

Las capacidades de marketing en las nuevas empresas internacionales: un estudio de casos en el sector de la Indumentaria de Argentina.

RESUMEN

Si bien las nuevas empresas internacionales se han convertido en tema de numerosos estudios, todavía es necesario profundizar en la comprensión de este fenómeno, sobre todo desde la perspectiva de los países emergentes y, muy especialmente, de América Latina, donde las investigaciones al respecto son aún muy escasas. El objetivo del presente trabajo es comprender aquellos aspectos específicos relacionados con la orientación al mercado en las INV y a contribuir al conocimiento de las de las INV en el contexto de un país latinoamericano como Argentina, donde la investigación de referencia es sumamente escasa. Específicamente, se analiza mediante una metodología cualitativa basada en casos de estudio: a) qué mecanismos y rutinas desarrollan estas empresas para generar, gestionar y utilizar información y conocimiento del mercado, b) cómo identifican oportunidades en otros países, c) de qué manera aprenden del mercado y mantienen las relaciones con sus clientes y d) cómo logran competir en los mercados externos.

Los resultados más significativos del estudio permiten corroborar que la generación de CM resulta vital para superar las dificultades que estas empresas enfrentan y que se vinculan principalmente a su tamaño, experiencia, escasez de recursos y escala, a lo que se suma el contexto poco favorable en el que operan. Además, la investigación pone de manifiesto que las primeras experiencias de ingreso a un mercado externo, sean positivas o negativas, terminan repercutiendo en el potencial futuro de internacionalización y que, al no existir un entorno facilitador, la capacidad de cada emprendedor para superar las dificultades desde el mismo ámbito de la empresa se convierte en una pieza fundamental. Entre los resultados debe mencionarse también que el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades se produce más fácilmente en las condiciones en las que no hay o hay pocas rutinas que desaprender, como en el caso de las NEI. No obstante, los empresarios consideran que antes de exportar deben pasar por varios años previos de aprendizaje en el mercado local. Por

último, el trabajo pone en evidencia que en el nuevo contexto global, la juventud de las empresas, la falta de experiencia y la escasez de recursos y escala, no constituyen barreras, sino que en muchos casos se transforman en ventajas por la capacidad de adaptación y flexibilidad que permiten desarrollar a las NEI. Además de los aportes conceptuales relacionados con el estudio de las NEI, esta investigación aspira a contribuir al desarrollo de nuevas políticas y sistemas de incentivos gubernamentales orientados a la promoción y apoyo de este tipo de empresas.

Palabras claves: capacidades de marketing, nuevas empresas internacionales, marketing.

Introducción

Si bien la actividad exportadora existe desde los inicios de la actividad económica, el número de nuevas empresas orientadas desde su creación (o en etapas muy tempranas) al mercado externo ha mostrado un alto crecimiento en las últimas décadas (Moen y Servais, 2002; Knight y Cavusgil, 2004; Zahra, 2005; Zucchella, 2002; Schewens y Kabst, 2009; Cavusgil y Knight, 2009; Rialp et al., 2010a, 2010b; Dimitratos et al., 2010). De esta manera las nuevas empresas internacionales (INV), se ha convertido en una temática emergente que despierta creciente interés en el campo de la creación de empresas. Las INV pueden definirse como empresas que desde un comienzo buscan obtener una ventaja competitiva significativa a partir del uso de recursos y la venta de productos en múltiples países (Oviatt y McDougall, 1997), o como aquellas que adoptan un enfoque global desde su nacimiento o muy poco tiempo después de haberse constituido (Madsen y Servais, 1997).

Las investigaciones más recientes en este campo (Knight y Cavusgil, 2004, 2005; Rialp et al., 2005a y 2005b; Zucchella et al., 2007; Cavusgil y Knight, 2009; Dib et al., 2010, y Rialp et al., 2010a, Blesa et al., 2010; Coviello et al., 2011; Jones et al., 2011; Monferrer et al., 2012; Roudini et al., 2012, entre otros) han comenzado a desarrollar un conjunto de líneas de trabajo que permiten profundizar en su comprensión. Estos estudios son mayormente exploratorios y cuantitativos y se refieren principalmente a países desarrollados, siendo escasos los trabajos de corte cualitativo que

analizan con mayor profundidad las variables que intervienen en esta problemática. Los cambios producidos en las estructuras de los mercados, los avances tecnológicos como facilitadores de las comunicaciones, el desarrollo de redes, el surgimiento de nuevos nichos de mercado, el crecimiento de un grupo de empresarios con perfil emprendedor y fuerte visión internacional, la progresiva eliminación de barreras al comercio internacional y una compleja interacción entre los cambios en el entorno de los mercados internacionales (Oviatt y McDougall, 1997; Andersson, 2000; Knight et al., 2004; Rialp et al., 2005a; Knight y Cavusgil, 2005; Rialp et al., 2010b; Etemad et al., 2010; Mejri y Umemoto, 2010, y Dib et al., 2010) han resultado factores decisivos en el surgimiento de las INV. Sin embargo, a pesar de la creciente importancia que en los últimos años ha tenido este fenómeno, existe aún en la literatura un gran potencial para profundizar el análisis desde distintas perspectivas y contextos, en especial en el caso de los países de América Latina donde existen algunos estudios muy incipientes que buscan ampliar los conocimientos sobre este fenómeno (Dib et al., 2010; Cancino y La Paz, 2010). Por ello es que el presente trabajo apunta a comprender aquellos aspectos específicos relacionados con la orientación al mercado en las INV y a contribuir al conocimiento de las de las INV en el contexto de un país latinoamericano como Argentina, donde la investigación de referencia es sumamente escasa. El enfoque propuesto supone un abordaje diferente al predominante en el campo de las INV, ya que la gran mayoría de los estudios se ha centrado en los principales factores que ayudan a explicar la rápida internacionalización, sin considerar mayormente el comportamiento internacional de las empresas una vez iniciado dicho proceso (Jones et al., 2011). Según Blesa et al. (2010), este tipo de abordaje permite comprender mejor cómo empresas con limitaciones de tamaño, recursos y experiencia compiten exitosamente en el ámbito internacional. De acuerdo con ello y desde la perspectiva aquí adoptada, la orientación al mercado (OM) juega un papel central para que estas empresas logren competir con éxito en los mercados foráneos una vez que se han internacionalizado (Slater y Narver, 1995; Oviatt y

McDougall, 1999; Knight y Cavusgil, 2004; Weerawardena et al., 2007; Morgan et al., 2009; Brettel et al., 2009; Lee y Hsieh, 2010; Day, 2011; Ripollés y Blesa, 2012; Monferrer, 2015).

De esta manera, el objetivo general de este trabajo es explorar, describir y analizar cómo se manifiesta y de qué manera se generan las capacidades de marketing (CM) en las NEI argentinas del sector indumentaria. Concretamente se intenta comprender ¿Cómo identifican las NEI oportunidades en otros países? ¿De qué manera acceden y gestionan el conocimiento sobre los mercados externos? ¿Qué mecanismos usan para aprender del mercado y de sus clientes? ¿Cómo gestionan y mantienen las relaciones con los clientes en otros países? ¿Cómo logran estas empresas competir en los mercados externos? Se pretende además que los resultados de esta investigación ayuden a fortalecer la idea de que en el nuevo contexto global, la juventud de las empresas, la falta de experiencia y la escasez de recursos no constituyen barreras para la internacionalización, transformándose en muchos casos incluso en ventajas competitivas por implicar mayores capacidades de adaptación y flexibilidad. A su vez, se espera que la difusión de casos locales incentive a otras empresas del sector a iniciar procesos de internacionalización temprana.

Revisión de la literatura - Las INV y sus características

El campo de estudio sobre la INV encuentra su inicio en el trabajo de McDougall (1989)¹. Allí se hace la distinción entre nuevas empresas locales y las INV, grupo en el cual el autor hace hincapié. A partir de ese momento diversos académicos se abocaron a estudiar el surgimiento de este nuevo tipo de empresas con el objetivo de delinear más precisamente el fenómeno, comprenderlo y destacar la importancia de esta nueva área de estudio. Las investigaciones de Rennie (1993) y Oviatt y McDougall (1994) constituyen antecedentes significativos de investigación formal sobre las INV. En ellos se destaca de manera específica la importancia creciente de un conjunto de nuevas y pequeñas empresas cuya principal característica es su velocidad para insertarse y operar en mercados internacionales. Posteriormente, la mayoría de los trabajos se orientaron al análisis de los

¹

En Jones *et al.* (2011)

factores que influyen en la velocidad del proceso de internacionalización, partiendo del supuesto de que las INV recurren a mecanismos más innovadores de exportación en comparación con los planteados en los modelos clásicos de internacionalización por fases de desarrollo² (McDougall y Oviatt, 2000; Zucchella, 2002; Rialp et al., 2005b; Oviatt y McDougall, 2005; Coviello, 2006; Mathews y Zander, 2007; Zucchella et al., 2007; Zucchella y Scabini, 2007; Gabrielsson et al., 2008; Schewens y Kabst, 2009; Keupp y Gassmann, 2009; Rialp et al., 2010 a/b; Meneses y Britos, 2012). Generalmente se ha definido a estas empresas como organizaciones que desde su creación buscan obtener ventajas competitivas significativas derivadas del uso de recursos y la venta de productos en múltiples países (Oviatt y McDougall, 1994), o como pequeñas empresas orientadas a los mercados internacionales desde prácticamente su nacimiento (Knight y Cavusgil, 1996). Sin embargo, no existe aún consenso sobre otras variables que permitirían definir de manera unívoca una INV, los investigadores definen arbitrariamente los límites del objeto de estudio en función de sus objetivos particulares. En términos generales, los criterios más usados en la mayoría de los trabajos suelen ser:

1. El tiempo transcurrido entre la creación de la empresa y el comienzo de su actividad exportadora (Moen, 2002; Moen y Servais, 2002; Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Knight y Cavusgil, 1996; Rasmussen y Madsen, 2002; Knight et al., 2004; Zucchella et al., 2007; Oviatt y McDougall, 1997; Zahra et al., 2000; Zucchella, 2002 y Dib et al., 2010).
2. La importancia que la actividad exportadora tiene para la empresa (Knight y Cavusgil, 1996; Knight et al., 2004; Moen, 2002; Moen y Servais, 2002; Rasmussen y Madsen, 2002; Gabrielsson, 2005 y Chetty y Campbell-Hunt, 2004).
3. El alcance y la diversidad geográfica de las operaciones (Simoes y Dominginhos, 2001; Sharma y Blomstermo, 2003; Gabrielsson, 2005; Zucchella et al., 2007).

Los avances posteriores en las investigaciones (Zucchella et al., 2007; Gabrielsson et al., 2008; Di Gregorio et al., 2008; Mejri y Umemoto, 2010) han permitido profundizar la caracterización, identificando otros aspectos comunes a las INV tales como la experiencia de su fundador y/o la capacidad del equipo fundacional, que al mismo tiempo constituye una de las fortalezas que los

² Nos referimos aquí al modelo gradualista de Upssala (Johanson y Vahlne, 1977; 1990) por ser uno de los más utilizados en la bibliografía sobre internacionalización. Este modelo considera que la internacionalización se produce en etapas y es un proceso de largo plazo. El conocimiento del mercado y el compromiso con él son determinantes para que la empresa pase por las diferentes etapas.

distinguen. Al mismo tiempo, varios autores coinciden en que además de la importancia del fundador de la empresa, el ingreso a un mercado extranjero es función del desarrollo de un conjunto de conocimientos y capacidades internas propias de ese tipo de firmas, tales como el desarrollo de redes de contactos o la generación de productos con valor agregado para el segmento de mercado (Autio et al., 2000; Zahra et al., 2000; Knight y Cavusgil, 2004; Weerawardena, 2007; Karra et al., 2008; Casillas et al., 2009; Autio et al., 2011; Roudini y Osman, 2012). Durante la última década, distintos estudios han permitido así avanzar en el conocimiento de las INV, un ejemplo de ellos son los trabajos de Zahra (2005); Rialp et al. (2005a); Cavusgil y Knight (2009); Keupp y Gassmann (2009); Krauss (2011); Jones et al. (2011) y Coviello et al. (2011) entre otros, quienes mediante una exhaustiva revisión de la literatura pusieron a disposición de futuros investigadores un marco de referencia adecuado para el avance en la comprensión de esta problemática. El análisis de los trabajos de Zahra (2005), Rialp et al. (2005a), Cavusgil y Knight (2009) y Rialp et al. (2010a), permite identificar el conjunto de características distintivas de las INV que se detalla a continuación:

- ▶ La concepción/visión global del emprendedor impulsa la empresa desde su creación.
- ▶ El emprendedor (o los fundadores de la empresa) posee altos niveles de experiencia internacional y compromiso con la actividad internacional.
- ▶ En las INV se hace un uso intensivo de redes personales y empresariales.
- ▶ Si bien sus recursos financieros y tangibles son limitados, poseen importantes conocimientos sobre los mercados exteriores.
- ▶ Disponen de recursos intangibles únicos, basados en la gestión estratégica del conocimiento.
- ▶ Generalmente se caracterizan por desarrollar productos de calidad superior y por crear valor a través de la diferenciación del producto y/o de la innovación tecnológica.
- ▶ Siguen una estrategia internacional proactiva, orientada hacia nichos del mercado global geográficamente dispersos.
- ▶ Suelen basar su distribución en intermediarios independientes.
- ▶ Muestran gran flexibilidad estratégica y organizativa, lo que les permite adaptarse rápidamente a las volátiles condiciones del entorno internacional.
- ▶ No existen exclusivamente en los sectores de tecnología, sino en una amplia variedad de sectores tanto manufactureros como de servicios, así como también en otras industrias maduras y tecnológicamente más tradicionales

En resumen, es posible argumentar que las INV poseen particularidades y características que las distinguen del resto de las nuevas empresas y también de las pequeñas empresas exportadoras, particularmente en su enfoque estratégico, ya que establecen sus objetivos a partir de concebir el mercado global como su mercado potencial, y al incursionar en él focalizan sus esfuerzos en posicionarse en nichos de mercado específicos donde puedan generar un valor agregado diferencial en los productos y servicios que comercializan. (Knight y Cavusgil, 2005; Zucchella et al., 2007; Weerawardena et al., 2007; Gabrielsson et al., 2008; Cavusgil y Knight, 2009).

Estudios realizados en el ámbito de América Latina

Para el caso de investigaciones sobre el tema INV en América Latina es importante mencionar que existen diversas particularidades intrínsecas cuando se opera desde esta Región. La actividad exportadora tiende a concentrarse en las grandes empresas debido fundamentalmente a las limitaciones estructurales e institucionales que afectan el desarrollo exportador. Particularmente en el segmento de las INV, estas limitaciones suelen relacionarse con la escasez de crédito y/o financiamiento, el cambiante entorno de negocios (que obstaculiza emprender proyectos de largo plazo), el escaso conocimiento sobre los mercados internacionales que poseen los empresarios, las dificultades para acceder a la información necesaria para realizar una operación de comercio exterior y las diferencias culturales existentes. Al no existir un entorno facilitador o favorable, se vuelve más importante lo que cada empresa y empresario es capaz de hacer individualmente para sortear dichas barreras. Al respecto, Dib et al. (2010) otorgan un rol clave a las variables internas a la empresa para explicar, al menos parcialmente, las razones por las cuáles una firma latinoamericana es capaz de seguir un patrón de rápida internacionalización. Los autores afirman que pese a los cambios ocurridos en el entorno (en referencia a la globalización y a la revolución originada por las nuevas tecnologías de información y comunicación) un gran número de empresas de América Latina aún siguen un patrón de internacionalización tradicional y muchas otras operan solo locamente. Además, adhieren a la idea de que es más complejo llevar adelante un proceso de

rápida internacionalización y ser una INV en un país emergente que en un país europeo. Así, acuerdan con Zucchella (2002) y Zucchella et al. (2007), según quienes las empresas en los distintos países no tienen la misma propensión a seguir un patrón de rápida internacionalización debido a que las condiciones del entorno no son homogéneas, destacando además el tamaño del país como uno de los factores clave del proceso. Las empresas pertenecientes a países pequeños con mercados domésticos reducidos tienden a buscar con mayor intensidad el acceso a mercados vecinos, por lo que es de esperar que en dichos casos exista mayor cantidad de NEI (Bloodgood et al., 1996; Moen, 2002). Teniendo en consideración este argumento, que da relevancia al país donde surge la empresa, para el caso de los países de América Latina es muy poco lo que se conoce aún sobre las INV, ya que existen solo algunos estudios recientes en países como Argentina (Kantis et al., 2003), Brasil (Dib et al., 2010), Colombia (Escadrón Barbosa, 2009), Chile (Cancino y Bomilla, 2009; Cancino y La Paz, 2010) y Costa Rica (Brenes Leiva, 2009; Lopez, 2009; Zárate, 2010). Si bien se trata de investigaciones aisladas, resultan, al menos relevantes para profundizar la contextualización de este fenómeno en la región.

Las capacidades de marketing (CM) de las NEI

Las CM fueron definidas por Day (1994) como el conjunto de habilidades y competencias de la empresa que no solo le ayudan a entender el comportamiento de los factores que definen sus mercados, sino que también le permiten operar de manera más efectiva en ellos. Para este autor, las CM incluyen:

1. La capacidad de comprender/conocer el mercado por medio de la investigación de mercado.
2. La capacidad para crear, gestionar y mantener relaciones de mercado, como las relaciones con los clientes.
3. La capacidad de intercambiar y diseminar información del mercado dentro de la organización, junto con los mecanismos para integrar este conocimiento en procesos internos y actividades como el desarrollo de nuevos productos o servicios.

De acuerdo con Song et al. (2008), en el entorno internacional las CM comprenden no solamente la rivalidad por el conocimiento del cliente, sino también la habilidad que tiene una empresa de

conformar grupos de productos o servicios acordes a las necesidades específicas de diversos nichos de mercado. De esta manera las CM están basadas en cómo las NEI gestionan el conocimiento del mercado para desarrollar capacidades distintivas transformándolas en fuente de ventajas competitivas y permitiendo que la organización se adapte mejor a los cambios en el entorno (Day, 2011; Ripollés y Blesa, 2012). La intensidad de este conocimiento adquirido proviene de la dinámica entre la oferta de sus productos o servicios, el desarrollo de nuevos diseños, el establecimiento de procesos innovadores de producción o sistemas de abastecimiento y la adopción de soluciones de “e-business” aplicadas a sus operaciones internacionales (Bell et al., 2003; Weerawardena, 2003; Cavusgil y Knight, 2009; Etemad et al., 2010). En resumen, las CM mejoran el entendimiento de las necesidades de mercado, así como las competencias internas requeridas para satisfacerlas, por lo que tienen un rol fundamental para que las NEI superen los desafíos que les plantea operar en mercados externos (Vorhies y Morgan, 2005; Morgan et al., 2009; Blesa et al., 2010; Ripolles y Blesa, 2012). De acuerdo con ello, es posible presentar la siguiente proposición:

Proposición 1: Las CM son necesarias para que las NEI internacionales puedan desempeñarse con éxito y competir internacionalmente.

Algunas investigaciones sobre las CM de las NEI analizan cómo estas capacidades contribuyen a un mejor desempeño de las distintas acciones comerciales (Morgan et al., 2009; Day, 2011; Ripolles y Blesa, 2012), mientras otros trabajos analizan la existencia de una relación positiva entre las CM y el rendimiento de las NEI (Knight et al., 2004; Luostarinen y Gabrielsson, 2006; Aspelund et al., 2007; Blesa y Ripollés, 2008; Carson et al., 2009 y Blesa et al., 2010). En este sentido, parecería ser que la CM pone a la organización en mejor posición para definir qué acciones comerciales son las de mayor valor agregado en los mercados exteriores (Day y Moorman, 2010). Esto parecería ser especialmente relevante para el caso de las NEI, sobre todo si se considera su tamaño reducido y, por ende, su limitada capacidad de producción y variedad de productos. En estas empresas es frecuente observar que tienden a dirigir sus esfuerzos comerciales en un nicho o segmento

específico del mercado. Al respecto, en un estudio empírico realizado por Rennie (1993), que analiza las razones del crecimiento explosivo de un grupo de 300 NEI en Australia, se llegó a la conclusión de que las NEI son organizaciones flexibles y compiten en nichos de mercados a partir de la calidad y el valor creado mediante tecnología innovadora y diseño del producto. Posteriormente, Knight y Cavusgil (1996) resaltaron el creciente papel de los nichos de mercado entre las tendencias que promueven el surgimiento de las NEI en los diferentes países del mundo. En la misma línea de pensamiento, Madsen y Servais (1997) destacaron que las NEI posicionan predominantemente sus productos en nichos de mercado como consecuencia de los cambios en los mercados internacionales a nivel global. Madsen et al. (2000) comprobaron que las NEI basan su estrategia en enfocarse en un grupo reducido de clientes con características homogéneas, independientemente de lo disperso de su localización geográfica, incrementando sus ventas y las redes comerciales con sus intermediarios en el exterior. Posteriormente otros autores (Moen, 2002; Moen y Servais, 2002; Knight et al., 2004; Knight y Cavusgil, 2004; Aspelund et al., 2007; Weerawardena et al., 2007; Cavusgil y Knight, 2009) argumentaron que tanto las características particulares de las NEI y sus limitaciones como también los cambios en el entorno de los negocios internacionales, constituyen condiciones que prácticamente obligan a estas empresas a desplegar una estrategia enfocada en un nicho determinado de clientes. Específicamente se orientan a segmentos de clientes homogéneos, relativamente pequeños pero dispersos geográficamente a fin de realizar las mínimas adaptaciones en la mezcla de marketing, obteniendo así ventajas en mercados que no resultan atractivos para las grandes empresas. Más recientemente, el trabajo de Rialp et al. (2010a) estableció que estas empresas tienden a enfatizar la diferenciación de producto ofreciendo bienes y/o servicios únicos o distintivos con un diseño y/o calidad superior al de sus competidores, consiguiendo de esta manera aceptación a escala mundial. Esta combinación, basada en atender nichos de mercados dispersos geográficamente y en una notable diferenciación de productos como mecanismo de generación de valor resulta especialmente apropiada para el caso de las NEI, tanto

por la escasez y relativa especialización de sus recursos como porque los nichos de mercado constituyen una importante fuente de oportunidades para las empresas de menor tamaño, que encuentran en ellos la ocasión de ofrecer productos y servicios de alta calidad y especialmente adaptados a las necesidades específicas de un cierto segmento de clientes. De esta manera es frecuente observar que las NEI concentran sus esfuerzos comerciales en un nicho o segmento específico del mercado más que en regiones geográficas determinadas (Madsen et al., 2000; Rialp et al., 2005; Ripolles y Blesa, 2012; Monferrer et al., 2012). Por lo tanto, podría establecerse la siguiente proposición: *Proposición 2: Las NEI suelen orientarse y especializarse en nichos de mercado de alta homogeneidad y localizados en mercados geográficamente dispersos.*

La particularidad de estos nichos es que, independientemente de su ubicación geográfica, cuentan con una homogeneidad significativa. Es por eso que resulta pertinente preguntarse si las estrategias comerciales que utilizan las NEI para conquistarlos y fidelizarlos deberían ser también particulares. En este sentido, Knight (1997) determinó que las nuevas empresas globales asignan mayor importancia a ciertas acciones tales como promociones de ventas, comunicación vía Internet, participación en ferias y exposiciones internacionales. También se destaca que unas de las características distintivas de estas empresas son sus competencias de marketing, ya que logran una combinación efectiva entre la utilización de las estrategias comerciales y el conocimiento superior del mercado objetivo. Finalmente, el autor destacó la calidad de los productos como rasgo distintivo de estas empresas para satisfacer las expectativas de los consumidores. En un trabajo posterior, Knight (2000) determinó que la calidad del producto y su diferenciación son factores clave para obtener éxito a nivel internacional. En esta misma línea de pensamiento, Servais y Rasmussen (2000) establecieron que para el desempeño en los mercados internacionales resultan tan importantes el uso estratégico de los canales de exportación como las relaciones con los agentes comerciales en el exterior. También los trabajos de Knight et al. (2004), Evangelista (2005) y Lee y Hsieh (2010) determinaron que las NEI hacen un uso intensivo de la diferenciación de producto

como fuente de ventaja competitiva en los mercados exteriores. Por otro lado, Rialp et al. (2005a y 2005b) y, Day y Moorman (2010) establecieron que una de las características distintivas de las NEI radica en la obtención de un mayor valor agregado para sus clientes mediante la diferenciación de producto y la innovación tecnológica. Blesa y Ripollés (2008) también argumentaron que en las NEI la gestión relacionada con el desarrollo del conocimiento y la innovación del producto demandado es una variable decisiva para consolidar su posicionamiento en el mercado exterior. Por su parte, Cavusgil y Knight (2009) y Chantra y Coviello (2010) plantearon que las NEI ofrecen productos con alto contenido de diseño y calidad superior como una manera de lograr diferenciarse en los mercados extranjeros, ya que generalmente se encuentran en la vanguardia de la tecnología de su industria o de la categoría de producto correspondiente. Una fuerte orientación al uso de nuevas tecnologías y a la innovación les permite generar ventajas significativas para alcanzar determinados mercados alrededor del mundo. Son firmas que usualmente no operan en mercados comoditizados sino en nichos de mercado, donde ofrecen productos de calidad superior. De hecho, estos autores afirman que el surgimiento de una NEI está asociado al desarrollo de un producto nuevo o altamente diferente de lo que ya existe en el lugar donde comienzan a operar. No obstante, la calidad del producto no es el único factor de diferenciación en las NEI, en su gestión comercial también resultan igualmente importantes para la supervivencia en los mercados externos, las decisiones relacionadas con el canal de distribución (Morgan et al., 2009). Al respecto, Lampa y Nilsson (2004) establecieron que las NEI construyen su diferenciación en el mercado no solamente desde el producto sino desde la multiplicidad y especialización de los canales de distribución. En el mismo sentido, McDougall et al. (2003), Gabrielsson et al. (2008) y Brettel et al. (2009) destacan la importancia que en la estrategia comercial de una NEI tiene la gestión de su canal comercial. Por lo tanto, es posible enunciar la siguiente proposición: *Proposición 3: Dentro de su estrategia de marketing, las NEI suelen priorizar aquellos aspectos relativos al canal (decisiones de distribución*

y ventas) y al producto (diseño y calidad) más que el resto de las variables comerciales (precio y promoción).

Metodología

Para este trabajo se empleó un estudio de casos como estrategia de investigación cualitativa. La razón de la elección de este enfoque se fundamenta en el objetivo planteado, que se orienta más a los acontecimientos que a las causas que originaron un cierto fenómeno (Stake, 1995). Además, tal como afirman Urbano y Toledano (2007), existe un gran potencial de aplicación de esta metodología en el campo de la creación de empresas, debido a que muchas de las cuestiones solicitan un acercamiento en profundidad. En este sentido, el estudio de casos es una metodología de investigación que resulta especialmente útil, ya que permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas, simultáneamente (Yin; 2003, 2009). Es posible observar en los últimos años una creciente utilización de esta metodología en estudios específicos sobre NEI (Knight y Cavusgil, 2004; Rialp et al., 2005a, 2005b; Evangelista, 2005; Sinkovics y Bell, 2006; Urbano y Toledano, 2008; Keupp y Gassmann, 2009; Dimitratos et al., 2010, entre otros). La mayoría de los autores coincide en afirmar que el empleo de esta estrategia metodológica se justifica cuando se busca comprender un fenómeno dentro de su propio contexto a partir de la observación y el análisis de sus principales características, al tiempo que se emplean diversas fuentes de evidencia. Como bien mencionan Urbano y Toledano (2007), el estudio de casos permite además tanto la verificación de la teoría existente sobre el fenómeno que se analiza como el planteo de nuevos marcos teóricos que mejoren su comprensión. Muchas de las situaciones mencionadas anteriormente describen el contexto del presente estudio, ya que las investigaciones relacionadas con las NEI son relativamente escasas y de poca antigüedad. Los principales avances se limitan casi exclusivamente a caracterizar el perfil de estas nuevas empresas globales, siendo muy escasas aún las investigaciones que analizan su CM, especialmente en contextos de países de América Latina como la Argentina. Como se mencionó

anteriormente, esta investigación presenta el desarrollo de un estudio de casos múltiple, donde la unidad de análisis son las NEI del sector de indumentaria argentina. Para la selección de casos se utilizó una muestra teórica, no estadística, en la que se buscó identificar, tal como sugiere Yin (2009), aquellas empresas que ofrecían una mayor oportunidad de aprendizaje (o estuvieran más dispuestas a compartir información) y permitían la generalización analítica de los resultados. Dentro de este grupo, finalmente la muestra se construyó con los casos accesibles, dada la conocida dificultad de encontrar empresas dispuestas a responder a este tipo de estudios. Debido a la necesidad de establecer claramente la unidad de análisis, se optó por una definición que se adaptara a los objetivos del trabajo y que permitiera obtener un grupo de empresas lo más homogéneo posible. Los criterios considerados para la selección de los casos de la muestra fueron el emplazamiento geográfico de la empresa, la antigüedad de la firma, el encuadre de la principal actividad productiva de la empresa, la antigüedad de la actividad exportadora y el destino de las exportaciones.

Resultados

Los casos que se estudiaron corresponden a empresas dedicadas al diseño y comercialización de indumentaria con alto contenido de diseño, y poseen en promedio nueve años de antigüedad. Son empresas pequeñas y medianas que emplean de manera directa un promedio de 30 personas, terciarizan la producción en talleres (en la mayoría de los casos exclusivos) y cuyos principales destinos de exportación son Estados Unidos, Europa y Asia. Las exportaciones se iniciaron temprano, en paralelo a la fundación de la empresa o como máximo a los tres años de iniciadas las actividades. El esquema de producción que utilizan, generalmente basado en la tercerización de la producción en 2 o 3 talleres pequeños (dependiendo de la escala y el tipo de producto), les permite ser flexibles y tener una estructura simple que implica menores costos. Esto es posible y necesario debido a que son empresas que demandan producciones en series cortas de cada diseño. Los procesos de diseño y selección de materias primas se realizan internamente y son gestionados de

manera centralizada por los emprendedores. Lo mismo ocurre con las relaciones con los intermediarios en el exterior, que son gestionadas directamente por el fundador de la empresa.

Con referencia a las características de los fundadores, son empresarios jóvenes que al fundar sus firmas tenían entre 25 y 30 años. Todos poseen formación en diseño de indumentaria adquirida en centros de formación locales o del exterior. Además, son emprendedores con experiencias laborales en el sector de indumentaria desarrolladas en el país o en el extranjero durante períodos de tiempo considerables (en promedio superiores al año), aunque mayormente en el ámbito de las grandes empresas. De las entrevistas surgió la relevancia que tiene la utilización de la tecnologías (como el software de comunicación o el control de gestión vía Internet) en la gestión diaria, principalmente con el objetivo de mantener un contacto directo con los mercados en los que operan (Moen, 2002; Servais et al. 2007; Dib et al., 2010; Rialp et al. 2010a). A su vez, el dominio de otro idioma y la habilidad para la construcción de redes personales y comerciales (Coviello, 2006; Mort y Weerawardena, 2006) también fueron aspectos que se evidenciaron en la mayoría de los casos.

Las capacidades de marketing en las nuevas empresas internacionales

Las CM se definieron como las habilidades y competencias de la empresa en las que se apoya para no para solamente comprender el comportamiento de sus mercados, sino también para operar de manera más efectiva en ellos (Day, 1994). Estas capacidades son internas a la organización y generalmente se manifiestan en el conocimiento del mercado, el establecimiento de estrechas relaciones con los clientes y el desarrollo de competencias internas destinadas a satisfacer las necesidades de los clientes. Los resultados del trabajo de Weerawardena et al. (2007) explican que las CM permiten que la empresa decida qué va a vender en función de las necesidades de sus clientes y, sobre esta base, elija adecuadamente sus estrategias de producto, comunicación, distribución y precios. En resumen, las CM cumplen un papel fundamental para que estas nuevas empresas globales superen los desafíos de operar en los mercados exteriores (Blesa et al. 2010). También la flexibilidad para responder a las necesidades del mercado, sobre todo en el negocio de

la moda, resulta un aspecto fundamental para estas empresas. El acceso e intercambio de información, que es transformada e integrada tanto en los diferentes procesos internos de la empresa como en sus mecanismos de toma de decisiones, es un insumo clave para lograr esta flexibilidad y, al mismo tiempo, para responder a los cambios del entorno. Durante este proceso la coordinación entre las acciones propias y los objetivos de los intermediarios comerciales y/o distribuidores fueron identificados como prioritarios por los emprendedores entrevistados. De esta manera también es posible notar el impacto que tienen las relaciones con los intermediarios comerciales en los procesos internos de la empresa y la relevancia que los emprendedores asignan a la coordinación de objetivos con ellos. Por otro lado, los fundadores de las NEI manifestaron comprender claramente la importancia del establecimiento de relaciones de largo plazo con sus clientes e intermediarios del exterior, como parte de la decisión estratégica de enfocarse en dichos mercados desde el momento de la puesta en marcha de su empresa. Este dato resulta relevante y distintivo en las NEI, ya que muchas veces los empresarios toman la decisión de exportar más como una respuesta a la coyuntura económica que como una decisión de política empresarial. Del análisis general de todos los relatos recolectados pudo observarse que para las NEI la decisión de exportar fue realizada con un horizonte de largo plazo. Este conjunto de acciones termina consolidándose en la construcción e implementación de estrategias de marketing que permiten a las NEI primero ingresar y luego competir en los mercados externos de manera muy dinámica. De esta manera fue posible corroborar la existencia de habilidades y competencias internas de las NEI como parte de sus CM. Al mismo tiempo la capacidad de las NEI para implementar estrategias de marketing adecuadas para ingresar y/o competir en los mercados externos constituye la condición necesaria para competir internacionalmente. De esta manera se encontró apoyo para la P(1).

En la Proposición 2 se planteaba que: Las NEI se orientan y especializan en nichos de mercado de alta heterogeneidad y localizados en mercados geográficamente dispersos. Una de las características más relevantes que identifican a una NEI es que son empresas jóvenes de tamaño reducido, con

limitadas capacidades de producción en cantidad y variedad de producto. Esto las impulsa a adoptar un enfoque en segmentos muy homogéneos de clientes independientemente de la dispersión geográfica de los mercados que atiendan (Knight y Cavusgil, 2004; Aspelund et al. 2007; Cavusgil y Knight, 2009). Para los casos analizados pudo confirmarse la existencia de estrategia de enfoque y la especialización en nichos de mercado. Por otro lado, pudo establecerse que, independientemente de la distancia cultural que pueda existir entre los mercados a los cuales se dirige cada empresa, los segmentos tienen necesidades y/o demandas muy homogéneas. Pudo además establecerse que todas las empresas entrevistadas comercializan el mismo tipo de producto independientemente de que operen en Asia, en Europa, en países árabes o en Estados Unidos. Este es un dato significativo, ya que el mercado de las NEI lo constituye la suma de cada uno de estos segmentos en sus diferentes países de origen. Nuevamente, parecería ser que la homogeneidad en el perfil de los segmentos de clientes que atienden las NEI en los mercados extranjeros se encuentra íntimamente relacionada con la escala de operaciones que pueden afrontar, lo que llevaría a explicar las razones de la tercerización de sus procesos productivos y la dinámica en sus procesos de adaptación. Por lo tanto también se encontraron fundamentos para apoyar la P(2).

Finalmente, la Proposición 3 establecía que: Dentro de su estrategia de marketing, las NEI suelen priorizar aquellos aspectos relativos al canal (decisiones de distribución y ventas) y al producto (diseño y calidad) más que el resto de las variables comerciales (precio y promoción). Lo que se buscaba comprobar esta es una condición determinante en el momento de ingresar, diferenciarse y sobrevivir en los mercados extranjeros (Servais y Rasmussen, 2000; Knight et al. 2004). La búsqueda de diferenciación mediante la generación de activos intangibles es otra de las características relevantes de las NEI. Estos activos se desarrollan mediante la articulación de un conjunto de acciones que tienen como objetivo final generar un valor distintivo para el segmento de clientes al que se apunta. Claramente pudo establecerse que para los casos analizados, tanto el valor agregado como la diferenciación percibida por los clientes en los mercados exteriores se encuentra

fuertemente relacionados con el desarrollo del diseño y las materias primas que se utiliza en sus productos. Esta comprensión de lo que busca y aprecia un cliente constituye una condición indispensable para operar en el mercado extranjero, que a su vez se apalanca en el acceso y la utilización de canales comerciales e intermediarios especializados (ya sea en el tipo de producto o en el perfil de cliente al que estas empresas se dirigen). De aquí la importancia de los intermediarios comerciales especializados en el desarrollo de las diferentes acciones de estas empresas en los mercados exteriores. Como resultado de ello, también pudo comprobarse las NEI otorgan mayor relevancia al canal y al producto en relación con el resto de las variables comerciales como podría ser el caso del precio o la estrategia de comunicación.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo pudo establecerse que las CM mejoran el entendimiento de las necesidades de mercado, así como las competencias internas requeridas para satisfacerlas, por lo que resultan fundamentales para que las NEI superen los desafíos que les plantea operar en mercados externos (Vorhies y Morgan, 2005; Morgan et al., 2009; Blesa et al., 2010; Ripolles y Blesa, 2012). De esta manera, sería posible argumentar que las CM pone a la organización en mejor posición para definir qué acciones comerciales son las que representan mayor valor agregado en los mercados exteriores (Day y Moorman, 2010), lo cuál es sumamente relevante para el caso de las NEI, sobre todo si se considera su tamaño reducido y, por ende, su limitada capacidad de producción y variedad de productos. Aunque las NEI analizadas se orientan a nichos de mercados muy específicos y ofrecen productos diferenciados, están inmersas en un mercado altamente competitivo, sin grandes barreras de ingreso y donde los gustos de los consumidores son muy cambiantes, debido a que se vinculan a tendencias y modas que tienen ciclos de vida muy cortos. Como consecuencia de ello fue posible corroborar los resultados presentados en los trabajos de Cavusgil y Knight (2009) y Dib et al. (2010) ya que parte de la ventaja competitiva de las NEI radica en la construcción de activos intangibles, desarrollados a partir de traducir las experiencias y

la información sobre el mercado como mecanismos internos de generación de valor. Para mantener ese flujo de información y relaciones de manera constante, las empresas hacen un uso intensivo de las tecnologías de información. Al mismo tiempo, Rialp et al. (2010a) destacan que los beneficios devenidos de esta utilización intensiva de la tecnología permiten a este tipo de empresas relacionarse con sus contactos comerciales alrededor del mundo a un costo muy bajo, gracias a la democratización del acceso a la información que implica la eliminación de los límites tradicionales (o geográficos) entre ellas y sus mercados, aspecto que también pudo observarse en el conjunto de NEI analizadas. Si bien las empresas de la muestra destacaron el papel central del diseño y la calidad de sus productos, ambos son aspectos susceptibles de copiarse o imitarse con relativa facilidad. Pero no sucede lo mismo con las CM, que resultan difíciles de generar y están muy ligadas a la capacidad de aprendizaje de cada empresa (Autio et al., 2000; Mazaira et al., 2005; Song et al., 2008). En relación con este aspecto, se observó que esta capacidad de aprendizaje se encuentra íntimamente ligada a las capacidades del emprendedor y a la manera cómo la información del mercado es gestionada internamente en la empresa. Este proceso, que suele implicar un largo camino de internacionalización en las empresas tradicionales, ocurre con mayor rapidez y menos margen de error en las NEI (Oviatt y McDougall, 2005; Plá y Escribá, 2006). Sucede entonces que las primeras experiencias de ingreso a un mercado externo, ya sea positivas o negativas, terminan repercutiendo en el potencial futuro de internacionalización de estas empresas. Además, tal como lo manifestaron los entrevistados, las NEI cuentan con escasos recursos, y la decisión de orientarse al mercado internacional insume gran parte de ellos, lo que les exige, en general, concentrarse en el exterior en detrimento del mercado local, que podría resultarles más seguro y accesible. Si bien con el tiempo la experiencia adquirida en el manejo de las variables comerciales relevantes (producto, diseño, distribuidores, canales) mejora la capacidad de transferir este aprendizaje a rutinas internas, se comprobó que es clave lo que sucede en las primeras etapas del proceso de internacionalización (Zahra et al., 2000). El análisis de los diferentes relatos y testimonios sugiere además que la

inmediatez con que estas empresas deciden ser internacionales y la visión internacional de sus fundadores tienen consecuencias en la velocidad de ingreso en los mercados externos y en la capacidad de supervivencia en ellos. Lograr una buena experiencia depende, según lo observado, del acceso a la información y de los contactos adecuados para en función de ello identificar oportunidades en el mercado externo (Mort y Weerawardena, 2006; Coviello, 2006; Dib et al., 2010). Si bien los emprendedores poseían conocimiento previo sobre el sector y nociones sobre a qué mercados exportar en el momento de la constitución y puesta en marcha de sus emprendimientos, las organizaciones gubernamentales tuvieron un rol clave (en la mayoría de los casos) como facilitadores en el acceso al primer contacto directo y a la información adecuada para aprovechar una oportunidad real de exportar su producto. Sin embargo, los instrumentos de apoyo gubernamental no siempre resultaron los adecuados en las etapas subsiguientes, debido al desconocimiento que suelen tener estos organismos de las necesidades específicas de las NEI en las diferentes etapas de su proceso de internacionalización. Es importante resaltar que las experiencias de estas empresas deben considerarse más bien excepciones a la regla, ya que han conseguido superar las restricciones (estructurales y organizacionales) y las diferencias culturales que suelen funcionar como barreras para operar en entornos lejanos. No solo han logrado adaptarse rápidamente a las exigencias que implica tener clientes internacionales, sino que han comprendido las reglas de juego. La mínima falla en la confección de una prenda o en el envío de un pedido muy probablemente implique la pérdida del cliente en el que se ha invertido tiempo y dinero. Otra de las cuestiones importantes que pudo observarse claramente durante las entrevistas es que en todos los casos los emprendedores mencionaron diferentes barreras a su crecimiento y expansión en los mercados extranjeros. Una de ellas son decisiones recientes del gobierno que restringen las importaciones de telas. De todos modos, este tipo de barreras parece no ser la única, ya que al mismo tiempo los emprendedores reconocen que es necesario mantener un nivel de calidad permanente para cumplir en tiempo y forma con los mercados externos, mucho más sensibles a las

fallas de calidad en los productos terminados. Esto los lleva a tercerizar su producción en talleres pequeños donde les es posible controlar más de cerca la calidad del producto final pero que, al mismo tiempo, implican restricciones en la escala de producción, lo que termina limitando su crecimiento ante la posibilidad de nuevas oportunidades de negocios. Al mismo tiempo, las actividades y decisiones más relevantes están centralizadas en los emprendedores, característica que también termina funcionando como una barrera para propio crecimiento de la empresa. En este sentido, se observó que las decisiones relacionadas con el diseño, la producción, la búsqueda de nuevos clientes y la gestión del contacto con los intermediarios están fuertemente concentradas en el emprendedor. Por otro lado, los cambios en el entorno local afectan la capacidad de supervivencia de las NEI en los mercados externos. Esto se puso de manifiesto muy claramente en los casos analizados en que, por un lado, debido a cuestiones locales (o estructurales) existen problemas para acceder a la materia prima y, por otro, la escasez de talleres de confección especializados termina afectando el cumplimiento de los compromisos asumidos en el exterior. Si bien por su particular capacidad de adaptación las NEI consiguen sortear esas barreras, estas cuestiones en conjunto implican restricciones para el crecimiento, al menos en el corto y mediano plazo. Del estudio surge además que al no existir un entorno facilitador resulta clave lo que cada emprendedor sea capaz de hacer a nivel de su empresa para superar las dificultades. Las variables internas tienen en este contexto un papel clave para explicar, al menos parcialmente, la rápida internacionalización (Mathews y Zander, 2007; Dib et al., 2010). Las barreras que operan en general para toda empresa que quiera internacionalizarse rápidamente (burocracias administrativas, falta de información sobre canales de distribución adecuados, dificultades para acceder a la información sobre comercio exterior, desconocimiento sobre el comportamiento del consumidor extranjero y desconocimiento de las normas que rigen las prácticas de negocios y permiten cerrar acuerdos comerciales en el exterior) son superadas, en los casos analizados, mediante las CM que desarrollan las propias empresas. A pesar de ello, pudo comprobarse que esto no sería posible sin la

construcción de redes de contactos personales y comerciales, cuyo papel en todo el proceso resulta fundamental. Las nuevas tecnologías de información tienen un papel crucial, y se aplican a los procesos de decisión, gestión y comunicación, ya que generan un conjunto de capacidades distintivas como, por ejemplo, la velocidad de respuesta y adaptación ante los cambios, lo que facilita la inserción y supervivencia de las NEI en los mercados externos (Evangelista, 2005; Gabrielsson y Gabrielsson, 2011).

Los resultados del trabajo dan lugar a ciertas reflexiones. En primer lugar, la especialización de los intermediarios comerciales, así como el desarrollo de una relación de largo plazo con ellos, resulta vital para el posicionamiento internacional de las empresas y su expansión a nuevos mercados. Por otro lado, la capacidad de aprendizaje y el desarrollo de rutinas internas orientadas a obtener información y aplicarla de manera sistemática en la mejora de los procesos de generación de valor constituyen un activo intangible que permite a las NEI posicionarse con ventajas frente a sus competidores. Al mismo tiempo, cuando las prácticas tendientes a compatibilizar las acciones comerciales en el exterior están alineadas con los objetivos de los intermediarios internacionales, las NEI mejoran su capacidad de adaptación a los cambios en los mercados donde operan.

Bibliografía

- Andersson, S. (2000). "The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective". *International Studies of Management and Organizations*, 30 (1); pp: 63-92.
- 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 and P. Matthyssens, (eds.), *Reassessing the internationalization of the firm (Advances in International Marketing, 11)*. Amsterdam: JAI/Elsevier Inc. , pp: 197-225.
- Aspelund, A., Madsen, T. y Moen, O. (2007). "A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures". *European Journal of Marketing*, 41 (11/12), pp: 1423 - 1448.
- Autio, E., George, G. y Alexy, O. (2011). "International entrepreneurship and capability development. Qualitative evidence and future research directions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), pp.:11-37
- 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), pp: 909-924.
- Bell J., McNaughton R., Young S. y Crick (2003). "Toward an integrative model of small firm internationalization". *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (4), pp: 339-362.
- Blesa, A. Ripollés, M. y Monteferrer, D. (2008). *La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, WP-EC 2008-01.
- Blesa, A. y Ripollés, M. (2008). "The influence of marketing capabilities on economic international performance". *International Marketing Review*, 25 (6), pp: 651-673.
- Blesa, A., Ripollés, M. y Monferrer, D. (2010). "Marketing capabilities: do they matter in INVs?". *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 6 (1/2), pp: 71-99.

- Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J. y Almeida, J.G. (1996). "The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (4), pp: 61-76.
- Brenes Leiva, G. (2009). *Las born global en países emergentes: Factores que impulsan su creación, un estudio de casos en las PyMEs costarricenses*. Acceso: 15/09/13. http://www.ascolf.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_463.pdf
- Brettel, M., Engelen, A. y Heinemann, F. (2009). "New entrepreneurial ventures in a globalized world: the role of market orientation". *Journal of International Entrepreneurship*, 7, pp.: 88-110
- Cancino, C. y Bonilla, C. (2009). "Los factores claves de una rápida internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Chile". Acceso: 02 de Octubre 2010. http://mba.americaeconomia.com/system/files/Factores_claves_pymes_en_chile.pdf
- Cancino, C.A. y La Paz, A. I. (2010). "International new venture en Chile: tres casos de éxito". *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 45, pp: 140-162.
- Carree, M.A. y Thurik, R.A. (2010). "The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth", In: Z.J. Acs and D.B. Audretsch (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Berlin/Heidelberg, Germany: Springer Verlag, pp: 557-594.
- Carson, D., Dwyer, M. y Gilmore, A. (2009). "Innovative marketing in SMEs: An empirical study". *Journal of Strategic Marketing*, 17 (5), pp: 383-396.
- Casillas, J.C., Moreno A.M., Acedo, F.J., Gallego, M.A. y Ramos, E. (2009). "An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process". *Journal of World Business* 44, pp.: 311-322
- Cavusgil, S.T. y Knight, G.A. (2009). "Born Global firm a: A new international enterprise". NY; Business Experts Press.
- Chandra, Y. y Coviello, N. (2010). "Broadening the concept of international entrepreneurship: Consumers as International Entrepreneurs". *Journal of World Business*, 45, pp.: 228-236
- Chetty, S.K. y Campbell-Hunt, C. (2004). "A strategic approach to internationalization: A traditional versus a born-global approach". *Journal of International Marketing*, 12 (1), pp:57-81.
- Coviello, N. (2006). "The network dynamics of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 37 (5), pp: 713-731.
- Coviello, N., McDougall, P.P. y Oviatt, B.M. (2011). "The emergence, advance and future of international entrepreneurship research--An introduction to the special forum". *Journal of Business Venturing*, 26 (2), pp: 625-631.
- Day, G.S. (1994). "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing*, 58 (4), pp: 37-52.
- Day, G.S. (2011). "Closing the marketing capabilities gap". *Journal of Marketing*, 75, pp.:183-195.
- Day, G.S. y Moorman C. (2010). "Strategy from the outside-In: profiting from customer value". New York: McGraw-Hill.
- Di Gregorio D., Musteen M. y Thomas D.E. (2008). "International new ventures: The cross-border nexus of individuals and opportunities". *Journal of World Business*, 43 (2), pp: 186-196.
- Dib, L. A., da Rocha, A. y da Silva, J. F. (2010). "The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables". *Journal of International Entrepreneurship*, 8 (3), pp: 233-253.
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., Pitsoulaki, A. y Tüselmann, H. (2010). "The global smaller firm in international entrepreneurship". *International Business Review*, 19 (6), pp: 589-606.
- Etemad, H., Wilkinson, I. y Dana, P. (2010). "Internetization as the necessary condition for internationalization in the newly emerging economy". *Journal of International Entrepreneurship*, 8 (4), pp: 319-342.
- Escandón Barbosa, D.M. (2009). "Factores que inciden en la creación de Born Global en Colombia". *Revista Estudios Gerenciales, ICESI* 25 (113), pp: 55 -73.
- Evangelista, F. (2005). "Qualitative insights into de international new venture creation process". *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (3), pp: 179-198.
- Gabrielsson M. y Gabrielsson, P. (2011). "Internet-based sales channel strategies of born global firms". *International Business Review*, 20 (1), pp: 88-99.
- Gabrielsson, M. (2005). "Branding strategies of born globals". *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (3), pp:199-222.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V., Dimitratos, P., Solberg, A. y Zucchella, A. (2008). "Born globals: Propositions to help advance theory". *International Business Review*, 17 (4), pp: 385-401.
- Griffith, D. A.; Cavusgil, S. T. y Xu, S. (2008). "Emerging themes in international Business Research". *Journal of International Business Studies*, 39, pp: 1220-1235.
- Holtz-Eakin, D. y Kao, C. (2003). "Entrepreneurship and Economic Growth: The Proof is in the Productivity". Paper prepared for the 2nd Maxwell Policy Research Symposium "Public Policy and Entrepreneurship".
- Informe Sectorial: Sector de la industria de la indumentaria (2010). Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior Subsecretaría de Comercio Internacional, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

- Johanson J. y Vahlne, J.E. (1977). "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp: 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1990). "The mechanism of internationalization". *International Marketing Review*, 7 (4), pp: 11-24.
- Jones, M.V., Coviello, N. y Tang, Y. (2011). "International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic análisis". *Journal of Business Venturing*, 26 (6), pp: 632-659
- Kantis, H. y Drucaroff, S. (2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar su empresa*. Editorial Granica. Argentina.
- Kantis, H., Federico, J., y Martínez, G. (2003). "¿Born Globals en Argentina?: El caso de las nuevas empresas exportadoras". Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina.
- Karra, N., Phillips, N. y Tracey, p. (2008). "Building the born global firm: developing entrepreneurial capabilities for international new ventures success". *Long Range Planning*, 41, (4), pp.:440-458.
- Keupp M.M. y Gassmann O. (2009). "The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field". *Journal of Management*, 35 (3), pp: 600-633.
- Knight, G.A. (1997). "Emerging paradigm for international marketing: the born global firm." Department of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University, USA (Unpublished Ph.D. Dissertation).
- Knight, G.A. (2000). "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization". *Journal of International Marketing*, 8 (2), pp: 12-32.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (1996). "The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory". In S.T. Cavusgil & T.K. Madsen, (eds.) *Export internationalizing research – enrichment and challenges.*, (Advances in International Marketing, 8). NY: JAI Press Inc. , pp: 11-26.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2004). "Innovation, organizational capabilities and the born-global firm". *Journal of International Business Studies*, 35 (2), pp: 124-141.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2005). "A taxonomy of born-global firms". *Management International Review*, 45 (3), pp: 15-35.
- Knight, G.A.; Madsen, T. y Servais, P. (2004). "An inquiry into born-global firms in Europe and the USA". *International Marketing Review*, 21 (6), pp: 645-665.
- Kraus, S., Harms, R y Fink, M. (2010). "Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures". *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11 (1), pp: 19-34
- Lampa, J. y Nilsson, P. (2004). "Born Global – A new phenomenon in the field of internationalisation". Department of Business Studies, Kristianstad University.
- Lee, J.S. y Hsieh, C.J. (2010). "A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage". *Journal of Business and Economics*, 8, (9), pp.:109-120.
- Luostarinen, R. y Gabrielsson, M. (2006). "Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECs". *Thunderbird International Business Review*, 48 (6), pp: 773-801.
- Madsen, T.K. y Servais, P. (1997). "The internationalization of born globals: An evolutionary process?". *International Business Review*, 6 (6), pp: 561-583.
- Madsen, T.K., Rasmussen, S. y Servais, P. (2000). "Differences and similarities between born globals and other types of exporters". In A. Yaprak, & J. Tutek, *Globalization, the multinational firm, and emerging economies* (Advances in International Marketing, 10). Amsterdam: JAI/Elsevier, pp: 247-265.
- Mathews, J. y Zander, I. (2007). "The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization". *Journal of International Business Studies*, 38 (3), pp: 387-403.
- Mazaira, A., Dopico, A. y González, E. (2005): "Incidencia en el grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (3), pp: 181-208.
- McDougall, P.P. y Oviatt, B.M. (2000). "International entrepreneurship: The intersection of two research paths". *Academy of Management Journal*, 43, (5), pp.: 902-909.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M. y Shrader, R. (2003). "A comparison of international and domestic new ventures". *Journal of International Entrepreneurship*, 1, pp: 59-82.
- Mejri, K. y Umemoto, K. (2010). "Small and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model". *Journal of International Entrepreneurship*, 8 (2), pp: 156-167.
- Meneses, R. y Britos, C. (2012). "A dynamic Approach to the development of international new ventures". FEP-UP, School of Economics and Management, University of Porto, research work in progress, n.: 454.
- Moen, O. (2002). "The Born Globals. A new generation of small european exporters". *International Marketing Review*, 19 (2), pp: 156-175.
- Moen, O. y Servais M. (2002). "Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises". *Journal of International Marketing*, 10 (3), pp: 49-72.
- Monferrer, D.; Blesa, A. y Ripollés, M. (2012). "International market orientation and management capabilities as determinants of the new ventures' international behaviour". *Economics Research International*, Vol. 2012, Article ID 623685.

- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. y Mason, C.H. (2009). "Market orientation, marketing capabilities, and firm performance". *Strategic Management Journal*, 30, pp.:909-920
- Mort, G.S. y Weerawardena, J. (2006). "Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms". *International Marketing Review*, 23 (5), pp: 549-572.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P. P. (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, pp:23-40.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1994). "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pp: 45-64.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1997). "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures". *Management International Review*, 37 (2) (Special Issue), pp: 85-99.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (2005). "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalisation". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29 (5), pp: 537-553.
- Plá, J. y Escribá, A. (2006). "Accelerated internationalization: Evidence from a late investor economy". *International Marketing Review*, 23 (2), pp: 255-278.
- Rasmussen, E.S. y Madsen, J.K. (2002). "The Born Global Concept". Paper presented in the 28th EIBA conference 2002, Athens, Greece.
- Rennie, M. (1993). "Global competitiveness: born global". *McKinsey Quarterly* 4, pp: 45-52.
- Rialp, A., Galván, I., y Suárez, S. (2010b). "A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process." *European Management Journal*, 28 (2), pp: 108-123.
- Rialp, A., Rialp, J. y Knight G. (2005a). "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), pp: 146-166.
- Rialp, A., Rialp, J. y Knight, G. (2010a). "La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas born globals". *Revista Economía Industrial*, 375. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. y Vaillant, Y. (2005b). "The born global phenomenon: A comparative case study research". *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (2), pp: 133-171.
- Ripollés, M. y Blesa, A. (2012). "International new ventures as "small multinationals": The importance of marketing capabilities". *Journal of World Business*, 47, pp.:277-287
- Roudini, A., Hassan, M. y Osman, M. (2012) "The role of international entrepreneurship capability on international performance in born global firms". *IB Business and Economics Journal*, 4, pp.:126-135.
- Schewens, C. y Kabst, R. (2009). "How early opposed to late internationalizers learn: Experience of others and paradigms of interpretation". *International Business Review*, 18 (5), pp: 509-522.
- Servais, P. y Rasmussen, E.S. (2000). "Different types of international new ventures". Paper at the Academy of International Business Annual Meeting (November), Phoenix, AZ., USA, pp: 1-27.
- Servais, P., Madsen, T.K. y Rasmussen, R.S. (2007). "Small manufacturing firms' involvement in international e-business activities". *Advances in International Marketing* 17, pp. 297-317.
- Sharma, D y Blomstermo, A. (2003). "The Internationalization process of Born Global: a network view". *International Business Review*, 12 (6), pp: 739-753.
- Simoes, V. C., y Dominginhos, P. M. (2001). "Portuguese born globals: An exploratory study". Paper presented at the 27th EIBA Conference at ESCP-EAP-, December, Paris: France.
- Sinkovics R. y Bell J. (2006). "Current perspectives on international entrepreneurship and the Internet". *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (4), pp: 247-249
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1995). "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, 59 (3), pp: 63-74.
- Song, M., Nason, R. y Di Benedetto, C. (2008). "Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross-national investigation". *Journal of International Marketing*, 16 (1), pp.: 4-38
- Stake, R. (1995). "The art of case study research". Sage Publications, Inc. California.
- Urbano, D. y Toledano, N. (2007). "El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares". *Revista OIKOS* 11 (24), pp: 145-160.
- Urbano, D. y Toledano, N. (2008). "Los proyectos innovadores en las pymes españolas. Un estudio de casos múltiple". *Economía Industrial*, 368, pp: 213-225.
- Vorhies, D.W. (1998). "An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness". *Journal of Strategic Marketing*, 6, pp.: 3-23.
- Vorhies, D.W. y Morgan, N.A. (2005). "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage". *Journal of Marketing*, 69, January, pp.: 80-94.

- Weerawardena, J. (2003). "The role of marketing capability in innovation based competitive strategy". *Journal of Strategic Marketing*, 11 (1), pp: 15-35.
- Weerawardena, J., Mort, G., Liesch, P. y Knight, G. (2007). "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective". *Journal of World Business* 42 (3), pp: 294-306.
- Yasuhiro Yamakawa, Y., Peng, M. W. y Deeds, D. L. (2008). "What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies?". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (1), pp: 59-82.
- Yin, R. (2003). *Applications of case study research (Applied social research methods)*. Sage Publications, Inc.
- Yin, R. (2009). *Case study research; Design and Methods (Applied social research methods)*. Sage Publications, Inc.
- Zahra, S.A. (2005). "A theory of international new ventures: A decade of research". *Journal of International Business Studies*, 36 (1), pp: 20-28.
- 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), pp: 925-950.
- Zárate, L. (2010). "La Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas del sector de software y tradicional: Un estudio de casos exploratorio para Costa Rica". Acceso: 24 de septiembre 2010. http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/papers%20JPC%20castell%C3%A0/3LuisZarate_VIII-JPC-2010.pdf
- Zucchella, A. (2002). "Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case". *Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference, Athens, Greece*.
- Zucchella, A. y Scabini, P. (2007). "International Entrepreneurship. Theoretical foundations and practices". Ed. Palgrave Macmillan.
- Zucchella, A., Palamara, G. y Denicolai, S. (2007). "The drives of early internationalization of the firm". *Journal of World Business*, 42, pp.: 268-280.