

EMPRESAS NACIDAS GLOBALES

Luis Eduardo Sigala y Alberto Mirabal

Las «nuevas empresas internacionales» incursionaron muy poco tiempo después de su creación en los mercados foráneos, gracias a nuevas condiciones de los mercados, desarrollos tecnológicos y sinergia entre capacidades técnicas y actitudes de los fundadores y emprendedores.

¿QUÉ TIENEN EN COMÚN empresas como Churromanía (churros), Merlin Telecom (*software*), Productos Danimex (insumos para la industria de alimentos), Orange X (utensilios de cocina), Caribe Náutica (botes inflables), Decofruta (arreglos florales a partir de frutas frescas) o Glassven (sílicas)? Son empresas que se internacionalizaron tempranamente y se ajustan perfectamente a un modelo empresarial conocido como «nuevas empresas internacionales» (*international new ventures*) o empresas nacidas globales (*born global firms*).

El concepto de nuevas empresas internacionales abarca pequeñas y medianas empresas (pymes) cuya orientación al mercado internacional se desarrolla en los primeros ocho años desde su fundación y cuya idea de negocio se orienta a un ámbito foráneo de producto o mercado. Algunas se conciben desde su inicio con el propósito de ser internacionales, se adaptan bien a las nuevas tecnologías o innovaciones y suelen aprovechar el acceso privilegiado a ciertos recursos. En otros casos, su creación obedece a las inquietudes de emprendedores muy activos que logran identificar una oportunidad para ofrecer un valor añadido sustancial en algún proceso o tecnología (Bell, McNaughton y Young, 2001).

Las empresas nacidas globales representan, asimismo, una realidad empresarial que ha sido identificada en la bibliografía especializada hace poco menos de dos décadas, y se observa cada vez con mayor frecuencia en diferentes sectores. Este modelo se contrapone al enfoque escandinavo que ve la internacionalización como un proceso gradual, dependiente tanto de la acumulación creciente de conocimientos sobre los mercados internacionales como del compromiso progresivo de recursos hacia esos mercados. Generalmente, en este último caso, la empresa debe cumplir una serie de etapas que comienzan con la exportación a países vecinos y, progresivamente, aumenta su alcance de mercado cambiando a otras formas de entrada que requieren mayor inversión (Johanson y Valhne, 1977).

Luis Eduardo Sigala y Alberto Mirabal, profesores de la
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Son varios los factores que pueden explicar el fenómeno de la internacionalización acelerada de nuevas empresas, que pueden ser englobados en tres grandes aspectos interrelacionados: nuevas condiciones de los mercados; desarrollos tecnológicos en las áreas de producción, transporte y comunicación; y, finalmente, la sinergia de un conjunto de capacidades técnicas y de orden actitudinal de los fundadores y emprendedores.

Nuevas condiciones de los mercados

Los mercados han alcanzado un mayor grado de integración e interdependencia económica dominada por la globalización. El desarrollo de redes internacionales de cooperación entre las empresas, la movilidad de la inversión extranjera directa, los nuevos patrones de aprovisionamiento internacional y la amplia dispersión geográfica de las actividades

El ámbito de competencia de las nuevas empresas internacionales es mayormente de orden externo desde etapas muy tempranas

empresariales son aspectos que caracterizan esta nueva realidad. Todo se basa en la búsqueda y la utilización de capacidades más competitivas en el ámbito mundial, para generar productos y servicios de mejor calidad y menores precios, y satisfacer las exigencias crecientes de los mercados.

Un nuevo escenario en los mercados se presenta con el crecimiento de la demanda de productos especializados o elaborados a la medida, que ha impulsado el aumento del número de nichos comerciales (Bell y otros, 2001; Madsen y Servais, 1997). Así, se observan nuevas industrias con características globales o empresas que producen partes y componentes muy específicos para ser vendidos en los mercados internacionales, debido a que la demanda nacional es muy pequeña, aun en los países de mayor tamaño (Madsen y Servais, 1997). Por ejemplo, una de las razones por las que Caribe Náutica comercializa sus botes en Norteamérica tiene que ver con el tamaño del mercado; en Venezuela es muy reducido para absorber su producción y la comercialización a países vecinos, como Colombia, tampoco permite alcanzar el volumen suficiente para hacer rentable la operación (Gómez, 1996).

En otros casos, la necesidad de explotar rápidamente el conocimiento desarrollado, mientras represente una fuente de una ventaja competitiva, acompañada por el deseo de mantener una posición de liderazgo y captar nuevos clientes, motiva a las empresas de base tecnológica a vender rápidamente sus productos innovadores en el ámbito mundial. Ello resulta particularmente importante, porque la velocidad del cambio tecnológico a veces está acompañada por la dificultad para proteger el capital intelectual y las patentes, lo cual hace que la ventana de oportunidad sea muy reducida (Bell y otros, 2001). Por ejemplo, la internacionalización de Merlín fue el resultado de una decisión estratégica tomada desde su fundación, dado que el mercado venezolano de programas de computación era pequeño (Gómez, 1996).

También se pueden encontrar industrias o sectores caracterizados tanto por la existencia de redes que facilitan el desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas con socios internacionales, como por actividades globales de aprovisionamiento, incluidas las de financiación (Madsen y Servais, 1997). Adicionalmente, la homogenización de los mercados hace que las necesidades, preferencias, deseos y

comportamientos de los compradores sean menos locales. Por un lado, son el resultado del incremento de la movilidad y la educación de las personas, y, por el otro, se deben a la velocidad con la cual los productos se distribuyen mundialmente a los mercados nacionales gracias a los desarrollos tecnológicos en las áreas de producción, transporte y comunicación.

La tendencia creciente de los países a la celebración de acuerdos de integración para facilitar el flujo de bienes, servicios y personas es también un catalizador de la homogenización de los mercados, que puede llevar a reconsiderar la ubicación de las fronteras nacionales en términos de internacionalización de las empresas, según se consideran como límites nacionales los del país o los que surgen del bloque de naciones que forman el acuerdo. Considérese, por ejemplo, el caso de la Unión Europea, donde no sería igual la frontera de un país que los de la unión de ellos.

El ámbito de competencia de las nuevas empresas internacionales es mayormente de orden externo desde etapas muy tempranas: evitan la dependencia de los mercados nacionales y desarrollan rutinas que les permiten gestionar fuerzas de trabajo multiculturales, coordinar recursos localizados en diferentes países y dirigirse simultáneamente a consumidores ubicados en distintos lugares (McDougall, Shane y Oviatt, 1994). Esto fue lo que hizo Orange X al instalar plantas de producción en Venezuela y Estados Unidos, establecer relaciones con proveedores asiáticos y articular diversos canales de comercialización de sus productos, especialmente por internet. De igual manera se han comportado Glassven (especializada en la producción de sílicas precipitadas sintéticas y silicatos de sodio) al instalar una planta de producción en China, Merlín Telecom con un alcance de mercado iberoamericano, Caribe Náutica que exporta el 85 por ciento de su producción o Productos Danimex que aprovechó las claras de huevos desechadas en la fabricación de la mayonesa para procesarlas y convertirlas en varios productos exportables a destinos tan lejanos como Japón.

Desarrollos tecnológicos

Los ajustes en las características de los mercados se deben, en parte, a los cambios ocurridos en las tecnologías. El avance significativo en los procesos ha hecho económicamente viable para las empresas dedicarse a la producción en pequeña escala de componentes complejos, de acuerdo con parámetros de especialización, adaptación y producción orientada a nichos. Ello ha generado una ventaja inherente para las pymes, en términos de menor tiempo de respuesta, flexibilidad y adaptabilidad (Madsen y Servais, 1997; Bell y otros, 2001).

Merlín Telecom, Productos Danimex, Caribe Náutica y Orange X son excelentes ejemplos de empresas muy especializadas y concentradas en mercados de nicho. Más aún: cuando las operaciones y transacciones no son tercerizadas eficientemente por el mercado y no se encuentran proveedores de insumos adecuados, muchas de estas empresas producen internamente los insumos y ejecutan las actividades necesarias para alcanzar los grados de especialización y adaptación que requieren para competir. Merlín Telecom desarrolló un *software* de reconocimiento de voz y en menos de un año había lanzado el primer portal de voz de América —treinta días antes que AT&T— con una empresa de telefonía móvil en Latinoamérica.

La aparición de las nuevas empresas internacionales se debe, en parte, al desarrollo y la internacionalización del

conocimiento, junto con el desarrollo de herramientas e instituciones de apoyo que proveen oportunidades para la transferencia tecnológica. Queda claro que los avances en el área de las comunicaciones globales y el acceso a recursos técnicos y financieros posibilitan, adicionalmente, hacer más asequibles las operaciones internacionales, con mayor contenido y menor costo.

Capacidades humanas

El desarrollo de las habilidades de los recursos humanos para explotar las posibilidades de los mercados internacionales es otra tendencia que ha incidido positivamente en la creación de nuevas empresas internacionales.

El fundador de una organización de esta naturaleza suele ser extraordinariamente activo y capaz de ver oportunidades de negocios donde otros no lo hacen. Tiene habilidad para combinar la información disponible y las posibilidades de aprovechamiento de ciertos recursos en los mercados, para materializar una alternativa rentable de negocio. Este dinamismo es normalmente influido por la experiencia previa, que provee un marco de referencia para procesar la información, además de un conjunto de capacidades y competencias idóneas para iniciativas internacionales (McDougall, Shane y Oviatt, 1994).

Los emprendedores de nuevas empresas internacionales tienen, por lo general, una educación de primer orden, con formación en universidades nacionales y extranjeras; experiencia en la dirección empresarial, en mercados y operaciones internacionales; dominio de varios idiomas; entorno familiar con ascendencia extranjera o lazos afectivos en el exterior; experiencia en movilidad internacional y permanentes vínculos con redes sociales foráneas (Madsen y Servais, 1997). Tales han sido los casos, por ejemplo, de Churromanía y Orange X, en cuanto a la formación universitaria; de Decofruta, cuyos vínculos internacionales permitieron concretar los primeros franquiciados en el exterior; de Productos Danimex, con respecto al origen extranjero de uno de los socios; o de Glassven, que capitalizó la experiencia trasnacional de uno de sus fundadores y la tradujo en valor agregado en términos de visión de mercado y operaciones internacionales.

Para optimizar el recurso humano, sobre todo en circunstancias en las que el control de los activos por la vía de la propiedad pueda resultar complicado, las nuevas empresas internacionales hacen uso de estructuras organizativas basadas en las figuras de licencias, franquicias, acuerdos de cooperación y alianzas, para generar sinergias internas y foráneas. Por consiguiente, no debe descuidarse el impacto de las características técnicas, humanas y relacionales de los fundadores, toda vez que pueden incidir de manera significativa en el tratamiento de las distancias culturales entre los mercados de productos específicos, hasta el punto de ver las limitaciones de las fronteras nacionales como oportunidades para abrir espacios a mercados externos susceptibles de ser explotados, incluso bajo formas organizativas diversas.

¿Es factible desarrollar nuevas empresas internacionales en Venezuela?

La internacionalización temprana de empresas, de acuerdo con la concepción de las nuevas empresas internacionales, requiere un enfoque en el cual la visión estratégica del negocio esté sustentada en factores de naturaleza personal, tecnológica y de mercado. Ahora bien, ninguna de estas características será suficiente para asegurar el éxito de una

empresa internacional si no cuenta realmente con una ventaja competitiva sostenible, lo cual implica la posesión de recursos únicos. Ello se percibe claramente en organizaciones basadas en conocimiento, cuyas ventajas deben ser conservadas por medio de derechos de propiedad intelectual, dificultades o imperfecciones en la imitación, licencias de uso y estructuras de redes de gobierno.

Cualquier ventaja de las nuevas empresas internacionales debe estar armonizada con el hecho de ser internacionales porque han encontrado ventaja en transferir algunos

El avance significativo en los procesos ha hecho económicamente viable para las empresas dedicarse a la producción en pequeña escala de componentes complejos

recursos a través de las fronteras nacionales. Esto conduce a la adopción de un enfoque global desde la creación de la empresa, orientándola hacia una internacionalización acelerada y comprometida (Bell y otros, 2001).

Muchas organizaciones han venido adoptando este tipo de estrategias en Venezuela. Pero su identificación resulta compleja, no solo por dificultades para su clasificación sino, tanto más, por el anonimato en el que normalmente se encuentra este tipo de iniciativas. Teniendo en cuenta la complejidad del entorno local, la constante incertidumbre producida por la cambiante normativa del Estado y los numerosos controles que existen para comercializar con otros países, pasar inadvertidas pareciera ser una opción. Para promover el éxito de estas organizaciones, útiles incluso en materia de crecimiento económico, la prioridad del Estado es formular políticas que incentiven a la empresa venezolana a posicionar sus productos en el mercado internacional, y la del empresariado es asumir mayor riesgo y transferir conocimientos en un ámbito global, en una circunstancia en la que tal estrategia es asumida consistentemente por un número creciente de compañías. ▣

REFERENCIAS

- Bell, J., R. McNaughton y S. Young (2001): «“Born-again global” firms: an extension to the “born global” phenomenon». *Journal of International Management*. Vol. 7. No. 3.
- Johanson, J. y J. E. Valhne (1977): «The internationalization of a firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments». *Journal of International Business Studies*. Vol. 8. No. 1.
- Madsen, T. K. y P. Servais (1997): «The internalization of born globals: an evolutionary process?». *International Business Review*. Vol. 6. No. 6.
- McDougall, P. P., S. Shane y B. Oviatt (1994): «Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research». *Journal of Business Venturing*. Vol. 9. No. 6.

EMPRESAS VENEZOLANAS INTERNACIONALIZADAS

- Fernández, F. (2008): «Churromanía: la reinención del negocio del churro». *Debates IESA*. Vol. XIII. No. 4.
- Francés, A. y J. García (1998): *Éxito exportador: el inicio de empresas líderes*. Caracas: Ediciones IESA.
- García, J. (1999): «¿Pueden exportar las pymes?». *Debates IESA*. Vol. V. No. 1.
- Gómez, H. (1996): «Empresas competitivas: casos exitosos en Venezuela». *Debates IESA*. Vol. I. No. 3.