

Por Miguel Antonio  
Alba Suárez\* y Jorge  
Luis Silva Perea\*\*

# ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ACTUACIÓN DEL PODER EN LAS EMPRESAS DE INTERNACIONALIZACIÓN RÁPIDA: *BORN GLOBAL*

**L**a dinámica de los mercados ha hecho que las nuevas empresas asuman como reto la internacionalización, ya no con una mirada largoplacista, sino con un enfoque cortoplacista desde su gestación.

Los desarrollos tecnológicos imperantes en la economía global han cambiado la mirada de los gestores de negocios, al buscar desde muy temprana edad empresarial los mercados internacionales, sin necesidad de penetrar el mercado local.

Ante la realidad mencionada, el presente artículo tiene como objetivo revisar el desarrollo de la estructura administrativa de las empresas *Born Global*, así como la actuación del poder en este tipo de organizaciones.

\* Doctorando en Administración de Empresas; magíster en Ciencias Económicas; economista. Docente de la Facultad de Negocios Internacionales de la USTA. Correo electrónico: miguelalba@usantotomas.edu.co

\*\* Magíster en Comercio Internacional; especialista en Comercio Internacional; internacionalista. Docente de la Facultad de Negocios Internacionales de la USTA. Correo electrónico: jorgesilvap@usantotomas.edu.co

## Introducción

Las empresas como unidades económicas buscan oportunidades de negocio tanto a nivel local como internacional para ampliar su cobertura, aumentar sus ingresos y adquirir conocimientos o *Know how*; ante esta realidad, la internacionalización se ha convertido en una de las estrategias clave que utilizan las organizaciones para insertarse en los mercados internacionales.

La internacionalización de las empresas es una realidad global de las organizaciones que tiene sus orígenes en la década de los 70, cuando este proceso era liderado por las grandes empresas; sin embargo, a partir de los 90 dejó de ser un fenómeno exclusivo de las empresas multinacionales para dar paso a la aparición de pymes que, desde su gestación, tomaron la decisión de transitar en los mercados internacionales sin dar un paso previo al mercado local (McDougall et ál., 1994).

El abordaje de los diferentes modelos de internacionalización se circunscribe a dos corrientes teóricas principalmente: el enfoque tradicional “secuencial o por etapas” (Johanson y Vahlne, 1977) y los modelos alternativos o denominados de internacionalización rápida: fenómeno *Born Global* (Zhang y Tansuhaj, 2007).

El creciente número de empresas que han surgido bajo el modelo de internacionalización rápida es innumerable. Por esta razón, este fenómeno ha despertado el interés tanto de la academia, como de los emprendedores y de los gobiernos, entre otros (Rialp et ál., 2005).

Las *Born Global*, también conocidas como método de enfoque de internacionalización acelerada o rápida, componen un grupo de pequeñas y medianas empresas emprendedoras que presentan un proceso de internacionalización acelerado, es decir, inician sus actividades comerciales en el mercado mundial justo apenas nacen o en un periodo muy cercano a su nacimiento (Rodríguez, 2005).

Las empresas *Born Global*<sup>1</sup> ingresan a los nuevos mercados obviando o saltándose algunas de las fases del proceso tradicional de internacionalización gradual o por etapas, conocido como modelo *Uppsala*<sup>2</sup>; son entes dinamizadores de las economías que contribuyen en el desarrollo económico de los países, siempre y cuando se les cree el clima, las condiciones y la infraestructura indispensable para que puedan alcanzar un desarrollo sostenido de sus exportaciones (Leiva y León, 2008).

En el contexto citado, el estudio del poder bajo esta nueva realidad se hace necesario como consecuencia de la dinámica de los mercados internacionales, que cada vez piden empresas con características más flexibles que respondan a los nuevos retos que demanda la economía mundial (Chaves, 2001).

El objetivo del artículo es analizar la actualización del poder en las organizaciones de internacionalización rápida a nivel teórico, sin acudir a realizar procesos de tipo cualitativo o cuantitativo, que demandarían un ejercicio estadístico inferencial.

En la conclusión del artículo se puede inferir que existe una característica común en las organizaciones de rápida internacionalización o *Born Global*: todas se basan en el poder del gestor de la empresa, es decir, el poder en términos de conocimiento, del aprovechamiento de los recursos internos y externos, de la formación profesional, del manejo de otros idiomas, de la experiencia internacional previa, y de la actuación proactiva y comprometida de la gerencia de la compañía. En este sentido, los teóricos que abordan este tipo de estudio en la caracterización de las empresas *Born Global*

1 Las empresas *Born Global* se caracterizan por ser de un alto componente tecnológico; sin embargo, el desempeño no solamente se desarrolla en éste ámbito, sino que se desenvuelve en sectores tradicionales como por ejemplo: textiles, confecciones, e incluso en actividades de menor nivel tecnológico. Se caracterizan por ser internacionales al segundo año de su constitución (Rennie, 1993).

2 El modelo tradicional o modelo *Uppsala*, enfatiza que la internacionalización debe darse por etapas o secuencias, que priman la venta de bienes y servicios en el mercado doméstico, y luego con la experiencia incursionan en los mercados internacionales (Johanson y Wiedersheim, 1975).

son Gabrielsson et ál. (2008), quienes resaltan el papel que tiene este tipo de conocimiento en el ejercicio del poder de las empresas. Finalmente, se explica la actuación del poder en las empresas *Born Global* y, por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la nueva figura empresarial.

**Estructura administrativa en las empresas de internacionalización rápida: *Born Global***

Las empresas o unidades organizacionales han sido entendidas por mucho tiempo como estructuras arquitectónicas en donde se combinan los factores de producción: tierra, capital, trabajo y tecnología.

Si bien es cierto que una unidad empresarial es fruto de la combinación de los factores de producción desde un punto de vista económico, también lo es que estas se crean por diferentes motivos, tales como demanda insatisfecha, oportunidades de incursión en mercados internacionales, apoyo gubernamental y cooperación internacional, entre otros. En este sentido, la creación de las empresas está en función de dar respuestas a un mercado de bienes y servicios más dinámico, que cada vez es más exigente y que demanda bienes y servicios que satisfagan sus necesidades.

Ante la realidad citada, en los últimos años ha surgido un grupo de empresas que han puesto en tela de juicio la teoría de la internacionalización empresarial. Se trata de las unidades organizacionales de rápida internacionalización *Born Global*, que inician sus actividades bajo la figura de innovación disruptiva y, posteriormente, se van consolidando bajo estructura de redes, rompiendo con los modelos de internacionalización clásicos, cuyo enfoque estaba centrado en el desarrollo empresarial basado en etapas o secuencias: exportación, licenciamiento, franquicia, *Piggybacking*, *Joint Venture*, *Greenfield*, *Uppsala*, etc. Por otro lado, las *Born Global* desafían las teorías que postulaban los procesos de inserción de las empresas en los mercados internacionales basadas en la innovación y en el ciclo vida del producto.

Según los teóricos, los motivos o los factores por los cuales las empresas deciden a temprana edad incursionar en los mercados internacionales son diversos, pero sobresalen los siguientes: nuevas condiciones en los mercados; avances tecnológicos en el transporte, producción y telecomunicaciones; fundadores y emprendedores más capacitados para incurrir en los mercados internacionales; mayor acceso a la información; transferencia de conocimiento o *Know how* de mercados foráneos, y apropiación de capacidades competitivas en la empresa.



**Figura 1.** Estructura formal simple de una empresa *Born Global*

Fuente: elaboración propia con base en Quesada (2011).

¿CÓMO VAMOS?

La estructura organizacional de las empresas de rápida internacionalización o *Born Global* se caracteriza por ser altamente centralizada, es decir, cuenta con un gerente o fundador, quien es el conocedor o gestor de la forma rápida de entrar a los mercados internacionales, y cuenta con la capacidad de transferir su conocimiento (capital social o relacional), en la conformación o creación de nuevas estructuras organizativas al interior de las empresas.

Como se puede observar en la figura 1, la gerencia general es la que cuenta con el poder, que se sustenta por dos tipos de motivos: i) el proceso de internacionalización como mecanismo de asunción de riesgos, razón por la cual el poder no se transfiere, ni se bifurca, es decir, es totalmente centralizado y concentrado en la figura del gerente general; ii) el capital social, es decir, la idoneidad con que cuenta la cabeza de la organización acerca de los movimientos de los mercados internacionales, que le da el carácter competitivo a la estructura administrativa.

Los dos argumentos se sustentan en el hecho de que, si la empresa quiere expandir su negocio, el proceso de socialización deberá ser supervisado por el gerente o fundador, quien es el facilitador del proceso de conocimiento de los mercados y de la red en todos los niveles de la organización.

Por otro lado, como se observa en la figura 1, el poder se centra en la gerencia, debido a que el rol de gerente radica en supervisar y coordinar muchas actividades tanto a nivel local como internacional. Las unidades de mando son unidireccionales, y existe un nivel de lateralidad que se dinamiza en la interconexión entre las diferentes áreas de la organización.

Adicionalmente, la figura 1 muestra que existe la posibilidad de que la empresa desarrolle nuevas áreas o unidades que se articulan mediante la interacción de redes, con el objetivo de crecer en los mercados internacionales.

Según Gabriëlsson et ál. (2008), existen tres etapas o actuaciones que experimentan

las empresas de internacionalización rápida o *Born Global* que se explicitan a continuación:

- *Etapa de introducción.* En esta fase la empresa se caracteriza por el uso de la red, es decir, si la unidad productiva u organizacional cuenta con apoyo, por ejemplo, de inversionistas ángeles, este hecho solo puede contribuir a que la organización supere ciertos obstáculos originados por la falta de recursos monetarios para emprender un negocio de carácter internacional.
- *Crecimiento y acumulación de recursos.* En esta fase los retos más grandes que enfrenta una empresa de internacionalización rápida es su capacidad para convertirse en una empresa global y la capacidad que esta pueda tener para enfrentar los mercados globales; por lo tanto, su permanencia en el mercado está determinada o influenciada por la capacidad que tenga la organización de establecerse en el mercado y su idoneidad para seleccionar los canales y redes acertados para la distribución.
- *Selección o escogencia de un nuevo mercado.* En esta fase, se presume que la empresa cuenta ya con un recorrido producto de haber estructurado una cadena de valor, tanto con organizaciones que han apoyado la creación del bien o servicio, como con los consumidores a nivel global. En esta fase lo que interesa a la empresa es incursionar en nuevos mercados.

Para entender el nivel de actuación del poder en las empresas de rápida internacionalización, a continuación se explicita la forma como se estructura el poder en este tipo de organizaciones.

### **Actuación del poder en las empresas *Born Global***

Las empresas *Born Global* se caracterizan en su génesis por contar con una estructura administrativa de tipo centralizada, es decir, el

poder en la organización es ejercido por una sola persona, quien muchas veces es su fundador o su gestor. En la etapa de gestación o de conformación de este tipo de empresas, la estructura de capital está fundamentada por el financiamiento interno, en donde el capital inicial es aportado por el gestor o fundador de la organización, quien ve en este elemento constitutivo su fuerza de poder.

De acuerdo con la afirmación anterior, las empresas *Born Global* se caracterizan por contar con un capital pequeño al inicio de sus operaciones, en donde el poder se direcciona a controlar los activos en vez de adquirirlos.

Otra de las características de este tipo de organizaciones en su dinámica del poder es su alto grado de vocación hacia la tecnología, en donde su lectura del mercado global es potencial y sus estrategias de mercado al inicio de sus operaciones son de diferenciación; es decir, su relación de poder se explicita a través del conocimiento de los mercados y de la concepción o dominio de la alta tecnología.

La aparición del fenómeno *Born Global* se debe a tres aspectos fundamentales: i) condiciones de los mercados, ii) desarrollos tecnológicos y iii) el emprendedor quien es el gestor o fundador de la organización.

En la etapa inicial de las empresas *Born Global*, el gestor o fundador se convierte en el único dentro del poder de la organización, y una de las decisiones que toma este tipo de empresas es la constitución de la unidad empresarial vía capital interno, así como la búsqueda de mercados internacionales; sin embargo, algunos expertos han considerado que la entrada de socios externos, tales como *Business Angels* o empresas de capital de riesgo han permitido generar efectos positivos en las organizaciones (Gabrielsson et ál., 2004).

La relación de poder que impera en este tipo de organizaciones principalmente es la habilidad o conocimiento por parte del gestor de la empresa, quien posee características tales

como alto nivel de experiencia, visión del futuro y alto nivel educativo, entre otras, las cuales forman una sinergia que hacen que sus decisiones sean mucho más atrevidas y dirigidas a acelerar el proceso de internacionalización en su organización.

Estas habilidades aceleran el proceso de internacionalización; sin embargo, la experiencia previa ejercida por el gestor o fundador es vital en el momento de inserción en los mercados internacionales, de tal manera que este se convierte en uno de los elementos de poder fundamentales en este tipo de organizaciones. La experiencia se adquiere no solamente con la formación académica, sino de igual manera con la edad, constituyéndose en uno de los elementos que propician este tipo de emprendimientos.

Otro de los elementos por considerar en el desarrollo de este tipo de organizaciones en la dinámica del poder lo constituye el riesgo, que es de igual manera una de las características del directivo, que asume el reto de incursionar rápidamente en los mercados internacionales.

Las etapas en que se desarrollan las empresas *Born Global* en la lectura de los expertos son tres: i) introducción, ii) crecimiento y iii) acumulación de recursos y desarrollo independiente. En cada una de las etapas se identifica la financiación, la elección del canal de distribución y el aprendizaje acumulado.

Cabe resaltar de igual manera que el modelo centralizado no perdura en este tipo de organizaciones, debido a que su dinámica le exige efectuar rápidamente ajustes en su aparato organizacional. Por el contrario, las que no efectúan cambios al interior suelen desaparecer del entorno empresarial, es decir, no sobreviven (Mintzberg, 1992).

Las empresas *Born Global* pasan por una serie de etapas que determinan la configuración del poder al interior de la organización que se detallan a continuación:

- *Desarrollo de productos o nuevos procesos.*  
En esta etapa el poder se circunscribe al

## La relación de poder que permite la sobrevivencia de este tipo de organizaciones es el conocimiento.

director o fundador, quien se encarga de diseñar la ruta que se va a seguir por parte de la unidad empresarial.

- *Ventas pequeñas domésticas.* En esta etapa la organización conserva su carácter centralizado y muta hacia un esquema de carácter cerrado, debido a las exigencias del mercado local, aunque algunas empresas comienzan su exportación rápidamente.
- *Creación de posición internacional.* En este nivel, la empresa ha llegado a impactar al mercado con sus productos, y comienza a visualizarse una manifestación de intereses foráneos tratando de ingresar al mercado vía coalición externa; ven oportunidades de negocio y tratan abruptamente de entrar en la organización solicitando cambios en los estatutos de la organización. La orientación hacia el mercado se manifiesta en tres elementos: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.
- *Cambios o transición de la dirección.* Estos cambios se dan hacia un esquema de organización basada en redes, en donde el componente tecnológico se convierte en el eje de la organización, no solamente desde su actividad económica, sino desde el punto de vista de las configuraciones y relaciones de poder.

### Conclusiones

El poder en las organizaciones circunscrito en las empresas de internacionalización rápida permite identificar que la relación de poder que

permite la sobrevivencia de este tipo de organizaciones es el conocimiento, el cual se constituye como una dimensión clave en el proceso de inserción y consolidación en los mercados internacionales.

Los diferentes teóricos de las organizaciones y de los modelos de internacionalización conceptúan que el poder, en una organización de rápida internacionalización, se fundamenta en el conocimiento no solamente en su génesis, sino en todo su desarrollo, debido a que en cada fase, si bien se requiere tanto de recursos internos como externos, la formación profesional, el dominio de otros idiomas, la experiencia internacional previa, la actuación proactiva y comprometida del gestor del negocio, se convierte en el vehículo para poder consolidar este tipo de organización.

El enfoque de redes es uno de los elementos esenciales en las empresas de internacionalización rápida, en donde la planeación de las organizaciones se hace a través de procesos de alianzas y acuerdos estratégicos; su estructura organizacional se basa en departamentalización por procesos, y la dirección y control se hace virtual y permanentemente con capacidad decisoria rápida y comunicación integrada.

Si bien al inicio de sus operaciones el enfoque del poder es de tipo central, la estructura de este tipo de organizaciones muta hacia el enfoque de redes en donde existen diferentes tipologías que pueden ser de carácter general y específico. De carácter general, los tipos de red van desde la nacionalidad hasta la relación de procesos, mientras que la de carácter específico se centra, por ejemplo, en red de proveedores, red de clientes y red de cooperación tecnológica entre otros.

Cabe resaltar que ya existen avances teóricos importantes en la estructuración y conformación de redes entre los que sobresalen los siguientes: los estudios de Chen et ál. (2022), que explicitan desde sus diferentes enfoques la estructura ideal con la que deben contar las empresas

que mutan constantemente para ajustarse a los retos que demandan los mercados internacionales, tanto en materia de producción como de comercialización (Louffat, 2009).

De acuerdo con los diferentes enfoques de redes, la relación de poder que se configura en las empresas de internacionalización rápida es el conocimiento, que está dirigido hacia la red; por lo tanto, el conocimiento del producto o servicio, si bien juega un papel importante en este tipo de empresas, no es suficiente, si no se cuenta con un conocimiento de la red, configurándose en un poder sistémico cuya característica es ser flexible, dinámico y modular.

Adicionalmente, se recomienda a nivel académico realizar un estudio de la conceptualiza-

ción y actuación del poder en las empresas de rápida internacionalización de tipo cualitativo o cuantitativo que permita identificar cómo es la dinámica del poder vía enfoque de redes. Para ello, no solamente se debe examinar el comportamiento de las empresas que presentan un alto componente tecnológico, sino de igual manera aquellas empresas que han nacido bajo la figura *Born Global*, pero que desde sus inicios presentan una rápida internacionalización.

Finalmente, es necesario continuar examinando este tipo de empresas y su configuración de poder en empresas intensivas en conocimiento o servicios, y en empresas basadas en *Know how*; que son consideradas como las tecnologías emergentes. ■

## REFERENCIAS

- CHAVES, F. Q. (2001). La Estructura en Empresas de Internacionalización Acelerada o Born Globals. *TEC Empresarial*, 5(2), 39-48.
- GABRIELSSON, M., KIRPALANI, V., DIMITRATOS, P., SOLBERG, C. Y ZUCHELLA, A. (2008). Born Globals: Proposition to Help Advance Theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.015>
- GABRIELSSON, M., SASI, V. Y DARLING, J. (2004). Finance Strategies of Rapidly-Growing Finnish smes: Born Internationals and Born Globals. *European Business Review*, 16(6), 590-604. <https://doi.org/10.1108/09555340410565413>
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. (1977). The Internationalization Process of The Firm: A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments. *Journal Of International Business Studies*, 8, 23-22. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- JOHANSON, J. Y WIEDERSHEIM, F. (1975). The Internationalization Process of The Firms: Four Swedish Case Studies. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- LEIVA, B. Y LEÓN, F. (2008). Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización. *TEC Empresarial*, 2(2), 9-19.
- LOUFFAT, J. (2009). Tendencias modernas de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en zonas regionales. *Revista Electrónica de Ciencia Administrativa (RECADM)*, 8(2), 205-223. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20090802007>
- MCDUGALL, P., OVIATT, B. Y SHANE, S. (1994). Explaining The Formation Of The International New Venture: The Limits Of Theories From International Business Research. *Journal Of Business Venture*, 9(6), 469-487. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
- QUESADA, F. (2011). La Estructura en Empresas de Internacionalización Acelerada o Born Globals. *TEC Empresarial*, 5(2), 39-48.
- RENNIE, M. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- RIALP, A., RIALP, J., URBANO, D. Y VAILLANT, Y. (2005). The Born Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal Of International Entrepreneurship*, 3, 133-171. <https://doi.org/10.1007/s10843-005-4202-7>
- RODRÍGUEZ, J. (2005). *Entendiendo el proceso de internacionalización: la actividad de las pymes*. <http://hdl.handle.net/11191/273>
- ZHANG, M. Y TANSUHAJ, P. (2007). Organizational Culture, Information Technology Capability and Performance: The Case of Born Global Firm. *The Multinational Business Review*, 15(3), 43-78. <https://doi.org/10.1108/1525383X200700012>