la literatura es revisada en la siguiente sección del trabajo. Posteriormente, se aborda la metodología de investigación, se describen los casos estudiados y se discuten los resultados, para finalmente en la última sección, reflejar las conclusiones.

1. International New Ventures

1.1. Características

Una *International New Venture* (INV),

es una organización que desde su inicio piensa y actúa en función de los mercados internacionales, aprovechando las ventajas competitivas que local y foráneamente le ofrece el entorno para la venta de productos y servicios en múltiples países.

Entre sus características se destacan que: (1) su enfoque comercial está orientado al exterior de cara a reducir la dependencia de los mercados domésticos, coordinar recursos localizados en diferentes naciones y dirigir sus operaciones de manera simultánea a consumidores situados en distintos lugares (McDougall, Shane y Oviatt, 1994); (2) se convierten en internacionales antes de los primeros 10 años de existencia (Oviatt y McDougall, 1994; Pla y Cobos, 2002); (3) el tamaño de la organización no es relevante pudiendo ser pequeñas; y (4) mantienen un esfuerzo sostenido en el área tecnológica, comunicacional y logística, contando con fundadores y personal emprendedor altamente proactivos, de sólida experiencia profesional, alto nivel educativo y con conexiones afectivas y comerciales en el extranjero (Madsen, 2013; Quesada y Pla, 2013).

Algunas de las razones que explican la internacionalización acelerada de estas empresas, están relacionadas con desarrollos tecnológicos que permiten producir en pequeña escala, conocimientos específicos sobre las operaciones internacionales, capacidades personales de los fundadores y emprendedores, globalización y limitaciones en oportunidades de mercado local, existencia y explotación de alguna ventaja competitiva o comparativa, con respecto a quienes actúan en ámbitos extranjeros, y necesidad de obtención de divisas, muy evidente en economías con alto control gubernamental que resultan necesarias para la reposición de inventarios e insumos para fabricar localmente y exportar, cual ha sido particularmente el caso de Venezuela durante numerosos años como resultado de las políticas económicas implantadas (Madsen y Servais, 1997; Ripollés, Menguzzato e Iborra, 1999; Bell, McNaughton y Young, 2001; Zimmerman y Chu, 2013; Zhang, Chen y Wang, 2016; Santos, 2017).

1.2. Tipología

Oviatt y McDougall (1994), han descrito distintos tipos de INV, sustentadas en el grado de coordinación de las actividades operativas que ejecutan y en la cantidad de mercados internacionales que atienden. Haciendo uso de los referidos criterios y con adaptación en su modelo, se plantea la siguiente tipología definida en términos de focales, regionalizadas y globales señalada en la Figura 1.

a. Focales

Son empresas internacionales que colocan productos donde están siendo demandados, representando la localización, el acceso a materia prima y los conocimientos de entrada y salida logística, los elementos clave de su ventaja. Fundamentalmente, la cantidad de mercados atendidos (pocos o muchos), marca la diferencia en la ubicación de estas INV en los cuadrantes señalados en la Figura 1.

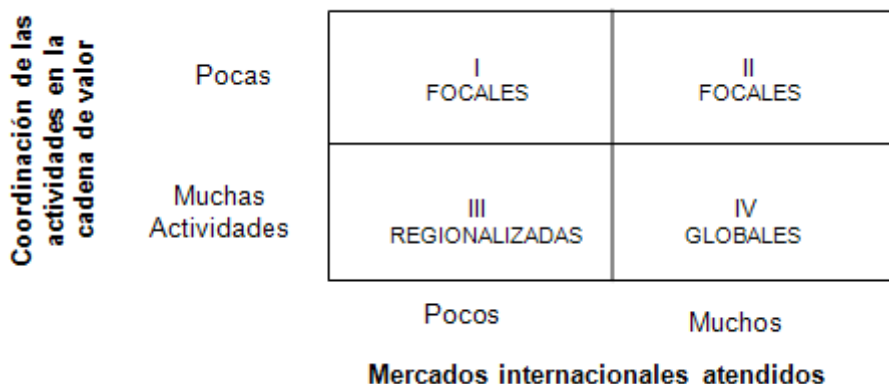
b. Regionalizadas

Las INV regionalizadas se centran geográficamente en una determinada región del mundo para atender necesidades específicas a través del uso de recursos externos. Su ventaja competitiva se encuentra en la coordinación de múltiples actividades de la cadena de valor, siendo protegidas por una cercana red de alianzas exclusivas en un espacio territorial definido.

c. Globales

Estas INV mantienen su competitividad a partir de la coordinación simultánea entre las múltiples actividades organizacionales y la localización geográfica. De igual forma, actúan proactivamente ante oportunidades del entorno que facilitan la adquisición, procesamiento y comercialización de productos en cualquier parte del mundo.

Cabe destacar que los distintos tipos de INV (focales, regionales o globales), no mantienen necesariamente una forma estática;



Fuente: Elaboración propia, 2019, adaptado de Oviatt y McDougall (1994).

Figura 1: Tipos de International New Ventures

y la manera en que perciben los mercados, así como el conocimiento y las ventajas que en sus diferentes dimensiones logran aprovechar, les permiten un significativo nivel de flexibilidad para identificar oportunidades y adoptar posturas susceptibles de cambio si resulta necesario.

2. Metodología de la investigación

En el presente trabajo se usó una metodología cualitativa basada en el estudio de casos, toda vez que siguiendo a Yin (1994) y utilizando distintas fuentes de evidencia, este enfoque permite examinar un fenómeno dentro de su contexto real, en el que los límites entre el fenómeno y el contexto no se divisan claramente. Para el tema que compete, la unidad de análisis estuvo representada por 3 empresas establecidas en Venezuela consideradas como INV, sobre las que se documentó su historia, para lo cual se realizó un seguimiento por varios años, incluyendo para uno de los casos la utilización complementaria del recurso de la entrevista.

Los criterios de selección estuvieron

circunscritos a las siguientes consideraciones: (a) que fueran emprendimientos venezolanos de producción o servicio y/o con fundadores de origen venezolano; (b) que su internacionalización hubiese ocurrido dentro de los primeros 8-10 años de su creación; y (c) que existiera suficiente información registrada capaz de proporcionar toda la data necesaria para realizar el estudio puntual del tema correspondiente en cada organización.

En materia de protocolo de investigación, se siguió un conjunto de normas para garantizar el orden y consistencia del proceso, lo cual incluyó desde la identificación de los posibles casos a estudiar, hasta la búsqueda de la información correspondiente a cada empresa y la organización de los datos. Para el análisis de los resultados obtenidos, se integró toda la información y se procedió a su examen.

3. Casos examinados y resultados

3.1. Caribe Náutica

Fundada en 1981, Caribe Náutica

inició actividades como ensambladora de botes a partir de un *kit* semi-elaborado que se importaba de Italia, y en el año 1983, la empresa se transformó en fabricante y comenzó posteriormente a exportar botes completamente equipados y adaptados a las exigencias de los distintos usuarios (Caribe Náutica, 2014). Como se observa en la Tabla

1, la plantilla al momento de la recolección de la data estaba integrada por 140 trabajadores distribuidos entre la planta de producción de Caracas y Guarenas, con capacidad de producción promedio de 1.700 - 1.800 botes al año, destinados en más de un 80% a la exportación.

Tabla 1
Datos básicos de Caribe Náutica (cifras estimadas)

Datos	Resultado
Año de fundación	1981
Producto	Botes inflables
Año de internacionalización	1989
Mercados alcanzados	24
Número de trabajadores	140
Número de filiales	1
Mercado destino de la filial	EUA
Fundadores	Bruno D'Addezzio y Domenico Fossati

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cabe señalar que el producto de Caribe Náutica está posicionado como uno de los de mejor calidad y mayor aceptación en el mercado norteamericano (Estados Unidos y Canadá) y el Caribe, llegando a producir treinta y cinco modelos en dos líneas: Inflables y semirrígidos, que van desde los ocho hasta los veinticuatro pies (Caribe Náutica, 2014). El éxito exportador de esta empresa se fundamenta en tres factores: Un producto de excelente calidad, un esfuerzo constante en diseño y experimentación, así como una esmerada atención a las necesidades de los distribuidores del producto en el exterior.

La capacidad para atender a sus mayoristas se basó en el establecimiento de una filial de ventas en EUA desde 1989, aun antes de exportar el primer bote. Por tanto, la presencia de la filial para facilitar el traslado de sus productos, el servicio post venta y la garantía de reemplazo de unidades con algún defecto en 24 horas en cualquier parte de Estados Unidos, le brindó la credibilidad indispensable para obtener el apoyo de sus distribuidores, beneficiándose igualmente de la información suministrada por éstos para mejorar el nivel de satisfacción de los

compradores. A partir de 2006, Caribe Náutica alcanzó presencia en 24 países, entre los que destacan además de EUA y Canadá, países europeos como Croacia, Grecia, Alemania y Bulgaria, Argentina y Chile (Suramérica), y en el Caribe: Curazao, Granada, Martinica, Puerto Rico, St. Maarten, St. Thomas, Santa Lucía y Panamá (Caribe Náutica, 2006, 2017).

3.2. DBAccess

DBAccess es una organización venezolana fundada en 1988 como proveedora de servicios de tecnología de la información, con aproximadamente 1.000 proyectos ejecutados en al menos 15 países desde sus inicios. Cuenta al momento del estudio, con más de 200 trabajadores conectados en red en varias ciudades de Venezuela así como en Australia, Colombia, Chile, España, EUA, Finlandia, Italia, Panamá y Perú, y tiene cinco filiales propias, tal como se observa en la Tabla 2 sobre los datos básicos de la empresa (Auletta, 2013; DBAccess, 2013a; 2013b; 2017).

Tabla II
Datos básicos de DBAccess (cifras estimadas)

Datos	Resultado
Año de fundación	1988
Producto	Servicios de tecnología de la información
Año de internacionalización	1997
Mercados alcanzados	15
Número de trabajadores	200
Número de filiales	5
Mercados destino de las filiales	EUA, Perú, Italia, Chile y Brasil
Fundador	Ángelo Burgazzi

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La empresa se dedica al desarrollo de soluciones, aplicaciones, mantenimiento tecnológico, conceptualización de productos, gestión de portafolios (aplicaciones, proyectos y calidad de la infraestructura tecnológica), consultoría en TI, arquitecturas empresariales y de *software*, desarrollo de aplicaciones móviles, entrega continua (gestión de configuración, integración y estrategia de pruebas), pruebas de funcionamiento y *outsourcing* de procesos de negocios basado en el concepto *Global Delivery Model* para proveer servicios remotos. Actúa bajo estándares de calidad reconocidos a nivel mundial tales como ISO, ESI (*European Software Institute*) y certificación CMM (*Capability Maturity Model*), habiendo recibido varios reconocimientos por ser una organización innovadora (Venezuela Competitiva, 2011; Auletta, 2013; DBAccess, 2013a; 2017).

En 1997 concretó su primer proyecto internacional en Trinidad, y se instalaron las primeras filiales en Lima (Perú) y en Chicago (EUA), con lo cual demostró que podía exportar sus productos y servicios. En el año 2002, estableció una filial en Panamá y al incorporarse nuevas filiales en otros países, se establecieron como oficinas de ventas para convertirse posteriormente en un Centro de Desarrollo de *Software* (DBAccess, 2013a).

DBAccess es precursora en el desarrollo de modelos de organización más flexible, inclusiva y eficiente, así es como en 2005 se convirtió en una organización horizontal e

interconectada funcionando como unidades de negocio orientada a los resultados. Esto requirió una transformación de su cultura organizacional hacia sus tres valores más importantes: El liderazgo, el emprendimiento y la innovación, adoptando un funcionamiento en red (PC WORLD Venezuela, 2008; DBAccess, 2013a). En materia de recursos humanos bajo el plano de la internacionalización, hace uso de expatriados con miras a generar oportunidades de crecimiento profesional en otros destinos y reducir la posibilidad de “fuga de talentos” (DBAccess, 2013a).

Ha sido reconocida varias veces por el Instituto *Great Place To Work*® como una de las mejores 100 empresas para trabajar en Latinoamérica (dos años entre las primeras 25) y una de las 5 mejores en Venezuela (PC World Venezuela, 2008; DBAccess, 2013a; 2013b; 2017). También ha recibido numerosos premios entre los que destacan: *The Best Business Intelligence Solution in Venezuela 2002*, *Most Innovative Partner on OLAP Data Warehouse Technologies*, y *Greatest Commitment to Implementing New Informix Technologies 1998-Venezuela* (DBAccess, 2013a).

3.3. Wikot Technologies

Fundada en 2001, Wikot fue la primera agencia de publicidad interactiva de Venezuela. En 2004 entendió que se

estaba convirtiendo en una organización de venta de conceptos creativos enfocados en la tecnología más que en desarrolladores *web*. Su rango de trabajo va desde la estrategia y el pensamiento creativo, hasta la implementación y seguimiento de resultados, siendo su esencia crear experiencias únicas con sustrato tecnológico. Entre sus servicios figuran desde el manejo de redes sociales, donde se interactúa continuamente con los consumidores de las marcas, pasando por el desarrollo tecnológico de aplicaciones para celulares, sitios *web*, gestión de aplicaciones para *facebook* y campañas digitales, hasta la asesoría publicitaria.

Como empresa, mantiene relaciones con su público a través de la conexión con la tecnología cotidiana sin importar cuál sea su fuente, convirtiendo a las marcas en algo útil, oportuno e icónico. De hecho, atiende a sus clientes en el ámbito digital utilizando las herramientas tecnológicas disponibles con calidad en el servicio, haciendo *marketing* digital y manejando una audiencia de aproximadamente 10 millones de personas captada en tres años (Hernández, 2012; Culshaw, 2013; Wikot, 2013).

Tal como se presenta en la Tabla 3, la

empresa tiene su sede principal en Caracas (Venezuela) y filiales en 8 países: Argentina, Colombia, Chile, Ecuador, EUA, México, Panamá y Perú. Inicialmente comenzó con oficinas para el soporte de ventas y atención del cliente y luego se incorporaron otros servicios en función a la demanda generada por los usuarios. Esto hizo que dependiendo del estatus del negocio, se dispusiese de más personal, pero siempre siendo una oficina de Wikot la que prestase el servicio como agencia interactiva (Hernández, 2012; Wikot, 2013; 2017).

Asimismo, tiene una plantilla aproximada de 120 trabajadores, siendo la oficina de Venezuela la que ocupa casi el 50% de personal como equipo multidisciplinario. El departamento creativo es el más grande y buena parte del grupo que maneja las redes sociales, son profesionales de la comunicación con apoyo de economistas enfocados en el análisis y generación de reportes. Además del área de recursos humanos y administración, existe un departamento de producción que se encarga de hacer el montaje de las gráficas en el medio digital, así como un equipo de tecnología, dividido en expertos para móviles y programación (Hernández, 2012).

Tabla 3
Datos básicos de Wikot Technologies (cifras estimadas)

Datos	Resultado
Año de fundación	2001
Producto	Publicidad y relaciones públicas digitales-interactivas
Año de internacionalización	2006
Mercados alcanzados	12
Número de trabajadores	120
Número de filiales	8
Mercados destino de las filiales	Argentina, Colombia, Chile, Ecuador, EUA, México, Panamá y Perú
Fundadores	Camilo Iturra, Juan P. Di Polo, María C. Posadas y Ernesto Piñerúa

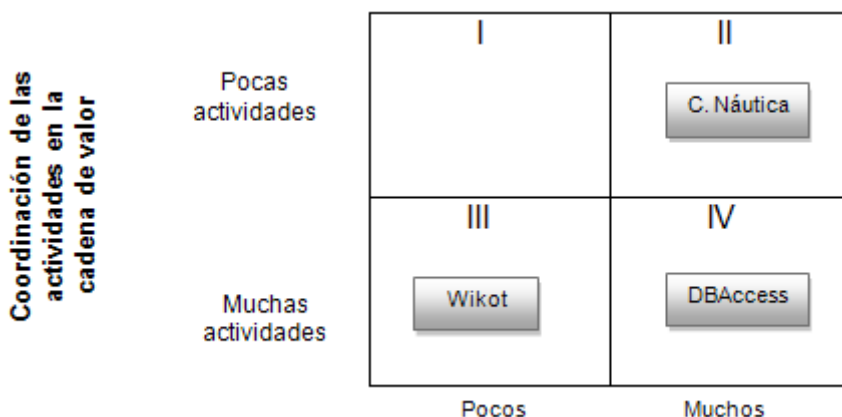
Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar, que desde el año 2008 Wikot ha recibido más de 50 premios y galardones tales como: Festival del Caribe, Cóndor, Anda y Ojo Interactivo, del cual recibió el premio de Plata en 2009, en la categoría Publicidad Móvil (Wikot, 2013; 2017).

3.4. Tipología de los casos estudiados

Clasificando los casos de acuerdo con

la tipología de Oviatt y McDougall (1994), se puede observar que la empresa Caribe Náutica requiere de un bajo nivel de coordinación de actividades de la cadena de valor entre países, derivado de la presencia de distribuidores con relativa autonomía, en combinación de una importante cantidad de mercados atendidos (24), con lo cual, puede ser categorizada como una INV Focal del cuadrante II, según lo reflejado en la Figura II.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Figura II: Clasificación de los casos según el tipo de *International New Ventures*

Por su parte, Dbaccess en materia de coordinación y formas operativas, tiene un proceso que funciona interconectado desde la sede central con las filiales establecidas internacionalmente que van más allá de la región, y por tanto, derivado de la forma como coordina simultáneamente las variadas actividades organizacionales y la localización geográfica de filiales y colaboradores, esta empresa forma parte de las INV clasificadas como Globales, ubicada en el cuadrante IV señalado en la Figura II.

Finalmente, Wikot, en procura de ser una

agencia de publicidad digital en el continente americano, debe coordinar actividades de la cadena de valor entre las diferentes filiales de la empresa, apalancándose inicialmente en la casa matriz y usando las filiales como satélites de ventas para luego incorporar nuevas actividades y servicios en la medida en que se van consolidando sus actividades, ante lo cual, esta empresa puede clasificarse como una INV regionalizada (cuadrante III), como se observa en la Figura II.

4. Discusión de los resultados

Las INV se internacionalizan aceleradamente manteniendo su enfoque más en el mercado foráneo que local, presentando diversos matices que sirven para el análisis y explicación del fenómeno. En tal sentido, se puede señalar que cuando se hace el abordaje sobre la internacionalización temprana de empresas bajo la concepción de las INV, la orientación hacia el exterior tiende a estar sustentada estratégicamente en variables de naturaleza personal, tecnológica y de mercado, aunque ninguna es suficiente por sí misma para asegurar el éxito si no se cuenta con ventajas competitivas sostenibles, lo cual requiere la posesión de recursos únicos o de difícil imitación.

Por lo tanto, el carecer sustantivamente de esos factores o mantener su escaso control por parte de las empresas, representan consideraciones que pueden incidir para que esas iniciativas hacia lo foráneo se ralenticen o influyan en la escogencia de formas orgánicas que sin ser necesariamente las óptimas, permitan sostener la presencia en los mercados externos (Rialp, Rialp y Knight, 2010; Tabares, et al., 2015; Martín y Javalgi, 2016). Puntualmente y en lo que respecta a los casos venezolanos estudiados, se observa la presencia de un fuerte componente tecnológico que les ha permitido en buena medida mantener las ventajas y capacidades necesarias para su internacionalización. No obstante, “requieren conocer más a fondo los factores clave del éxito que les permita participar con efectividad, asumiendo cambios contantes en sus procesos de gestión en los espacios globales” (Prieto, Estrada, Palacios y Paz, 2018, p.86-87).

Por otra parte, aunque las INV normalmente se caracterizan por la escasa dependencia del mercado local en cuanto a las ventas, muchos otros aspectos de su gestión como el aprovisionamiento, fuentes de financiamiento, servicios básicos, soporte al sector, regulaciones cambiarias y disponibilidad de bienes e infraestructuras de apoyo al comercio exterior, como puertos y

aduanas, pudiesen estar determinadas por las condiciones del entorno local y las políticas públicas del gobierno del país donde están establecidas, representando estos aspectos, factores potencialmente restrictivos si el manejo es poco eficiente, circunstancias que en Venezuela y para los casos estudiados, han sido difíciles de sortear (Zimmerman y Chu, 2013; Graterol y Sigala, 2014; Romero, Hernández y Bracho, 2015; Martín y Javalgi, 2016; Santos, 2017).

Estos elementos poco favorables diferencian a las empresas venezolanas de otras similares de origen latinoamericano y más aún de aquellas establecidas en economías desarrolladas, cuyos entornos no presentan esas condiciones tal como ha sido reportado en diversos estudios (Rialp, et al., 2010; Cancino y Coronado, 2014; Escandón y Hurtado, 2014; Tabares, et al., 2015; Zhang, et al., 2016).

En todo caso y dado que la presencia de personal con alto nivel de capacidades y escasa dependencia del mercado local, son elementos característicos del tipo de organización estudiado, se puede afirmar que en Venezuela aun con todas las potencialidades y restricciones, existen INV de todas las categorías descritas en la literatura examinada. La identificación de este modelo de empresas ha resultado puntualmente complejo de precisar, por la dificultad de vencer el anonimato en el que normalmente se encuentran este tipo de iniciativas, cuando el entorno se muestra adverso (Graterol y Sigala, 2014).

En ese sentido y teniendo en cuenta la complejidad del ambiente local sobre todo en el plano político y económico, así como la constante incertidumbre fruto de la cambiante normativa del Estado, las dificultades para acceder a recursos tangibles e intangibles y los numerosos controles que existen para comercializar con otros países, pasar relativamente desapercibidas representa una opción, cuando de alguna manera esas dificultades puedan ser soslayadas puntual y efectivamente con los recursos disponibles en el plano tecnológico, profesional y cultural por parte de este tipo de organizaciones.

En el caso de otras iniciativas locales

que a diferencia de las INV han estado siguiendo un proceso gradualista para internacionalizarse, ha sido mayoritariamente el enfoque primario y la dependencia de un mercado cautivo nacional, el elemento que ha marcado pauta para seguir una dirección de corte secuencial (Francés y García, 1998). A tal efecto, sus esfuerzos de cara a garantizar la atención oportuna, segura y confiable de productos y servicios, han estado encaminados hacia el ajuste de formas organizativas para la gestión de potenciales clientes foráneos, la redimensión estratégica en el plano de prospecciones de mercado y la adaptación tecnológica, entre otras consideraciones, como asuntos a resolver.

Ante tales escenarios y puntualmente para el caso de las INV, algunas de las respuestas han estado reenfocadas en: (1) continuar abarcando el mercado externo, haciendo mayor uso de socios y agentes comerciales para encargarse de algunas operaciones foráneas; (2) establecer alianzas tecnológicas y logísticas; (3) acentuar la identificación de ventajas de orden comparativo-competitivo, para conservar simultáneamente parte del mercado doméstico y ahondar en el exterior bajo las limitantes impuestas por el entorno local; y (4) enfatizar en la procura de mayor cantidad de certificaciones y reconocimientos internacionales, para adecuarse a normativas exigidas en el plano del comercio en otras latitudes.

Conclusiones

Los factores condicionantes que pueden restringir el crecimiento y las respuestas generadas por las INV venezolanas para pasar inadvertidas y esquivar las dificultades del entorno, cuando se carecen de políticas económicas adecuadas, representan diferencias puntuales frente a otras organizaciones con distinto origen, incluso de naturaleza latinoamericana.

Tomando en consideración lo antes expuesto, es destacable reportar la existencia de estas empresas en Venezuela junto a toda

la variedad de sus tipos, sin por ello dejar de reconocer que parte de los esfuerzos y recursos de las INV en Venezuela, están dedicados a ajustarse a las condiciones locales, de forma que les permitan seguir desarrollando sus actividades empresariales.

No cabe duda que para incrementar los factores de éxito de estas organizaciones, útiles incluso en materia de crecimiento económico, la prioridad en el respectivo plano debe estar enfocada sobre al menos dos vertientes: Una, por parte del Estado, hacia la formulación de políticas gubernamentales en el plano económico, jurídico y laboral, que incentiven a la empresa venezolana a posicionar y no limitar sus productos en el mercado internacional, para lo cual se requiere de una profunda transformación conceptual y operativa; y la segunda, por parte del empresariado, dirigida hacia la inversión tecnológica, investigación y transferencia de conocimientos frente al abordaje de la globalidad en instancias, donde tal estrategia es asumida consistentemente por mayor número de corporaciones a nivel mundial.

En ese orden de ideas, algunas de las experiencias señaladas en el presente estudio, representan evidencias de lo que puede lograrse en el área respectiva, al menos en sectores donde la visión trasciende mucho más allá de lo local.

Finalmente y en términos de continuar investigando sobre el tema, este trabajo ofrece algunas opciones para futuras líneas de estudio, entre las que pueden señalarse: La exploración de otras iniciativas en diferentes sectores, la indagación sobre otros tipos de condicionantes que de orden competitivo o comparativo puedan servir para incentivar el desarrollo del modelo, la elaboración de estudios comparados en empresas que se han internacionalizado aceleradamente en Venezuela, y desde la perspectiva pública y con sustento en los estudios realizados, el desarrollo de un marco de políticas así como recomendaciones, que orientadas a la promoción, apoyo y visibilidad de las mejores prácticas desarrolladas por esas empresas, sirvan de utilidad para establecer guías de acción, que permitan en el medio plazo, fortalecer este tipo de iniciativas.

Referencias bibliográficas

- Almodóvar, P., y Rugman, A. M. (2014). The M Curve and the performance of spanish International New Ventures. *British Journal of Management*, 25(S1), S6–S23. doi: 10.1111/1467-8551.12022
- Auletta, N. (2013). Los empresarios deben ser mentores de emprendimiento. Entrevista a Angelo Burgazzi, presidente de DBAccess y Accede. *Piazzaltalia, suplemento di Agora Magazine*, VII(315), 9.
- Bell, J., McNaughton, R., y Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.
- Cancino, C. A., y Coronado, F. C. (2014). Exploring the determinants of born-global firms in Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(3), 386-401.
- Cancino, C. A., y La Paz, A. I. (2010). International New Ventures en Chile: Tres casos de éxito. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (45), 140-162.
- Caribe Náutica (2006). *Historia*. Recuperado de www.caribenautica.com
- Caribe Náutica (2014). *Reseña Histórica. Informe interno de la empresa*. Caracas, Venezuela: Caribe Náutica.
- Caribe Náutica (2017). *Distribuidores*. Recuperado de <http://caribenautica.com/dealers/>
- Culshaw, F. (25 de octubre de 2013). Aseguran que todo mercadeo de negocio debe partir de lo digital. *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.com.ve/noticias/tecnologia/negocios/aseguran-que-todo-mercadeo-de-negocio-debe-partir-asp>
- DBAccess (2013a). *La Organización DBAccess*. Recuperado de <http://www.dbaccess.com/spanish/index.php/nosotros.html>
- DBAccess (2013b). *DBAccess, 25 años de software de clase mundial con sello venezolano*. Recuperado de <http://blog.dbaccess.com/>
- DBAccess (2017). *DBAccess*. Recuperado de <http://www.dbaccess.com/index.php>
- Escandón, D. M., y Hurtado, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 172-183.
- Escandón, D. M., Murillo, G., y González-Campo, C. H. (2013). Determinantes de los resultados internacionales de las Pymes de reciente creación en Colombia, 2011. *Revista Innovar*, 23(49), 17-29.
- Francés, A., y García, J. (1998). *Éxito exportador. El inicio de empresas líderes*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Graterol, H., y Sigala, L. E. (2014). Empresas de internacionalización acelerada: Estudio de casos en Venezuela. *Revista Estudios Gerenciales*, 30(133), 461-468.
- Hernández, M. E. (04 de septiembre de 2012). Wikot: Queremos ser la primera red digital de América. *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.com.ve/noticias/emprendedores/tecnologias/wikot---queremos-ser-la-primera-red-digital-de-ame.aspx>
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., y Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267.
- Madsen, T. K. (2013). Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between

- classifications based on the original International New Venture and born global literatures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 65-79.
- Madsen, T. K., y Servais, P. (1997). The internationalization of born global: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- McDougall, P. P., Shane, S., y Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Martin, S. L., y Javalgi, R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive Intensity on Latin American International New Ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- PC World Venezuela (2008). Estrellas Hi-Tech. DBAccess lleva 20 años trabajando por la gente. *Revista PC World Venezuela*, X(133), 34-35.
- Pla, J., y Cobos, Á. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: El caso de las 'International New Ventures (INVs.)' españolas. *Información Comercial Española*, (802), 9-22.
- Prieto, R., Estrada, H., Palacios, A., y Paz, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(1), 85-100.
- Quesada, F., y Pla, J. (2013). Una empresa Born Global de consultoría en Costa Rica: Estructura organizativa, lateral y centralizada. *TEC Empresarial*, 7(1), 33-46. doi: 10.18845/te.ve.7i1.1331
- Rialp, A., Rialp, J., y Knight, G. A. (2010). La vocación global de los nuevos modelos de PyMES: El caso de las empresas born global. *Economía Industrial*, (375), 171-190.
- Ripollés, M., Menguzzato, M., e Iborra, M. (1999). Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 127-138.
- Romero, J., Hernández, L., y Bracho, N. (2015). Incidencia del entorno en las exportaciones de las empresas familiares del estado Zulia-Venezuela. *Opción*, 31(77), 126-144.
- Santos, M. Á. (2017). Venezuela: Running on empty. *Lasa Forum*, XLVIII(1), 58-62.
- Tabares, A., Álvarez, C., y Urbano, D. (2015). Born global from the resource-based theory: A case study in Colombia. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(2), 154-165.
- Venezuela Competitiva (2011). *DBAccess. Premio a la excelencia 2011. Casos de éxito*. Recuperado de <http://venezuelacompetitiva.com/wp-content/uploads/2012/11/DBACCESS.pdf>
- Wikot (2013). *Wikot Technologies*. Recuperado de <http://www.wikot.com/>
- Wikot (2017). *Wikot Technologies*. Recuperado de <https://www.wikot.com/blog/2013/10/12/home/>
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. 2ª Ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zimmerman, M. A., y Chu, H. M. (2013). Motivation, success, and problems of entrepreneurs in Venezuela. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(2), 76-90.

Zhang, J., Chen, R., y Wang, W. (2016).
Internationalization of Chinese
born global companies: An analysis
from entrepreneurial perspective.
International Business Research,
9(12), 110-120.