



Universitat Autònoma de Barcelona

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  http://cat.creativecommons.org/?page_id=184

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>



Universitat Autònoma de Barcelona

**LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO:
UN ESTUDIO CUALITATIVO MULTINIVEL DE LA INFLUENCIA DEL ENTORNO INSTITUCIONAL,
EL CAPITAL HUMANO Y SU MODELO DE NEGOCIO.**

Carlos Martínez Lizama



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

DEPARTAMENTO DE EMPRESA

***DOCTORADO EN CREACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS
(IDEM)***

TESIS DOCTORAL

**LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS
INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO: UN ESTUDIO
CUALITATIVO MULTINIVEL DE LA INFLUENCIA DEL
ENTORNO INSTITUCIONAL, EL CAPITAL HUMANO Y SU
MODELO DE NEGOCIO.**

Autor: Carlos Martínez Lizama

Supervisor: Dr. Àlex Rialp Criado

Septiembre 2017

*A las mujeres mas importantes de mi
vida, Pilar mi madre, Myriam mi esposa y
María mi hija.*

A la memoria de mi padre.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	i
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	v
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
PREFACIO	xiii
RESUMEN.....	xxi
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 CONTEXTO GENERAL	3
1.2 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	8
1.4 ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	14
2. LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS: REVISION DE LA LITERATURA.....	19
2.1 EL FENÓMENO DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES.....	19
2.1.1 Origen y conceptualización	19
2.1.2 Enfoques de estudio del fenómeno de las nuevas empresas internacionales	25
2.2 LAS EMPRESAS DE SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO	27
2.2.1 Origen, conceptualización, características y tipologías.	27
2.3 LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO	37
2.3.1 Conceptualización.....	37
2.3.2 Medición del desarrollo de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento	41
3. LAS INSTITUCIONES Y LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LOS FACTORES INSTITUCIONALES EXTERNOS.....	49
3.1 INTRODUCCIÓN	49
3.2 MARCO CONCEPTUAL	52
3.2.1 Teoría Económico Institucional	52
3.2.2 Factores institucionales externos que inciden en la internacionalización de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento.	55
3.2.3 Proposiciones	58
3.2.3.1 Condiciones de los mercados.....	58
3.2.3.2 Desarrollo económico y tecnológico	61
3.2.3.3 Redes relacionales	62

3.2.3.4 Capacidades y habilidades	64
3.3 METODOLOGIA	66
3.4 RESULTADOS Y ANALISIS DE LAS PROPOSICIONES	69
3.4.1 Análisis Individual de los casos.....	70
3.4.2 Análisis cruzado y discusión.	72
3.5 CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	85
3.5.1 Conclusiones	85
3.5.2 Implicaciones	86
4. CAPITAL HUMANO Y LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LAS COMPETENCIAS INTERNAS DE GESTIÓN.	91
4.1 INTRODUCCIÓN	91
4.2 MARCO CONCEPTUAL	94
4.2.1 Capital Humano: Capacidades, habilidades, conocimiento y experiencia. ..	94
4.2.2 Teoría del Capital Humano	97
4.2.3 Alcance y ámbito del capital humano.	101
4.3 METODOLOGÍA	105
4.4 RESULTADOS EMPÍRICOS Y FORMULACIÓN DE PROPOSICIONES.....	111
4.4.1.1 Caso Beta	111
4.4.1.2 Caso Gamma	112
4.4.1.3 Caso Sigma.....	112
4.4.1.4 Caso Omega	113
4.4.2 Análisis cruzado y formulación de proposiciones	114
4.4.2.1 Capital humano personal genérico	114
4.4.2.2 Capital humano personal internacional.....	124
4.4.2.3 Capital humano profesional genérico	133
4.4.2.4 Capital humano profesional internacional	147
4.4.2.5 Capital humano personal vs Capital humano profesional	154
4.4.2.6 Capital humano genérico vs Capital humano internacional.....	159
4.5 CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	165
4.5.1 Conclusiones	165
4.5.2 Implicaciones y líneas futuras de investigación.....	172
5 MODELO DE NEGOCIO Y LÓGICA DECISIONAL EN LA NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO: EL CASO DE SCYTL.....	179
5.1 INTRODUCCIÓN	179
5.2 MARCO CONCEPTUAL	185
5.2.1 Modelo de negocio: Conceptualización y componentes	185
5.2.2 Proceso de causación vs proceso de efectuación.....	190
5.2.3 Modelo de negocio de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento y la lógica decisional.	196

5.3 METODOLOGIA	199
5.3.1 Selección del caso	201
5.3.2 Método para representar el modelo de negocio	206
5.3.3 Recogida de evidencia.....	213
5.3.4 Análisis de evidencia	215
5.4 DESCRIPCION DEL MODELO DE NEGOCIO DE SCYTL	216
5.4.1 Representación del modelo de negocio: Scytl, de “Security Electronic voting” a “Innovating Democracy”	216
5.4.2 Evaluación del modelo de negocio.....	233
5.5 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	251
5.6 IMPLICACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	257
6. CONCLUSIONES.....	263
6.1 CONCLUSIONES PRINCIPALES.....	263
6.2 IMPLICACIONES.....	269
6.3 LIMITACIONES Y LINEAS DE INVESTIGACION FUTURAS.....	272
REFERENCIAS	277
ANEXOS	307
ANEXO Capítulo 3	309
ANEXO Capítulo 4	319

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 Clasificación de actividades de Servicios intensivos en conocimiento según NACE 93 Rev.1.1 y NACE 2009 Rev.2.0	32
Tabla 3.1 Perfil de las empresas.....	68
Tabla 4.1 Dimensiones, categorías y tipologías del capital humano	104
Tabla 4.2 Perfil de los fundadores.....	110
Tabla 4.3 Perfil de las empresas.....	110
Tabla 4.4 Capital humano personal genérico	114
Tabla 4.5 Capital humano personal internacional	124
Tabla 4.6 Capital humano profesional genérico	133
Tabla 4.7 Capital humano profesional internacional.....	147
Tabla 4.8 Capital humano personal vs Capital humano profesional.....	155
Tabla 4.9 Capital humano genérico vs Capital humano internacional	160
Tabla 4.10 Resultado dimensión alcance.....	166
Tabla 4.11 Resultado dimensión ámbito	167
Tabla 4.12 Resultado categorías – capital humano personal genérico	167
Tabla 4.13 Resultado categorías – capital humano personal internacional	168
Tabla 4.14 Resultado categorías – capital humano profesional	169
Tabla 5.1 Decisiones fase I - Origen.....	189
Tabla 5.2 Decisiones fase II – Desarrollo de mercado y evolución de producto	225
Tabla 5.3 Decisiones fase III – Crecimiento y liderazgo de mercado	228
Tabla 5.4 Decisiones fase IV – Expansión y diversificación	232
Tabla 5.5 Círculos virtuosos del modelo de negocio de ScytI.....	236
Tabla 6.1 Resumen de los resultados principales de la tesis	268
Tabla A3.1 Valoración de las instituciones.....	313
Tabla A3.2 Valoración de las condiciones de mercado	315
Tabla A3.3 Valoración del desarrollo tecnológico.....	316
Tabla A3.4 Valoración de las redes relacionales.....	317
Tabla A3.5 Valoración de las capacidades y habilidades	318
Tabla A4.1 Definiciones de las características de las tipologías del capital humano ..	319
Tabla A4.2 Valoración sobre el capital humano personal genérico	326
Tabla A4.3 Valoración sobre el capital humano personal internacional.....	328
Tabla A4.4 Valoración sobre el capital humano profesional genérico	330
Tabla A4.5 Valoración sobre el capital humano profesional internacional	332

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 Modelo de los factores institucionales externos en el desarrollo de las nuevas empresas internacionales de servicios bajo el enfoque institucional.....	66
Figura 4.1 Modelo de incidencia del capital humano de los fundadores en el desarrollo de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento.....	165
Figura 4.2 Resultado influencia tipologías capital humano.....	170
Figura 4.3 Resultado influencia de las características en las tipologías del capital humano.	171
Figura 5.1 Modelo dinámico de la efectucción	193
Figura 5.2 Portfolio de soluciones de ScytI	204
Figura 5.3 Soluciones fase preelectoral	205
Figura 5.4 Soluciones día de las elecciones	205
Figura 5.5 Soluciones fase postelectoral.....	206
Figura 5.6 Soluciones gobernanza.....	206
Figura 5.7 Elementos del modelo de negocio	208
Figura 5.8 Elementos para la representación gráfica del modelo de negocio.....	209
Figura 5.9 Representación modelo fase I – Origen (1994-2001).....	218
Figura 5.10 Representación modelo fase II – Desarrollo de mercado y evolución de producto (2001-2004)	223
Figura 5.11 Representación modelo fase III – Crecimiento y liderazgo de mercado (2004-2011).....	228
Figura 5.12 Representación modelo fase IV – Expansión y diversificación (2011-2017).....	232
Figura 5.13 Representación modelo negocio ScytI con teorías	234
Figura 5.14 Representación modelo negocio ScytI	235
Figura 5.15 Círculo virtuoso de competitividad de servicio.....	237
Figura 5.16 Círculo virtuoso de credibilidad de servicio	238
Figura 5.17 Círculo virtuoso de internacionalización temprana	240
Figura 5.18 Círculo virtuoso de internacionalización en expansión	242
Figura 5.19 Círculo virtuoso de consolidación de mercado	244
Figura 5.20 Círculo virtuoso de desarrollo de mercado	245
Figura 5.21 Círculo virtuoso de financiación de la expansión.....	247

PREFACIO

PREFACIO

Parece que fue ayer cuando por mi cabeza pasó el hecho de realizar mi tesis doctoral, sin embargo han pasado unos cuantos años hasta poder llegar a escribir estas líneas, que son señal inequívoca de que esta travesía ha llegado a su fin.

Sentimientos contradictorios me embriagan, alegría y tristeza se entremezclan al pensar que por un lado he cumplido con el objetivo deseado, y por otro lado al tener que despedirme de mi querida y fiel compañera de viaje durante tanto tiempo. ¡Adiós querida tesis... te echaré de menos!

Obvia decir que la soledad me ha acompañado en este viaje, sin embargo, es un viaje al que agradezco haber conocido a tantas personas que, en mayor o menor medida, han tenido a bien compartir conmigo algún trecho del mismo, y a los que quiero expresar mi gratitud en estas líneas.

En primer lugar quiero agradecer al Dr. Àlex Rialp Criado, mi estimado director, por haber aceptado el reto de recorrer el viaje conmigo, y compartir tu conocimiento guiándome en la senda. Gracias por tu capacidad de empatía y por todo lo que me has aportado tanto a nivel académico como personal. Gracias por tu acompañamiento en la lucha y en la brega... Sin todo ello, esta tesis no hubiera llegado a buen puerto.

Agradecer a la *Universitat Autònoma de Barcelona* como institución, y al *Departament d'Empresa* de la *Facultat d'Economia i Empresa*, por poner a mi disposición sus medios y recursos. Y por supuesto, a todo el grupo humano que lo compone, y en especial a los miembros que hacen posible el desarrollo del *Doctorado en Creación y Gestión de Empresas (IDEM)*. A Marta San José y Mireia Cirera por su total predisposición y respaldo desde el back office, y facilitarme el camino. Al Dr. Carlos Guallarte, por su ayuda y orientación. Al Dr. Josep Rialp Criado, por hacerme reflexionar sobre alguna de mis decisiones, ya que de no ser así, estas líneas nunca hubieran sido escritas. Al Dr. Diego Prior por sus acertados comentarios. Al Dr. Joan

Lluís Capelleras por su constante interés y consejos. A las Dras. Rosalía Gallo y Consol Torreguitart, y el Profesor Pere Caba que tuvieron que “sufrirme” cuando compartíamos despacho, y por sus siempre bien recibidas palabras de ánimo. Al Dr. David Urbano, por explicarme sin tapujos la dificultad del camino que iba a emprender hace unos cuantos años. A la Dra. Paloma Miravittles de la Universidad de Barcelona y al Dr. Joan Enric Ricart del IESE, por compartir altruistamente sus conocimientos. Y a los compañeros del doctorado, Eli, Jorge, Nery, Rodrigo, Laura y Andreu, con los que en algún momento de la singladura hemos caminado juntos en el proceso de aprendizaje.

Por supuesto a todas aquellas personas de las empresas que han dispuesto generosamente su tiempo para que pudiera llevar a cabo la tesis.

Más allá del entorno académico y profesional, es momento de agradecer a aquellas personas que han sido importantes en algún momento de mi vida, y que para mí es un orgullo poder mostrar mi gratitud. A mi padre, que si bien hace mucho tiempo que nos dejaste, nunca he olvidado tus palabras alentándome a que el estudio me haría mejor persona y profesional... ¡Tenías razón! Espero haber cumplido con creces las expectativas y que te sientas orgulloso, allí donde estés. A mi madre Pilar, por tu esfuerzo para darme la mejor educación posible, y ofrecerme tu confianza en los momentos más complicados de la vida. A mi hermano Fernando por alentarme siempre en la continuidad de mis estudios, ¡También tenías razón! A mi hermana Ana, por haber sido un gran pilar en los momentos más difíciles. Al resto de la familia, os agradezco haber puesto todo lo que estaba en vuestra mano. A mi amigo Albert García, por estar cuando realmente se tenía que estar.

Por último a mi hija Maria, lo mejor de mi vida y la energía para seguir luchando; agradecer tu comprensión, y pedirte disculpas por el tiempo de tu infancia que la tesis nos robó... Y como no, a mi querida esposa y compañera Myriam, por tu apoyo

incondicional en todas mis aventuras, por tu comprensión, motivación, sacrificio y aguante ¡Sin ti, esto no hubiera sido posible!

Carlos Martínez Lizama

Bellaterra, Septiembre 2017

RESUMEN

RESUMEN

La presente Tesis se centra en el desarrollo e internacionalización de las nuevas empresas internacionales (NEI) de servicios intensivos en conocimiento, con el objetivo principal de obtener una mejor comprensión de los factores que inciden en su desarrollo.

La investigación se lleva a cabo mediante una metodología cualitativa basada en el estudio de casos. El análisis de los factores institucionales externos y el análisis de las características de los fundadores se realizan mediante el diseño de investigación de casos múltiples desde el enfoque de la Teoría Económico Institucional en el capítulo 3 y, de la Teoría del Capital Humano en el capítulo 4 respectivamente. En el capítulo 5 se realiza el análisis del modelo de negocio de una NEI de servicios intensivos en conocimiento siguiendo el diseño de caso único, considerando el enfoque de la lógica de la efectucción en el proceso de toma de decisiones.

Los principales hallazgos de esta investigación muestran la incidencia que tienen los factores institucionales externos en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, sobre todo en la red relacional de las mismas. Además, el capital humano de sus fundadores y gestores juega un papel determinante, debido a que en este tipo de empresas el conocimiento acumulado es fuente determinante para la generación de ventajas competitivas. Por último, el análisis del modelo de negocio muestra a través de la interdependencia entre las elecciones y consecuencias, que tanto el enfoque de la lógica de la efectucción como de la causación deben ser complementarios en el proceso de la toma de decisiones.

En general, la presente tesis tiene implicaciones teóricas y prácticas. Desde el punto de vista teórico, contribuye a la generación de conocimiento en determinados aspectos en este incipiente campo de investigación, y se avanza en las teorías y enfoques utilizados como marcos de referencia válidos en este particular contexto. Los

resultados obtenidos pueden ser de gran utilidad a nivel de políticas gubernamentales y en la praxis en el entorno empresarial, ya que se genera la evidencia suficiente para que se considere a las empresas de servicios intensivos en conocimiento, como un segmento de la economía que ha de liderar el desarrollo de los países en el marco internacional.

Palabras clave: Nuevas empresas internacionales, servicios intensivos en conocimiento, Teoría Económico Institucional, Teoría del Capital Humano, Efectuación, Modelo de negocio.

JEL: B52, F29, L26, L84, L86

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1 CONTEXTO GENERAL

La Tesis se enmarca en el campo académico de la Administración y Dirección de empresas, dentro de la línea de investigación que se centra en la internacionalización de empresas, y más concretamente en la línea específica del emprendimiento internacional.

La globalización de la economía en un período relativamente corto de tiempo, ha provocado un cambio radical en el entorno. Cuestiones tales como los avances en tecnología, la mejora de las comunicaciones y el transporte, la eliminación de barreras al comercio internacional, el cambio global de la cadena de valor de las empresas provocada por la deslocalización de los procesos productivos y una orientación internacional del mercado de sus productos, hace que el entorno se perciba como una “aldea global” o un mundo sin fronteras (Knight y Cavusgil, 2004).

Como resultado de este nuevo entorno, las empresas se han preocupado por potenciar internacionalmente sus actividades. De hecho, el tema de la internacionalización empresarial ha generado un gran interés por parte de los académicos en las últimas tres décadas. Tal es la importancia de la internacionalización de las empresas en la economía de los países, que recientemente, las instituciones han intensificado sus esfuerzos en promover y potenciar la internacionalización del tejido empresarial, mediante inversiones monetarias directas a las empresas, la creación de organismos con el fin de facilitar la actividad internacional, así como la potenciación de la transmisión de conocimientos y habilidades para la internacionalización de las mismas.

Mucha es la literatura existente en el campo de la internacionalización de la empresa, y desde su génesis se ha intentado explicar mediante diferentes enfoques teóricos,

tanto a través de una perspectiva económica como de proceso. Destacan el enfoque de los costes de transacción (Williamson, 1975), la Teoría del ciclo de vida del producto (Vernon, 1966), la Teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976; Hennart, 1982) y el modelo de internacionalización gradual o modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977, 1990), entre otros. Éste último, ha sido ampliamente aceptado como modelo que explica el proceso de las empresas que siguen un patrón gradual de internacionalización. Sin embargo, recientemente se ha demostrado que estos marcos teóricos de internacionalización no son capaces de explicar el proceso de internacionalización de otras empresas que se internacionalizan de una forma temprana y rápida.

Oviatt y McDougall (1994, p.49) argumentan que las teorías tradicionales del comercio internacional no pueden explicar la aparición de las NEI, que las definen como "aquellas empresas que, desde sus inicios, obtienen importantes ventajas competitivas en el uso de recursos y en la venta de productos en varios países". Básicamente, se consideran NEI a aquellas empresas que se internacionalización de una forma temprana y rápida desde el momento de su creación. Esta internacionalización no debe venir causada por la saturación del mercado local, sino que debe ser fruto de una actitud proactiva y voluntarista acerca del proceso de internacionalización por parte de los fundadores de la empresa (Ripollés y Menguzzato, 2004). Si bien la literatura académica ha avanzado en la investigación del fenómeno de la temprana y rápida internacionalización, no existe un consenso que defina de forma unánime el concepto de NEI, sin embargo sí hay un acercamiento sobre las tres dimensiones que deben considerarse para conceptualizar este tipo de empresas. Tales dimensiones hacen referencia al tiempo que transcurre desde la creación hasta que se internacionalizan; la escala, dónde se valora la cantidad de ventas internacionales sobre las ventas totales de la empresa; y el alcance, donde se considera tanto el número de países como la distancia física y psicológica de los mismos respecto la empresa origen.

Desde el punto de vista operacional, las NEI se caracterizan por utilizar estrategias globales para llegar a sus clientes internacionales, utilizando una eficiente red externa de contactos. Aspectos tales como la innovación, el conocimiento del mercado y el uso de tecnologías son factores determinantes para el éxito de las mismas, así como el capital humano acumulado por parte de sus fundadores y gerentes (Zahra, 2005; McDougal et al., 1994; Oviatt y McDougall, 1994).

Aunque en un principio el citado fenómeno de la internacionalización temprana y rápida parecía estar reservado a un sector de la industria caracterizado por ser intensivo en alta tecnología y conocimiento -debido a que las características del entorno parecían jugar a su favor-, ciertas investigaciones han demostrado que no sólo se limita a este único sector (Gabrielsson et al., 2008), y el fenómeno de la internacionalización temprana y rápida se ha extendido a diferentes tipologías de empresa y sector, tomando un protagonismo especial en las empresas pequeñas y medianas.

Por otro lado, la literatura ha empezado también a interesarse por el fenómeno de la internacionalización de servicios (Hitt et al., 2006; Ripollés et al., 2010), sin embargo, la investigación sobre la internacionalización de las empresas de servicios intensivos en conocimiento es todavía muy escasa (Toivonen et al., 2009), y se cuestiona la aplicabilidad de las teorías existentes, por lo que existen ciertos autores que proponen que se requieren de nuevos enfoques para entender el fenómeno de la internacionalización de servicios (Johanson y Valhne, 1990; O'Farrell et al., 1998; Javalgi y Martin, 2007; Reihlen y Apel, 2007). Recientemente, muchos estudios en el campo del emprendimiento internacional y, en concreto de las empresas temprana y rápida internacionalización, han utilizado un enfoque metodológico de corte cualitativo en sus investigaciones (Dimitratos et al., 2010; Gabrielsson et al., 2008; Gabrielsson et al., 2013; Kalinic y Forza, 2012), siendo esta estrategia de investigación muy popular en el estudio de los negocios internacionales (Piekkari et al., 2009). En este contexto,

el enfoque metodológico cualitativo utilizado en la investigación es adecuado, dado el potencial para generar nuevas e innovadoras ideas para el desarrollo de la teoría (Welch et al., 2011).

La presente Tesis pretende aportar conocimiento del fenómeno de la internacionalización del tejido empresarial español, específicamente realizando un estudio empírico cualitativo del fenómeno de la internacionalización temprana y rápida dentro de las empresas del sector servicios intensivos en conocimiento. Convergen en el estudio tres áreas de interés de investigación dentro del ámbito de la Administración y Dirección de Empresas –el emprendimiento internacional, el fenómeno de la temprana y rápida internacionalización, y el ámbito del sector servicios-, por lo que se pretende aportar conocimiento e iluminar el largo camino a realizar en materia de investigación de tales áreas de ferviente actualidad.

1.2 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La presente Tesis pretende aportar conocimiento en referencia a los factores que inciden en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, dando un pequeño paso más en el camino del conocimiento que la academia ha aportado hasta ahora.

El objetivo global de la investigación es obtener una mejor comprensión de los determinantes internos y externos que afectan al desarrollo las NEI de servicios intensivos en conocimiento españolas. Podemos establecer tres objetivos básicos en la presente Tesis:

1. Por un lado aportar evidencia sobre la incidencia de determinados factores en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento analizando la relación con las instituciones.

2. Analizar el papel que juegan las capacidades y habilidades de los fundadores en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.
3. Entender los procesos estratégicos en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento que determinan su modelo de negocio.

En función de los objetivos establecidos, la presente Tesis está guiada por las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo inciden las instituciones formales e informales en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento?

¿Cómo inciden las capacidades y habilidades de los fundadores y gerentes en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento?

¿Cómo se desarrollan los procesos estratégicos en la generación del modelo de negocio de las NEI de servicios intensivos en conocimiento?

Las preguntas de investigación, nos llevan a establecer los objetivos específicos de cada una de los capítulos de corte empírico que consta la presente Tesis.

En la primera parte de la investigación se relaciona la incidencia que en particular tienen las instituciones en las NEI de servicios intensivos en conocimiento, lo que nos lleva a determinar los siguientes objetivos específicos:

- Explorar qué factores institucionales externos tienen una mayor incidencia en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.
- Explorar el grado de influencia que pueden tener las instituciones en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.
- Aportar evidencia sobre la validez de la Teoría Económico Institucional como un nuevo marco de referencia adecuado para el estudio de los

factores del entorno en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

En la parte de la investigación que se refieren al capital humano de los fundadores y/o gerentes los objetivos específicos se definen como:

- Conocer el papel que juegan las capacidades y habilidades de los empresarios y/o gerentes de las NEI de servicios intensivos en conocimiento en su desarrollo.
- Determinar dentro del conjunto de capacidades y habilidades de los empresarios y/o gerentes, cuáles tienen una mayor influencia en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

En la parte de la investigación que se centra en el modelo de negocio de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, se especifican los objetivos como:

- Mejorar la comprensión del desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento considerando la doble perspectiva de la efectuación y la causación en la toma de decisiones.
- Aportar evidencia sobre la validez del enfoque de la efectuación como un nuevo marco de referencia adecuado para el estudio del desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Leonidou et al (1998) señalan la reconocida importancia que tiene para la actividad económica las pequeñas y medianas empresas en cuanto a innovación, empleo y creación de riqueza en muchos países. Es de esperar que la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas siga ganando impulso debido a la paulatina disminución de barreras por parte de los gobiernos, así como por los continuos

avances de la tecnología (Lu y Beamish, 2001). Es por ello que la internacionalización debe ser una estrategia a tener en cuenta ya desde el proceso de creación de una empresa. No puede ser un proceso espontáneo, debido a las dimensiones que el proceso de internacionalización conlleva y su afectación a la estructura global de la empresa, tal y como señalan Welch y Luostarinen (1988). Debido al fenómeno de globalidad de la economía, el futuro de las pequeñas y medianas empresas pasará indudablemente por su apertura internacional y considerar el mercado mundial como su mercado. Mucho es el recorrido que existe dentro del ámbito de la investigación de la internacionalización de la empresa, y muchas contribuciones al conocimiento científico deben ser realizadas, sobre todo en materia de servicios, un ámbito incipiente en cuanto a investigación se refiere.

Vemos como la internacionalización de las empresas es determinante para las economías de los países, no sólo de bienes, sino también en el ámbito de los servicios, ya que éstos han adquirido un gran protagonismo dentro de las economías actuales. El crecimiento en las dos últimas décadas del sector servicios a escala mundial ha sido simultáneo al crecimiento de los servicios basados en el conocimiento (Javalgi et al., 2009). De hecho, los servicios basados en el conocimiento están creciendo más rápido que las manufacturas y que otros tipos de servicios (Toivonen, 2004). En el marco de la Unión Europea el número de empresas de servicios intensivos en conocimiento sobrepasa ya los tres millones, superando el billón de euros de facturación en 2005, según Eurostat.

En este contexto, la Academia ha sido prolífica en la investigación dentro del ámbito de la internacionalización -área de estudio que lleva varias décadas de desarrollo-, avanzando en la generación de conocimiento paralelamente al crecimiento del fenómeno. Los investigadores han ido considerando nuevas líneas de investigación para explicar el complejo proceso de la internacionalización; muestra de ello es el creciente interés de los académicos en el estudio del fenómeno de la

internacionalización temprana y rápida de las empresas (Knight y Cavusgil, 1996, Oviatt y McDougall, 1994), objeto de estudio desde el inicio de la década de los noventa. Ciertamente es, que el estudio sobre las NEI constituye actualmente una parte importante de la literatura empresarial internacional (McDougall, Oviatt, y Shrader, 2003); sin embargo, relativamente poca atención se le ha prestado todavía a las NEI de servicios si tenemos en cuenta su importancia en las economías mundiales, ya que hoy en día la industria de los servicios constituye más de las dos terceras partes de las actividades económicas de las naciones más desarrolladas (Javalgi y Grossman, 2014). En este avance en la investigación, la academia debe realizar un esfuerzo orientándose al campo de la internacionalización de los servicios, y en concreto de los servicios intensivos en conocimiento, ya que la internacionalización de las empresas de servicios intensivos en conocimiento va a tener, si no lo tiene ya, un papel determinante en el desarrollo de las economías de los países (Desmarchelier et al., 2013; Miles, 2005).

En cuanto a los factores que inciden en el desarrollo de las NEI, los factores internos son los que han recibido una gran atención por parte de los investigadores, sin embargo, no se puede decir lo mismo de los factores externos. Sousa et al. (2008) señalan que de una revisión de cuarenta estudios referentes a la exportación, tan solo nueve hacían referencia a los factores externos. Al igual ocurre en la revisión realizada por Zou and Stan (1998), donde de un estudio de cincuenta investigaciones tan sólo diecinueve se basaban en factores del entorno. En lo que respecta al ámbito de los servicios, Javalgi y Martin (2007) suscriben que, a pesar de la creciente importancia del comercio y la inversión en los servicios, se reconoce que el área de internacionalización de servicios es relativamente nueva en términos de construir y probar teorías, constatando que varios investigadores han señalado la escasez de progreso en general y la carencia de rigor empírico y teórico. Se observa que una gran parte de la literatura existente en materia de internacionalización de servicios hace

especial referencia a las diferencias entre el comercio de servicios y de bienes. Es por ello que la presente tesis persigue aportar conocimiento en referencia a los factores que inciden en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, dando un pequeño paso más al conocimiento que la academia ha aportado hasta ahora.

El crecimiento del intercambio de servicios a nivel internacional viene motivado por la liberalización paulatina que se ha producido en el sector servicios según Muñoz-Guarasa (2007), así como por la apertura mundial de mercados y los rápidos avances tecnológicos, que convierten al sector servicios como un sector estratégico para el desarrollo de muchas economías mundiales. La investigación sobre la internacionalización de bienes se puede considerar en un estadio maduro. Sin embargo, los estudios sobre la internacionalización de los servicios aún están en un estadio bastante emergente. Se hace necesario avanzar en el conocimiento que nos permitan entender los procesos que influyen en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, ya que tales empresas están adquiriendo cada vez más un mayor protagonismo en el peso de las economías. Esta terciarización de las economías, se debe por un lado a la aparición de nuevos servicios que conllevan un alto contenido de conocimientos y de capital humano, y por otro, a la externalización de actividades que se acostumbraban a realizar en el seno de empresas manufactureras, surgiendo nuevas empresas que ofrecen servicios que generan un alto valor añadido debido a la elevada componente de conocimiento que incorporan.

Resulta evidente que los servicios son diferentes a los bienes (Thomas, 1978) y, como tal, deben ser tratados de forma diferente, por lo que los directivos y empresarios deben gestionar las empresas de servicios de una forma distinta de las empresas de bienes. Los servicios intensivos en conocimiento se caracterizan porque además de ser intangibles, inventariables y homogéneos, es posible en la mayoría de los casos la separación entre la producción del servicio y la prestación del mismo, pudiendo hacerse su entrega mediante soporte físico, hecho que facilita su

comercialización a la vez que su internacionalización. Esta circunstancia favorece por un lado, a las empresas demandantes de servicios intensivos en conocimiento, ya que no están limitadas a recurrir tan sólo a empresas de su entorno próximo, pudiendo contratar empresas del entorno internacional que les puedan aportar un mayor valor, y por otro lado, favorece a su vez a aquellas empresas oferentes de este tipo de servicios, ya que pueden acceder desde su creación con mayor facilidad a un mercado internacional para la prestación de sus servicios. La propia naturaleza de los servicios intensivos en conocimiento conlleva una gestión de empresa diferente a las empresas de bienes, posibilitando un proceso de internacionalización diferente a la que se lleva a cabo en las empresas de bienes.

Dadas las diferentes peculiaridades existentes entre los servicios y bienes, así como que una gestión diferente debe ser llevada en función de si se trata de una empresa de servicios o de bienes, hace que nos tengamos que cuestionar la aplicabilidad y validez de las teorías sobre la internacionalización de empresas de bienes, por lo que es conveniente estudiar el fenómeno de la internacionalización de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento, ya que, si bien pueden compartir elementos comunes con éstas, se debe considerar el fenómeno desde un enfoque distinto al que se ha venido desarrollando hasta el momento en las empresas de bienes (Contrator et al., 2003; Javalgi y Martin, 2007).

Analizada la importancia que tiene para las economías de los países las pequeñas y medianas empresas, la idiosincrasia de los servicios intensivos en conocimiento, así como el comercio internacional de servicios, y valorando un escenario internacional en forma de economía global, el presente trabajo pretende avanzar en el campo de la investigación, aportando luz sobre los factores que inciden en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. La investigación en materia de internacionalización de servicios no ha sido acorde al crecimiento que ha experimentado el fenómeno, si bien es cierto que en los últimos años ha incrementado

el número de estudios (Hitt et al., 2006; Ripollés et al., 2010; Ball et al., 2008), por lo que más estudios relacionados con el área de investigación de la internacionalización de las empresas de servicios intensivos en conocimiento son necesarios.

En síntesis, tal y como se ha señalado anteriormente se puede resumir que: 1) Las teorías tradicionales existentes del comercio internacional no pueden explicar la aparición de las NEI, 2) la investigación sobre la internacionalización de las empresas de servicios intensivos en conocimiento es muy escasa, 3) relativamente poca atención se le ha prestado todavía a las NEI de servicios si tenemos en cuenta su importancia en las economías mundiales, 4) la investigación en materia de internacionalización de servicios no ha sido acorde al crecimiento que ha experimentado el fenómeno, 5) se requieren nuevos enfoques para entender el fenómeno de la internacionalización de servicios 6) el fenómeno de la internacionalización de servicios es de reciente interés por parte de los investigadores dada la importancia de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas y, 7) el sector servicios intensivos en conocimiento a nivel mundial está experimentando un gran crecimiento y protagonismo. De lo que se concluye que, el campo de investigación está relativamente poco desarrollado, existiendo mucha incertidumbre sobre la comprensión del fenómeno a estudiar.

Es por ello que la presente investigación a través de los objetivos específicos que se plantean en los cada uno de los capítulos, pretende contribuir a la generación de un mayor conocimiento sobre fenómeno de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, analizado desde diferentes perspectivas. En el ámbito del conocimiento científico desde una doble perspectiva. Por un lado, desde la perspectiva teórica, puede ser relevante en el sentido de testar la Teoría Institucional como un marco de referencia adecuado en cuánto al análisis de la incidencia de los factores del entorno en las NEI de servicios intensivos en conocimiento, así como avanzar en la Teoría del Capital Humano como marco teórico conveniente en el estudio de la incidencia de las

competencias de los fundadores y/o gerentes en el desarrollo de las mismas. Además de, aportar evidencia sobre la validez del enfoque de la efectuación como un nuevo marco de referencia conveniente para el estudio del modelo de negocio de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Por otro lado, desde la perspectiva empírica, pretende aportar evidencia sobre la incidencia de determinados factores tanto externos como internos en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Dentro de la Academia existe la controversia sobre la conveniencia de la aplicación de las teorías tradicionales sobre la internacionalización de bienes en el estudio de la internacionalización de las empresas de servicios. En la presente tesis, y con el fin de aportar luz y avanzar en la investigación de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, consideramos oportuno en la línea de Cloninger y Oviatt (2007), Coviello y Martin (1999), Hitt et al. (2006) dar validez a las teorías existentes en materia de internacionalización en el estudio de las NEI de servicios intensivos en conocimiento como punto de partida, procediendo a las modificaciones que se consideren oportunas.

En el ámbito práctico y empresarial, la contribución de los resultados permitirá tanto a las instituciones políticas como a empresarios y gerentes a valorar los determinantes a la hora de establecer, tanto políticas nacionales hacia la internacionalización por parte de los primeros, como en planteamientos estratégicos para los segundos, reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones y mejorar la eficiencia de las mismas, ya que todo apunta a que la diversificación en mercados internacionales es una opción estratégica muy acertada desde la perspectiva de la empresa.

1.4 ESTRUCTURA DE LA TESIS

La tesis está estructurada en seis capítulos, que están brevemente descritos en este apartado.

El capítulo 2 presenta una revisión de la literatura sobre las nuevas empresas internacionales donde se analiza el estado del arte haciendo referencia específica a las NEI de servicios intensivos en conocimiento. En la revisión de la literatura se detectan posibles líneas de investigación, sobre las que parte la presente investigación.

A continuación, el capítulo 3 se centra en el papel que juegan las instituciones y su incidencia en la internacionalización de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, mediante un estudio exploratorio de casos múltiples bajo el enfoque de la Teoría Económico Institucional.

Factores internos son considerados en el capítulo 4 de la tesis, en concreto las habilidades, capacidades y conocimientos que se acumulan en forma de capital humano de los fundadores, y la incidencia que tienen en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. La metodología cualitativa es utilizada en el presente capítulo a través de un estudio de casos múltiples al amparo de la Teoría del Capital Humano.

El Capítulo 5 se lleva a cabo mediante un caso de estudio en profundidad del modelo de negocio de una NEI de servicios intensivos en conocimiento. Considerando el modelo de negocio como el eslabón donde convergen tanto factores externos como internos de la empresa, y donde se ven reflejadas las decisiones que se han tomado, ya sea desde la lógica de la efectuación o de la causación.

Finalmente, el capítulo 6 presenta las conclusiones e implicaciones principales de la tesis, sugiriendo líneas de investigación futuras.

CAPÍTULO 2

LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2. LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS: REVISION DE LA LITERATURA

2.1 EL FENÓMENO DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES

2.1.1 Origen y conceptualización

El campo de investigación del fenómeno de las NEI puede ser estudiado básicamente tanto desde el enfoque del emprendimiento internacional, como de la internacionalización de empresas, teniendo en cuenta que ambos campos de investigación se ven influenciados por la multidisciplinariedad que comprende el ámbito de la Administración y Dirección de Empresas. (Jones et al., 2011; Reuber y Fisher, 2011; Karra et al., 2008)

Desde una perspectiva tradicional, la internacionalización de la empresa se ha descrito como un proceso gradual (Johanson y Vahlne, 1977) en el que las empresas operan inicialmente en el mercado doméstico para acceder de forma incremental en un etapa posterior a los mercados internacionales, lo que les permitirá acumular e integrar conocimientos que les permita adquirir un mayor grado de compromiso operacional en mercados internacionales de forma progresiva. Johanson y Vahlne (1977) consideran el conocimiento como elemento imprescindible para el desarrollo internacional, que se incrementará a medida que se superen las cuatro fases del desarrollo internacional de la empresas, que las enumeran como: exportaciones no regulares, exportaciones a través de agentes independientes, establecimiento de filiales, y por último inversión directa mediante plantas de producción en los países de destino. Muchos estudios posteriores se han basado en el modelo de Uppsala (U-M) de Johanson y Vahlne (1977), para avanzar hacia nuevos modelos de internacionalización que pudieran explicar el fenómeno, como son los trabajos de Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) y más recientemente el de Zhou (2004). Sin embargo, dentro del ámbito de la internacionalización, desde el inicio de la década de los noventa, se ha

considerado una nueva línea de investigación, el fenómeno de la temprana y rápida internacionalización de las empresas (Knight y Cavusgil, 1996, Oviatt y Mc Dougall, 1994).

El estudio del fenómeno de la temprana y rápida internacionalización de las NEI nace en contraposición al anteriormente citado modelo de la internacionalización gradual de Uppsala desarrollado por Johanson y Vahlne (1977), debido a que este modelo no explicaba la temprana y rápida internacionalización de empresas especialmente de alta tecnología. El estudio sobre las NEI constituye actualmente una parte importante de la literatura empresarial internacional (McDougall, Oviatt, y Shrader, 2003), sin embargo, relativamente poca atención se le ha prestado todavía a las NEI de servicios.

Si bien el concepto de NEI aparece por primera vez en el trabajo de McDougall (1989), son Oviatt y McDougall (1994, p.49) quienes las definen como "aquellas empresas que, desde sus inicios, obtienen importantes ventajas competitivas en el uso de sus recursos y en la venta de productos en varios países". En este trabajo seminal, distinguen diferentes tipos de NEI en función de dos dimensiones. La primera, el número de actividades de la cadena de valor de la empresa que son coordinadas a través de diferentes países y, la segunda, el número de países que intervienen. Oviatt y McDougall (1994, p.59) señalan que las empresas que denominan *Global Star-up*, "son la manifestación más radical de las nuevas empresas internacionales porque obtienen una ventaja significativa de una amplia coordinación entre múltiples actividades organizacionales, cuyas ubicaciones son geográficamente ilimitadas". En trabajos posteriores (McDougall y Oviatt, 2000; Oviatt y McDougall, 2005a) incorporan nuevos conceptos a la definición con el fin de mejorar la comprensión de la misma. En la definición de NEI realizada por Oviatt and McDougall (1994), consideran la edad de la empresa en el momento de su internacionalización. Dicha variable también se considera en el presente estudio para definir las NEI de servicios

intensivos en conocimiento, considerando como tales, aquellas empresas que se internacionalizan antes de los siete años de edad (Rialp et al., 2005b).

Desde que el fenómeno de las empresas de temprana y rápida internacionalización es investigado, estas han recibido diferentes nombres en la literatura. Cabe destacar que en la literatura académica existe un debate sobre el considerar las empresas de temprana y rápida internacionalización, o bien como nacidas globales (*born globlals*) o como nuevas empresas internacionales (*international new ventures*). De hecho, en la literatura tanto el término de empresas nacidas globales -originariamente usado por McKinsey & Co (1993) para describir el fenómeno de la rápida internacionalización en empresas de Australia (Cavusgil y Knight, 2009)-, como el de nuevas empresas internacionales – acuñado por Oviatt and McDougall (1994) tal y como se ha mencionado con anterioridad- , han sido utilizados indistintamente para referirse a esa tipología de empresa de rápida internacionalización. Sin embargo, Crick (2009) sugiere que entre las empresas nacidas globales y las nuevas empresas internacionales pueden existir ciertas diferencias. Según Ripollés y Menguzzato (2004), las diferencias entre ambas radican básicamente en el alcance geográfico, el compromiso internacional, así como la edad media de las mismas.

Dentro del campo de estudio de las empresas de temprana y rápida internacionalización parece existir ya un consenso sobre las tres dimensiones que deben considerarse para conceptualizar este tipo de empresas.

Una primera dimensión que facilita tal clasificación se corresponde con la dimensión tiempo, utilizada básicamente para diferenciar unas de otras haciendo referencia al período que transcurre desde que se crea la empresa hasta que inicia sus exportaciones. Actualmente parece estar claro que para la conceptualización de las empresas de temprana y rápida internacionalización, la dimensión tiempo es determinante para que una empresa que se internacionaliza sea considerada como

NEI (Kuivalainen et al, 2012a; Kuivalainen et al 2012b). Tanto el trabajo de Acedo y Jones (2007) como el de Jones y Coviello (2005) insisten en especificar que la presente dimensión corresponde al tiempo que tarda una empresa en internacionalizarse, y que es el factor principal que las determina. Jones y Coviello (2005) especifican que al referirse a la dimensión tiempo, se ha de hacer hincapié tanto en el período que tardan las empresas en iniciar su actividad internacional desde su creación (precocidad), así como la velocidad con la que desarrollan su internacionalización. En esta dimensión existe disparidad de opiniones a la hora de establecer el período de tiempo que categorice a las empresas como de rápida internacionalización; por un lado existen autores (Knight et al., 2004; Melén y Nordman, 2009) que marcan ese período en tres años desde su creación, otros autores especifican cinco años (Acedo y Jones, 2007; Johnson, 2004) y para McDougall et al. (2003) y Shrader et al. (2000) tal límite lo marcarían los seis años. Claro está, que esta dimensión no es la única que se utiliza para la conceptualización de este tipo de empresas, desde esta perspectiva las dimensiones escala y alcance geográfico complementan a la dimensión tiempo anteriormente citada para conceptualizar de una forma más precisa las empresas de temprana y rápida internacionalización.

Entre otros trabajos recientes, Cesinger et al. (2012) y Kuivalainen et al. (2012a) consolidan el uso de la dimensión escala como una segunda característica que concreta su definición. La dimensión escala se explica como el porcentaje que representa las exportaciones sobre el total de la cifra de ventas de la empresa. Ese ratio se conoce como el indicador de intensidad exportadora de la empresa. De igual forma que ocurre en la dimensión tiempo, existen diferentes trabajos que marcan diferentes porcentajes al respecto, desde un veinticinco por ciento (Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Mort y Weerawardena, 2006; Servais et al., 2007; Moen, 2002; Anderson y Wictor, 2003; Kuivalainen et al. 2012b) hasta un cincuenta por ciento como es el

caso de Luostarinen y Gabrielsson (2006). Combinando las dos dimensiones descritas hasta ahora, cabe destacar el trabajo de Moen (2002) que utiliza para su investigación sobre pequeños exportadores europeos las dimensiones de tiempo y escala, siendo tres los años, y una intensidad exportadora mínima del 25 % para ser consideradas como empresa nacida global.

Sin embargo, una mayor concreción es necesaria para poder proceder a una conceptualización más específica de las empresas de temprana y rápida internacionalización (Kuivalainen et al., 2007), por lo que la dimensión alcance parece ser la más apropiada a tal efecto. La dimensión alcance hace referencia básicamente al número de países donde se exporta, así como a la distancia existente con los países de destino de los productos o servicios exportados. Cabe destacar que dentro de esta dimensión algunos autores también incorporan el factor de distancia psicológica (Chetty y Campbell-Hunt, 2004). Esta dimensión también es utilizada en la literatura para discriminar entre nueva empresa internacional y empresa nacida global. La principal diferencia respecto al alcance geográfico es que las NEI se considera que operan en mercados internacionales, aunque estos mercados sean los propios vecinos de los países de origen, mientras que las empresas nacidas globales, no se limitan a países cercanos geográficamente, sino que no tienen limitaciones de distancia geográfica o psicológica a la hora de vender sus productos o servicios.

Como se observa en la literatura, el debate de considerar una empresa como de temprana y rápida internacionalización está actualmente abierto. Autores como Luostarinen y Gabrielsson (2006) incorporan la dimensión alcance geográfico con el fin de diferenciar entre empresas nacidas globales y nuevas empresas internacionales. Señalan que para empresas del continente europeo alcanzar una intensidad exportadora del 25% es relativamente fácil, por la proximidad geográfica existente entre países de Europa, por lo que indican que para ser considerada una empresa nacida global el 50 % de sus ventas deben realizarse fuera del continente de origen,

habiendo entrado en el mercado mundial desde sus inicios. Por contra, empresas que exportan en su propio continente se deben definir como nuevas empresas internacionales. Sin embargo, Servais et al. (2007) consideran que para que una empresa se pueda considerar nacida global, la dimensión tiempo la limitan a tres años desde su creación y con una intensidad exportadora de un mínimo del 25 % más allá del continente de origen. En lo que refiere a la dimensión de alcance geográfico, parece lógico pensar que se debe establecer una diferencia en función del continente de origen de las empresas que se internacionalizan al considerarse de una u otra forma. No son comparables las distancias que una empresa situada en el continente europeo tiene que soportar, respecto a una empresa ubicada en Oceanía, tal y como se señala en el trabajo de Bloodgood et al. (1997) sobre la internacionalización de empresas de alto potencial estadounidenses. De la revisión de la literatura al respecto, se extrae que las empresas nacidas globales se pueden considerar como NEI, pero no al revés; es decir las empresas nacidas globales serían una tipología de las NEI. Básicamente la diferencia radicaría en el mayor grado de compromiso de recursos y actividades en los mercados de destino, y que estos mercados implican mayores distancias tanto geográficas como psicológicas. Rialp et al. (2014) indican que los términos NEI y empresas nacidas globales son los comunmente utilizados para etiquetar este tipo de empresas, sin embargo otros investigadores optan por el uso de otra terminología, hecho que hace que esta disparidad terminológica -especialmente cuando se utiliza de forma indistinta- puede crear confusión. Sin embargo, todos estos términos se refieren esencialmente al mismo fenómeno, nuevas o jóvenes empresas independientes que se internacionalizan al inicio o poco después de su creación.

Prior et al. (2013) en el análisis sobre la literatura centrada en las NEI, señalan las características que predominan en el conocimiento existente sobre las mismas: i) empiezan a operar en mercados internacionales durante los tres primeros años de

existencia ii) exportan de forma estable un mínimo del 25% de sus ventas totales iii) son principalmente empresas pequeñas y medianas.

Operacionalmente, las NEI se caracterizan por utilizar estrategias globales para llegar a sus potenciales clientes ubicados en diferentes mercados mundiales, caracterizándose por tener que desarrollar una eficiente red relacional externa, tanto a nivel inter-organizacional como de redes sociales, con el fin de poder acceder satisfactoriamente a esos mercados. Por otro lado existen diferentes factores que condicionan el éxito de la internacionalización de este tipo de empresas, tanto a nivel corporativo como a nivel de gerentes y fundadores. Factores a nivel corporativo como la innovación de la empresa, el conocimiento del mercado y el uso de las tecnologías, así como factores a nivel de individuo que determinan las capacidades y habilidades de los fundadores y gerentes de las NEI -ya sean fruto de su capital humano genérico como la formación internacional o nivel de idiomas, o sean fruto de su capital humano específico como la experiencia internacional, orientación al mercado o capacidad de gestión, por citar alguno-, son determinantes para el éxito del proceso de internacionalización de las mismas.

2.1.2 Enfoques de estudio del fenómeno de las nuevas empresas internacionales

El estudio de las NEI se ha realizado desde diferentes marcos teóricos y perspectivas. Así, Knight y Cavusgil (2004), Zhang et al. (2009) lo analizan desde la Teoría de los recursos y capacidades; Sharma y Blomstermo (2003), Chetty y Campbell-Hunt (2004), Mort y Weerawardena (2006), Coviello y Cox (2006) adoptan el enfoque de redes de la empresa internacional; Madsen y Servais (1997) al igual que Fan y Phan (2007) consideran adecuado el enfoque de la internacionalización secuencial; Knight y Cavusgil (2004) y Weerawardena et al. (2007) utilizan el modelo de las capacidades dinámicas, mientras el marco de referencia para Zahra et al. (2000), Autio et al. (2000) y Knight y Cavusgil (2004) es la teoría del aprendizaje organizacional.

En cuanto a las áreas investigadas, en un primer estadio al inicio de la década de los noventa, los investigadores se centran en el proceso de formación de las NEI. Rennie (1993) ya considera el tema, y pasadas casi dos décadas es una línea de investigación que sigue generando interés, como puede comprobarse en el reciente estudio de Hashai (2011). Otra línea de investigación radica en los modelos de internacionalización de las NEI, dedicada a conocer los diferentes patrones de actuación que desarrollan. Bastante próxima a la línea de investigación anterior, existe una línea que centra el interés de los investigadores en la elección del modo de entrada en otros mercados (Blomstermo et al., 2006; Czinkota et al., 2009)

Por otro lado, el papel de las redes en una economía global juega un papel crucial, por lo que en el ámbito de las empresas NEI, y desde hace más de una década, surge una línea de investigación que se centra en el rol que juegan las redes de las empresas en el proceso de internacionalización de las mismas (Komulainen et al., 2006; Sasi y Arenius, 2008; Zhou et al., 2007).

Una última línea de investigación a considerar, se centra en el rendimiento de las empresas globales, considerando aspectos tales como los factores que influyen y las diferentes formas de medir el impacto del fenómeno de las NEI (Knight y Cavusgil, 2004; Prior et al., 2013). Es dentro de esta última línea de investigación, donde la tesis se quiere ubicar, con la intención de investigar para generar conocimiento científico con el fin de determinar los factores que inciden en el desarrollo de las empresas NEI de servicios intensivos en conocimiento.

Tanto la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975), como la teoría de la ventaja monopolística (Hymer, 1976), como exponentes de las teorías sobre la inversión extranjera directa no logran explicar el comportamiento de las NEI (McDougall et al., 1994), ya que según este enfoque las empresas han de tener una estructura y ubicación adecuada para minimizar los costes de transacción de las

mismas. Lo que nos conduce a afirmar, que el paradigma ecléctico (Dunning, 1977) - donde se integran diferentes enfoques teóricos para determinar los factores que inciden en la internacionalización de las empresas en el modelo denominado OLI, que considera la propiedad, la internalización y la localización y que pasa por obtener algún tipo de ventaja en esos tres factores-, tampoco sea un enfoque que consiga explicar el fenómeno de las NEI.

Los investigadores están aplicando diferentes enfoques en el estudio de las NEI, pero de momento no existe una teoría unificada que sea capaz de explicarlo, es por ello que se debe avanzar en su estudio con el fin de poder llegar a consolidar un marco teórico propio que explique el fenómeno.

2.2 LAS EMPRESAS DE SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO

2.2.1 Origen, conceptualización, características y tipologías.

Las economías de los países más desarrollados están teniendo serios problemas a la hora de competir en el mercado mundial de bienes, debido a que los elevados costes de producción les sitúan en una posición poco competitiva respecto a otros países que son capaces de comercializar sus productos de un valor añadido similar, a unos precios inferiores debido a unos menores costes de producción. Estos países de economías más desarrolladas, han sido capaces a lo largo del tiempo de acumular un stock de conocimiento con el fin de aplicarlo a su actividad económica, y dado que los servicios basados en el conocimiento están creciendo más rápido que las manufacturas y que otros tipos de servicios (Toivonen, 2004), estas economías deben desarrollar la inversión en servicios como factor clave para poder ser competitivas en economías avanzadas (Rubalcaba, 2007). Es por ello, que en los países desarrollados hay cada vez un mayor transvase de la producción y el consumo de los bienes físicos hacia las empresas de servicios (Cameron 1998), y más en concreto hacia empresas de servicios intensivos en conocimiento, que se caracterizan por el empleo intensivo

de capital humano de elevada cualificación, favoreciendo la competitividad, el empleo y el crecimiento económico de esos países (Daniels, 2004). La importancia de las empresas de servicios intensivos en conocimiento radica en que generan efectos positivos en su zona de actuación al ser capaces de transmitir y acumular conocimiento como resultado de su experiencia en el mercado, posibilitando la creación y difusión de nuevo conocimiento en su entorno (Muller y Zenker, 2001), siendo tal conocimiento la componente más dinámica en la economía de los países industrializados (Vence y González, 2005).

Este transvase se viene realizando desde los años ochenta, debido a la orientación de las economías hacia el sector terciario, gracias a la liberalización de determinados factores que han favorecido el desarrollo y la internacionalización de los mismos. Es por ello que se ha generado un contexto que ha favorecido que las empresas de servicios intensivos en conocimiento sea una de las actividades de mayor crecimiento en las economías desarrolladas. Es a partir de principio de la década de los noventa, cuando han aflorado los primeros estudios orientados al campo del sector servicios (Li y Guisinger, 1992; Berry, 1995; Murray, 1991; Ostrom, 1995), enfocadas estas primeras investigaciones a aspectos relacionados con el marketing de servicios.

La actividad de servicios dista mucho de la actividad manufacturera (Contractor et al., 2003), cuya diferencia fundamental viene dada por la intangibilidad que tienen los servicios (Vermeulen 2001; Zeithaml et al., 1985). En este sentido, mucha es la literatura existente que analiza la diferente naturaleza existente entre bienes y servicios (Levitt, 1981, Thomas 1978). La investigación específica de las empresas de servicios ha sido poco desarrollada en contraposición a la investigaciones empíricas y teóricas de la industria manufacturera (Pavitt, 1984). Este desinterés podría venir dado por la propia connotación un tanto peyorativa que en el ámbito empresarial históricamente se ha tenido sobre los servicios. Sánchez y Zayas (2008, p.150) los definen en función de las definiciones propuestas por Fisher (1939) y Clark (1940)

como: “aquellas actividades que no forman parte de la agricultura, otras actividades extractivas ni de las manufacturas y que no generan bienes tangibles”. Tal y como afirman Rubalcaba y Maroto (2009), las actividades terciarias han sido consideradas como actividades poco comercializables y con poca capacidad de internacionalización, lo que redundaba en un margen limitado para incidir en la competitividad. Sin embargo, en la actualidad es reconocido el importante papel que tiene el sector servicios en la economía, no tan solo debido al fenómeno de la deslocalización que ha favorecido la explotación de servicios de actividades de apoyo para la gestión de la empresa en países emergentes (Farrell, 2005), sino también de otros servicios de elevado valor añadido.

En las dos últimas décadas, se ha realizado un esfuerzo por parte de la investigación académica para conceptualizar los servicios de una forma menos anacrónica ajustándose a una definición más propia de los mismos. De hecho, Gadrey et al. (1995) los consideran como una actividad productiva que ofrece una solución a un problema sin la necesidad de producir un bien. En la misma línea otros autores consideran a las empresas de servicios intensivos en conocimiento, como empresas que proporcionan servicios intangibles altamente personalizados que aportan fuentes externas de conocimiento a sus clientes y son creadoras de innovación (Gallouj y Weinstein, 1997; Czarnitzki y Spielkamp, 2003).

Analizando la literatura se constata que no existe una definición universalmente aceptada de lo que se entiende por servicios intensivos en conocimiento, incluso existen diferentes estudios que, en su intención de categorizarlos, determinados servicios son considerados por unos como intensivos en conocimiento y por otros no. De hecho, esta dificultad para conceptualizar el concepto de servicios intensivos en conocimiento viene marcada por la dificultad que conlleva delimitar y medir lo que entendemos intensidad de conocimiento (Hauknes, 1999). Diferentes investigaciones han procurado conceptualizar lo que son las empresas de servicios intensivos en

conocimiento, pero más allá de establecer una definición, tal y como hemos observado en las definiciones descritas anteriormente de Gadrey et al. (1995), Gallouj y Weinstein (1997) y Czarnitzki and Spielkamp (2003), éstas se centran en explicar qué es lo que hacen las empresas de servicios intensivos en conocimiento. Sin pretender establecer una definición “académica” de lo que significa una empresa de servicios intensivos en conocimiento, sí que la cohesión de la visión de Miles et al. (1995) al señalar que las empresas de servicios intensivos en conocimiento implican actividades económicas que están destinadas a la creación, acumulación o difusión del conocimiento, junto con la visión de (Miles, 2005) al destacar que las empresas de servicios intensivos en conocimiento surgen para ayudar a otras organizaciones a gestionar sus problemas mediante la aplicación de su conocimiento en el proceso de negocio de las mismas, nos lleva a proponer una definición de lo que en la presente tesis se entiende como empresa de servicios intensivos en conocimiento, y que se conceptualiza como:

“Una empresa de servicios intensivos en conocimientos es una entidad u organización que realiza actividades con fines económicos, cuyo objeto es la creación y acumulación del conocimiento con el objetivo de ayudar a otras entidades u organizaciones a gestionar sus problemas mediante la difusión y aplicación de su conocimiento en forma de servicios dentro de los procesos de negocio de las mismas.”

Esta definición está dentro del consenso explícito de la literatura que considera que las empresas de servicios intensivos en conocimiento están dirigidas a B2B más que B2C (Toivonen, 2004).

En el presente estudio vamos a considerar empresas de servicios intensivos en conocimiento a las categorizadas en la clasificación NACE que lleva a cabo EUROSTAT, siguiendo la línea de otros estudios sobre NEI como el de Miles (2005). Si bien en el citado estudio se seguía la clasificación NACE Rev. 1 (versión revisada

en el año 93), en el presente estudio se seguirá la clasificación NACE Rev. 2 (versión revisada en el año 2009) donde se adaptan a tal clasificación las actividades surgidas debido a los cambios económicos y tecnológicos así como a la globalización de la economía. En la columna izquierda de la Tabla 2.1 se observa la clasificación de las actividades de las empresas se servicios intensivos en conocimiento de la versión NACE Rev.1, mientras que en columna derecha se ve la clasificación de la versión NACE Rev.2, observándose la integración de las actividades de la NACE Rev.1 en la NACE Rev.2.

Tabla 2.1 Clasificación de actividades de Servicios intensivos en conocimiento según NACE 93 Rev.1.1 y NACE 2009 Rev.2.0

NACE 93 REV 1.1	NACE 2009 REV 2.0
7210 Consultoría de hardware	6202 Actividades de consultoría informática
7221 Consultoría de software	5821 Edición de videojuegos
	5829 Edición de otros programas informáticos
	6201 Actividades de programación informática
7222 Otras actividades de consultoría y suministros de programas informáticos	6201 Actividades de programación informática
	6202 Actividades de consultoría informática
	6209 Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática
7230 Procesamiento de datos	6203 Gestión de recursos informáticos
	6311 Proceso de datos, hosting y actividades
7240 Actividades relacionadas con bases de datos	5811 Edición de libros
	5812 Edición de directorios y guías de direcciones
	5813 Edición de periódicos
	5814 Edición de revistas
	5819 Otras actividades editoriales
	5821 Edición de videojuegos
	5829 Edición de otros programas informáticos
	5920 Actividades de grabación de sonido y edición
	6010 Actividades de radiodifusión
	6020 Actividades de programación y emisión
	6201 Actividades de programación informática
	6311 Proceso de datos, hosting y actividades
	6312 Portales web
7250 Mantenimiento y reparación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática	3312 Reparación de maquinaria
	9511 Reparación de ordenadores y equipos periféricos
7260 Otras actividades relacionadas con la informática	6209 Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática
7310 Investigación y desarrollo en ciencias naturales y técnicas	7211 Investigación y desarrollo experimental en biotecnología
	7219 Otra investigación y desarrollo experimental en ciencias naturales y técnicas
	7220 Investigación en ciencias sociales y humanidades

7320 Investigación y desarrollo en ciencias sociales y humanidades	7220 Investigación en ciencias sociales y humanidades
7411 Actividades jurídicas	6910 Actividades jurídicas
7412 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal	6920 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal
7413 Estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública	7320 Estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública
7414 Actividades de asesoramiento, dirección y gestión empresarial	240 Servicios de apoyo a la silvicultura
	7021 Relaciones públicas y comunicación
	7022 Otras actividades de consultoría de gestión
	7490 Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.o.p
	8560 Actividades auxiliares a la educación
7415 Gestión de sociedades de cartera	6420 Actividades de las sociedades de holding
	7010 Actividades de las sedes centrales
7420 Actividades de ingenierías, arquitectura y otras actividades de consulta y asesoramiento técnico	7111 Servicios técnicos de arquitectura
	7112 Servicios técnicos de ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento
	7490 Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.o.p
7430 Ensayos y análisis técnicos	7120 Ensayos y análisis técnicos
7440 Publicidad	7311 Agencias de publicidad
	7312 Servicios de representación de medios de comunicación
7450 Selección y colocación de personal	7810 Actividades de agencias de colocación
	7820 Actividades de las empresas de trabajo temporal
	7830 Otra provisión de recursos humanos
7481 Actividades de fotografía	7420 Actividades de fotografía
7484 Otros servicios a empresas	

Fuente: Elaboración propia de datos Eurostat

El relativamente reciente cambio de mentalidad suscitado en la academia respecto al sector servicios, quizás haya generado que en las dos últimas décadas hayan surgido investigaciones dentro del campo del sector servicios centrados en el estudio de las características y especificidades de los mismos (Erramilli y Rao, 1990; Kotler, 1994; Samiee, 1999; Vermeulen, 2001).

Como ya hemos comentado con anterioridad, la investigación específica en empresas de servicios intensivos en conocimiento es bastante reciente, y aunque algunos estudios aparecen en la década de los noventa como el seminal de Miles et al. (1995), se puede decir que el grueso de la investigación se ha llevado a cabo bien entrado el

siglo XXI. En la literatura se pueden identificar diferentes fases de investigación respecto al tema. En la génesis de la investigación, los académicos se orientan en identificar las características y la idiosincrasia propia de las empresas de servicios intensivos en conocimiento (Miles et al., 1995). En una segunda fase, el interés académico se centra en la singularidad de las empresas de servicios intensivos en conocimiento y la importancia que tienen en los procesos de innovación y su influencia en las economías, tanto regionales como nacionales (den Hertog, 2000; Toivonen, 2004; Freel, 2006). En la fase actual, los investigadores se orientan hacia el análisis en profundidad de distintos factores y determinantes que inciden en el desarrollo de las empresas de servicios intensivos en conocimiento. Dentro de las áreas de interés actuales, aparte de la ya citada anteriormente relación de las empresas de servicios intensivos en conocimiento con la innovación, destacan: el estudio de la relación entre empresas de servicios intensivos en conocimiento y las actividades de Investigación y desarrollo (Hipp, 1999), la incidencia en la capacidad absorptiva de la empresa (Tseng et al., 2011), la incidencia del conocimiento en la capacidad directiva (Andreeva y Kianto, 2011), aspectos referentes al capital humano (Consoli y Elche-Hortelano, 2010) y capital social (Gianecchini y Gubitta, 2012), y otros aspectos referentes a las empresas de servicios intensivos en conocimiento y la productividad y la competitividad (Santos-Vijande et al., 2013; Prior et al., 2013).

Debido a la peculiaridad del sector servicios, no resulta sencillo establecer una taxonomía de los mismos. Bryson y Daniels (2015) proponen un simple esquema de clasificación de actividades de servicios en función de la tipología de los servicios que se prestan, teniendo como resultado cinco tipos diferentes:

1. Servicios de consumo que proporcionan servicios para usuarios finales
2. Servicios de producción y de negocio que proveen insumos intermedios en las actividades del sector privado y público

3. Servicios públicos prestados directamente por los estados o indirectamente por el sector privado y las organizaciones sin ánimo de lucro
4. Servicios de organizaciones no gubernamentales que trabajan más allá de los confines del estado
5. Servicios informales o trabajo de servicio no pagado que suele ser predominantemente realizado por parte de mujeres y que son un elemento vital de la vida diaria de las personas.

Esta clasificación, nos lleva a constatar la complejidad y diversidad que conlleva el sector servicios debido a la gran heterogeneidad de los mismos, más aún cuando son intensivos en conocimiento, ya que su desarrollo se relaciona con la naturaleza de la base de su conocimiento (Strambach, 2008). Ahí es donde radica la mayor dificultad a la hora de entender el fenómeno del sector servicios y poder construir una teoría que facilite su comprensión -la existencia de una gran heterogeneidad-, ya que tanto se considera un servicio una comida en un restaurante, como el asesoramiento de un abogado laboralista en un expediente de regulación de empleo, o una solución informática para la gestión comercial de una empresa.

“Grosso modo”, los servicios se caracterizan por su intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad en su producción y consumo, caducidad y por la titularidad (Cowell 1986). Estas características distintivas de los servicios han servido como base para proceder a otras clasificaciones de los mismos que se han llevado a cabo en la literatura.

La clasificación llevada a cabo por Erramilli y Rao (1990), en función de la inseparabilidad de los servicios, es la más utilizada en las investigaciones sobre internacionalización de servicios, que clasifica los servicios en *soft services* y *hard services* en función de la dificultad de separabilidad entre producción y consumo, siendo los primeros los de mayor dificultad. Dentro de la categoría de *hard services* -

aquéllos en los que existe posibilidad de separación entre su producción y consumo-, se encuentran actividades de consultoría, formación, auditoría, servicios legales, actividades de programación, servicios empresariales, servicios de arquitectura e ingeniería, investigación, servicios de marketing y otras actividades que se caracterizan por ser servicios intensivos en conocimiento. Por otro lado, la categoría de *soft services*, se caracterizan por la extremada dificultad o imposibilidad de separar producción y consumo, donde se ubican actividades como hoteles, alquiler de coches, servicios médicos entre otros. En esta categorización que se lleva a cabo por los autores, cabe destacar que si bien los *soft services* se ajustan estrictamente a las características universales que la literatura describe para los servicios en general, existen ciertas singularidades al respecto cuando se analizan los *hard services*. Por un lado hace referencia -aparte de la propia separabilidad que consideran los autores para realizar su clasificación- al hecho de que, en mayor o menor grado, es posible su almacenamiento, es decir, su consumo no tiene porqué ser simultáneo a su producción (e.g. un informe de consultoría no tiene porqué ser consumido justo en el momento que se finaliza, mientras que un billete de tren si no se consume en el momento de su producción, se pierde).

Existen otras clasificaciones de servicios en la literatura, como la que se lleva a cabo en base a diferentes grados de tangibilidad formulada por Lovelock y Yip (1996), que proponen su particular clasificación de los servicios en: (1) *People-processing* donde la presencia del consumidor es requerida (e.g. dentista), (2) *Possession-processing services* que implica realizar acciones sobre mercancías para incrementar el valor de la misma (e.g. reparaciones) y (3) *Information-based services* que son aquéllos que proporcionan valor al cliente como resultado de la gestión de datos (e.g. contabilidad). Patterson y Cicic (1995) proceden a su clasificación mediante la combinación de dos dimensiones, por un lado considerando el nivel de tangibilidad del servicio, y por otro lado, el nivel de contacto necesario con el cliente para el desarrollo del servicio. Por

último, cabe destacar la clasificación de los servicios internacionales realizada por Clarck y Rajaratnam (1999), estableciendo cuatro tipologías: (1) basados en el contacto, donde las personas cruzan fronteras para intervenir en las transacciones, (2) basados en el vehículo facilitador de las comunicaciones (TV, satélite, cable, etc.), (3) basados en los activos donde operativamente se realizan y (4) basados en los objetos considerando el soporte que conlleva la transacción del servicio.

Miles et al. (1995) nos proporcionan la clasificación más extendida y precisa de los servicios intensivos en conocimiento, estableciendo dos categorías. Por un lado, diferencia los servicios profesionales tradicionales susceptibles del uso intensivo del conocimiento (empresas de consultoría, servicios de marketing, servicios legales, formación, etc.) que los clasifica como P-KIBS, y por otro lado, aquellos servicios intensivos en conocimiento que tienen su base en la tecnología, y que los clasifica como T-KIBS (telecomunicaciones, consultoría tecnológica, diseño de nuevas tecnologías, etc.).

2.3 LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO

2.3.1 Conceptualización

La tipología de servicios establecida por Erramilli y Rao (1990) es la más generalizada en los estudios sobre la internacionalización de los servicios (Jones y Coviello, 2005; Blomstermo et al., 2006) ya que la posibilidad de separación entre producción y consumo (Sánchez y Pla, 2005) hace que el proceso de internacionalización de los mismos sea más factible en cuanto a los modos de entrada se refiere.

Se identifica a las empresas de servicios intensivos en conocimiento por tener una gran dependencia de conocimiento profesional y tecnológico. Son ellas mismas fuente de conocimiento y de gran relevancia competitiva para sus clientes. Se definen como aquellos servicios que participan de actividades económicas que tienen por objeto dar

lugar a la creación, acumulación o difusión de los conocimientos (Miles et al., 1995). Esta acumulación de conocimiento que se genera en las empresas de servicios intensivos en conocimiento se realiza de forma dinámica (Abdelzaher, 2012) y se convierte en una ventaja competitiva a la hora de internacionalizarse (Scott-Kennel y Von Batenburg, 2012). En la misma línea, Tuominen y Toivonen (2011) apelan que la propia casuística en el desarrollo de la prestación del servicio de las empresas de servicios intensivos en conocimiento conduce a generar capacidades intrínsecas que evolucionan continuamente, y que facilita la rápida internacionalización de las mismas. Como se puede observar, dada la peculiaridad que tienen los servicios, el estudio de la internacionalización de los mismos requerirá un enfoque particular (Rubalcaba y Cuadrado, 2002).

Por las características específicas de los servicios intensivos en conocimiento, al no requerir de una inversión en elementos tangibles como el resto de servicios, y por la propia dinámica de su estrategia de seguimiento al cliente, su internacionalización se lleva a cabo con más celeridad que el resto de tipología de los servicios (Contractor et al., 2003), es por ello que las empresas de servicios intensivos en conocimiento pueden internacionalizarse de forma acelerada desde su nacimiento.

No cabe duda que el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha facilitado la internacionalización de la prestación de servicios. Así como las características propias de las empresas de servicios intensivos en conocimiento que, por norma general, no exigen contacto directo con el cliente, y dada su capacidad de separabilidad entre producción y consumo, se pueden generar en una parte del mundo y ser consumidos en otra. A todo ello ha acompañado como ya hemos explicado anteriormente, la liberalización de muchas actividades terciarias como las finanzas, las telecomunicaciones y el transporte, factores determinantes que facilitan la internacionalización. La internacionalización de los servicios estará influida por el grado de interacción entre proveedor y consumidor, y la vía por la que puede ser

prestado (Vandermerwe y Chadwick, 1989). De la misma forma, otros estudios han tratado de establecer la relación existente entre la naturaleza de los diferentes servicios y la forma de prestarlos internacionalmente (Bhagwati, 1998; Erramilli, 1990; Clark et al., 1996). De la literatura se extrae que los *soft services* requieren de una inversión extranjera directa para ser prestados debido a que no existe la posibilidad de separabilidad entre producción y consumo, sin embargo, los *hard services* donde se encuadran las empresas de servicios intensivos en conocimiento, tal inversión no es necesaria.

Ya se ha comentado con anterioridad que la investigación académica ha empezado a interesarse por el fenómeno de la internacionalización de servicios (Hitt et al., 2006; Ripollés et al., 2010), sin embargo, la investigación sobre la internacionalización de las empresas de servicios intensivos en conocimiento es todavía muy escasa (Toivonen et al., 2009).

Ante un campo de investigación tan incipiente como es el de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento, no existe un marco teórico que explique el fenómeno, por lo que se debe profundizar en el estudio del mismo con el fin de sentar unas bases sólidas con las que ir aportando conocimiento en aras de establecer un enfoque que aporte luz a la comprensión del fenómeno. Sin embargo, el debate está abierto en la Academia. Como punto de partida se baraja sobre la conveniencia de aplicar las teorías existentes sobre la internacionalización de empresas manufactureras, o por el contrario, si se debe partir desde otro origen con el fin de lograr una teoría sobre la internacionalización de las empresas de servicios intensivos en conocimiento coherente con la singularidad que presentan las mismas.

En un principio, no parece descabellado tomar como origen para el estudio del fenómeno las teorías existentes, ya que se han pronunciado como consistentes en el entendimiento del fenómeno de la internacionalización de bienes, ya que se parte del

denominador común por parte de ambos tipos de empresas, de la intención de situar su output más allá de sus fronteras. En este sentido Boddewyn et al. (1986) y Buckley et al. (1992) abogan por validar las teorías sobre internacionalización existentes en su momento para explicar el fenómeno de la internacionalización de las empresas de servicios.

Quizás las teorías sobre la internacionalización de empresas manufactureras puedan explicar parte del fenómeno si su uso se limita al estudio de aquellos factores que pueden tener cierta similitud entre empresas de bienes y empresas de servicios (Roberts, 1998). Es por ello que tanto la Teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976) como la Ecléctica (Dunning 1977) podrían ser aplicables a las empresas de servicios como un marco teórico válido, por lo que trabajos de referencia dentro del campo de investigación de la internacionalización de los servicios como el de Ekeledo y Sivakumar, (1998) y el de Cloninger y Oviatt (2007) han optado por su aplicación.

Por otro lado, muchos son los autores que descartan el uso de las teorías de internacionalización de las empresas debido al elevado sesgo que poseen por haber sido concebidas para empresas manufactureras (Westhead et al., 2001; Knight, 1999 y Javalgi et al., 2003; Axinn y Mathyssens, 2001, entre otros). Johanson y Valhne (1990) consideran que la distancia entre manufacturas y servicios es tal, que enfoques específicos deben ser desarrollados para la comprensión del fenómeno. Sin embargo, los estudios que se están llevando a cabo desde inicio de la década de los noventa orientados específicamente a los servicios no están cubriendo las brechas que el fenómeno ocasiona (Contractor et al., 2003), por lo que un esfuerzo mayor es necesario.

En la presente Tesis nos alineamos con Cloninger y Oviatt (2007), Coviello y Martin (1999), Hit et al. (2006) y Reihken y Apel (2007) al postular como válidas determinadas teorías existentes en materia de internacionalización para el estudio de

las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento como punto de partida, procediendo a las modificaciones y ajustes que se consideren oportunas en función del contexto que se analice.

2.3.2 Medición del desarrollo de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento

El presente trabajo, al igual que otros muchos dentro del campo de investigación de los negocios internacionales, considera el desempeño de la empresa como variable dependiente, con el fin de poder entender el fenómeno de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Medir el desempeño de una empresa no resulta tarea fácil (Covin y Slevin, 1989), ya que es un fenómeno que tiene que ser descrito desde diferentes facetas, lo que implica la consideración de diferentes puntos de vista y criterios (Snow y Hrebiniak, 1980). Es por ello, que los estudios existentes no han logrado una comprensión de cómo definir y operacionalizar el desempeño de las NEI (Trudgen y Freeman, 2014), y es habitual encontrar que en las investigaciones se aplique una mezcla arbitraria de medidas para medirlo (Hult et al., 2008). En esta línea, Venkatraman y Ramanujam (1986) desarrollan un esquema clasificatorio, donde destacan varios enfoques distinguiendo diferentes criterios que pueden ser utilizados para medir el desempeño empresarial. Venkatraman y Ramanujam (1986) agrupan en tres dominios el desempeño empresarial. El dominio del rendimiento financiero donde indicadores como la cifra de ventas, beneficios o rentabilidad son utilizados; el dominio donde se incluye el rendimiento operacional, considerando indicadores como la cuota de mercado, calidad de producto, efectividad de marketing, entre otros; y el dominio de la efectividad organizacional, donde otros aspectos son tenidos en cuenta.

De la literatura se desprende que no existe una operacionalización válida común del concepto de desempeño internacional (Jantunen et al., 2008), debido a la amplia

heterogeneidad en las medidas empleadas (Sousa et al., 2008), así como de factores contextuales (Katsikeas et al., 2000).

Hult et al. (2008) en su revisión de la literatura sobre la evaluación de la medición del desempeño de los negocios internacionales, proponen un plan de acción para la evaluación del desempeño, donde consideran que debe ser medido como un constructo multidimensional y multinivel, donde se utilicen medidas que capturen resultados financieros, operativos y de eficacia general siempre que sea posible.

En el presente trabajo se considera, como medida fundamental de su desempeño, el desarrollo de la NEI. Con el fin generar valor a la investigación del fenómeno que se estudia, el análisis cualitativo que se lleva a cabo, investiga las NEI de servicios intensivos en conocimiento desde diferentes niveles de análisis, avanzando a través de las diferentes fases del proceso de desarrollo. Si bien en el capítulo que se investiga el modelo de negocio se entra en mayor detalle en las diferentes fases evolutivas, en el resto del estudio empírico se analiza el fenómeno desde una perspectiva más global del desarrollo como un todo.

Gabrielsson et al. (2008) describen tres fases en el desarrollo de las empresas nacidas globales, donde analizan la evolución de éstas empresas e identifican las necesidades en las diferentes etapas de su desarrollo. En esta misma línea, Rialp et al. (2010a) identifican la existencia de diferentes enfoques estratégicos en el proceso de formación de la estrategia de las empresas nacidas globales, y que varían en función de las diferentes fases por las que se puede esperar que la empresa progrese. Siguiendo el proceso de desarrollo propuesto por Gabrielsson et al. (2008), Rialp et al. (2010a) definen tres etapas principales en el desarrollo de las empresas nacidas globales: (1) pre creación y/o creación de la empresa; (2) pre internacionalización o preparación internacional; y (3) post internacionalización o desarrollo y crecimiento de la entrada internacional.

Con el fin de conceptualizar el desarrollo como medida de desempeño específicamente para el presente estudio, diferentes consideraciones son tenidas en cuenta. Tal y como se ha indicado, las NEI pasan por diferente fases de desarrollo a lo largo del tiempo, teniendo necesidades diferentes e implementando diferentes estrategias en función de los objetivos que se establezcan. Es por ello que no se puede limitar a una única variable la conceptualización del desarrollo de la empresa, y diferentes dimensiones deben ser consideradas. A modo de ejemplo, en la fase “pre creación y/o creación de la empresa” del ciclo de vida de la empresa, los esfuerzos que se llevan a cabo están más orientados al desarrollo del negocio y definición del posicionamiento en el mercado que a la obtención de beneficios, por lo que medir el desempeño de la empresa desde una perspectiva financiera, puede no evaluar de forma adecuada el desempeño efectivo de la empresa (Baum et al., 2001). Es por ello que al hacer referencia al desarrollo de la NEI en el presente estudio, se consideran aspectos tanto objetivos como subjetivos (Hult et al., 2008), así como aspectos financieros, aspectos no financieros y aspectos genéricos al valorar el desarrollo de la NEI en sus diferentes etapas. Cabe señalar que existen estudios que muestran que tanto medidas objetivas como subjetivas tienen una elevada correlación positiva (Dess y Robinson, 1984; Shoham, 1998). Matthyssens y Pauwels (1996) señalan que múltiples medidas del rendimiento puede proporcionar más conocimientos sobre la dinámica del mismo, lo que implica la necesidad de adoptar un enfoque de contingencia en la selección de medidas de rendimiento, en lugar de adoptar una visión dogmática (Katsikeas et al., 2000), por lo que se considera adecuado en el presente estudio valorar el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento desde diferentes dimensiones.

En el protocolo de investigación se establece la conceptualización del desarrollo de la empresa como variable dependiente, explicando a los entrevistados las diferentes componentes que la forman:

- Aspectos financieros: rentabilidad, ventas, beneficios...
- Aspectos operacionales: cuota de mercado, número de países, penetración de mercado...
- Aspectos de efectividad organizacional: reputación, prestigio, reconocimiento, contactos...
- Aspectos subjetivos: grado de satisfacción de los objetivos propuestos, grado de satisfacción de presencia en el mercado, grado de satisfacción del tiempo para entrar en nuevos mercados, grado de satisfacción de la evolución de la empresa...

El concepto de desarrollo en la presente tesis, está vinculado a la capacidad que tienen las organizaciones de progresar o crecer, consiguiendo o consolidando los objetivos y metas establecidos gracias a sus actividades, con el fin de adquirir un estado deseado que les permita proseguir en un futuro con su actividad. Consideramos desarrollo, como el conjunto de resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos por la organización a través del tiempo. Debido a los diferentes aspectos que se tratan en cada uno de los capítulos empíricos de la presente tesis, los diferentes niveles de análisis utilizados, la propia naturaleza cualitativa del estudio y, siguiendo las consideraciones de la literatura que estima que diferentes puntos de vista y criterios deben ser tenidos en cuenta a la hora de medir el desempeño, resulta complicado establecer una conceptualización que englobe como un todo a las diferentes componentes en la medida del desarrollo que son tenidas en cuenta en los diferentes capítulos. Es por ello que merece la pena realizar una aproximación al concepto de desarrollo que se ha considerado en cada uno de los capítulos.

A la hora de desarrollar el capítulo 3, dónde se hace hincapié a la incidencia de factores institucionales externos en el desarrollo de la empresa, si bien se manejan en el protocolo de investigación tanto medidas cualitativas como cuantitativas, la acepción

de desarrollo utilizada se aproxima más a valorar aspectos más cuantitativos y de performance de la empresa que cualitativos. Aspectos tales como la cifra de ventas, cuota de mercado, alcance de las exportaciones, beneficios obtenidos, etc. son considerados en el desarrollo del capítulo, siendo utilizados en menor medida aspectos cualitativos o de percepción.

En el capítulo 4 que hace referencia al importancia del capital humano, se centra en cómo el capital humano acumulado de los fundadores y gerentes de las empresas contribuyen a la evolución de la empresa, por lo que la acepción de desarrollo que adquiere en el presente capítulo, se centra más en aspectos cualitativos y genéricos que hacen referencia a las fases de creación y fundación de la empresa y del proceso de internacionalización de las misma, que en cuantitativos. Aspectos tales como el grado de satisfacción del proceso de internacionalización, cumplimiento de los *timings*, satisfacción en el grado de cumplimiento de los objetivos, adecuación del nivel de gestión de los fundadores, facilidad de acceso a mercados internacionales, etc. son utilizados.

Por último, en el capítulo 5, donde a través del modelo de negocio se explica la evolución de una NEI de servicios intensivos en conocimiento -convergiendo tanto factores externos como internos desarrollados en los capítulos anteriores- se hace especial hincapié en el proceso de toma de decisiones. Es en este capítulo donde un uso más extenso de la acepción de desarrollo se ha llevado a cabo, ya que se han barajado en el proceso de investigación tanto aspectos cuantitativos, cualitativos como genéricos, con el fin de conseguir una mejor representación del modelo de negocio.

CAPÍTULO 3

LAS INSTITUCIONES Y LAS NUEVAS EMPRESAS
INTERNACIONALES DE SERVICIOS INTENSIVOS EN
CONOCIMIENTO: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO DE
LOS FACTORES INSTITUCIONALES EXTERNOS

3. LAS INSTITUCIONES Y LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LOS FACTORES INSTITUCIONALES EXTERNOS

3.1 INTRODUCCIÓN

La globalización ha provocado la internacionalización de las economías y, por ende, la internacionalización de las empresas. En este sentido, Giddens (1994, p.4) considera la globalización "no sólo, ni principalmente un fenómeno económico... es realmente una transformación en el espacio y en el tiempo". Dicha internacionalización ya no es patrimonio exclusivo de las grandes empresas, las pequeñas y medianas empresas (pymes) también han empezado a tener un papel importante dentro del desarrollo económico de los países, contribuyendo a la generación de riqueza y de empleo de muchas economías, convirtiéndose en actores cada vez más importantes en el comercio internacional (Knight, 2001). Empresas de todos los tamaños y sectores son los participantes de este nuevo tablero global.

Durante las dos últimas décadas, el intercambio comercial entre los países del mundo ha crecido notablemente, de la misma forma, el comercio de servicios ha sido la componente de más rápido crecimiento del comercio internacional desde inicio de los noventa, con tasas medias de crecimiento anual de cerca de un 10%. Las exportaciones de servicios a nivel mundial en el año 2010 fueron de 3,695 billones de dólares, correspondiendo al 19,92% del comercio internacional¹.

Vemos, por tanto, como la internacionalización tiene un papel determinante en el desarrollo de las economías de los países. El ámbito académico no ha permanecido al margen y ha sido prolífico en la investigación de la internacionalización de las empresas, evolucionando a medida que la economía se ha ido adaptando al fenómeno de la internacionalización. Dentro del ámbito de la internacionalización, desde el inicio

¹ Datos obtenidos de los informes anuales de la Organización Mundial de Comercio (OMC)

de la década de los noventa, se ha considerado una nueva línea de investigación, el fenómeno de la internacionalización temprana y rápida de las empresas (Knight y Cavusgil, 1996, Oviatt y Mc Dougall, 1994). El estudio sobre las NEI constituye actualmente una parte importante de la literatura empresarial internacional (McDougall, Oviatt, y Shrader, 2003), sin embargo, relativamente poca atención se le ha prestado todavía a las NEI servicios intensivos en conocimiento.

Muchos son los autores que destacan la complejidad que tiene la cada vez más rápida internacionalización de las empresas. Ripollés et al. (2012) señalan la internacionalización temprana y rápida de las empresas como un fenómeno complejo y que debe analizarse desde diferentes perspectivas, aspecto que es considerado en la presente investigación, al considerar el enfoque institucional como marco de referencia para estudiar el fenómeno.

Respecto a los factores que inciden en las NEI, los factores internos de las empresas exportadoras son los que han recibido una gran atención por parte de los investigadores, sin embargo, no se puede decir lo mismo de los factores externos. Souza et al. (2008) señala que de una revisión de cuarenta estudios referentes a la exportación, tan solo nueve hacían referencia a los factores externos. Al igual ocurre en la revisión realizada por Zou and Stan (1998) donde de un estudio de cincuenta investigaciones, tan solo diecinueve se basaban en factores del entorno. Por otro lado, en la revisión realizada de la literatura, existen pocos estudios sobre las NEI de servicios bajo el enfoque de la Teoría Económico Institucional (Mais et al., 2011).

En lo que respecta al ámbito de los servicios, Javalgi y Martin (2007) suscriben que, a pesar de la creciente importancia del comercio y la inversión en los servicios, se reconoce que el área de internacionalización de servicios es relativamente nueva en términos de construir y probar teorías, constatando que varios investigadores han señalado la escasez de progreso en general y la carencia de rigor empírico y teórico.

Así, se observa que una gran parte de la literatura existente en materia de internacionalización de servicios hace especial referencia a las diferencias entre el comercio de servicios y de mercancías.

El marco institucional de un país influye en la forma que se llevan a cabo los negocios, tanto en los sectores como en las organizaciones, y probablemente en los atributos de los productos (Hollingsworth, 2000), por lo que las instituciones incidirán en las estrategias planteadas por las empresas, así como a sus prácticas y resultados (Bevan et al., 2004). La teoría económico institucional sugiere que el comportamiento humano está influenciado por el entorno institucional (North, 1990, 2005), por lo que parece evidente que la internacionalización de una empresa, como decisión dependiente del comportamiento humano, se verá influenciada por el entorno institucional. Parece innegable afirmar que las NEI de servicios intensivos en conocimiento se verán afectados por factores institucionales del entorno que determinarán su desarrollo.

La liberalización paulatina que se ha producido en el sector servicios, la apertura mundial de mercados y los rápidos avances tecnológicos, convierten al sector servicios como un sector estratégico en el desarrollo de muchas economías mundiales. La investigación sobre la internacionalización de bienes se puede considerar en un estadio maduro, sin embargo, los estudios sobre la internacionalización de los servicios aún está en un estadio bastante emergente, es por ello que se hace necesario avanzar en el conocimiento que nos permita conocer los procesos que influyen en la internacionalización de las empresas de servicios, especialmente las de nueva creación.

Analizada la importancia que tiene el comercio internacional de servicios en la economía de los países, la incidencia que tienen las instituciones en el desarrollo de las empresas y en el panorama internacional de una economía global, el presente

capítulo tiene como objetivo principal el aportar luz sobre los factores que inciden en el desarrollo de las empresas internacionales de servicios, tomando el enfoque de la teoría económico institucional (North, 1990) que nos sirva como marco de referencia para el análisis del entorno institucional, con el fin de generar evidencia sobre la incidencia de los factores institucionales externos en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

La relevancia de la presente investigación, radica en proveer de nueva información sobre cómo las condiciones del entorno pueden fomentar o inhibir el desarrollo de este tipo de empresas, ya que los resultados obtenidos pueden ser útiles tanto para el diseño de políticas y estrategias gubernamentales que favorezcan el progreso económico mediante el desarrollo de estas empresas, como la de proporcionar directrices a empresarios y gerentes para una mejora de la gestión de las mismas.

Después de ésta breve introducción, cuatro apartados siguen en el presente capítulo. El siguiente apartado nos aproxima al marco conceptual de referencia de la investigación. Más adelante, en el tercer apartado se desarrolla el aparato metodológico. El cuarto apartado describe los resultados y el análisis de las proposiciones a investigar derivadas del marco conceptual, para finalizar en un último apartado ofreciendo algunas conclusiones e implicaciones.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

3.2.1 Teoría Económico Institucional

El presente estudio se centra en cómo afectan los factores institucionales del entorno en el desarrollo de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento, usando el enfoque institucional como marco fundamental de referencia.

La Teoría Institucional, en su definición más amplia, "...se ocupa de cómo se integran los grupos y organizaciones para asegurarse su posición y legitimidad siguiendo las reglas y normas del entorno institucional" (Meyer y Rowan, 1991; Scott, 2007).

La hipótesis central de la Teoría Económico Institucional (TEI) de Douglass North (1990, p.13), señala que "las instituciones son limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana y que, por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano ya sea político, social o económico". Las limitaciones en forma de leyes y normas, al igual que el entorno cultural, y la percepción subjetiva a nivel individual que se interioriza del entorno, condicionan la forma de hacer de un país. Así pues, la TEI sugiere que el comportamiento humano está influenciado por el entorno institucional (North, 1990, 2005).

El enfoque institucional de North, diferencia entre lo que son las instituciones - propiamente dichas- y las organizaciones. De forma muy sencilla, North (1990, p.13) nos define "instituciones son las reglas del juego en una sociedad", es decir, "las limitaciones que dan forma a la interacción humana". En cuanto a las organizaciones, son los individuos o grupos de individuos vinculados a un objetivo común en la consecución de objetivos, lo que incluyen órganos políticos, económicos, sociales y educacionales.

Las instituciones afectarán a las estrategias corporativas ayudando a determinar las prácticas empresariales y su rendimiento (Bevan et al, 2004). Las instituciones mediante la elaboración de leyes y el establecimiento de fuerzas coercitivas y de control, tiene como función principal reducir la incertidumbre con el fin de establecer una estructura estable que dirija la interacción humana.

Las instituciones en la sociedad pueden ser consideradas como formales e informales. Las instituciones formales parten de los gobiernos y organismos con capacidad de legislar en alguna medida, donde se elaboran y establecen leyes y normativas de

obligado cumplimiento. Las instituciones informales, por contra, son órganos informales, sin capacidad de legislar, pero que establecen normas y reglas sociales que inciden en el comportamiento de los individuos que conforman la sociedad.

Scott (1995) define las instituciones como un conjunto de estructuras y actividades que proveen de estabilidad y sentido a la conducta social, por lo que ejercen influencia en el conjunto de la sociedad. Es por ello que, en base a las aportaciones de DiMaggio y Powell (1983), North (1990), Powell y DiMaggio (1991) y Selznick (1957), Scott (1995) categoriza esas fuerzas institucionales en regulativas, normativas y cultural-cognitivas, siendo las dimensiones o pilares sobre los que la sociedad se desarrolla.

La dimensión regulativa hace referencia a aquellos procedimientos formales por los que los gobiernos establecen las leyes y regulaciones, de obligado cumplimiento y en el que se establece un marco sancionador si no se siguen.

Las normas sociales, creencias, valores y aquellas actitudes que la sociedad considera adecuadas para la consecución de los fines perseguidos son elementos que conforman la dimensión normativa. Si bien no existe un poder coercitivo establecido que obligue a proceder bajo una forma de hacer determinada, son las propias interacciones sociales que inciden en la adecuación de la conducta humana a lo socialmente establecido.

La dimensión cognitivo-cultural hace referencia a la interiorización por parte del individuo de las fuerzas que rigen el entorno social. Es una dimensión en la que la persona asume bajo su percepción subjetiva, la incidencia del entorno en la configuración de su propia conducta con la que interactuará con la sociedad que le rodea en su proceso de socialización.

Desde el enfoque institucional, la sociedad se va configurando mediante la interacción continua que tienen las organizaciones (los jugadores) y las instituciones (las reglas),

(North, 1990). El individuo, como parte de las organizaciones, se va socializando interactuando con el entorno en función de la interiorización de las regulaciones, normas, valores y demás elementos que inciden de diferente forma según el grado de formalización de los mismos, y que son establecidos o generados por las diferentes instituciones y organismos que componen el entorno social. Es un proceso complejo de interacciones que se retroalimentan continuamente y que se establecen entre las diferentes dimensiones. Paulatinamente configuran y condicionan el comportamiento del individuo y las organizaciones dentro del ámbito social.

Recientemente, estudios como el de Álvarez (2011), Álvarez y Urbano (2012) utilizan el enfoque institucional como marco de referencia para el análisis de los factores externos en el fenómeno de la creación de empresas. Souza et al (2008) concluye que los mercados extranjeros representan amenazas y oportunidades para las empresas que afectan significativamente los resultados de sus exportaciones. En la misma línea, Cateora (1996) argumenta que los factores socio-culturales y los factores políticos comprenden las principales dimensiones del entorno general externo. Es por ello, que el presente estudio considera adecuado el marco teórico propuesto con el fin de generar evidencia sobre en qué medida las instituciones influyen en el desarrollo de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento, y qué factores institucionales del entorno tienen una mayor incidencia.

3.2.2 Factores institucionales externos que inciden en la internacionalización de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento.

Los servicios, dadas sus características específicas -intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad, carácter perecedero, relación entre productor y consumidor- tienen particularidades que les hace diferentes de las mercancías. Éste es un motivo por el cual se cuestiona la validez a la hora de aplicar las teorías de internacionalización existentes para las mercancías directamente a las empresas de servicios. Johanson y

Valhne (1990), Knight (1999) Javalgi y Martin (2007) entre otros, apuestan por nuevas teorías para explicar el fenómeno de la internacionalización de las empresas de servicios. Dentro del debate existente en el campo de la investigación sobre la conveniencia o no de la aplicabilidad de las teorías de la internacionalización existentes a las empresas de servicios, parece evidente que existe una corriente de investigación que valida la aplicación de las teorías existentes de la internacionalización de las empresas de mercaderías con las pertinentes adaptaciones y modificaciones, tal y como ya lo han evidenciado algunos estudios (Cloninger y Oviatt, 2007; Coviello y Martin, 1999; Hit et al., 2006).

Brienlich y Crisculo (2011), en un estudio sobre el comercio internacional de servicios del Reino Unido, señalan que las empresas de servicios son muy heterogéneas y que se encuentran muchas similitudes entre los servicios y el comercio internacional de mercancías, concluyendo que los actuales modelos de empresa heterogéneos para el comercio de mercancías es un buen punto de partida para explicar también el comercio de servicios. En la misma línea, Bhagwati et al. (2004) proponen que el comercio de servicios puede ser entendido con los mismos marcos teóricos que son utilizados para el comercio de mercancías. Kimura y Lee (2006) y Head et al. (2009) estiman especificaciones comparables en el comercio de mercancías y servicios. Cicic et al (1999) concluyen que el estímulo exportador de las operaciones internacionales de las empresas de servicios viene determinado por un conjunto similar de variables utilizadas por las empresas manufactureras, pero la intensidad y la dirección de algunas relaciones clave requieren modificación y adaptación.

Rialp et al (2010b) señalan -en función de la literatura más relevante²- los factores que más promueven el fenómeno de la internacionalización de la pequeñas empresas que se internacionalizan desde su fundación o poco después, incluso durante sus primeros

² La literatura relevante que consideran para la clasificación de los factores es: (Oviatt y McDougall, 1995, 1997; McDougall *et al.*, 1994; McDougall y Oviatt, 2000; Knight and Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Rialp *et al.*, 2005a, 2005b; Cavusgil & Knight, 2009)

años de vida. Estos factores son los que los autores denominan como fuerzas dinamizadoras del fenómeno de las empresas nacidas globales, y los clasifican como: (1) las nuevas condiciones del mercado mundial en numerosos sectores de actividad económica; (2) los desarrollos tecnológicos en áreas tales como la producción, transporte y comunicaciones; (3) la creciente importancia de las redes y alianzas globales; y (4) las mayores capacidades, habilidades y orientación emprendedora de los fundadores, empresarios y/o gerentes, que crean este tipo de empresas.

Deprey et al. (2012), en su investigación de corte exploratorio sobre empresas de servicios de gestión para pymes, concluyen que la orientación internacional del propietario o fundador, las redes y relaciones, la posibilidad de acceder a los nichos de mercado que las economías posibilitan y el aprovechamiento de la tecnología, son relevantes para la internacionalización de las empresas de servicios. Lu et al. (2012) en otra investigación de corte cualitativo dedicado al estudio de la internacionalización de las empresas de servicios profesionales, donde se consideran las características de la empresa y del mercado, aportan que la experiencia internacional y el conocimiento en la gestión, las acciones que realizan los países de destino, así como las ayudas a la exportación de los gobiernos locales y el apoyo de las asociaciones de la industria, juegan un papel determinante en el desarrollo de la internacionalización de las empresas de servicios profesionales.

Contractor et al. (2008) en un estudio de empresas *offshoring* de servicios de diferentes países, concluyen que el capital humano, las infraestructuras y el entorno para los negocios, son elementos determinantes para la internacionalización de los servicios, teniendo las políticas de los gobiernos sobre estos factores una influencia directa. Bianchi (2011) analizando la internacionalización de las empresas australianas de servicios de consumo, coinciden al establecer como factores determinantes para la internacionalización de las empresas de servicios principalmente las regulaciones y limitaciones gubernamentales que condicionan el mercado, así como las ayudas

gubernamentales, diferencias culturales, la orientación al mercado internacional y el uso de redes y socios en el proceso de introducción en nuevos mercados.

Así pues, las características propias que distinguen a los servicios -intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad, caducidad y propiedad- difieren de las manufacturas, y condicionan en cierta medida la forma de internacionalizarse, sin embargo, también observamos como las fuerzas dinamizadoras de las NEI categorizadas por Rialp et al. (2010b) son los mismos factores que inciden directamente en la internacionalización de las NEI de servicios tal y como se explicita en la literatura citada anteriormente. Es por ello que el presente estudio pretende estudiar la incidencia de los factores institucionales del entorno -o fuerzas dinamizadores- en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

3.2.3 Proposiciones

3.2.3.1 Condiciones de los mercados

Tal y como hemos señalado con anterioridad, las limitaciones creadas por las instituciones dan forma a la interacción humana estructurando los incentivos en el intercambio. Weber (1979) afirma que el intercambio económico está garantizado por la amenaza del poder coercitivo establecido por las instituciones, en aras de favorecer la actividad económica.

A medida que ha ido incrementándose el comercio internacional entre países, éstos han ido estableciendo leyes y normas que, en ocasiones, favorecen y, en otras, dificultan las transacciones comerciales. Así como los convenios bilaterales o multilaterales, zonas de libre comercio, acuerdos comerciales han favorecido el comercio internacional, el establecimiento de cuotas, aranceles, salvaguardias, limitaciones en los derechos de propiedad, la no convertibilidad de la divisa, dumping, lo limitan y dificultan. El establecimiento o supresión de tales prácticas por parte de las instituciones nacionales y/o supranacionales hacen que surjan nuevas condiciones de

mercado a nivel mundial. Se genera así, un diferente nivel de atractivo de mercado, originando por un lado nuevas oportunidades de negocio, y desincentivando el comercio por el otro, hecho que incide en las decisiones y en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

Las instituciones de los países, al instaurar normativas y regulaciones, establecen las condiciones en el que las organizaciones deben jugar en ese territorio, por lo que en función del marco establecido el mercado resultará más o menos atractivo. Simmons et al. (2006) en una investigación sobre la difusión internacional del liberalismo, nos señala cómo las decisiones previas de algunos países y de los actores internacionales afectan al comportamiento posterior de los demás. Garret y Lange (1995) concluyen que las instituciones formales tienen una influencia sobre las consecuencias políticas de la internacionalización de la economía.

Las instituciones afectan a la estrategia corporativa y ayudan a determinar sus actividades y resultados (Bevan et al., 2004), por lo que si se tiene en cuenta el riesgo que conlleva el comercio internacional, tal y como señala Trevino (1996), las empresas e inversores prefieren operar en un contexto en que las instituciones legales les permitan actuar y les protejan. En este sentido, Guler y Guillén (2010) en su estudio sobre la internacionalización de las empresas de capital riesgo de USA, confirman que tales empresas invierten en países que se caracterizan porque las instituciones tecnológicas, jurídicas, financieras y políticas crean oportunidades de innovación, protegen los derechos de los inversores, facilitan la salida de capitales, y garantizar la estabilidad regulatoria.

En los países emergentes las instituciones no están consolidadas, estando inmersas en transformaciones sociales, culturales y económicas, que inciden en el entorno del mercado, presentando unas características sustancialmente diferentes de los

mercados de las economías desarrolladas (Deshpande y Farley, 2000), condicionando intensamente las decisiones de las empresas en cuanto a su internacionalización.

Adlung y Soprana (2012) señalan que las barreras legales al comercio internacional que se establecen en las políticas económicas de diferentes países, perjudican a empresas exportadoras favoreciendo a empresas domésticas, protegiendo sus canales de comercialización. Mattoo et al. (2006) concluyen que la apertura total de un país al libre comercio de servicios genera un crecimiento mayor en las economías que otros países que no apuestan por tal liberalización. Es decir, la reducción de trabas favorece el crecimiento económico de un país.

La complejidad y la intangibilidad de los servicios intensivos en conocimiento condicionan el acceso a un mercado que viene determinado por la incertidumbre del entorno, siendo más adecuado en el sector servicios intensivos en conocimiento la elección de modos de entrada mediante un mayor grado de compromiso cuanto mayor nivel de riesgo país y de incertidumbre cultural (Villar et al., 2012) . En la misma línea, Czinkota et al. (2007) demuestra en su investigación que una empresa de servicios intensivos en conocimiento debe considerar el potencial de mercado, la diferenciación de producto y el riesgo contractual para la elección óptima de los mercados exteriores.

En este sentido, la internacionalización de las empresas de servicios intensivos en conocimiento se ven condicionadas por las limitaciones y normativas establecidas por las instituciones, tanto a nivel nacional como en aquellos tratados a nivel internacional como la Organización Mundial de Comercio o en las pertinentes rondas del GATS - General Agreement on Trade in Services- (Adlung y Soprana, 2012).

En base a lo expuesto anteriormente;

Proposición 1. *La existencia de leyes y normas establecidas por las instituciones condicionan el entorno del mercado internacional, incidiendo*

positiva o negativamente en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento

3.2.3.2 Desarrollo económico y tecnológico

Knigh y Cavusgil (2004) señalan que en el entorno externo de los negocios internacionales, los avances tecnológicos en información y tecnologías de la información, métodos de producción, transporte y logística internacional han reducido los costes de transacción favoreciendo el comercio internacional. Se entiende el desarrollo tecnológico como los avances que se realizan en áreas como la producción (nuevos procesos productivos, reingeniería de procesos, formación), el transporte (desarrollo de infraestructuras) y las comunicaciones (tecnologías de la información).

Tal y como afirman Fan y Phan (2007), la mejora en las telecomunicaciones mundiales y las redes de los transportes, combinado con regímenes comerciales cada vez más liberalizados, han permitido el surgimiento de una nueva clase de empresas globales que cruzan las fronteras desde su nacimiento. En este sentido y a nivel país, Yi et al. (2013), en un estudio sobre la incidencia de las instituciones sobre la exportación en China, concluyen que existe un efecto positivo que modera la innovación y las exportaciones en aquellas regiones con un alto nivel de mercantilización, es decir, en aquellas zonas donde las instituciones han potenciado el desarrollo tecnológico en sus distintos niveles facilitando asimismo la internacionalización de sus empresas. Dichos autores concluyen que la relación entre la capacidad de innovación y el desempeño de las exportaciones no es uniforme, sino que depende de la configuración institucional en el que se inserta la empresa.

Martínez-Gómez et al. (2010), en su investigación sobre la internacionalización de empresas de servicios intensivos en conocimiento, obtienen la evidencia empírica que existe una asociación positiva entre el uso de los servicios prestados por los centros tecnológicos y la exportación, especialmente en el caso de las empresas que trabajan

en I + D de sectores intensivos. Del mismo modo, Love y Ganotakis (2013) en su estudio sobre la internacionalización de empresas de servicios de alta tecnología en el Reino Unido, evidencian que la existencia de un entorno exportador favorece el desarrollo innovador de las empresas de carácter tecnológico, las cuales se benefician del acceso a mercados exteriores versus aquellas con menor intensidad innovadora, por lo que la existencia de un entorno que favorezca el desarrollo tecnológico, favorecerá la internacionalización de las empresas de servicios de alta tecnología. En la misma línea, Kuivalainen et al. (2012b) señalan la importancia que tienen los gobiernos, como proveedores de apoyo en cuanto a satisfacer las necesidades que las empresas de servicios intensivos en conocimiento precisan, con el fin de alcanzar sus objetivos de expansión internacional en aspectos fundamentales como puede ser el capital riesgo.

Según lo expuesto anteriormente;

Proposición 2. La existencia de instituciones que dan soporte al desarrollo económico y tecnológico favorece el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

3.2.3.3 Redes relacionales

En cuanto a las redes de relaciones, Coviello y Munro (1995) afirman que la selección de los mercados extranjeros y las iniciativas para acceder emanan de oportunidades creadas a través de las redes de contactos, ya sean formales o informales. Más recientemente, Zhou et al. (2007), en su estudio sobre la relación entre la internacionalización y el rendimiento de pequeñas y medianas empresas internacionalizadas de forma temprana y rápida, concluyen la importancia de las redes sociales como un medio eficiente para ayudar a las pymes para orientarse al exterior de forma más rápida y rentable.

Vemos que existe diversa y extensa literatura que considera las redes y las relaciones colaborativas como un factor importante que facilita la actividad internacional de las pymes (Oviatt y McDougall, 1995,2005a; Sharma y Blomstermo, 2003; Nummela, 2004; Coviello, 2006; Chetty y Agndal, 2007 y Senik et al., 2011). Kiss y Danis (2008, 2010) también consideran que las redes sociales juegan un papel determinante en la internacionalización de las NEI, explicando como el nivel de desarrollo institucional de un país determina la eficacia de las redes como medio para acelerar la internacionalización de las NEI.

Arenius et al. (2005) muestran como las empresas de servicios intensivos en conocimiento pueden acelerar su proceso de internacionalización mediante el uso de internet para favorecer sus redes relacionales. En el trabajo de Gabrielsson et al. (2008), también ponen de manifiesto la importancia de la gestión de las relaciones, al sostener que la gestión de la red relacional es determinante para la garantía del éxito en la internacionalización para las empresas de servicios de consultoría de internet de Suecia. En la misma línea Sasi y Arenius (2008), en su estudio de corte cualitativo sobre empresas de servicios de tecnología de información y comunicación en Finlandia, concluyen que la empresas dependen de la red de relaciones que mantienen en el extranjero para su desarrollo, así como la importancia de construir una amplia red internacional para tener acceso a los recursos importantes para su supervivencia.

En base a lo anterior;

Proposición 3. *La existencia de instituciones que promocionan las redes de relaciones nacionales e internacionales favorece el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.*

3.2.3.4 Capacidades y habilidades

Desde el enfoque del emprendimiento internacional, Andersson (2000) señala que los emprendedores de las empresas que se internacionalizan asignan los recursos en las áreas donde ellos tienen un gran interés y conocimiento. En la misma línea, pero desde el emprendimiento en general, Gnyawali y Fogel (1994) consideran los conocimientos y las habilidades de los individuos como un factor determinante para la actividad emprendedora.

Haciendo referencia a la importancia de las capacidades humanas de las organizaciones, Nummela et al. (2004) apuntan hacia la mentalidad global como uno de los parámetros clave del desarrollo de la empresa, y que la experiencia y los conocimientos de los directivos son una importante vía para conseguirlo. Asimismo, Madsen y Servais (1997) consideran relevantes en el desarrollo de las empresas nacidas globales las habilidades y capacidades de los individuos de la organización.

Diversos estudios convergen al considerar la existencia de una relación entre capital humano e internacionalización, por un lado Chuang (2000) encontraron una relación positiva entre la acumulación de capital humano y las exportaciones de Taiwán entre 1952 y 1995, por otro, Levin y Raut (1997) evidencian que el sector exportador utiliza el capital humano de manera más eficiente que el resto de la economía, y se encontró que la interacción entre capital humano y las exportaciones afectó significativamente el crecimiento de las economías.

Javalgi et al. (2003) indican en los resultados de su investigación empírica sobre los diferentes patrones y factores de la internacionalización de las empresas de servicios, que dentro del contexto de la industria de servicios, la actitud de la dirección hacia la internacionalización es un fuerte predictor del nivel de internacionalización de la empresa. La importancia de la educación del fundador o del equipo fundador, así

como su experiencia previa en materia internacional son determinantes en el proceso de creación de las NEI de servicios del sector tecnológico (Evangelista 2005).

Vemos, por tanto, como el capital humano afecta la gestión internacional de las empresas, sobre todo en las características personales de los gerentes de las empresas en cuanto a capacidades y habilidades (Harveston et al., 2000; Knight 2001; Manolova et al., 2002), por lo que los conocimientos, experiencia y orientación internacional interiorizada por los gerentes de la empresa influirá en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Krull et al. (2012), en una investigación cualitativa longitudinal en el sector servicios de ingeniería de Nueva Zelanda, concluyen que los individuos desempeñan un papel importante para la internacionalización de las empresas de consultoría de ingeniería.

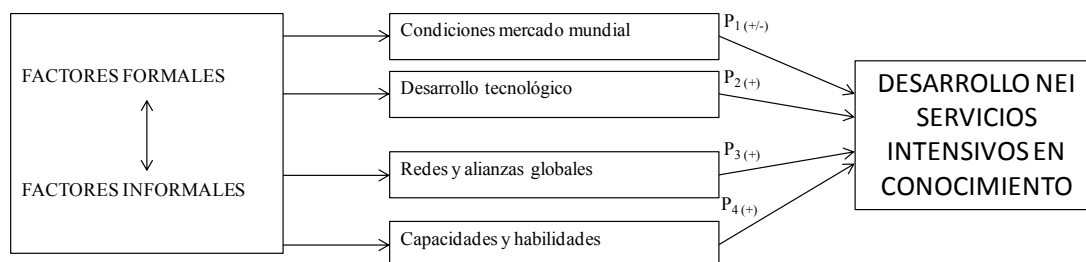
Así pues, la literatura converge al señalar que las aptitudes y las actitudes del capital humano son factores claves en el desarrollo de las NEI de servicios.

En base a lo anterior;

Proposición 4. *La existencia de instituciones formales e informales que transmiten experiencias, conocimientos y habilidades a los individuos y organizaciones incide positivamente en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.*

Los factores institucionales del entorno, tanto formales como informales, inciden en las fuerzas determinantes del desarrollo de las NEI de servicios (Figura 3.1).

Figura 3.1 Modelo de los factores institucionales externos en el desarrollo de las nuevas empresas internacionales de servicios bajo el enfoque institucional



Fuente: Elaboración propia adaptado de Rialp et al. (2010)

3.3 METODOLOGIA

En el presente estudio se realiza una investigación cualitativa mediante un estudio exploratorio de casos múltiples, basado en el análisis de contenido centrado en varias propuestas teóricas, con el objetivo de determinar cómo inciden los factores institucionales del entorno en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Siguiendo las directrices de varios especialistas en metodología cualitativa (Eisenhart, 1989, 2007; Yin, 2009), la metodología utilizada en la investigación puede servir como base, ya sea para probar empíricamente las teorías previas o para la construcción de nueva explicación teórica de un fenómeno que se busca. Es por ello que es una metodología adecuada para el alcance del presente estudio, ya que nos permite investigar en mayor profundidad los factores institucionales del entorno que inciden en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, desde un marco teórico poco utilizado como es el enfoque institucional, así como para generar evidencia de la validez del enfoque para el fenómeno investigado.

El trabajo se lleva a cabo mediante la investigación documental y en la realización de entrevistas semiestructuradas (ver anexo 1) con el apoyo de unas preguntas previamente testadas en un estudio piloto (Yin, 2002). Las entrevistas se llevan a cabo

en los meses de febrero y mayo de 2012, entrevistando a los gerentes fundadores de las empresas seleccionadas y que son los responsables del proceso de internacionalización de las mismas. Las entrevistas se realizaron presencialmente en la sede de las empresas, y tuvieron una duración de entre 90 y 120 minutos, aproximadamente.

Con el fin de poder proceder a una generalización analítica, durante el trabajo de recopilación de información y con la finalidad de conseguir validez interna, se ha procedido a la triangulación obteniendo información de diferentes fuentes. Aparte de las citadas entrevistas en profundidad con los gerentes de las empresas mediante el mismo protocolo de trabajo, se ha procedido a la obtención de más información por otras fuentes analizando las webs de las empresas, búsqueda por internet de información relativa a las empresas, informes obtenidos de compañías especializadas en informes comerciales y financieros, folletos, registro mercantil y otras fuentes secundarias de información.

El análisis se realiza categorizando en un inicio las respuestas obtenidas, considerando como categorías los elementos determinados en el modelo propuesto, instituciones, factores formales e informales, desarrollo tecnológico, redes y alianzas, capacidades y habilidades, y desarrollo.

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo se analizaron en función de las proposiciones determinadas en el estudio previa revisión de la literatura, utilizando una estructura analítica secuencial o lineal conectando los datos empíricos de los casos de estudio con las proposiciones teóricas. El modo de análisis de los casos de estudios se lleva a cabo mediante la contrastación de los datos empíricos con las proposiciones teóricas, así los casos observados se comparan con el fin de obtener cierta generalización analítica mediante la replicación literal del protocolo en cada uno de los mismos.

La variable que se toma como dependiente objeto de estudio se define teniendo en cuenta la empresa como unidad de análisis. En el trabajo de campo se conceptualiza el desarrollo de la empresa explicando a los entrevistados que deben tener en cuenta, aspectos financieros (como las ventas), aspectos no financieros (penetración de mercados) y aspectos genéricos (como la satisfacción en el proceso de internacionalización) al valorar el surgimiento y posterior desarrollo de la internacionalización de su empresa. En este sentido, Matthyssens y Pauwels (1996) señalan que múltiples medidas del rendimiento de las exportaciones puede proporcionar más conocimientos sobre la dinámica del mismo.

Las empresas para el presente estudio se han escogido de forma teórica y no estadística (Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Perfil de las empresas

	E1	E2	E3	E4
País	España	España	España	España
Región	Catalunya	Catalunya	Catalunya	Catalunya
Actividad	Servicios integrales de consultoría	Promociones y merchandasing	Estudios psicosociales	Consultoría sector agroalimentario
Año de fundación	2007	2009	2005	2009
Inicio exportaciones	2007	2009	2010	2009
Empleados	8	5	9	4
% exportaciones	60%	80 %	30%	70 %
País de referencia	Brasil	USA	Haiti	China

Fuente: Datos de la investigación

Siendo las cuatro españolas, en concreto de la comunidad autónoma de Catalunya, del sector servicios intensivos en conocimiento, siguiendo un patrón temprano y rápido de internacionalización desde el momento de su creación. Las empresas se categorizan dentro del segmento de pequeña y mediana empresa, y se escogen de diferentes tipos de servicios intensivos en conocimiento. Como elemento añadido, y para investigar cómo inciden las instituciones que dan apoyo a la internacionalización de las empresas, un último criterio de selección de la muestra ha sido que hayan recibido apoyo o soporte directo por parte de alguna institución del entorno externo

que, en cierta medida, haya incidido en su desarrollo internacional. Este criterio se ha seguido en todas excepto en una, resultando tener una muestra de NEI de reciente creación de diferentes tipos de servicios intensivos en servicios, que han recibido apoyo o soporte directo por parte de alguna institución del entorno³, excepto en una que se ha internacionalizado sin el citado apoyo o soporte directo. Es de esperar, que esta variedad en la elección de la muestra nos permita tener patrones de comportamiento diferentes tanto en el nivel estratégico como operativo en su proceso de desarrollo, siempre bajo el denominador común de ser NEI de servicios intensivos en conocimiento.

Con estos criterios de selección de la muestra tenemos las siguientes empresas: la primera empresa es una empresa de servicios integrales de consultoría para pymes (E1), una empresa que se dedica a la realización de promociones y *merchandising* (E2), una empresa consultora de estudios cualitativos psicosociales (E3) y una empresa de servicios de consultoría del sector agroalimentario (E4). Por razones de confidencialidad por expreso deseo de los entrevistados, se sustituye el nombre de las mismas por la codificación E1, E2, E3 y E4 que se ha detallado con anterioridad.

3.4 RESULTADOS Y ANALISIS DE LAS PROPOSICIONES

En la presente sección, se presentan los resultados obtenidos del análisis empírico realizado. Los datos relevantes obtenidos a lo largo del estudio de casos, se resume en las Tablas A3.1 a A3.5 del anexo 2, reuniendo el contenido la información relevante obtenida en las correspondientes entrevistas en profundidad, en función de las categorías propuestas a estudio en el modelo.

³ Las instituciones que han dado apoyo o soporte directo a las diferentes empresas, son diferentes para cada caso.

Por un lado se procede a realizar una breve descripción de los casos de forma individual, para posteriormente proceder al análisis cruzado de los casos contrastando los datos empíricos obtenidos con las proposiciones teóricas.

3.4.1 Análisis Individual de los casos.

Caso E1.

La presente empresa es una pequeña empresa, fundada en el año 2007 dedicada al servicio integral de consultoría empresarial. Su orientación internacional parte desde el mismo momento de su creación, exportando alrededor del 60% de sus ventas, y teniendo el mercado del continente sudamericano como punto de mira estratégico para su internacionalización, siendo Brasil el país de referencia. La decisión del mercado estratégico en un inicio se debe a una menor distancia cultural, sin embargo, en la actualidad su actividad internacional se ha extendido de forma importante, considerando los cinco continentes como su mercado potencial. La experiencia internacional de los fundadores de la empresa, así como la incidencia que ha tenido en su capacitación el entorno más cercano al formar parte de una tradición empresarial familiar, son los elementos determinantes a la hora de considerar el tipo de empresa que querían desarrollar.

Caso E2.

Los estudios de mercado, y más en concreto promociones y merchandasing, son las actividades principales de la E2. El periplo empresarial de sus fundadores parte a mediados de los años dos mil con una orientación al mercado nacional. Después del fracaso de esa experiencia empresarial, y tras contactar con un socio proveniente del mismo sector de una multinacional, deciden fundar en 2009 la que en la actualidad es la empresa E2. En contraposición a la empresa fallida, la presente empresa nace con un marcado carácter internacional -el 80 % de sus ventas se realizan fuera del

territorio nacional-, dirigiéndose principalmente al mercado anglosajón, siendo USA su principal zona de actuación, debido, según sus fundadores, a ser mercados orientados claramente al consumo. En tres años han tenido un crecimiento exponencial, esperando duplicar su facturación actual durante el próximo trienio.

Caso E3.

La empresa E3 tiene su origen como una *spin-off* de una universidad catalana. Tiene un carácter peculiar, ya que los fundadores de la misma, mientras compaginan sus estudios de doctorado en el ámbito psicosocial, descubren el hueco de mercado existente en consultoría psicosocial en el ámbito de la economía social. Abandonan sus estudios y crean la empresa al amparo de la universidad. Su internacionalización se produce a los cinco años de su constitución debido, según sus fundadores, a la falta de experiencia empresarial y cuando los fundadores consideran estar preparados para dar el salto internacional. Si bien su principal país de actuación es Haití debido al terremoto ocurrido en el año 2010 y en plena fase de reconstrucción, su ámbito de actuación es en países donde se requiere la ayuda internacional y donde los estudios psicosociales se hacen necesarios para la implantación de las políticas de ayuda. En Europa están actualmente abriendo mercado en países nórdicos, donde existe una clara inversión estatal en proyectos sociales.

Para E3, la cultura de los países y las políticas gubernamentales, tanto nacionales como de entes supranacionales, condicionan su ámbito de actuación, y valoran las redes relacionales como determinantes para su desarrollo empresarial.

Caso E4.

La cuarta empresa objeto de estudio realiza estudios de consultoría dentro del sector agroalimentario, siendo el sector porcino su principal ámbito de actuación. La

fundadora, tras verse obligada a abandonar -debido a las circunstancias del entorno económico existente- su carrera profesional en una gran empresa española del mismo ámbito de actuación, decide empezar la singladura empresarial internacional. Fundamenta la ventaja competitiva de su empresa en la red relacional empresarial adquirida en su experiencia previa, así como en base a un nuevo enfoque en la gestión. Siendo una microempresa, ya que lleva a cabo su actividad con cuatro empleados, está compitiendo en el mercado con empresas de mayor tamaño, adjudicándose importantes contratos en el ámbito internacional. La política de *outsourcing* mediante alianzas empresariales y la red de contactos son los elementos claves de su éxito. El 70% de sus ventas las realiza en el mercado internacional, siendo China su país de referencia, aunque países como Estados Unidos, Venezuela, Israel y Japón, entre otros forman parte de su mercado.

3.4.2 Análisis cruzado y discusión.

Proposición 1. *La existencia de leyes y normas establecidas por las instituciones condicionan el entorno del mercado internacional, incidiendo positiva o negativamente en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.*

Los entrevistados, teniendo en su mayor parte experiencia previa en internacionalización, enfatizan en la necesidad del conocimiento de las leyes y normas que establecen las instituciones formales e informales. Todos afirman que en el inicio de la internacionalización de sus empresas no se tiene toda la información relevante, y como señala el entrevistado de E2:

"El carecer de esa información nos hizo afrontar un riesgo muy elevado, conocíamos el proceso pero no la legislación de los países... Es un hecho, porque hay regulaciones complicadas... En Europa las normativas son relativamente similares, y son prácticamente las mismas, otra cosa es en USA que hay otra normativa muy diferente, ya que por ejemplo en California tienen otra normativa específica, que se complementa con otra normativa, en fin..., allí es bastante más complejo y más delicado porque si cometes un error tienes

una demanda seguro... Ahora estamos entrando porque conocemos las normativas, ya que una vez la conoces ya no hay problema". (E2)

En ese sentido, el resto de las empresas también asocian la falta de información a una sensación de mayor riesgo en la internacionalización, riesgo que se va minimizando a medida que se va obteniendo la información necesaria para operar en los países de destino. En cuanto a las leyes establecidas por los países de destino, en función del su grado de incidencia en el mercado, condicionan el acceso al mismo, por lo que la rigidez de las leyes tal y como nos señala E1, la complejidad de las normas tal y como afirma E2 y el exceso de leyes según E3 son factores a considerar a la hora de la elección del mercado:

"Hay productos que están prohibidos en muchos países y que sabes que la legislación no va a cambiar, es imposible vender carne de vaca en la India, como la de cerdo en los países musulmanes". (E1)

"Cada mercado funciona protegiendo lo que quiere proteger, regula lo que quiere regular, y en función de los criterios de cada país para ese mercado organiza su propia legislación estableciendo las trabas en forma aranceles y/o cuotas... establecen mecanismos de defensa, estableciendo un equilibrio controlado en muchas ocasiones por grupos de presión empresariales y lobbies, por lo que las legislaciones nacionales vienen condicionadas por esos grupos". (E2)

"Hay países donde el proceso burocrático es muy extenso, te has registrar, pagar a los abogados, el procedimiento tarda cuatro meses y no es definitivo, has de tener normalmente un socio local con el que constituyes la empresas, temas impositivos, etc. otros países en dos días ya tienes la empresa montada". (E3)

Tal y como hemos analizado anteriormente, se puede concluir que las leyes y normativas establecidas por instituciones formales tienen incidencia en el mercado, teniendo los gobiernos y otros entes estatales un elevado grado de regulación que condicionarán, positiva o negativamente, el acceso de una empresa en los mercados de determinados países.

Otros aspectos como la inestabilidad política de los países (guerras internas, crisis económicas, terrorismo, dictaduras, etc.), hace que aunque exista potencial de

negocio se descarten por la inseguridad que les genera. E1 estratégicamente no entra en países no democráticos y que tienen los fondos bloqueados, E2 y E4 afirman que si existe conflicto directamente el comercio se resiente, por lo que es mejor ni plantearse el acceso a ese mercado tal y como nos comenta E2:

"Lo tenemos clarísimo, para nosotros es complicado vender en Irán o Iraq, no quiere decir que no se pueda vender porque existe mercado, y el producto barato, el problema surge en los mecanismos de seguridad de cobros y de mercancías... Hay zonas más o menos peligrosas, pero es evidente que no son los mercados que buscas, donde hay conflicto ni te lo planteas hoy por hoy".

E3 considera como problema el acceso a países inestables en la que existe una fuerte monitorización y control, donde los organismos internacionales participan de forma directa o indirecta en la gestión de los mismos, generándose una situación de incertidumbre que hace que se compliquen los proyectos, al explicar que:

"Detrás de un país monitorizado, está la ONU y detrás de la ONU países que tienen intereses en ese país... en ese país no hay gente preparada para gestionar, y la presión internacional condiciona la política local en función de determinados intereses". (E3)

El conocimiento de la cultura y normas sociales fruto de las instituciones informales de los países, consideran las empresas analizadas que determina la forma de actuar de los individuos, generando sociedades más o menos agresivas, confiadas, corruptas, pagadoras, etc. que afectan a las relaciones comerciales y, por ende, las transacciones entre las empresas. El conocimiento de las mismas hace que se limite el riesgo que se incurre, a la vez que hace que los mercados sean más o menos atractivos. Por ejemplo, la cultura del pago es condicionante a la hora de escoger un mercado, E4 en este aspecto nos explicita que:

"El pago está relacionado con la cultura de la sociedad, en países más latinos no se respeta el plazo establecido, mientras en otras culturas el pago es sagrado". (E4)

E1 respecto a la cultura comenta:

"Imagina la India ¡qué cambio de cultura! ...la mentalidad de la India no es ni mucho menos la que puede existir entre un español y un brasileño... Se tiene un concepto muy diferente a lo que son las relaciones, la negociación, el trato, el cumplimiento, el respeto, la puntualidad..." (E1)

y E3 afirma:

"La cultura definitivamente sí incide... muchos países del norte han hecho sus fortunas por la internacionalización, como Holanda y otras, es más fácil porque la gente llega con cultura de hacer un negocios y mirar hacia el exterior". (E3)

Si bien hemos concluido que el comportamiento de las instituciones formales limitan y condicionan el mercado, las actitudes y comportamiento de las instituciones informales -como la cultura y otros aspectos sociales- también lo hacen, incidiendo ambos tipos de instituciones positiva o negativamente en el desarrollo de de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

Estudios han señalado de forma genérica la influencia de las instituciones en el desarrollo de las empresas, Bevan et al. (2004) concluyen en que las instituciones en cierta medida determinan las actividades y los resultados de las empresas. En la misma línea y en el ámbito del comercio internacional, estudios como el de Adlung y Soprana (2012) obtienen conclusiones similares al presente estudio, ya que las políticas de los países inciden en un sentido positivo o negativo en la internacionalización de las empresas. Más concretamente, considerando las empresas de servicios, Czinkota et al. (2007) en su estudio presenta unas conclusiones similares, haciendo referencia a la importancia que tienen factores institucionales del entorno en la elección de los mercados exteriores. Se observa como los resultados obtenidos están en línea con la literatura existente al respecto, confirmando la incidencia positiva o negativa de las instituciones en las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

Proposición 2. La existencia de instituciones que dan soporte al desarrollo económico y tecnológico favorece el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

El resultado más significativo en el tema de las infraestructuras es la importancia que tiene el Estado a la hora de adecuar las infraestructuras con una orientación que facilite la internacionalización. Las cuatro empresas inciden en el papel determinante del Estado en este sentido. La falta o inadecuación de determinadas infraestructuras determina el desarrollo de las empresas.

La E1 hace referencia al desarrollo tecnológico intangible como I+D+i y la formación, y a la generación de redes de contacto entre agentes de los diferentes países. Según esta empresa, el Estado tiene que incidir en las universidades y en facilitar la posibilidad de favorecer una red para un mejor desarrollo de las alianzas entre empresas de diferentes países, al respecto nos afirma que:

"El estado tiene que potenciar el I+D+i, si somos capaces las empresas de servicios de generar valor añadido diferencial, seremos más competitivas... eso pasa por tener buenas universidades y escuelas de negocios. Para nuestra empresa el habernos formado en escuelas de negocio de reconocido prestigio ha sido determinante para nuestro desarrollo". (E1)

Las otras tres empresas refiriéndose al aspecto tangible del desarrollo tecnológico, inciden en la adecuación de las infraestructuras a la necesidad de la internacionalización. Es por ello, que E2 considera que la falta de mentalidad internacional en la sociedad condiciona esa falta de orientación internacional de las infraestructuras, al respecto comenta:

"Si vives o has nacido en un país nórdico, la internacionalización es más sencillo porque aparte de hablar el idioma de su país, el Estado se preocupa de que conozcan el de los vecinos, aparte del inglés, por supuesto. Son países proyectados hacia el exterior, por lo que las infraestructuras están orientadas al exterior, están en verdadera ventaja respecto a nosotros..." (E2)

E3 especifica cómo las malas infraestructuras afectan directamente al coste de los proyectos, al verse encarecidos por los gastos de transporte, aparte de la pérdida de tiempo que también implica no haber infraestructuras adecuadas:

"Es obvio que el arco Mediterráneo es importante para conectar con Europa, evidentemente nos iría bien... somos un país con internet lento y caro, aparte necesitas un aeropuerto potente; por ejemplo para ir a Haití, he de ir desde París o Londres, y no puedo ir desde Barcelona, o para ir a Asia lo mismo... es un problema importante para internacionalizarte, porque nuestro servicio se encarece por el coste de los desplazamientos internacionales respecto a otros países vecinos". (E3)

Por último E4 en el mismo sentido, apela al enfoque internacional de las infraestructuras, considerando la funcionalidad internacional que han de tener las mismas, señala:

"Para nuestro sector es importante el tema del desarrollo tecnológico; las infraestructuras y la tecnología es determinante en el sector servicios...nosotros trabajamos conectados con el mundo, si no hay conexión, no hay negocio". (E4)

Al hilo de los datos que se han obtenido en el trabajo de campo, todo apunta a afirmar que el desarrollo tecnológico es una fuerza dinamizadora de la internacionalización de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, quedando claro que su existencia y la inversión adecuada en las mismas favorece su desarrollo. Se puede concluir que las instituciones que dan soporte al desarrollo tecnológico favorecen el desarrollo de las NEI de servicios, si bien quizás no es el elemento determinante, si hace que sean más competitivas. La evidencia empírica obtenida es afín a otras investigaciones, Knight y Cavusgil (2004) y Fan y Phan (2007) de una forma genérica señalan la relevancia del desarrollo tecnológico en la evolución del comercio internacional. De forma más específica en el sector servicios, Martínez-Gómez et al. (2010) y Kuivalainen et al. (2012b) análogamente a nuestra investigación, también evidencian la importancia del soporte por parte de las instituciones al desarrollo tecnológico y su incidencia directa en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

Proposición 3. La existencia de instituciones que promocionan las redes de relaciones nacionales e internacionales favorece el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

A lo largo de las entrevistas los conceptos de redes, networking y alianzas fueron los más repetidos por parte de los entrevistados, evidenciando una relación importante entre las redes de relaciones y el desarrollo de las empresas.

En cuanto a las redes sociales tanto virtuales (internet, *linkedin*, *twitter*, etc.) como físicas (ferias, eventos, certámenes, etc.), las empresas hacen un diferente uso. E1 comenta:

"Lo que hemos hecho, es tener una red de partners, no puedes tener un consultor de cada país en plantilla. Entonces lo que hemos hecho ha sido crear una red, bastante inteligente con contratos de asociación con consultoras de los países que consideramos claves en nuestro negocio". (E1)

en la misma línea E2 afirma:

"Es importante establecer buenas relaciones con la gente que te ayuda, y nuestro negocio pasa por tener buenos socios que te aporten el conocimiento que tú no tienes". (E2)

Vemos como las utilizan para la búsqueda básicamente de consultoras que puedan ser futuros partners, y se orientan poco en la búsqueda del cliente. El uso por parte de E3 es tanto para contactar con socios como clientes, teniendo una persona específica de gestionar la comunidad virtual de la empresa, nos señala que:

"Nos pasamos el día contactando con el mundo, en todos los continentes, es fundamental para una empresa como nosotros que no tenemos recursos, para estar a nivel mundial tener una red relacional que sea nuestro escaparate, fabricamos servicios no productos... Hemos de tener socios locales, en nuestro caso necesitamos un aterrizaje con gente del país que nos explique, que nos entienda; nosotros llevamos nuestro conocimiento y ellos nos dicen como implantarlo". (E3)

Para E4 el uso de las redes también es tanto para clientes como para partners:

"Mediante los contactos obtenidos en ferias consigues una buena red de buenos partners y buenos clientes, mediante internet amplias y consolidas esta red relacional, puedes contactar con todo el mundo". (E4)

El networking es el eje donde giran las cuatro empresas, a distintas velocidades pero lo consideran clave para el desarrollo de su empresa. La E1 califica su networking como la garantía de su empresa, debido a la confianza absoluta que tiene en sus partners ya que como nos indica:

"Nuestra red es clave, y nace a partir de los contactos que pude establecer en la escuela de negocios con vocación internacional, conocí a gente de mucha confianza de todo el mundo". (E1)

La E3 es categórica al respecto, al afirmar rotundamente que:

"El networking es fundamental, para nosotros es nuestra vía para la internacionalización... No hay internacionalización sin networking, es básico y fundamental en nuestro caso, nuestra estrategia está orientada claramente al networking". (E3)

La E4 consolida su desarrollo gracias al extenso *networking* que ha ido generando en sus experiencias profesionales anteriores, hecho que le da velocidad de respuesta ante los clientes, tal como afirma su gerente:

"Para nosotros imprescindible, es el core business, ése es el secreto. Tenemos muchas alianzas con partners, muchísimas, basadas en la confianza, simplemente confianza, no hay ningún contrato firmado, es pura confianza, y tenemos todo nuestro trabajo basado en eso, es nuestra ventaja competitiva". (E4)

En la misma línea de importancia, E2 asevera su dependencia hacia el *networking*, pero que su generación se realiza poco a poco, donde un contacto te lleva a otro.

En cuanto a las alianzas, las cuatro empresas tiene alianzas con partners locales. Todos los entrevistados coinciden al afirmar que el conocimiento que tienen los partners locales de la cultura y las normas sociales del país de destino es muy importante para hacer negocios. Del mismo modo, todos los entrevistados tienen como denominador común la confianza en las alianzas con sus partners. El nivel de

dependencia de los partners es determinante en el desarrollo de la empresa. E1 condiciona sus decisiones a la opinión que le ofrece su partner, no se plantea contradecirle. E3 comparte su *know-how* con sus partners y la E4 lleva la confianza a tal límite, que las mantiene sin ningún tipo de contrato ni formalidad alguna.

Si bien estudios como los de Oviatt y McDougall (1995,2005a), Sharma y Blomstermo (2003), Coviello (2006) entre otros, ya señalaron la importancia de las redes relacionales en el desarrollo de las NEI genéricas, en el presente estudio, y en la misma línea de las conclusiones obtenidas por estudios de Gabrielsson et al. (2008) y Sasi y Arenius (2008) específicamente de las NEI de servicios, podemos considerar que las redes relacionales son determinantes para el desarrollo de las NEI de servicios. Es por tanto concluyente pensar que una adecuada promoción por parte de las instituciones de las redes relaciones favorecerán el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

Proposición 4. La existencia de instituciones formales e informales que transmiten experiencias, conocimientos y habilidades a los individuos y organizaciones incide positivamente en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

Considerando el pilar cognitivo cultural del entorno institucional siguiendo la clasificación de Scott (2007), las instituciones influyen sobre los individuos y organizaciones interiorizándose en forma de experiencia reflejándose en los conocimientos y habilidades que los mismos van adquiriendo.

En este sentido se preguntó a los entrevistados sobre cómo los factores del entorno habían incidido a nivel personal y organizacional, agrupando los ítems sobre la experiencia, los conocimientos, la influencia de los role models y la familia, y el miedo al fracaso.

Respecto a la experiencia, E1 la valora positivamente, ya que como nos afirma:

"Mi experiencia internacional me ayuda a salir adelante en temas complicados". (E1)

E2 le da importancia a su bagaje profesional previo en materia internacional, que le ayuda a tomar decisiones:

"Con otras experiencias profesionales que he tenido a lo largo de mi vida aprendes que es muy peligroso concentrarse en un solo mercado, a no ser que exista un nicho o algo muy específico que pueda orientarse muy bien a un mercado relativamente reducido, pero la tendencia es a buscar equilibrar y si puede ser en diversos países, mejor".(E2)

igual ocurre en el caso de E4

"Yo adquirí un background en otra empresa que me ha facilitado el desarrollo en ésta". (E4)

Tanto E1, E2 y E4 son personas experimentadas en el ámbito internacional, debido a las experiencias pasadas profesionales, sin embargo, el entrevistado de E3 no se considera experimentado en esa faceta pero sí a nivel personal, valorando el *background* adquirido en sus múltiples viajes personales a nivel internacional, donde ha adquirido experiencia para desenvolverse con soltura en otras culturas.

En cuanto al conocimiento, los entrevistados de las cuatro empresas poseen titulación superior universitaria y dominan varios idiomas, siendo el inglés el que consideran imprescindible para el desarrollo de los negocios. Tanto E1 como E2 han realizado estudio de postgrado en reconocidas escuelas de negocios, y ambos señalan que tenían las ideas muy claras desde el principio de cómo llevar a cabo la internacionalización de su empresa. A su vez, todos valoran los conocimientos adquiridos en los viajes y en su interés personal sobre aspectos internacionales, tal y como nos afirma por un lado E1:

"Haber estudiado en una prestigiosa escuela de negocios nacional y haber estudiado en una Universidad Australiana han condicionado mi conocimiento en

ese sentido, aparte de la componente personal, el domino de cuatro lenguas, el viajar, añade valor a tu gestión empresarial".(E1)

y por otro E2:

"Yo he tenido la suerte de estudiar en las dos mejores escuelas de negocio del país, y lo aprendí desde el primer día, ya en el año 1968 fui consciente de la importancia de pensar de forma internacional, en esas escuelas empezaron a crear esta semilla que ahora es muy potente".(E2)

Sobre el tema de los *role models*, los entrevistados de las empresas E1 y E3 consideran importante el ejemplo que han tenido por la influencia de sus familias como institución informal, en aspectos determinantes para que uno se oriente hacia la internacionalización, como son el placer de los viajes y la enseñanza de idiomas en el ámbito familiar, según E1:

"El entorno familiar influye, mi padre ha sido empresario y ha trabajado toda su vida en África, mi componente personal es muy especial, yo he ido con mi padre con veinte años a trabajar a Camerún y Gabón, he estado en un entorno empresarial muy cargado de iniciativa, en mi caso mi familia le daba importancia a viajar y a los idiomas". (E1)

en la misma línea E3 señala:

"En mi familia se hablaban idiomas, y estaban siempre en contacto con gente de fuera, a mi me interesaba saber cosas de sus países". (E3)

Todos los entrevistados reconocen la motivación que les genera, en diferente grado a cada uno de ellos, el tener referentes de individuos o empresas con talante internacional. Según el entrevistado E3:

"He conocido gente, consultores, que viven de esto y están aquí, ves que es un modelo que funciona, te puedes reflejar un poco en ellos, no está uno solo contra el peligro". (E3)

y el entrevistado E2

"Si hay otras personas que lo hacen y les funciona, ¿qué te impide hacerlo a ti?".(E2)

A ambos, la existencia de *role models* les proporciona cierta seguridad ver cómo otros individuos o empresas se han internacionalizado y les ha funcionado.

Por último en cuanto al tema del miedo al fracaso, todos los entrevistados consideran que el miedo al fracaso condiciona el desarrollo de sus negocios, pero en su caso, de una forma u otras deben vencer ese miedo para poder internacionalizarse. Al respecto, E1 considera importante conocer los factores que pueden llevar al fracaso, como la falta de financiación y/o de conocimientos y/o información, pero no propiamente debe llevarte a un estado de pánico. El entrevistado E2 afirma que la internacionalización como aventura puede generar estrés y que te lleve al miedo, pero se debe aprender a superarlo. El entrevistado de E3 nos afirma con rotundidad que el miedo al fracaso en la internacionalización no existe, el miedo es a que no surjan proyectos, independientemente del origen geográfico de los mismos. Por último el entrevistado E4 afirma que la incertidumbre es un problema pero no un miedo, porque si tienes miedo no te internacionalizas.

De los datos empíricos obtenidos de las cuatro empresas, tanto los conocimientos como las habilidades tienen una incidencia directa en el desarrollo de las mismas. La presente investigación pretende analizar la influencia que tiene el entorno institucional en la adquisición y en la transmisión del conocimiento y de las habilidades. Se concluye que instituciones formales (universidades, escuelas de negocio, etc.) e instituciones informales (propio contexto social, la región, etc.), inciden tanto en la transmisión del conocimiento como en el arraigo de las actitudes que se adoptan versus al tema internacional. Se detecta la importancia que tienen las instituciones en la transmisión de conocimientos y habilidades, concluyendo que si tales instituciones operan favoreciendo esa dinámica, incidirán directa y positivamente en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

Por último, cabe destacar del estudio empírico que las empresas entrevistadas hacen hincapié en afirmar, de forma genérica, que el entorno más próximo tiene una mayor influencia en el desarrollo internacional de las mismas. Es por ello que las cuatro empresas objeto del estudio afirman categóricamente que el entorno donde están ubicadas ha favorecido su desarrollo internacional, debido a la mentalidad abierta, tradición y cultura empresarial de las personas, que a lo largo del tiempo han generado un caldo de cultivo propicio que favorece el adquirir una mentalidad internacional. E4 afirma que:

"La ciudad de Barcelona nos ha propiciado el carácter internacional y cosmopolita, y que de habernos ubicado en otras ciudades españolas es posible que no hubiéramos tenido una empresa internacional". (E4)

Mucha literatura ha evidenciado la importancia del capital humano en el desarrollo de las empresas. Tanto desde un enfoque del emprendimiento en general, como desde una perspectiva de internacionalización, estudios como el de Anderson (2000) y Gnyawali y Fogel (1994) en el primer caso, cómo los estudios de Knight (2001) y Manolova (2002) en el segundo, consideran los conocimientos y habilidades determinantes para la actividad emprendedora e internacional de la empresa. Nuestro estudio converge con otros estudios centrados en el sector servicios (Javalgi, 2003; Evangelista 2005) al concluir sobre la incidencia directa del capital humano en el desarrollo de las NEI de servicios.

Por último, y en función de la evidencia empírica obtenida de los casos analizados, y haciendo referencia a una mayor o menor incidencia de las instituciones formales o informales, cabe destacar que, si bien políticas y comportamientos de las instituciones formales tienen un peso relativo en el desarrollo de sus empresas, todas concluyen que el entorno social y los factores informales como el uso del networking, por ejemplo, tienen un peso específico mayor para el desarrollo internacional de sus empresas.

3.5 CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

3.5.1 Conclusiones

La investigación en el presente capítulo aporta conocimiento sobre los factores institucionales externos que inciden en el desarrollo de las NEI que operan en el sector servicios intensivos en conocimiento. Zahra y George (2002a) sugieren investigar sobre qué ocurre una vez estás internacionalizado, y el presente estudio trata de aportar evidencia al respecto.

En el estudio exploratorio comparando cuatro empresas españolas de servicios intensivos en conocimiento, se vislumbra la importancia que tienen las instituciones y las organizaciones, tanto formales como informales en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. De acuerdo con los resultados obtenidos, las leyes y normas establecidas -formales e informales-, tanto en el país de origen como en el país de destino, condicionan el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Por un lado la idiosincrasia y la casuística del país de destino condiciona a los gerentes de las empresas a la hora de escoger los mercados donde prestar sus servicios, y por otro en el país de origen, la existencia de leyes y normas inciden en las actitudes y en el comportamiento de los individuos frente al desarrollo internacional de sus empresas. El desarrollo tecnológico, aunque no es un elemento clave en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, sí que facilita el mismo. Las redes relacionales son el elemento clave e imprescindible para el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, y la estrategia de internacionalización de las mismas gira en torno a ellas. La interiorización del individuo de la cultura social del entorno próximo, que se plasma en forma de experiencia, conocimiento y habilidades, es imprescindible para que los gerentes de las empresas adquieran una orientación internacional para la posterior gestión de este tipo de empresas.

3.5.2 Implicaciones

A nivel de políticas gubernamentales -en función de los resultados obtenidos en la presente investigación, y ante un entorno tan complejo en el que las NEI de servicios intensivos en conocimiento españolas tienen competir- las acciones a realizar tienen que ir orientadas a la mejora de factores que inciden en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Infraestructuras, formación y transmisión de conocimiento, el acceso a las finanzas, compromiso mediante acuerdos bi/multilaterales con otros países y la proactividad relacional han de orientarse con vocación internacional. Con fin de potenciar sinergias colaborativas que faciliten la orientación internacional de la NEI de servicios intensivos en conocimiento españolas, tanto en el país de origen como en los de destino se han de potenciar las redes relacionales, mediante delegaciones, centros de negocios, consorcios de exportación y alianzas que potencien el establecimiento de contactos, con el fin de favorecer el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

A nivel de gerentes y emprendedores, el presente estudio aporta evidencia sobre un elemento clave del entorno que determina el desarrollo en el exterior de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. La importancia de la elección y el desarrollo de las redes relacionales con el fin de establecer un networking estratégico que garantice la elección de los partners, que aporten valor al desarrollo de las empresas. Por otro lado, también se obtiene evidencia que el conocimiento de las leyes y normas sociales en el país de destino, reduce el riesgo determinando el mercado donde acceder. Y por último, las NEI de servicios intensivos en conocimiento deben de contar con profesionales que tengan interiorizada una experiencia y orientación internacional.

Para los académicos, nuestro estudio puede ser relevante, en el sentido que el Marco de la Teoría Económico Institucional (North, 1990), es un marco de referencia adecuado en cuanto al análisis de los factores del entorno en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

Al amparo de los datos obtenidos, se puede concluir en el presente estudio, que las instituciones moderan el desarrollo de la internacionalización de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, incidiendo tanto factores formales como informales en diferente medida en el desarrollo de las mismas, si bien los factores informales tienen una mayor incidencia que los factores formales.

El presente estudio no está exento de ciertas limitaciones. La zona elegida donde se lleva a cabo la investigación, el noreste de España, uno de los principales motores del desarrollo económico del país, con un importante tejido empresarial y con una mentalidad histórica orientada al comercio. Con el fin de poder generalizar analíticamente a la totalidad del sector servicios intensivos en conocimiento español las conclusiones obtenidas en el presente estudio, se proponen como líneas de investigación futura la replicación de la presente investigación seleccionando empresas dedicadas a otros tipos de servicios y de otras regiones de España, e incluso de otros países. Por supuesto no todos los factores institucionales externos se han considerado en el presente estudio, por lo que futuros estudios deberían incorporar nuevos factores con el fin de ver si tienen incidencia en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Por último, dada la naturaleza cualitativa del estudio, no se puede extrapolar los resultados y conclusiones obtenidos más allá de nuestra muestra, por lo que se sugiere el uso de metodología cuantitativa en futuras investigaciones a partir de los resultados obtenidos, para poder llevar a cabo generalización estadística, y poder así poder avanzar en la comprensión del fenómeno considerado en el estudio.

CAPÍTULO 4

CAPITAL HUMANO Y LAS NUEVAS EMPRESAS
INTERNACIONALES DE SERVICIOS INTENSIVOS EN
CONOCIMIENTO: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO DE
LAS COMPETENCIAS INTERNAS DE GESTIÓN

4. CAPITAL HUMANO Y LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LAS COMPETENCIAS INTERNAS DE GESTIÓN.

4.1 INTRODUCCIÓN

La mejora del rendimiento del negocio está en el corazón de la gestión estratégica. De hecho, la mayoría de las teorías existentes sobre gestión estratégica subrayan implícita o explícitamente su implicación con el rendimiento del negocio (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Mucha es la literatura existente que se ha ocupado en detectar los factores determinantes que permiten alcanzar un rendimiento a las empresas para poder competir en el mercado. Diferentes marcos teóricos se han utilizado con el fin de poder comprender el fenómeno. En este sentido, la Teoría de los recursos y capacidades (Penrose, 1959; Wernelfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993) considera la empresa como un conjunto de recursos, tanto tangibles como intangibles, que debe competir en una industria de empresas heterogéneas entre sí debido a la propia heterogeneidad de sus recursos, y que lo hará eficientemente si es capaz de generar mediante estos recursos una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Es por ello que mucho interés ha suscitado en el campo de la investigación el estudio de conocer qué hace que unas empresas triunfen en el mercado y otras fracasen estrepitosamente, por lo que una recurrente cuestión de importancia clave para los teóricos del ámbito de la empresa surge: ¿Porqué las organizaciones actúan como lo hacen?. Hambrick y Mason (1984) autores de la *Upper Echelons Theory* en su afán de dar respuesta a tal pregunta concluyen que los resultados de las organizaciones – en cuanto a decisiones estratégicas y nivel de rendimiento- están parcialmente predeterminados por la configuración de las características básicas de la gestión de sus gerentes. En este sentido, el conocimiento de los mismos puede considerarse como un recurso escaso, difícil de transferir y de reproducir, pudiendo generar ventaja competitiva en las empresas (Grant, 1991). Un mayor protagonismo adquiere la

gestión de los gerentes y fundadores de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento, ya que el impulso de las mismas viene determinado en gran medida por unos conocimientos y capacidades de mayor sofisticación de sus fundadores y equipo de gestión (Jantunen et al., 2008; Madsen y Servais, 1997).

Valga el siguiente ejemplo para visualizar de alguna forma la diferente idiosincrasia entre las empresas tradicionales y las NEI. Dentro del enfoque tradicional de la internacionalización de las empresas existen variables que resultan determinantes para su internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977). Una de ellas ampliamente reconocida por la literatura es el tamaño de la empresa, donde existe una correlación positiva entre tamaño de la empresa y sinergias internas que se generan, que facilita la internacionalización. Por contra, a diferencia de las empresas tradicionales, en la literatura las NEI la variable tamaño de la empresa no determina el éxito en su proceso de internacionalización, más bien parece que el ser mediana o pequeña puede favorecer el mismo. Otras variables toman un mayor protagonismo en su desarrollo, como el rol que tienen los fundadores y el equipo directivo en la gestión de las empresas (Ruzzier et al., 2007). Tal premisa es aplicable a las NEI de servicios intensivos en conocimiento, donde el capital humano que es poseído por parte de los fundadores y gerentes en forma de conocimiento, habilidades, capacidades y experiencia puede resultar clave del éxito de la internacionalización de las mismas, ya que de la literatura se desprende que el capital humano de los fundadores parece ser un elemento determinante para la internacionalización de las NEI de servicios (Javalgi et al., 2003). Estos son capaces de detectar oportunidades internacionales probablemente debido a sus contactos personales y profesionales a nivel internacional, conseguidos posiblemente porque provengan de familias con una elevada mentalidad internacional o porque han desarrollado su carrera profesional en un entorno internacional y han ido acumulando un capital social, que junto a su capital

humano favorece que tengan cierta capacidad para emprender la aventura internacional desde la génesis de sus empresas. No cabe duda que, los fundadores de las NEI detectan mejor las posibilidades de combinar recursos debido a las competencias que han ido acumulando en actividades y experiencias anteriores (McDougall et al., 1994).

El supuesto básico en el enfoque de las NEI, y de aquellas que son intensivas en conocimiento, es que los mercados no están en equilibrio, lo que unido a la carencia de información completa facilita la actividad empresarial, así que los individuos que posean diferentes constelaciones de competencias (p.e. redes, conocimiento y experiencia) podrán aprovechar oportunidades que aparezcan en el mercado (Arenius, 2000). En la economía del conocimiento del s.XXI, muchas oportunidades de negocio aparecen de forma recurrente a nivel mundial debido a ese mencionado desequilibrio. No cabe duda que en las NEI de servicios intensivos en conocimiento jugarán un papel determinante en ese contexto. Es por ello que el rol de sus fundadores y gerentes debe ser estudiado con el fin de determinar su grado de incidencia ya que, a diferencia de las empresas manufactureras que utilizan activos tangibles como base de su desarrollo, las NEI utilizan un conjunto de intangibles fundamentales basados en el conocimiento (Knight y Cavusgil, 2004), hecho que puede llevar a las empresas a obtener un mejor rendimiento (Autio et al., 2000). Tales circunstancias han llevado a que el capital intelectual sea un “ítem” que ha despertado el interés de aquellas empresas que su beneficio depende de los servicios intensivos en conocimiento (Edvinsson y Sullivan, 1996).

Debido al efecto diferencial que tiene el capital humano en la gestión de las empresas en general, el presente trabajo pretende aportar luz sobre la incidencia del rol de los fundadores y gerentes en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento desde el enfoque de la Teoría del Capital Humano (Schultz, 1961; Becker, 1964 y Mincer, 1958).

A continuación de ésta introducción, se desarrolla en el siguiente apartado el marco conceptual del estudio. Para continuar con la descripción de la metodología utilizada, que se realiza en el tercer apartado. Más adelante se describe en el cuarto apartado los resultados empíricos y la formulación de proposiciones, para finalizar en el quinto y último apartado con las conclusiones e implicaciones.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 Capital Humano: Capacidades, habilidades, conocimiento y experiencia.

Existe cierta confusión a la hora de conceptualizar términos como el de competencias, capacidades, habilidades y conocimiento (Le Deist y Winterton, 2005). Los términos de capacidad (*ability*) y habilidad (*skill*) están conceptualmente muy cercanos al término de competencias (*competence*), ya que al hacer referencia a este último término se alude a un constructo integrado por diferentes componentes, que, por norma general, integra tanto a las capacidades como a las habilidades, hecho que hace que en muchas ocasiones se utilicen de forma indistinta. Con el fin de establecer una conceptualización específica de estos términos para el presente estudio, a continuación se explican considerando ciertas connotaciones que los diferencian.

Cuando hablamos de capacidad o aptitud (*ability*), se hace referencia a atributos relativamente permanentes de la persona que hacen posible el desempeño de una serie de tareas al utilizar de forma abstracta y articulada conocimientos, destrezas y habilidades, tanto personales, sociales como metodológicas. El término hace referencia al potencial para poder desempeñar una actividad mediante la adquisición de nuevos conocimientos ya sean derivados de la formación formal o informal. Permiten al individuo operar competentemente en el desarrollo de una actividad.

Al referirnos a habilidades (*skill*), se entiende que se hace mención a la pericia o destreza, es decir a la práctica de aplicar conocimientos y utilizar técnicas para completar y resolver problemas.

La diferencia básica entre capacidad y habilidad, radica en que mientras la capacidad es de naturaleza cognitiva y posibilita un desempeño más general para poder implicarse en un mayor rango de contextos y tareas, la habilidad es de naturaleza más física y de carácter más específico.

Al hacer alusión al conocimiento (*knowledge*), se hace referencia al conjunto de hechos, principios, teorías y prácticas resultado de la asimilación de la información a través del aprendizaje. Se entiende que se tiene una capacitación desde una perspectiva más teórica y conceptual.

Por último, en la literatura se barajan diferentes definiciones cuando se habla del término competencias (*competence*). Tal y como hemos comentado con anterioridad, es un constructo que integra diferentes componentes, y en función de las diferentes componentes que los autores consideraren a la hora de integrar su constructo, las diferentes definiciones de competencias diferirán levemente entre ellas. El capital humano hace referencia al conocimiento, las capacidades y las habilidades incorporadas en las personas (Coff, 2002; Youndt y Snell, 2004; Edvinsson y Malone, 1997), por lo que desde nuestro enfoque teórico del capital humano, y alineados con la perspectiva de Coff (2002), Youndt y Snell (2004), Edvinsson y Malone (1997), al respecto se consideran los constructos más adecuados al hablar de competencias, aquéllos que integran las componentes de capacidad, habilidad y conocimiento (Levy-Leboyer y Prieto, 1997; Spencer y Spencer, 1993).

Cabe señalar que la literatura en determinadas ocasiones asimila el concepto de capital humano -que reside en las personas-, al concepto de capital intelectual -que reside en las organizaciones-, siendo utilizados como sinónimos debido a la

proximidad conceptual de ambos términos, ya que están separados por una frontera un tanto prolija. Por un lado, hay que destacar que, a un nivel de análisis de organización, el capital intelectual se entiende como el constructo que se compone en primer lugar del capital humano aportado por los empleados a la empresa, en segundo lugar del capital estructural entendido como la estructura de la empresa y del entorno que envuelve al capital humano, y en tercer lugar del capital social entendido como el nivel en cuanto a redes que la empresa mantiene (Edvinson y Malone, 1997; Stewart, 1997; Bontis, 1996; Youndt y Snell, 2004). Sin embargo, en un nivel de análisis de individuo, el capital humano tradicionalmente se integra por el conocimiento, las capacidades y las habilidades incorporadas en las personas (Coff ,2002; Youndt y Snell, 2004; Edvinsson y Malone, 1997), si bien existe una nueva corriente en la literatura que considera al capital humano como un constructo compuesto de capital intelectual, capital social y capital afectivo (Gratton y Ghoshal, 2003). En el constructo de Gratton y Ghoshal (2003) incorpora como capital intelectual lo que Coff (2002), Youndt y Snell (2004) y Edvinsson y Malone (1997) determinan como capital humano, de ahí que en la literatura reciente se utilicen los términos capital intelectual como sinónimo de capital humano. Medina et al. (2007) afirman que una de las dimensiones que de manera más reiterada es considerada en los modelos de capital intelectual es la del capital humano, y que como consecuencia de su penetración en el resto de enfoques, es considerado este capital como un factor fundamental para la empresa.

Se puede afirmar que las empresas no son más que un reflejo de sus directivos, ya que los mismos actúan en base a su conocimiento y comprensión ante situaciones a las que tienen que hacer frente (Hambrick, 2007; McDougall et al., 2003; Hiller y Hambrick, 2005) bajo la influencia tanto de aspectos profesionales como personales (Hambrick, 2007). En definitiva, las características de gestión o recursos gerenciales de los fundadores y/o gerentes de las empresas están al amparo del influjo del capital humano acumulado, que condicionará tanto sus decisiones como su comportamiento

en el entorno empresarial. Castanias y Helfat (1991) definen los recursos gerenciales como las habilidades y capacidades de sus gerentes que, como hemos definido con anterioridad, es el capital humano de los mismos. Esa incidencia del capital humano de los fundadores y/o gerentes en el desarrollo de la empresa adquiere una mayor importancia cuando de nuevas y pequeñas empresas se trata (Barney, 1991)

4.2.2 Teoría del Capital Humano

Durante las tres últimas décadas, los académicos están investigando sobre la importancia que tiene el capital humano, tanto en el aspecto social como desde el punto de vista empresarial. El punto de partida para el desarrollo de esta corriente de investigación se debe a las aportaciones realizadas tanto por Schultz (1961) -desde una perspectiva más social-, así como las de Becker (1964) y Mincer (1958), considerando ambos el factor del capital humano desde una perspectiva más economicista. De los tres trabajos seminales -que pueden considerarse como el fundamento de la Teoría del Capital Humano- se define capital humano como el conjunto de conocimientos y competencias que poseen los individuos, siendo éste fuente de crecimiento económico y de bienestar.

Desde la perspectiva más social de la Teoría del Capital Humano, se argumenta que una vez satisfecha la base de las necesidades vitales, la inversión en formación implicará la capacidad de poder aumentar la probabilidad de poder acceder a puestos de trabajo mejor remunerados.

La perspectiva más economicista de la Teoría es considerada tanto desde la vertiente macro como desde la microeconómica. La dimensión macroeconómica de la Teoría del Capital Humano hace referencia a la repercusión que conlleva un incremento de los costes públicos y privados en la educación, que mejoraría la productividad de las economías y por ende de la renta nacional.

Desde la dimensión microeconómica nos revela que un aumento de la educación a nivel individual, generará un incremento de la productividad del trabajador en su puesto de trabajo y en sus ingresos. Para Schultz (1961), los recursos humanos en su dimensión cualitativa -habilidades, conocimientos y atributos similares- afectan a las capacidades humanas particulares en la realización de un trabajo productivo, y en la medida que los gastos para mejorar esas capacidades aumentan, también lo hará la productividad del valor del esfuerzo humano (trabajo), proporcionando una tasa positiva de rendimientos. Mincer (1958), en su propósito de entender la relación entre la inversión en capital humano y la distribución personal del ingreso, afirma que los factores no económicos indudablemente juegan un papel importante en la distribución de los ingresos, y subraya que la desigualdad de ingresos es observable en términos de distribuciones de frecuencia estadística. Su estudio al respecto de la presente teoría, le lleva a determinar que existe una relación entre la distribución de los ingresos personales con la distribución de habilidades individuales. Sin embargo, esa distribución que relaciona ingresos y habilidades, no sigue una distribución normal, ya que tal hipótesis de normalidad fue refutada por la ley empírica de Pareto sobre los ingresos que hace referencia a la regla del veinte-ochenta. Afirma que el proceso de aprendizaje de un oficio o profesión no termina con la formación, sino que la experiencia en el trabajo es la parte más esencial del proceso de aprendizaje. Establece de esta forma una primera división en lo que se refiere a la formación. Por un lado considera la *formación formal* a aquella que se realiza para la preparación para el trabajo y la *formación informal* a la formación o experiencia que se adquiere en el trabajo. Mincer (1958) en su aportación a la Teoría del Capital Humano concluye que las diferencias en el resultado de la formación incide en diferencias en niveles de ingresos entre ocupaciones, así como diferencias en las pendientes de ingresos entre ocupaciones, por lo que, a mayor rango ocupacional, mayor será también el nivel de ingresos y más pronunciada la vida de esos ingresos.

Becker (1964) confirma que la inversión que se realiza en capital humano sobre los individuos incrementa los ingresos de los mismos, tanto por la formación genérica como por la formación específica, teniendo un mayor peso esta última. La formación específica implica que los conocimientos y experiencia adquiridos son de aplicación casi exclusiva para aquella empresa, mientras que la formación genérica conlleva a la adquisición de conocimientos y experiencia que pueden ser utilizados en otras empresas. En sus trabajos, Becker (1983) y Mincer (1974) coinciden al afirmar que tanto la educación como la formación son la más ampliamente aceptadas medidas del capital humano.

Mincer (1958), Schultz (1961) y Becker (1964) proporcionan una base para una teoría unificada y poderosa conocida como la Teoría del Capital Humano, que sostiene que el capital humano de los individuos está directamente relacionado con sus ganancias individuales y con el rendimiento de las empresas y economías donde desarrollan su trabajo. No cabe duda que la acumulación del capital humano es determinante en las organizaciones (Ployhart et al., 2011), siendo un recurso que se crea a nivel de individuo a partir de los conocimientos, habilidades, capacidades y otras características (Ployhart y Moliterno, 2011). Un mayor protagonismo adquiere el capital humano en las empresas de servicios, ya que son organizaciones que se basan en la componente intelectual que se refleja en el capital humano de los individuos (von Nordenflycht, 2010). El capital humano de los fundadores y/o gerentes es crucial para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (Onkelinx et al. 2016), siendo las características de los gerentes determinantes para la internacionalización de la empresa, cabiendo destacar el nivel de estudios, el conocimiento del sector, la experiencia internacional y el dominio de idiomas (Leonidou et al., 1998; Manolova et al., 2000). Investigaciones como las de Reuber y Fischer (1997), Nakos et al. (1998), Westhead et al. (2001), entre otras, son un claro exponente de la importancia que tienen los diferentes atributos del capital humano en el desarrollo e

internacionalización de las empresas, que nos permiten llegar a la conclusión de que el capital humano es un recurso crítico que posibilita el desarrollo de ventajas competitivas que requieran flexibilidad y adaptación al entorno internacional (Markides y Williamson, 1996).

Posteriores estudios han dado validez empírica al postulado de la Teoría del Capital Humano. (Ruzzier et al., 2007), generando la evidencia de que la inversión realizada por los individuos en formación y conocimiento, tanto en su componente general como específica incrementa su eficiencia productiva y los ingresos. Otras teorías, como la Teoría Basada en el Conocimiento como extensión de la Teoría de los Recursos y Capacidades, considera el conocimiento organizativo como el recurso productivo más importante, ya que el valor de las personas y de las máquinas, descansa en el conocimiento que llevan incorporado, considerando el conocimiento de los individuos como eje central para el desarrollo de empresas. Desde el enfoque del Emprendimiento Internacional de las empresas internacionalizadas desde su creación, se considera la experiencia y la posesión de conocimientos como un factor determinante para el desarrollo de las NEI (Autio et al., 2000; Knight and Cavusgil, 2004).

De la revisión de la literatura se desprende que la Teoría del Capital Humano es un marco de referencia para numerosos trabajos en el campo tanto de la economía como en el de la administración y dirección de empresas, por lo que al hilo del presente estudio -que pretende analizar el papel que juegan las capacidades, habilidades y conocimiento de los fundadores y gerentes en las NEI de servicios intensivos en conocimiento- se considera un marco teórico adecuado, con el fin de aportar luz sobre la medida en que las habilidades y capacidades de los fundadores y gerentes influyen en su desarrollo.

4.2.3 Alcance y ámbito del capital humano.

En el desarrollo de la Teoría del Capital Humano, Shultz (1961) argumenta que pocos estudiosos de la economía han tratado (hasta ese momento) los recursos humanos como una forma explícita de capital, considerándolos desde la noción clásica de la mano de obra que requiere poco conocimiento y habilidad para desarrollar el trabajo, por lo que todos los trabajadores están dotados por igual. De hecho, esta consideración clásica de mano de obra parece seguir interesando a grandes multinacionales manufactureras que buscan -gracias a la deslocalización los insumos de mano de obra más económicos- poder vender sus productos a precios racionales en mercados hipercompetitivos. Sin embargo, a colación con la reflexión de Shultz (1961), los trabajadores se convierten en capitalistas gracias a la adquisición de conocimientos y habilidades que tienen valor económico, producto de la combinación en capital humano que da cuenta de la superioridad productiva de los países técnicamente avanzados. En este sentido, un elevado stock de capital humano generará empresas más productivas, ya que la teoría económica confirma tanto a nivel micro, como macro, que el capital humano superior genera un mejor rendimiento a nivel de empresa (Crook et al., 2012), haciendo más competitivas a aquellas que fundamenten su ventaja competitiva en la riqueza de su capital humano, como son las empresas de servicios intensivos en conocimiento.

La inversión en Capital Humano se define como “aquellas actividades que influyen en el ingreso real a través de la incorporación de los recursos en las personas” (Becker (1964, p.9), entendiendo el término capital humano como el conocimiento, las capacidades y las habilidades incorporadas en las personas (Coff 2002) acumulándose gracias tanto a la formación genérica como por la formación específica, teniendo un mayor peso esta última Becker (1964), siendo la educación y la formación la más ampliamente aceptadas medidas del capital humano (Becker,1983; Mincer, 1974).

Mincer (1958), como se ha indicado con anterioridad, distingue entre formación formal e informal en la manera que se va acumulando stock de capital humano. Definiendo la educación formal, como aquel tiempo dedicado principalmente en la preparación para el trabajo, mientras que la formación informal es la formación y la experiencia que se adquiere en el trabajo. Es decir, la formación formal se considera aquella formación que se recibe en instituciones de formación reglada (básicamente colegios y universidades), en sus diferentes niveles -primaria, secundaria y terciaria-, y dentro del marco temporal que se sitúa hasta que el individuo se incorpora al mercado laboral, o en ocasiones se puede simultanear. La formación informal es la formación recibida por el individuo una vez incorporado en el mercado laboral, y que se recibe o bien por organizaciones externas a la empresa (gremios, asociaciones empresariales, escuelas de negocio, escuelas de postgrado, empresas de formación, etc.), o de forma interna por la propia empresa y la propia capacitación y aprendizaje en el trabajo. Respecto a la denominada formación informal, Becker (1964) –tal y como se ha señalado con anterioridad- establece una clasificación distinguiendo entre formación específica y formación genérica. A modo de ejemplo, formación específica sería el conocimiento adquirido para el uso de un software de diseño realizado exclusivamente para el desarrollo de una pieza de una empresa; mientras que la formación genérica sería el conocimiento adquirido en un MBA de una escuela de negocios para la dirección general y estratégica de una empresa.

Tal y como hemos señalado con anterioridad, no cabe duda que el capital humano juega un papel determinante en el desarrollo de las empresas de servicios intensivos en conocimiento. En esta línea, el presente trabajo pretende aportar conocimiento mediante el papel que juega el capital humano como factor interno a la empresa, en concreto a nivel de individuo, con el fin de entender la incidencia que tiene el stock de capital humano de los fundadores -entendido como el conjunto de características tanto personales como profesionales de los mismos, así como la orientación más o menos

internacional que el capital humano les proporciona- en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

La distinción de los diferentes atributos del capital humano es importante porque ayuda a desmantelar teóricamente la causa y efectos del capital humano (Unger et al., 2011), es por ello que en el presente trabajo se procede a categorizar y conceptualizar el capital humano ad hoc, con el fin de poder determinar qué atributos del capital humano de los fundadores y gerentes de las NEI de servicios intensivos en conocimiento tienen una mayor incidencia en su desarrollo.

En el presente trabajo, el análisis de las características que componen el capital humano de los individuos, se llevará a cabo considerando una doble dimensión.

-Dimensión alcance-

En esta dimensión denominada *alcance*, se considera el alcance que tiene sobre el individuo el proceso de adquisición del capital humano, en función de la formación formal o informal (según la clasificación de Mincer), y su incidencia en el plano personal o profesional. Esto nos lleva a definir una primera categoría de características en esta dimensión como *capital humano personal*, cuando el capital humano acumulado se enmarca en el plano personal del individuo y tales características deriven de la formación formal y su entorno personal. Definiremos una segunda categoría de características de la dimensión como *capital humano profesional*, cuando el capital humano acumulado se enmarque en el plano profesional del individuo y las características adquiridas dimanen de la formación informal y su entorno empresarial o profesional.

-Dimensión ámbito-

Esta dimensión denominada *ámbito*, se estima relevante dada la componente internacional del fenómeno que se estudia. Se considera el ámbito de la orientación

espacial (internacional o no) del stock de capital humano del individuo, y la incidencia que tendrá en la generación de determinadas competencias que le proporcionarán una perspectiva más internacional o genérica, que contribuirán a la orientación internacional o no del individuo. Se define una primera categoría que denominamos *capital humano internacional*, en función de la orientación internacional de las características acumuladas en el stock del capital humano. Por contra, se denomina *capital humano genérico* a las características acumuladas en el capital humano del individuo que carezcan de cualquier connotación internacional.

De la intersección de las dos categorías de cada una de las dos dimensiones consideradas, se obtiene como resultado las cuatro tipologías del capital humano que se proponen en el presente estudio, y que se ven reflejadas en cada cuadrante de la matriz generada en la tabla 4.1.

Tabla 4.1 Dimensiones, categorías y tipología del capital humano

		DIMENSIÓN ÁMBITO	
		Capital Humano Genérico	Capital Humano Internacional
DIMENSIÓN ALCANCE	Capital Humano Personal	CAPITAL HUMANO PERSONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PERSONAL INTERNACIONAL
	Capital Humano Profesional	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL INTERNACIONAL

Dimensiones
 Categorías
 Tipologías

Fuente: Elaboración propia

Cada tipología del capital humano la componen diferentes características o atributos, que engloban conocimiento, habilidades, capacidades y experiencia. Indistintamente su origen, ya sea del ámbito personal o profesional, éstas acaban configurando el perfil personal y el perfil profesional del individuo, el cual procede al unísono, es decir, el individuo actúa como un todo indistintamente a la suma de las partes que lo

componen. Es por ello que se debe tener en cuenta, que es muy difícil delimitar estrictamente las fronteras por las vías que se acumula el capital humano en las personas y, más aún cómo es utilizado ese capital humano en las diferentes facetas del mismo. Existe una frontera muy difusa a la hora de separar exactamente lo que serían las características personales de las profesionales, debido a la propia naturaleza no discreta de las mismas, debiéndose considerar cuando hablamos de ellas como un continuum que se va generando de forma secuencial y acumulativa. En la Tabla A4.1 del anexo 3, se definen las características o atributos considerados en cada tipología del capital humano, así como la fuente de literatura de referencia relacionada para su conceptualización y clasificación.

En función de la ordenación propuesta en el presente apartado, se llevará a cabo el estudio empírico con el fin de discernir si realmente existe o no incidencia de las dimensiones, categorías y tipologías planteadas en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, así como el nivel de incidencia. De hecho, en la literatura existente sobre capital humano e internacionalización ya existen estudios en los que se utilizan las dimensiones planteadas en el presente estudio, aunque de forma independiente. Por un lado, la consideración de la dimensión internacional o no-internacional, la encontramos en trabajos como el de Manolova et al. (2002), y por otro lado, en el trabajo de Cooper et al. (1994) se encuentra la dimensión de carácter más genérico o específico del capital humano. El presente trabajo pretende avanzar en el estudio de la incidencia de las dimensiones explicadas, considerándolas de forma conjunta.

4.3 METODOLOGÍA

En el presente estudio se realiza una investigación cualitativa mediante un estudio exploratorio de casos múltiples, con el objetivo de determinar cómo incide el capital

humano de los fundadores en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Siguiendo las directrices de varios especialistas en metodología cualitativa (Eisenhart, 1989, 2007; Yin, 2009), la metodología utilizada en la investigación puede servir como base, ya sea para probar empíricamente las teorías previas o para la construcción de nueva explicación teórica de un fenómeno que se busca. Es por ello que es una metodología adecuada para el alcance del presente estudio, ya que nos permite investigar en mayor profundidad los factores de los fundadores que inciden en el desarrollo de las NEI de servicios desde el marco teórico de la Teoría del Capital Humano, así como para generar evidencia de la validez del enfoque para el fenómeno investigado.

El enfoque que se lleva a cabo en el presente estudio se fundamenta en base al objetivo planteado, que nos lleva a responder cuestiones de investigación del tipo “como” y “porqué” (Yin, 2003). El paradigma interpretativo permite enfatizar en el entendimiento del fenómeno, es decir, nos acerca más a los sucesos que acontecen, que a las causas que originan el fenómeno (Stake, 1995). Este tipo de paradigma en el ámbito de la investigación es adecuado en un entorno en el que la realidad es dinámica, y lo que se pretende es profundizar en el conocimiento y comprensión de esa realidad. Debido a que el área de internacionalización de servicios es relativamente nueva en términos de construir y probar teorías, ya que existe una carencia de rigor empírico y teórico en las investigaciones existentes (Javalgi y Martin, 2007), hace apropiado el uso de una metodología de carácter interpretativo debido a la escasa existencia de conocimiento previo, y que las teorías existentes no son capaces de ofrecer un sustento consistente (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) que permitan comprender el fenómeno de la internacionalización de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. El diseño de una investigación de carácter exploratorio mediante un análisis inductivo, permitirá ahondar en los detalles con el fin de poder descubrir y

entender en profundidad el fenómeno complejo que se pretende analizar (Yin, 1994), ya que es investigado dentro de un contexto real.

Otros trabajos dentro del campo de la investigación del emprendimiento internacional y de las NEI han utilizado la metodología propuesta para el presente estudio (Rialp et al., 2005a; Dimitratos et al., 2010, Shane y Venkataraman, 2000; Knight y Cavusgil, 2004).

El trabajo se lleva a cabo mediante la investigación documental y en la realización de entrevistas semiestructuradas (ver anexo 4) con el apoyo de unas preguntas previamente testadas en un estudio piloto (Yin, 2002), elaborándose un protocolo de investigación. Las entrevistas se llevan a cabo entre los meses de julio y noviembre de 2016, entrevistando a los fundadores de las empresas seleccionadas y que son los responsables del proceso de internacionalización de las mismas. Las entrevistas se realizaron presencialmente en la sede de las empresas, y tuvieron una duración de entre 90 y 120 minutos, aproximadamente. Se registraron las entrevistas en formato de audio para su posterior transcripción.

Durante las entrevistas, aparte de la recogida de evidencia a través del protocolo habitual de preguntas y respuestas que se realizan, se explica a los entrevistados que deben establecer una ordenación de diferentes ítems que se le proponen, en función de la incidencia que ellos consideran que han tenido para el desarrollo de su empresa, a la vez que se les pide que se razone y justifiquen sobre los motivos de tal ordenación. Mediante tarjetas rotuladas convenientemente se procede de la siguiente forma. En primer lugar se le pide la ordenación de las dos categorías de cada dimensión; en segundo lugar la ordenación de las cuatro categorías pertenecientes a las dimensiones de forma conjunta, y por último que procedan a la ordenación de todas las características consideradas en cada una de las tipologías del capital humano definidas en el presente trabajo. En este último caso lo deben llevar a cabo en

primer lugar de forma jerárquica estricta, es decir ordenando del primero al último, y en segundo lugar con la posibilidad de poner por niveles las diferentes características, pudiendo agrupar de esta forma por nivel de incidencia de las mismas.

Con el fin de poder proceder a una generalización analítica, durante el trabajo de recopilación de información y con la finalidad de conseguir validez interna, se ha procedido a la triangulación obteniendo información de diferentes fuentes y la construcción de cadenas de evidencia. Aparte de las citadas entrevistas en profundidad con los fundadores de las empresas mediante el mismo protocolo de trabajo, se ha procedido a la obtención de más información por otras fuentes analizando las webs de las empresas, búsqueda por internet de información relativa a las empresas, informes comerciales y financieros obtenidos de compañías especializadas en informes comerciales y financieros, folletos, registro mercantil y otras fuentes secundarias de información. Se ha procedido a la replicación, al analizar los resultados obtenidos de forma aislada a cada caso, extendiéndose posteriormente a la comparación entre casos. El análisis se basa en la lógica constructiva de la construcción de explicaciones, relacionando los principales resultados empíricos obtenidos con otra teoría ya existente. Todo ello en aras de asegurar la validez constructiva del estudio.

El análisis se realiza categorizando en un inicio las respuestas obtenidas -previa transcripción de las entrevistas-, considerando como categorías las características definidas para cada tipología de capital humano las categorías objeto de análisis. Gracias a la categorización, se facilita el procesamiento de la información, pudiéndose detectar e identificar durante el análisis, aspectos comunes y relevantes a medida que se va contrastando la información almacenada, con el fin de realizar la construcción de explicaciones.

En el protocolo de investigación queda establecido que la variable dependiente que se debe considerar a la hora del trabajo empírico, hace referencia al desarrollo de estas empresas desde su surgimiento, para determinar qué aspectos del capital humano del fundador tienen una mayor incidencia sobre el desarrollo de las mismas. En el trabajo de campo se conceptualiza el desarrollo de la empresa explicando a los entrevistados que deben tener en cuenta, aspectos financieros (como las ventas), aspectos no financieros (penetración de mercados) y aspectos genéricos (como la satisfacción en el proceso de internacionalización) al valorar el surgimiento y posterior desarrollo de la internacionalización de su empresa. En este sentido, Matthyssens y Pauwels (1996) señalan que múltiples medidas del rendimiento de las exportaciones puede proporcionar más conocimientos sobre la dinámica del mismo.

Los casos seleccionados para el presente estudio se han escogido de forma teórica y no estadística, siendo particularmente apropiados para la comprensión del fenómeno que se pretende estudiar. La variable que se toma como dependiente objeto de estudio se considera teniendo en cuenta el individuo como unidad de análisis, por lo que se ha procedido a la selección de individuos que son fundadores (Tabla 4.2) de cuatro empresas españolas, del sector servicios intensivos en conocimiento, siguiendo un patrón temprano y rápido de internacionalización desde el momento de su creación. Las empresas seleccionadas (Tabla 4.3) se categorizan dentro del segmento de pequeña y mediana empresa, y se escogen de diferentes tipos de servicios intensivos en conocimiento, tanto de base tecnológica como profesionales. El criterio seguido ha sido que tres de las cuatro empresas seleccionadas fueran empresas de servicios intensivos en conocimiento de base tecnológica y la restante de servicios profesionales. Como elemento añadido, y para investigar cómo incide el diferente capital humano en el desarrollo de este tipo de empresas, un último criterio de selección de la muestra, ha sido que si bien las empresas han tenido que ser fundadas en territorio nacional, no todos los fundadores fueran nacionales, siendo nacionales el

cincuenta por ciento de la misma. Estos criterios seguidos para la selección de la muestra, nos proporciona tener una muestra de casos de diferentes tipos del sector servicios intensivos en conocimiento y de diferente perfil personal. Es de esperar, que esta variedad en la elección de la muestra nos permita tener patrones de comportamiento diferentes en la gestión de las empresas.

En función de los criterios de selección de la muestra, los casos a analizar resultan ser los siguientes:

Tabla 4.2 Perfil de los fundadores

	BETA	GAMMA	SIGMA	OMEGA
País Nacimiento	España	Reino Unido	España	Colombia
Sexo	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Nivel de estudios	Doctorado	Licenciatura	Doctorado	Doctorado
Año de nacimiento	1974	1970	1980	1975
Edad al Empezar	32	35	27	36
Origen socioeconómico	Media Alta	Media	Media Alta	Alta
Idiomas con nivel elevado	Inglés, Castellano, Catalán	Inglés y Castellano	Castellano, Catalán e Inglés	Castellano e Inglés
Experiencia previa profesional	< 2 años en el sector	> 5 años en el sector	< 3 años	> 5 años en el sector

Fuente: Datos de la investigación

Tabla 4.3 Perfil de las empresas

	BETA	GAMMA	SIGMA	OMEGA
País	España	España	España	España
Región	Catalunya	Catalunya	Catalunya	Catalunya
CNAE 2009/Actividad	6209 – Desarrollo de software para reconocimiento de audio	7311 - Agencia de Publicidad	6209 – Servicios de soluciones de monitoreo de datos	6209 – Software para soluciones en el análisis de información
Año de fundación	2006	2006	2008	2010
Inicio exportaciones	2006	2006	2008	2010
Empleados	41	22	42	15
% exportaciones	>80%	>80 %	>80%	>80 %
Facturación	3.450.000 €	2.400.000 €	2.300.000 €	800.000 €

Fuente: Datos de la investigación

Por razones de confidencialidad y por expreso deseo de los entrevistados, se sustituye el nombre tanto de ellos como el de sus empresas por la codificación Beta, Gamma, Sigma y Omega, que se ha detallado con anterioridad.

4.4 RESULTADOS EMPÍRICOS Y FORMULACIÓN DE PROPOSICIONES.

En la presente sección, se presentan los resultados obtenidos del análisis empírico realizado. Los datos relevantes obtenidos a lo largo del estudio de casos, se resume en las Tablas A4.2 a A4.6 del anexo 5, reuniendo el contenido la información relevante obtenida en las correspondientes entrevistas en profundidad, en función de las categorías propuestas a estudio en el modelo.

Por un lado se procede a realizar una breve descripción de los casos de forma individual, para posteriormente proceder al análisis cruzado de los casos.

4.4.1 Análisis individual de los casos.

4.4.1.1 Caso Beta

El presente caso se corresponde con el fundador de una empresa creada en el año 2006 del sector servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática. Surge como una spin-off de una universidad catalana, que se especializa en el seguimiento de usos musicales mediante una tecnología propia desarrollada para el reconocimiento de música con el fin de facilitar a sus clientes el rastreo de la misma. Su vocación internacional aparece desde el momento de la concepción del plan de negocio de la empresa en la que no llevan a cabo ningún tipo de segmentación geográfica, analizan y detectan clientes por el servicio que les pueden aportar independientemente del país que estén localizados. Debido a su estrategia de nicho, la cartera de clientes potenciales es muy selectiva y actúan mediante la gestión de la red de contactos para poder llegar a ofrecer sus servicios a los mismos. El fundador de la empresa, tiene la titulación de Doctor en el campo de la Ingeniería en Telecomunicaciones realizando sus estudios tanto a nivel local como internacional, con escasa experiencia profesional en el momento de fundar su empresa. La forma de pensar estructurada y organizada debido a los estudios realizados, le han conducido a

ser una persona orientada a la resolución de problemas, que junto a su proactividad le han permitido superar el hándicap de la experiencia profesional previa la creación de su empresa.

4.4.1.2 Caso Gamma

La prestación de servicios propios de una agencia de relaciones públicas orientadas a empresas con el fin de mejorar el mensaje publicitario de las mismas, es la actividad de la empresa creada en el año 2006 por una emprendedora de origen británico. Tras graduarse en Historia y Ciencias Política, y después de un período profesional trabajando en el sector de la publicidad en el Reino Unido, aterriza en España con la intención de permanecer un año en el país para aprender el idioma nativo. Sin embargo, el tiempo la llevó a afincarse en Cataluña y desarrollar su propia empresa de publicidad. Su experiencia profesional y el dominio de su idioma nativo –el inglés-, y también el castellano, fueron determinantes para la creación e internacionalización de su empresa, al poderse orientar desde el primer momento a clientes internacionales. Su espíritu emprendedor desde que empezó a trabajar en el sector condicionó su voluntad de querer dirigir su propia empresa.

4.4.1.3 Caso Sigma

El fundador de la empresa tiene titulación a nivel de Doctor en el campo de la física. Crea su empresa en el año 2008 con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos en su etapa de investigador, mediante la aplicación de su tecnología de vanguardia para dar soluciones inalámbricas en el emergente campo de internet de las cosas. El entorno internacional vivido en el desarrollo de su etapa como investigador le ha facilitado el hecho de crear una empresa internacional, ya que le ha proporcionado una visión que le hizo tener una orientación global desde la inepción de su empresa, ya que el mercado local no es considerado prioritario. Su formación académica que le

ha proporcionado un conocimiento profundo en la materia, y las capacidades adquiridas mediante la metodología y rigor científico, hacen que tenga cierta facilidad a la hora de resolver problemas complejos como los que surgen en el campo de la física aplicada, lo que le ha ayudado a ser resolutivo al estructurar los problemas que han ido surgiendo en el día a día de la empresa. A lo largo del periplo emprendedor en su empresa, ha tomado consciencia de las carencias dentro del ámbito de la gestión, por lo que ha tenido que aprender de forma experiencial, así como mediante la formación que ha llevado a cabo en prestigiosas escuelas internacionales de negocios con el fin de adquirir esas competencias necesarias para dotar de una mayor eficiencia a la empresa. La existencia de *role models* en su entorno social próximo le marcaron la orientación emprendedora desde joven, así como su carácter competitivo y afán de superación asimiladas a través del deporte. Los elementos que determinan el desarrollo de su empresa es tener un alto perfil tecnológico a nivel de doctor, una vida internacional desde una forma muy temprana y ser muy competitivo.

4.4.1.4 Caso Omega

Nacida en Colombia, la fundadora de la empresa de este último caso objeto del presente estudio, posee la titulación de Doctora en física dentro del campo de la mecánica cuántica. Acabados los estudios de grado en su país de origen se desplaza a España para proceder a sus estudios de doctorado. Su experiencia profesional en el sector, le facilita detectar la oportunidad existente en el mercado para el tratamiento de datos en gran volumen para darles valor de negocio. Los estudios realizados en física cuántica le han permitido acumular una serie de herramientas, formas de hacer y de pensar que le han proporcionado la capacidad de resolver grandes problemas que pueden tener las empresas mediante algoritmos matemáticos. Las carencias profesionales en gestión y dirección de la empresa, se han subsanado en parte por la excelencia de su tecnología que le ha permitido que los clientes potenciales se

interesen por su servicio, si bien el tema marketing y ventas es la asignatura pendiente al que se ha de orientar para conseguir un mayor desarrollo de la empresa. La índole del servicio viene condicionada por la propia naturaleza de la “materia prima” en forma de datos que deben manejar. Los datos, no conocen fronteras, por lo que las soluciones que ofrecen para el tratamiento y generación de valor a través de grandes datos, implícitamente conlleva la consideración del mercado como global desde la génesis de la empresa. La gestión emocional de uno mismo es la mayor dificultad a la que se ha tenido que enfrentar, debido a la especial casuística que conlleva el emprendimiento internacional.

4.4.2 Análisis cruzado y formulación de proposiciones

4.4.2.1 Capital humano personal genérico

Como se ha indicado en apartado 4.2.3, nos referimos a capital humano personal genérico cuando se produce la intersección de la categoría del capital humano genérico de la dimensión ámbito con la categoría capital humano personal de la dimensión alcance (Tabla 4.4).

Tabla 4.4 Capital humano personal genérico

		DIMENSIÓN ÁMBITO	
		Capital Humano Genérico	Capital Humano Internacional
DIMENSIÓN ALCANCE	Capital Humano Personal	CAPITAL HUMANO PERSONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PERSONAL INTERNACIONAL
	Capital Humano Profesional	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL INTERNACIONAL

Aspectos intrínsecos a la persona, como demográficos deben ser considerados cuando entramos en esta esfera del capital humano. Entre otros, deben valorarse aspectos tales como la formación académica, ya que según Hambrick y Mason (1984), en cierto grado la educación indica los conocimientos y habilidades base de una persona, y en función de la formación recibida se puede esperar que las personas difieran en su base cognitiva, ya que la educación es generador de los valores y preferencias cognitivas de las personas. El nivel educacional en el presente estudio hace referencia a la educación formal recibida por parte de los fundadores y/o gerentes, considerando desde el nivel más bajo al alto; la escuela elemental o primaria, bachillerato, grado medio o formación profesional, diplomatura, licenciatura, post-grado, maestría, doctorado.

Los fundadores de las cuatro empresas forman parte del colectivo del casi 35 % de población adulta española que tiene estudios superiores, que incluyen los universitarios y de doctorado, teniendo el 75 % de los fundadores del estudio titulación a nivel de doctor. Todos consideran que la educación formal recibida es un condicionante a la hora de emprender y desarrollar sus empresas, sobre todo aquéllos que han alcanzado un mayor nivel de estudios, ya que la esencia de sus empresas tiene relación con los estudios que han llevado a cabo. Todos coinciden en que el haber realizado estudios de determinado nivel facilita el poder desarrollar una empresa.

Por un lado, Beta relaciona su formación con el desarrollo de su empresa a través del conocimiento acumulado con los estudios:

“Los estudios me han ayudado a la hora de desarrollar mi empresa. De hecho el paso por la universidad me cambió como persona, y sobre todo en la manera de pensar. En la carrera de telecomunicaciones te enseñan a pensar de una forma muy estructurada y muy ordenada que facilita la resolución de problemas. Si esos estudios me han dado inteligencia, seguro que ha contribuido en el desarrollo de mi empresa.” (Beta)

En esa misma dirección Sigma y Omega concluyen,

“En la escuela quizás no haya tenido mayor incentivo hacia el desarrollar una empresa. Pero al acabar mis estudios en la universidad vi la posibilidad de emprender porque detectaba que existían oportunidades a cubrir... Mis estudios de tesis en física aplicada me hicieron ver que existía aplicabilidad de resolver problemas en el mercado, y además con una base científica muy fuerte. Si había acumulado el conocimiento durante mis años de estudiante para resolver problemas muy complejos de física y estructurarlos para que sean ejecutables, pensé que esa metodología adquirida se podría aplicar a resolver problemas en el entorno empresarial.” (Sigma)

“La educación que he recibido tiene que ver con el reto de aprender. Mi doctorado en física, en el que se tratan temas muy complejos y se barajan diferentes temáticas, al final consiste en dar soluciones, y eso condicionó el tipo de empresa que podía montar para dar soluciones mediante el servicio que podía ofrecer.” (Omega)

Gamma no incide tanto en las habilidades adquiridas, pero si en las competencias que hacen referencia a la actitud necesaria para poder afrontar retos, hecho que favorece la consecución de cualquier reto que uno pueda plantearse,

“En el tipo de colegio al que yo pude acceder por superar satisfactoriamente una selectividad temprana existente en el modelo educativo, nos trataban como personas las cuales podían llegar muy lejos. Mi educación siempre ha estado orientada en torno a que puedes llegar donde quieras llegar, lo cual te hace pensar que en el mundo de la empresa vas a poder conseguir lo que te plantees.” (Gamma)

En los cuatro casos existe una clara evidencia en que el nivel de estudios realizados ha condicionado en cierta medida la predisposición al emprendimiento, y en la mayoría de los casos la naturaleza de la actividad que se ha desarrollado.

De los casos analizados, Gamma proviene de un origen socioeconómico menor. Ello no implica que se trate de un entorno desfavorecido, ya que su origen socioeconómico se considera como clase media en el contexto de un país británico, no dista mucho del entorno socioeconómico del que provienen Beta y Sigma situados en un estrato de nivel medio-alto en el contexto nacional. Si bien el padre de Sigma era directivo de una empresa, tanto el de Gamma como el de Beta habían creado su propia empresa, y se

puede decir que los tres se han desarrollado en un entorno socioeconómico cercano sin problemas económicos. En el caso de Omega, el estrato socioeconómico familiar corresponde a un nivel alto dentro del entorno social de su país de procedencia. En los cuatro casos, la situación económica propicia en la que se han desarrollado, les ha facilitado en gran medida el poder embarcarse en una aventura empresarial y poder llevarla a cabo sin presiones añadidas.

Si bien Gamma es más escéptica a la hora de manifestar el grado de influencia directa del origen socioeconómico sobre el desarrollo de su empresa, sí que valora positivamente la incidencia de su entorno socioeconómico,

“El estar rodeado de gente emprendedora en la que continuamente se está hablando sobre el emprendimiento, y ver como la gente emprende, influye a la hora de decidir montar una empresa, porque no lo ves tan lejano, pero directamente mi origen socioeconómico no sabría decir si ha tenido una influencia directa.” (Gamma)

Sigma, Omega y Beta coinciden a la hora de manifestar la incidencia directa de su origen socioeconómico en el desarrollo de su empresa, sobre todo en las primeras fases del mismo, ya que según Beta,

“El hecho de tener una base familiar que en un momento de desesperación podría de nuevo acogerte, te sirve de red que da una cierta tranquilidad, porque seguramente cuantos más recursos económicos tengas a tu alrededor, ya sean de familia o amigos, te generan una tranquilidad que te permite apostar todo por tu proyecto, en el sentido que por un lado ellos no dependen de ti, y si has de asumir riesgos te ayuda, lo haces sin condicionantes que de otra forma costaría más hacerlo.” (Beta)

No menos explícito en ese sentido lo afirma Sigma,

“Está claro que un origen socioeconómico acomodado posibilita aventurarte.” (Sigma)

Omega relaciona el origen socioeconómico como un efecto mediador sobre la acumulación de capital humano como causa del desarrollo de su empresa, y se refiere de este modo,

“En esa época, pertenecer a ese pequeño estrato de la población de mi país que podía ir a estudiar a la universidad, por supuesto hizo que pudiera acumular esas habilidades y destrezas fundamentales para el posterior desarrollo de mi empresa. Sin ese origen socioeconómico, no hubiera habido estudios universitarios, y sin ellos no hubiera podido desarrollar este tipo de empresa” (Omega)

Nivel educacional y origen socioeconómico de forma individual parecen tener incidencia directa sobre el desarrollo de la tipología de empresas objeto del presente estudio, si además relacionamos de forma conjunta estas dos variables del capital humano podemos considerar concluyente el alegato que al respecto Sigma realiza,

“Entiendo que no se puede desacoplar el nivel educacional y el origen socioeconómico en el desarrollo de mi empresa, el primero lo condiciona y el segundo lo posibilita” (Sigma)

En los cuatro casos, el hecho de tener un entorno emprendedor cercano dentro de una cultura social emprendedora ha condicionado y favorecido el desarrollo de las empresas objeto del estudio. Los fundadores de las empresas analizadas se han desarrollado en un entorno próximo emprendedor de una forma directa. En todos los casos desde la propia familia, ya que Beta, Gamma y Omega han visto reflejado el fenómeno del emprendimiento en sus propios padres al ser propietarios de sus propias empresas, así como Sigma donde la figura del emprendedor radica en los abuelos. No solo el tener *role models* de forma directa incide en la actitud hacia el emprendimiento de los fundadores de estas empresas, sino también el estar rodeado de una cultura social de emprendimiento en la que se pueda percibir y tener como referencia el proceso del emprendimiento. Gamma, confirma que,

“Tener un padre que tenía su propio negocio creo que también fue muy importante para que luego diera el paso como emprendedora...” (Gamma)

“En el sector de la publicidad, existe una atmósfera de emprendimiento, ya que muchos profesionales acaban siendo ‘freelance’ o teniendo su pequeña agencia... Muchas conversaciones en mi entorno profesional trataban sobre emprender... De hecho, el primer jefe que tuve en la primera empresa que

trabaje me enseñó mucho, y le reconocí que si había podido montar mi empresa fue gracias a su influencia.” (Gamma)

En esta misma línea, Beta coincide tanto en la figura paterna como emprendedor como en el entorno social que le ha rodeado,

“Mi padre siempre ha tenido un espíritu emprendedor, y aunque ha sido muy hermético y nunca ha querido compartir mucho de su perfil emprendedor, curiosamente tanto yo como mi hermano empezamos la aventura emprendedora, porque en definitiva ves normal ser emprendedor.” (Beta)

“El entorno social que me rodea, tanto en formación como en los hobbies que tengo, han ayudado al desarrollo de mi empresa, debido a que he tenido la suerte de rodearme de emprendedores y de gente con mucho talento con inquietudes emprendedoras” (Beta)

Sigma concede más importancia al entorno familiar cercano como factor condicionante que despierta el espíritu empresarial,

“Aunque mis padres no eran empresarios, mis abuelos sí que lo eran y por esta vertiente siempre hemos vivido el negocio dentro de la familia. Mi hermano y yo teníamos espíritu emprendedor, y pensábamos en espabilarnos. Sin tener una empresa formal, mientras estudiábamos vendíamos y ofrecíamos pequeñas soluciones tecnológicas a gente de nuestro entorno” (Sigma)

Sin embargo, Omega aunque también otorga importancia al entorno familiar como ejemplo de *role model*, hace hincapié a la importancia del entorno social como impulsor del emprendimiento en los individuos.

“Mi padre era propietario de su propia empresa, y si bien este hecho puede haber influido, creo que tener un entorno social que premie el ser emprendedor hace que tengas ganas de montar tu empresa. En mi país la sociedad te premia, se valora y te alaban por el hecho de montar una empresa. Sin embargo, en España, mi percepción es que no se tiene la misma consideración por los triunfos de los emprendedores, se premia que encuentres un trabajo trabajando ciertas horas y con un sueldo mensual. Creo que si una sociedad apoya al individuo para ser emprendedor, y que se haga grande y fuerte, acabará siendo grande y fuerte... La sociedad que te rodea puede favorecer o limitar que emprendas; creo que si hubiera nacido en España no hubiera dado el paso y me hubiera conformado con tener un trabajo” (Omega)

Se puede considerar que el tener padres y/o abuelos emprendedores que transmitan al individuo experiencias en primera persona respecto al fenómeno del emprendimiento, hace que el individuo acumule conocimientos, creencias, valores y actitudes, en su capital humano a través de sus propias vivencias familiares. De la misma forma, recibir influjos positivos del entorno social al que se pertenece condicionará a los individuos hacia el tener o no una orientación emprendedora. Del análisis de los cuatro casos, se desprende que tanto la existencia de *role models* así como un entorno o cultura social emprendedora, condiciona la actitud de los individuos hacia el emprendimiento de este tipo de empresas; en mayor o menor medida, en unos casos una mayor influencia de la familia cercana y, en otros, del entorno social, nos lleva a concluir que ambos factores tendrán incidencia en el desarrollo de las empresas analizadas.

Por último, dentro de los factores que se barajan dentro de la tipología definida como capital humano personal genérico en el presente trabajo, se considera la propensión al riesgo que tiene el individuo. Término que en la literatura del emprendimiento también se conoce como percepción del riesgo, aversión al riesgo, tolerancia al riesgo o miedo al fracaso entre los más frecuentes (Pettrakis, 2007) y en la mayoría de casos utilizados como sinónimos. Parece existir un consenso en la literatura que hace referencia a que la propensión al riesgo es un aspecto de la personalidad que mide el deseo de los individuos para involucrarse en actividades de riesgo. Sexton y Bowman (1985) lo definen como la orientación del individuo a asumir retos en su proceso de decisión. La literatura nos muestra como el emprendimiento internacional es estudiado desde diferentes enfoques. Si bien no es objeto del presente estudio hacerlo desde un enfoque psicológico del individuo, el miedo al fracaso es un aspecto a tener en cuenta, ya que como bien evidencia la literatura desde diferentes enfoques teóricos se concluye que, los rasgos psicológicos del individuo condicionan el rol que tiene la mente del individuo al afrontar un posible proceso de emprendimiento. En este sentido,

y desde la perspectiva de la teoría de los rasgos personales del individuo, el ser emprendedor viene determinado por las habilidades, capacidades, experiencias y percepciones, entre otras; es decir, por lo que desde el enfoque del presente estudio hemos definido como capital humano. Es por ello que en los casos analizados en el presente estudio se ha investigado tal factor, con el fin de determinar la incidencia del mismo en las NEI de servicios intensivos en conocimiento, ya que, la literatura nos muestra que existe una elevada correlación entre los individuos que apuestan por la aventura del emprendimiento y un elevado grado de propensión a la asunción de riesgos.

Sobre el miedo al fracaso, en los cuatro casos se constata el hecho de que se debe tener escaso miedo al fracaso cuando la decisión pasa por emprender, desde el caso más extremo expresado por Beta,

“No tengo ningún miedo al fracaso, de hecho no tengo ninguna aversión al riesgo” (Beta)

Hasta el caso más prudente como el de Gamma,

“Tener miedo al fracaso no es malo, es más bien preventivo, pero se han de tomar riesgos y equivocarse, es muy difícil ser emprendedora si tienes aversión al riesgo” (Gamma)

Sigma y Omega, aparte de que tienen un umbral muy bajo respecto al miedo al fracaso, consideran que el fracaso es una forma de aprendizaje que hace que adquieras unas habilidades que pueden mejorar tu gestión futura como emprendedor, Sigma es taxativo al afirmar,

“Tengo cero miedo al fracaso, si fracaso con mi empresa, como profesional valdré más en el mercado por la experiencia adquirida” (Sigma)

y a Omega, el potencial fracaso latente en el desarrollo de su empresa no parece ejercer un efecto negativo en su concepción sobre el riesgo que se debe asumir,

“Tengo muy poca aversión al riesgo, ya que considero que tengo unas competencias suficientes para salir adelante en situaciones complicadas... de hecho, en mi vida hay muchas cosas que no me han salido bien, pero aquí estoy” (Omega)

Los efectos que se obtienen sobre la valoración del capital humano personal genérico en cada uno de los casos en el estudio son los siguientes. Para el caso Beta y Gamma, el capital humano personal genérico es un facilitador para el proceso emprendedor y el posterior desarrollo de la empresa, y para Sigma y Omega es un condicionante para el desarrollo de la empresa, ya que para la primera, condiciona el hecho que sea fundador de una empresa de servicios intensivos en conocimiento, y para la segunda no únicamente esto, sino también que sea internacional.

Los hallazgos obtenidos en el análisis cruzado del estudio son consistentes con los que otras investigaciones dentro del ámbito de investigación han obtenido. La literatura evidencia sobre la relación estrecha existente entre los emprendedores y el nivel de estudios. Se relaciona un mayor nivel de estudios con la eficiencia de sus empresas (Robinson y Sexton, 1994), así como una mejor explotación de oportunidades empresariales que se le presenten (Shane, 2003), incrementando la educación el stock de información y habilidades necesarias para mejorar el juicio empresarial que favorece el entendimiento del proceso empresarial (Casson, 1995).

Madsen et al. (2003) en su trabajo centrado en estudiar el proceso de emprendimiento de empresas de servicios intensivos en conocimiento, concluye que los fundadores de las mismas tiene un elevado nivel educacional, teniendo los fundadores del 65 % de las empresas analizadas un máster o un doctorado, poseyendo casi la cuarta parte de los mismos la titulación de doctor.

Cooper et al (1994) afirman que el emprendedor de una empresa aporta capital humano general que puede provenir de la experiencia de su propia vida o de su nivel educacional. En este sentido, el poseer un buen nivel educacional favorecerá la

capacidad de adquirir conocimientos y habilidades que permita al emprendedor afrontar con mayores garantías las posibles casuísticas que aparecen a la hora de emprender, y más aún a nivel internacional, ya que un alto nivel educacional por parte de los emprendedores está relacionado con la internacionalización de sus empresas (Cavusgil y Naor, 1987; Oviatt et al., 1993). Simpson y Kujawa (1974) indicaron en su estudio clásico sobre el proceso de decisiones en materia de exportaciones, que el nivel educacional del individuo incide a la hora de iniciar el proceso de internacionalización de las empresas, ya que ese nivel de educación favorecerá tener una mente abierta y un mayor interés por el entorno internacional (Garnier, 1982).

En cuanto a la incidencia de la educación genérica y la internacionalización de servicios, Lennon (2009), considera que los niveles de educación son uno de los principales factores determinantes del comercio bilateral de servicios profesionales. En esa misma línea, Goswami et al (2012) y Shingal (2010) encuentran que el capital humano, parametrizado como la matriculación de individuos en educación terciaria, afecta positivamente las exportaciones de servicios. El entorno educacional generador de capital humano en el individuo es para Arora y Bagde (2008) determinante para las exportaciones de software y servicios informáticos.

Por otro lado, no cabe duda, que el origen socioeconómico del individuo, entendido como la relación que tiene un individuo con otros miembros de su comunidad social donde se desenvuelve tanto en rango como en lazos que se establecen (Shane, 2003), incide en la acumulación del capital humano y condiciona el desarrollo tanto personal como profesional del futuro del individuo. Al respecto, Dolton y Makepeace (1990) confirman que las personas de una clase social más elevada es más probable que se embarquen en un proceso de creación de una NEI que aquéllas que provienen de clases sociales bajas.

Por lo tanto los resultados empíricos obtenidos y las conclusiones que se obtienen de la literatura, conducen a la formulación de la siguiente proposición:

Proposición 1. *El capital humano personal genérico de los fundadores de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, favorece el desarrollo de las mismas.*

4.4.2.2 Capital humano personal internacional

Siguiendo en la categoría del capital humano personal de la dimensión alcance, nos referimos a capital humano personal internacional cuando se produce la intersección con la categoría de capital humano internacional de la dimensión ámbito (Tabla 4.5).

Tabla 4.5 Capital humano personal internacional

		DIMENSIÓN ÁMBITO	
		Capital Humano Genérico	Capital Humano Internacional
DIMENSIÓN ALCANCE	Capital Humano Personal	CAPITAL HUMANO PERSONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PERSONAL INTERNACIONAL
	Capital Humano Profesional	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL INTERNACIONAL

Al situarnos en este cuadrante, la formación y la experiencia internacional del individuo en su entorno personal deben considerarse.

El presente estudio pretende analizar cuán determinante es la componente internacional del capital humano con el fin de conocer que incidencia tiene en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, al tratarse de empresas con una naturaleza internacional tan acuciada como son las nuevas empresas internacionales -nacidas con mentalidad internacional desde su creación-. Es por ello,

que determinadas características personales del capital humano que le confieren a la acumulación del mismo un talante internacional son tenidas en cuenta.

La formación internacional recibida en los casos Beta y Sigma puede considerarse como un elemento más de la formación formal de los propios estudios de doctorado, debido a la propia componente internacional de los mismos, pero no por haberse realizado ad hoc para la acumulación de la componente internacional de su capital humano personal,

“No puedo decir que he recibido una formación internacional propiamente dicha, sólo el haber estudiado un tiempo fuera durante mis estudios de doctorado” (Beta)

En esa misma línea confluye Sigma, al afirmar que la componente internacional de su formación es debida a la realización de parte del doctorado en el extranjero. Sin embargo, Sigma recibe formación internacional en una etapa posterior al inicio de su aventura emprendedora, cuando es consciente de sus carencias y decide formarse en materia empresarial en el extranjero en dos prestigiosas escuelas de negocio internacionales.

“Antes de emprender, excepto en la parte de los estudios de doctorado que realicé en el extranjero, no tengo ninguna formación internacional. Sin embargo, una vez puesta en marcha mi empresa, para poner orden a lo que estaba haciendo decidí formarme en materia de negocio internacional, realizando dos programas del ámbito de la empresa en dos prestigiosas escuelas de negocio internacionales.” (Sigma)

Gamma y Omega, ambos casos fundadoras con origen extranjero, sí que recibieron formación internacional. La primera al hacer estancias en empresas de Estados Unidos a través de la universidad mientras realizaba sus estudios, y la segunda al recibir formación formal en lengua inglesa, así como en el uso de libros de texto en este mismo idioma extranjero durante su etapa formativa.

Existe cierta asimetría sobre la formación internacional recibida en los cuatro casos. Por un lado, los fundadores con origen nacional reconocen no haber recibido una formación internacional ad hoc que pueda condicionar o facilitar el poder desarrollarse en un entorno internacional de los negocios, más bien como afirman Sigma y Beta, se les ha proporcionado por un efecto colateral de sus estudios de doctorado por la propia dinámica de los mismos. Sin embargo, como hemos analizado, Gamma y Omega, con origen foráneo, admiten el haber tenido una formación orientada a un posible desarrollo internacional.

Del análisis del factor nivel de idiomas, se desprende la existencia de un consenso unánime en los cuatro casos, al confirmarse que el nivel de idiomas que se maneja es fundamental para el desarrollo de una empresa de servicios intensivos en conocimiento en el ámbito internacional. El reconocimiento por parte de los entrevistados del inglés como idioma “oficial” de los negocios es *conditio sine qua non* si se quiere poder desarrollar un negocio a nivel internacional. Gamma es contundente al respecto,

“Imposible haber montado mi empresa sin un conocimiento fluido del inglés. En mi caso considero una ventaja muy importante el hecho de ser nativa inglesa, ya que me permitió competir en el mercado y conseguir clientes gracias a que el entendimiento con ellos era al cien por cien, y eso en el caso del mundo de la publicidad es clave” (Gamma)

Beta le otorga una gran importancia al hecho de hablar inglés perfectamente, da por supuesto que el inglés es el idioma de los negocios, y cómo no llevarlo bien les podría haber supuesto un gran obstáculo en el desarrollo de su empresa,

“El inglés se convierte en fundamental. La gran mayoría de los países ya dan por hecho que el inglés sea el lenguaje de los negocios, y fuera de aquí se habla muy bien. Para nosotros hablar un buen inglés fue determinante, ya que al no tener acento español, los clientes pensaban que éramos americanos, y eso a la hora de vender nuestra tecnología nos fue muy bien, ya que si eres pequeño y quieres vender tecnología española tienes un gran problema. Implica un esfuerzo mayor para romper prejuicios ya que ser español te castiga, y por disponer de un buen inglés te salva.” (Beta)

Sigma, en la misma línea que Beta también considera el inglés como fundamental para desarrollarte en el mundo de los negocios a nivel internacional,

“Es fundamental hablar idiomas, pero también es la consecuencia de pensar con una clara visión internacional ¿cómo pretendes internacionalizarte sin hablar idiomas? Ha de existir un buen manejo de los idiomas si eres global.”
(Sigma)

El desconocimiento del idioma de los negocios, según Omega puede hacer peligrar el desarrollo de tu empresa,

“Pensaba que mi conocimiento del inglés era bueno hasta que tuve que afrontar las primeras reuniones y negociaciones internacionales al crear mi empresa. Me di cuenta que estaba en clara desventaja por no entender muchos de los aspectos que tratábamos. De por sí, ya resulta complicado negociar, pues ni te imaginas hacerlo en una lengua que no controlas.” (Omega)

En todos los casos existe una elevada conciencia de que se deben manejar los idiomas en el entorno de los negocios. Beta, Gamma y Sigma manejan bien tres idiomas y se defienden como mínimo en otro más, estando abiertos al aprendizaje de nuevos idiomas si lo consideran determinante para el desarrollo de sus empresas. Omega, consciente de su debilidad ante el idioma de los negocios, no dudó en incorporar en su día a día la formación en idiomas para superar tal debilidad.

Un factor potencialmente importante que podría diferenciar a las empresas en relación con su propensión a la exportación, agresividad, desarrollo y desempeño es la cantidad de tiempo que el empresario ha vivido en el extranjero (Ruzzier, 2007). Las experiencias vividas en el extranjero independientemente de su causa (estudios, trabajo, desplazamiento familiar, etc.) se acumulan en el capital humano del individuo. Conocer culturas y países extranjeros por esa experiencia vivencial es posible que condicionen al individuo a la hora de tener que tomar decisiones futuras, tanto en el ámbito personal como profesional que se refieran al entorno internacional. De hecho, existe literatura al respecto que así lo manifiesta, donde se establece una relación positiva entre el tiempo vivido en el extranjero por parte de los emprendedores y la

posterior implicación de sus empresas con mercados internacionales (Leonidou et al., 1998). En este sentido, se analiza en el presente estudio tal atributo, con el fin de valorar si el tiempo vivido en extranjero por parte de los fundadores acumulado como capital humano personal internacional a través de la experiencia asimilada, tiene incidencia en el desarrollo de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento.

En los cuatro casos existe una experiencia previa acumulada de haber vivido tiempo en el extranjero. Beta es el emprendedor con un mayor periplo en ese respecto, ya que lo ha realizado recurrentemente y desde una edad muy temprana. Desde la escuela primaria pasaba cada año un mes mínimo viviendo en el Reino Unido, aparte de que durante sus estudios de doctorado permaneció dos años seguidos viviendo en el extranjero. De igual forma, Sigma ha vivido cuatros años en el extranjero, mientras también realizaba sus estudios de doctorado haciendo estancias de varios meses en diferentes países. Gamma y Omega, por razones obvias han vivido en el extranjero, ya que sus empresas las han fundado en España, un país extranjero para ellas. Gamma durante varias etapas de su vida ha vivido en el extranjero, ya sea por estudios o por trabajo, y Omega no tuvo ningún inconveniente a la hora de dejar su país para iniciar su aventura personal internacional.

Próxima a la variable tiempo vivido en el extranjero, se sitúa el placer por viajar. De hecho, son variables que suelen aparecer analizadas conjuntamente en muchas investigaciones relacionadas con el fenómeno de la internacionalización, así como en constructos que versan sobre la orientación internacional de los emprendedores (Acedo y Jones, 2007; Zuchella et al., 2007). En este sentido, el placer por viajar es un denominador común que forma parte de la esencia de los fundadores de las empresas objeto del estudio. Sigma y Omega consideran determinante que te guste viajar para poder desarrollar su empresa,

“Necesito viajar como mínimo una vez al mes al extranjero para no estancarme ni perder la perspectiva de mi negocio. La única forma de tener una perspectiva global es que tú seas global, por lo que es fundamental viajar recurrentemente.” (Sigma)

“Me encanta viajar al extranjero siempre que tengo la oportunidad, que por motivos de negocio es bastante frecuente y necesario para saber qué está pasando en tu empresa” (Omega)

Tanto Beta como Gamma consideran el viajar como una vía para el aprendizaje que de una forma u otra aporta para el desarrollo de sus empresas,

“He viajado tanto antes como después de fundar mi empresa, me encanta y me hace feliz preparar viajes. El ser una persona que ha viajado hace que tengas un bagaje de conocimientos de otros países que te facilita el acceso a los mercados” (Beta)

“Mi gran motivación a la hora de viajar ha sido por conocer cosas nuevas y aprender de otras culturas” (Gamma)

A todas luces, la variable tiempo vivido en el extranjero y el placer por viajar se estriban como factores que inciden en el desarrollo de las NEI. Debido a la componente internacional de este tipo de empresas, debe existir un elevado grado de flexibilidad, a la vez de tener una mentalidad abierta para adaptarte a los diferentes interlocutores que se presentan en este contexto global (clientes, proveedores, potenciales inversores, etc.). El haber acumulado de forma positiva en el capital humano personal tanto el hábito de viajar al extranjero, como la capacidad de adaptación por haber vivido en diferentes países, indica que son factores que favorecen el desarrollo de las empresas objeto del estudio.

Finalmente, en la presente tipología del capital humano personal en la que se valoran aquellos aspectos internacionales que se han acumulado en el individuo, el entorno próximo internacional es la última variable que consideramos como parte de la experiencia internacional personal del individuo. Se trata de investigar el papel que ha tenido la posible existencia de un entorno próximo internacional asimilada en su capital humano, y si se refleja en la actitud del individuo hacia el emprendimiento

internacional. De la misma manera conocer si existen, y/o se utilizan posibles conexiones o lazos que favorezcan el desarrollo de las empresas de los casos objeto del presente estudio.

En mayor o menor intensidad, en los cuatro casos los fundadores han compartido un entorno próximo internacional. Todos los casos consideran que en su etapa en la universidad han vivido un entorno próximo internacional. Sin embargo, sólo dos de los cuatro lo han vivido directamente en sus familias. Beta es quien ha tenido un entorno próximo internacional más propicio, ya que tanto su familia como su entorno universitario así lo han sido,

“Mi padre se ha dedicado siempre a la exportación, por lo que se ha pasado la vida viajando. Iba a ferias por todo el mundo, y creo que eso hizo que yo interiorizara que se podían hacer negocios con países que no fueran el tuyo” (Beta)

Respecto a su entorno universitario añade,

“En la universidad lo tuve aún más claro, casi ninguna conversación que tuve fue en castellano, los proyectos eran con empresas y gente extranjera... Cuando empecé mi empresa, España no existía para nosotros” (Beta)

En la misma línea, Gamma tenía el entorno próximo familiar con una elevada componente internacional, pero con más influjos, ya que al igual que Beta su padre también se dedicaba a la exportación pero tal y como señala, recibía otras influencias,

“Por el trabajo de mi padre me di cuenta que lo normal era viajar. Si a eso le sumamos que parte de la familia de mis padres está expatriada, y que gracias al trabajo en una compañía aérea de mi hermana tenía disponibilidad de viajar gratuitamente a cualquier parte del mundo, me di cuenta que el mundo estaba muy cerca” (Gamma)

Omega y Sigma carecen de un entorno próximo internacional a nivel familiar, sin embargo, su paso por la universidad se lo ha proporcionado, ya que al igual que en el caso de Beta, en sus estudios de doctorado la gran mayoría de personas con las que se relacionaban eran internacionales.

La influencia de un entorno próximo internacional en la acumulación del capital humano personal del individuo genera, por un lado, cercanía y una actitud proclive que potencia un posible desarrollo tanto personal como profesional en un marco internacional, debido a que se mitigan los prejuicios que se pudieran tener en el caso de carecer de esas vivencias en un entorno próximo internacional. Por otro lado, tal y como afirman los fundadores de las empresas, se elaboran una serie de contactos que van generando un capital social a poder ser utilizado si la coyuntura lo requiere.

Las variables que se consideran en la presente tipología del capital humano personal del individuo le confieren la cualidad de internacional al mismo. Es decir, dotan al individuo -si es capaz de acumularlos- de evidente conocimiento o experiencia internacional, en el sentido de haber estado expuesto a culturas extranjeras por la propia experiencia de haber vivido, viajado y/o haber estado en contacto con un entorno próximo internacional, o bien mediante la adquisición del conocimiento gracias a la formación propia en materia internacional, como en el de los idiomas. Los efectos que se desprenden de los casos analizados, son que el capital humano personal internacional se considera fundamental para poder dar una orientación internacional al negocio desde el momento de su creación. Para que una empresa sea internacional, no cabe otra que ser uno mismo internacional, y el hecho de tener una actitud predispuesta hacia la internacionalización facilita efectivamente el proceso y su desarrollo.

La literatura existente ha encontrado relaciones entre las características del capital humano personal internacional investigadas en el presente estudio y el desarrollo de las empresas. Los resultados del estudio de Kuemerle (2002) concluyen que el nivel educacional con formación internacional de los emprendedores es relevante a la hora de iniciar la aventura internacional de la empresa, ya que el impacto de la exposición directa en el entorno internacional del emprendedor incidirá sobre su conocimiento sobre empresas e instituciones de multitud de países.

En este sentido cobran protagonismo aspectos tales como el conocimiento de lenguas extranjeras. Al respecto, mucha es la literatura existente a la hora de afirmar que el éxito del comercio internacional depende de las habilidades que se tienen en el manejo de los idiomas (Knowles et al., 2006). De la misma forma, otros estudios indican que existen ciertas evidencias que señalan que el conocimiento de idiomas extranjeros son relevantes para la internacionalización temprana de las empresas (Acedo y Jones, 2007; Zucchella et al., 2007).

En el caso específico del comercio de servicios, autores señalan que es relevante el conocimiento del idioma común para el comercio de servicios (Walsh, 2006; Doh et al., 2008; Lennon, 2009; Goswami et al., 2012). Cabe destacar el estudio de Head et al. (2009), donde se señala que la relevancia de compartir idioma en los negocios depende del tipo de servicio, no siendo tan relevante en los financieros pero si en los informáticos y servicios empresariales. Tanto de la literatura como de los resultados obtenidos en el presente estudio, se desprende que el manejo de idiomas parece ser determinante en las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento.

Respecto a los resultados obtenidos respecto al resto de características investigadas en el estudio -dentro de la tipología del capital humano personal internacional más relacionadas con la acumulación de experiencia por parte del individuo-, son acordes con otros estudios. Ruzzier et al. (2007) afirman que la exposición del emprendedor a culturas extranjeras, ya sea viviendo, trabajando, o viajando fuera, incrementan su orientación internacional, ya que según Athanassiou y Nigh (2000) es a través de las experiencias personales donde se adquiere el conocimiento tácito de la actividad internacional. En esa misma línea, Acedo y Jones (2007) en su estudio comparativo entre nuevas empresas internacionales y domésticas, concluyen que una educación internacional, la habilidad para los idiomas, así como el placer por viajar al extranjero y la experiencia internacional, resultan determinantes la rápida internacionalización de

las empresas. En este sentido se puede concluir que existe una literatura donde se establece una relación positiva entre el tiempo vivido en el extranjero por parte de los emprendedores y la posterior implicación de sus empresas con mercados internacionales (Leonidou et al., 1998).

Tanto los resultados que se obtienen en el desarrollo del estudio, así como la vinculación de los mismos con otros estudios existentes en la literatura que aportan resultados similares, sustentan que se lleve a cabo la siguiente proposición:

Proposición 2. *El capital humano personal internacional de los fundadores de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento, favorece el desarrollo de las mismas.*

4.4.2.3 Capital humano profesional genérico

Nos referimos a capital humano profesional genérico, cuando se produce la intersección de la categoría del capital humano genérico de la dimensión ámbito con la categoría capital humano profesional de la dimensión alcance (Tabla 4.6).

Tabla 4.6 Capital humano profesional genérico

		DIMENSIÓN ÁMBITO	
		Capital Humano Genérico	Capital Humano Internacional
DIMENSIÓN ALCANCE	Capital Humano Personal	CAPITAL HUMANO PERSONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PERSONAL INTERNACIONAL
	Capital Humano Profesional	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL INTERNACIONAL

Esta confluencia del capital humano comprende aquel stock de capital acumulado dentro del ámbito del desarrollo profesional del individuo. En este sentido aspectos tales como la experiencia previa de los emprendedores se puede considerar como determinante para el desarrollo de una nueva empresa internacional, ya que se han desarrollado una serie de habilidades, experiencias de aprendizaje y conocimientos que serán utilizados en el desarrollo de la rápida internacionalización de una nueva empresa (Castanias y Helfat, 2001).

Una considerable cantidad de literatura científica evidencia que, la experiencia profesional de los fundadores de las empresas condiciona de forma positiva tanto el desarrollo como la internacionalización de las mismas (Westhead et al., 2001; Chandler, 1996). Como ya hemos señalado con anterioridad, dependiendo de la tipología de las empresas y de los sectores a los que pertenecen, se precisan de unos recursos u otros. Lo mismo sucede con la acumulación de capital humano profesional en los fundadores, en función de la idiosincrasia de la empresa, unas competencias u otras serán necesarias. La gran mayoría de las investigaciones orientadas al capital humano profesional se han centrado en el ámbito de empresas manufactureras, por lo que surge la necesidad de entender el papel que juega el capital humano profesional en el desarrollo de las empresas de servicios intensivos en conocimiento que se internacionalizan desde su origen.

Las habilidades y conocimientos adquiridos por emprendedores durante su carrera profesional en aspectos básicos sobre la orientación o iniciativa emprendedora - entendida desde la perspectiva de Lumpkin y Dess (1996) como la orientación estratégica de la empresa, aspectos empresariales como la toma de decisiones, las prácticas y los métodos utilizados- son tenidos en cuenta en la presente dimensión al poderse valorar una nueva empresa internacional como una extensión del individuo que la gestiona (o incluso al estimar desde el enfoque de la economía clásica que un empresario individual se puede considerar como una empresa). A través de la

experiencia profesional el individuo adquiere información y desarrolla habilidades que facilitan la formulación de estrategia empresarial, adquisición de recursos y mejora del proceso organizativo reduciendo la incertidumbre y mejorando las oportunidades empresariales y el potencial de beneficio (Shane, 2003).

El capital profesional genérico de los fundadores -que tal como hemos indicado con anterioridad debe ser tratado como un continuum- estará formado por la acumulación del mismo tanto en su etapa como emprendedor como la previa al trabajar por cuenta de terceros, si se ha llevado a cabo. Cabe destacar que la edad en la que emprendieron los fundadores en los cuatro casos se sitúa en la horquilla entre los 27 y 36 años, siendo el promedio 32,5 años, muy por debajo de la edad media en la que se emprende en conjunto a nivel nacional que es 39,4 años⁴. El tiempo transcurrido en la acumulación previa de capital profesional antes de iniciar la etapa del emprendimiento, a priori, se puede considerar como menor en nuestra muestra en comparación con el dato del conjunto a nivel nacional. Gama y Omega, al ser los fundadores de mayor edad tienen una experiencia previa profesional algo superior a los cinco años, mientras que Beta y Sigma no superan los tres años.

Si bien los cuatro casos cuentan con experiencia profesional previa de entre dos y seis años aproximadamente, tres de los cuatro la tenían dentro del sector. La relación de Beta y Omega a nivel profesional con el sector, se debe a su contacto en la realización de proyectos conjuntos con empresas durante su etapa como investigadores de la universidad en proyectos de transferencia de tecnología. Beta fue quien menos experiencia previa poseía antes de emprender. Sin embargo, el haber realizado proyectos de investigación de transferencia tecnológica, y su dependencia económica de la empresa colaboradora, le sirvió para tomar consciencia que el sector tecnológico era proclive para la transferencia del conocimiento y que la investigación aplicada realmente tenía su aplicabilidad en el mercado. Tal y como declara,

⁴ Según datos del GEM España 2015.

“El contacto con el mundo de la empresa me sirvió para darme cuenta cómo se debía poner en el mercado una idea surgida en un laboratorio. Una tecnología que surgió de nuestro laboratorio, en manos de una empresa que la orientó hacia la producción se convirtió en un estrepitoso fracaso, mientras que esa tecnología en manos de otra empresa que la orientó como entretenimiento, fue todo un exitazo.” (Beta)

“Mi experiencia previa en el mundo de la empresa fue como un proceso de retroalimentación, te replanteas lo que estás haciendo, y ser consciente que la tecnología es muy importante, pero saberla llevar al mercado es otro tanto”. (Beta)

Para Gamma, la entrevistada que más experiencia previa poseía, al valorar esta cuestión, no dudo en afirmar que,

“Sin duda la experiencia de haber trabajado con anterioridad dentro del sector fue una experiencia determinante para mí... el trato con clientes, proveedores, etc. Sobre todo compartir experiencias con otros profesionales freelance del sector me impulsó a crear mi empresa. Creo que si no hubiera tenido este paso previo, no hubiera montado mi empresa”. (Gamma)

El caso más llamativo es el de Sigma, carente de experiencia previa en el sector en el que decidió llevar a cabo su aventura emprendedora. Esta inexperiencia del sector en sus propias palabras no le fue un hándicap ya que,

“En el sector de las nuevas tecnologías, y sobre todo en el de internet de las cosas se está emergiendo, por lo que en definitiva nosotros éramos la génesis del sector y teníamos que crear nuestro mercado. Si haces las cosas bien, has de ser capaz de hacer las cosas como los mejores, y en eso estamos.” (Sigma)

Curiosamente, tal y como se ha comentado con anterioridad, los cuatro casos analizados debido a que emprenden a una edad más temprana de lo general, se puede decir que no acumulan una experiencia profesional previa y del sector extensa, ya que cabe recordar que en el mejor de los casos no se supera los seis años. Esto sugiere que tal y como hemos visto, existe cierta diversidad en las opiniones de los casos de estudio. Es posible aventurar que la experiencia previa profesional y específicamente en el sector, si bien ayuda, parece no ser un elemento con una incidencia muy elevada en el desarrollo de estas empresas.

Un empresario o un gerente de una pequeña empresa necesitan crear y sostener una organización para implementar su visión y sus ideas. Para tener éxito debe crear una organización con valores, normas culturales y capacidades que esté en línea con la dirección estratégica y las oportunidades que se detecten en el entorno (Frishammar y Andersson, 2009). Lumpkin y Dess (1996), y Wiklund y Shephard (2005) denominan a los principios, procesos, prácticas y estilos de decisión que guían a las empresas, como orientaciones estratégicas. Tal y como ya hemos señalado con anterioridad, las empresas no son más que un reflejo de sus directivos (más aún cuando se trata de pymes), al actuar éstos en base a su conocimiento y comprensión ante las situaciones a las que tienen que hacer frente (Hambrick, 2007; McDougall et al., 2003; Hiller y Hambrick, 2005) bajo la influencia tanto de aspectos profesionales como personales (Hambrick, 2007). Dado que el presente trabajo se enfoca a NEI de servicios intensivos en conocimiento consideradas de tamaño pequeño, es adecuado el uso del enfoque adoptado de las características del comportamiento de sus fundadores a la hora de valorar aspectos tales como su orientación emprendedora, la orientación al mercado y la capacidad de gestión. En línea con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) la habilidad del empresario para desarrollar estrategias y adaptarse al entorno con éxito dependerá de su carácter, aptitudes, competencias y comportamientos que determinarán su habilidad en manejar el desarrollo de la empresa. Por tanto, las percepciones de los fundadores sobre el entorno que les rodea incidirán sobre el proceso cognitivos de los mismos a la hora de tomar decisiones en la gestión de la empresa (Beyer et al., 1997). En función del proceso cognitivo desarrollado por los fundadores se obtendrán diferentes resultados en la toma de decisiones; es por ello que, en el presente estudio, se pretende analizar la incidencia que aspectos tales como la orientación emprendedora, la orientación al mercado y la capacidad de gestión, acumulados en forma de capital humano genérico dentro del ámbito profesional de los fundadores, tienen en el desarrollo de sus empresas.

La orientación emprendedora está relacionada positivamente con el desarrollo de las empresas y la internacionalización de las mismas, y ha sido un concepto esencial en el campo del emprendimiento tanto nacional como internacional, como así lo muestran las numerosas contribuciones existentes en la literatura (Covin et al., 2006; Rauch et al., 2009). En el presente estudio, en la realización de las entrevistas con los fundadores, cabe destacar que se explica que al referirnos a la orientación emprendedora del fundador, se hace referencia tanto al acto de encauzarse en una nueva empresa y a cómo se lleva a cabo la implementación del proceso de la misma, es decir, tanto al proceso de creación como de desarrollo, debiéndose considerar aspectos tales como la proactividad, toma de riesgos e innovación. En este sentido, durante las entrevistas se barajan aspectos tales como el proceso de toma de decisiones en el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades, desde el punto de vista de procesos, métodos y estilos empleados (Lumpkin y Dess, 1996)

La presencia de una clara orientación emprendedora es manifiesta en la argumentación que llevan a cabo los entrevistados. En los cuatro casos subyace una clara predisposición al emprendimiento, ya sea por las aptitudes que los fundadores exponen, como por la actitud a la hora de ansiar la condición de empresarios como proyectos vitales en su desarrollo personal. Omega, Sigma y Gamma han sido los que han mostrado una mayor actitud a la hora de querer ser empresarios, quizás los que lo tenían más claro, es rotundo el caso de Sigma,

“Creo que no sabría hacer otra cosa, aparte de esta empresa que ha sido la primera, he creado cinco más, algunas han ido mejor, otras peor...” (Sigma)

Omega y Gamma afirman que el hecho de ser emprendedoras era un anhelo arraigado desde siempre, y que sólo esperaban tener la mínima oportunidad,

“Desde la universidad tenía claro que iba a ser emprendedora, entre otras cosas porque se me hace difícil que nadie me indique los horarios que he de hacer, cuándo las vacaciones y las condiciones en las que trabajar...” (Gamma)

“Ya en la universidad monté varias cosas a pequeña escala para ganar dinero, ya que siempre he querido tener una empresa” (Omega)

Beta reconoce que tiene cualidades para ser emprendedor, ya que se considera creativo e imaginativo y que, en ocasiones, en su imaginario pasaba por la creación de empresas, pero no de una forma muy intensa.

De igual forma que existe una predisposición de los cuatro en cuanto a intención emprendedora, también reconocen tener orientación empresarial en cuanto a aptitudes, ya que se reconocen con cierta habilidad para detectar oportunidades; quizás se cuestionan más el cómo explotarlas. Existe coincidencia entre Sigma y Beta como se puede concluir de sus argumentaciones,

“Cada día veo una, ya que estás metido en el contexto y si tienes visión de negocio van apareciendo... tener el mapa del tesoro es importante, pero la clave es el desarrollo en el espacio y el tiempo, con el equipo adecuado.” (Sigma)

“Tengo facilidad para detectar oportunidades, lo que se hace más complicado es ponerlas en valor para ganar dinero. Las oportunidades hasta el momento se puede decir que son magníficas, y que cada año vamos a más” (Beta)

La orientación emprendedora, tanto en actitud como aptitud, es una característica que los fundadores de las empresas objeto del estudio poseen, y que favorece el desarrollo de sus empresas, como se desprende del análisis de su discurso y de la información contrastada mediante el análisis de fuentes secundarias. Los cuatro, de diferente forma han expresado que no les ha ido nada mal en su singladura como empresarios cuando detectaron la oportunidad adecuada.

Se ha publicado una considerable cantidad de trabajos que evidencian la relación existente entre la orientación al mercado y el desarrollo e internacionalización de la empresa (Knight y Cavusgil, 2004; Ruokonen y Saarenketo, 2009). Los fundadores de las empresas deben tener cierta orientación al mercado en el desarrollo de su empresa, ya que en definitiva, el objetivo de cualquier empresa es generar valor a través de la colocación de sus productos y/o servicios en el mercado. Aunque en la literatura se pueden encontrar diferentes definiciones para entender el término orientación al mercado (Narver y Slater, 1990), el presente trabajo de acuerdo con Kotler y Armstrong (1996), al hablar de orientación al mercado se refiere a la orientación hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes potenciales de una forma más eficaz y eficiente que la competencia, considerando los procesos y actividades llevadas a cabo a tal fin (Deshpandé, 1999), con el fin de conseguir los propósitos de la empresa. En este sentido, es importante conocer la orientación al mercado de los fundadores, dada la importancia de tener que estar siempre alertas y dispuestos a cambiar si lo dicta el mercado, manteniéndose informado sobre las tendencias y patrones que suceden en el sector, ya que anticiparse al cambio resulta inestimable para encontrar ventajas competitivas (Smith, 1998).

En todos los casos existe el reconocimiento que la orientación al mercado es clave para el desarrollo de sus empresas, sin embargo, es una habilidad que no todos ellos la tenían desde la génesis de sus empresas. Por un lado, Gamma y Sigma son los casos en los que tenían desde el inicio una clara orientación al mercado, utilizando tanto técnicas como habilidades adquiridas a la hora de interactuar con sus clientes. Gamma, la fundadora con más experiencia previa en el sector antes de constituir su empresa, lo tenía muy claro antes y por supuesto en la actualidad,

“Una empresa se debe a sus clientes. Ellos son la razón de ser de la misma, por lo que has de darles lo que te piden, y para ello hay que estar

continuamente analizando el mercado para ver los gustos y las tendencias en los mismos.” (Gamma)

La opinión de Sigma al respecto es paralela a la de Gamma,

“Tengo una clara orientación al mercado, es clave, si no la tienes estás muerto. De hecho, ir a Tarragona cuesta lo mismo que irte a Londres, por lo que no has de ir a buscar los clientes por la cercanía, sino porque realmente te van a comprar porque perciben un gran valor por tu servicio”. (Sigma)

Tanto Gamma como Sigma le dan mucha importancia al mercado, por lo que no dudan en invertir en técnicas de mercado con el fin de poder localizar clientes potenciales a los que satisfacer sus necesidades.

Beta y Omega, si bien son conocedores de la importancia que tiene estar orientado al mercado, reconocen no poseer esta habilidad en el proceso de inicio de sus empresas, más bien al contrario, tal y como afirman, debido a su sesgo investigador, le daban más importancia al producto que al cliente, como indica Beta,

“Tuve una gran miopía al empezar con mi empresa, hecho que casi me hizo desistir. Estuve casi dos años pensando que mi tecnología se vendería sola, me sentaba con el cliente, sacaba todo mi portfolio y le explicaba todo lo que se podía debido a las bondades de mi tecnología... Mi primer cliente me enseñó que no se trataba de vender, sino de satisfacer necesidades” (Beta)

La experiencia de Omega es muy similar, ya que al tener un perfil muy científico no tenía la habilidad de escuchar y entender al cliente, siendo en la actualidad su asignatura pendiente, que gracias a la experiencia y formación esta solventando,

“En esta faceta he tenido y tengo carencias, he tenido que aprender a escuchar y entender al mercado... Aunque tengas una buena tecnología, si no eres capaz de satisfacer lo que quiere tu mercado, no sirve para nada. Y aunque no te guste, si el mercado quiere X dale X.” (Omega)

Todo apunta a que la orientación al mercado es un aspecto determinante en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. En los cuatro casos y gracias a la experiencia adquirida en el proceso de emprendimiento, son conscientes

de que al final es el cliente quien acaba decidiendo si tu servicio les genera valor o no, por lo que todos concluyen en la importancia de escuchar, entender y ofrecer al mercado lo que el mercado está demandando. La orientación al mercado es una característica que se va interiorizando con el desarrollo de la empresa, sin embargo, no se puede decir lo mismo en el momento de la creación de los proyectos empresariales, ya que en dos de los cuatro casos, el carecer de esta habilidad amenazó la supervivencia de sus proyectos.

A lo largo del tiempo, en el ámbito profesional los individuos acumulan información y conocimiento que incorporan en forma de habilidades, experiencias y redes (Bird, 1994). Toda aquella experiencia adquirida dentro del ámbito de la gestión en el mundo de la empresa acumulado en forma de capital humano profesional, tendrá cierta incidencia en el desarrollo de cómo los fundadores gestionan sus empresas. En este sentido, la experiencia en gestión acumulada de los fundadores es analizada con el fin de determinar la incidencia que tiene tal habilidad en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

En ninguno de los cuatro casos se puede considerar la capacidad de gestión como un elevado stock de capital profesional genérico existente en el momento de poner en marcha sus negocios. Tal y como se ha señalado con anterioridad, la edad temprana en la que de media inician sus negocios, y debido a las particularidades en cada caso, no les ha posibilitado desarrollar un elevado cúmulo de conocimientos y experiencias en el ámbito de la gestión. Sin embargo, los cuatro coinciden al valorar que ese capital humano profesional en gestión lo han ido acumulando durante el desarrollo de su empresa, a través de la experiencia y la adquisición de conocimientos. Así lo refleja Beta haciendo referencia al efecto experiencia,

“... No tenía ninguna experiencia de gestión en el ámbito de la empresa antes de iniciar mi proyecto, actualmente por la propia experiencia vivida puedo considerar que empiezo saber cómo gestionar mejor mi empresa.” (Beta)

El caso de Gamma es quien presenta una mayor experiencia de gestión respecto al resto, pero reconoce que no es lo mismo gestionar para un tercero que gestionar para tu propio proyecto, entre otras cosas porque la gestión que había realizado anteriormente era operacional, y no de planteamiento y de decisiones estratégicas. De hecho afirma que,

“Experiencia en gestión de proyectos había tenido, pero ninguna como directiva, en la que tienes que saber gestionar diferentes áreas de la empresa. En ese aspecto he mejorado mucho, pero tengo aún mis carencia, sin ir más lejos, el tema de las finanzas.” (Gamma)

En esa misma línea los fundadores de Omega y Sigma, si bien el punto de partida era la carencia de esa capacidad de gestión previa en el manejo de la empresa, abogan por el formarse en aspectos de gestión de empresas con el fin de mejorar. Así lo expresa Omega,

“No tenía ninguna, he tenido que aprenderlo todo del cómo se debe dirigir, y la importancia que tiene el priorizar, consciente de ello decidí empezar a formarme en materia de gestión de empresas paralelamente al desarrollo de mi empresa, y he de reconocer que me ayudó enormemente.” (Omega)

La mejora de la capacidad de gestión en el caso de Sigma pasa por un equilibrio entre experiencia y formación,

“La experiencia hace que aprendas cómo gestionar, sobre todo en mi caso que no tenía ninguna, pero tuve que parar a reflexionar y empezar a conceptualizar mediante la formación en gestión empresarial todo lo que estaba aprendiendo a través de la experiencia de forma dispersa.” (Sigma)

De esta última característica analizada del capital humano profesional genérico cabe analizarlo desde una doble perspectiva temporal. Por un lado, en la fase previa al emprendimiento, y por otro en el momento actual. Del análisis se desprende que la inexistencia previa de capacidad de gestión no parece ser relevante en el desarrollo inicial de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento, ya que como se puede apreciar, la capacidad de gestión se han ido desarrollando al unísono mediante experiencia y formación acumulando en el capital

humano profesional cierta capacidad genérica de gestión a lo largo del tiempo. Sin embargo, en los cuatro casos parece ser que a medida que la empresa va adquiriendo dimensión, la capacidad de gestión empieza a jugar un papel determinante, ya que como afirma el fundador de Beta,

“En la actualidad son muchas las teclas que hemos de tocar y es importante ser profesional en la gestión” (Beta)

Los efectos que se desprenden en el análisis del capital humano profesional genérico considerado en el presente estudio como la acumulación la experiencia en el sector, la orientación emprendedora, la orientación al mercado y la capacidad de gestión de los fundadores, juegan un papel diferente en función del momento del tiempo que se considere.

Si existe un denominador común es que, para el desarrollo inicial de proceso emprendedor el tener orientación emprendedora, como ocurre en los cuatro casos, resulta determinante, ya que, como se extrae del análisis si no se tiene esa orientación emprendedora es probable que no se dé el paso inicial. Respecto a la orientación al mercado y la experiencia en capacidad de gestión, son características que, como bien señalan los entrevistados, si no se tienen, se pueden ir incorporando a la vez que se va creciendo con la propia empresa; por lo que no poseerlas en una etapa temprana, su incidencia no es determinante en el desarrollo de la empresa. Sin embargo, en todos los casos se valora positivamente la acumulación en el capital humano profesional tanto de una mayor capacidad de orientación al mercado, como una mejor capacidad de gestión cuando la empresa se tiene que empezar a dimensionar, que es cuando la dirección de la misma se torna más compleja. Por último, al tratarse la experiencia previa en el sector, tres de los cuatro casos objeto del análisis no le otorgan importancia, sin embargo, el cuarto le concede una importancia fundamental. Una explicación posible a tal hecho puede venir condicionada por el grado o el tipo de conocimiento que incorpora el servicio prestado por las empresas. Las tres

coincidentes sobre el tema se corresponden con lo que se conocen como T-ESIC (empresas de servicios intensivos en conocimiento de carácter tecnológico) y la discordante se conoce como P-ESIC (empresas de servicios intensivos en conocimiento de carácter profesional). Ello implicaría el hecho de tener que poseer un determinado grado de conocimiento del sector para poder acceder al mercado de las P-ESIC, ya que en principio el sector se encuentra en un grado de madurez mayor que en las T-ESIC, en el caso de nuestra muestra. Se puede afirmar que tener experiencia en el sector tiene un papel importante, pero no determinante, en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, al menos en la etapa inicial de las mismas, ya que en todos los casos se afirma que, sin tener mucha experiencia previa se puede tener éxito.

Es posible afirmar, que el capital humano profesional genérico favorece el desarrollo de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento. Gracias a las capacidades de gestión de los gerentes de las empresas se pueden alinear los recursos de la empresa con la estrategia planteada (Barney, 1991), teniendo un rol crítico para entender la competitividad de las empresas (Molina et al., 2004). Sin embargo, esta tipología de capital, no parece ser que tenga un efecto de determinación muy elevado para el desarrollo de las mismas, al menos en su fase inicial.

Los resultados que se obtienen en la investigación, están en consonancia con investigaciones anteriores, que estiman relevantes las características que en éste trabajo se incluyen para la consideración del humano profesional genérico. Los hallazgos de Arenius (2000) señalan que, la experiencia directiva y la capacidad de gestión acumulada, condicionará la manera que los empresarios se enfrenten a la creciente variedad de decisiones estratégicas que dependerán de sus orientaciones cognitivas, ya que a la hora de identificar y aprovechar oportunidades hay una gran cantidad de aprendizaje y pensamiento evolutivo detrás de las mismas. Sin embargo,

no todos los directivos tienen la misma capacidad de manejar la información, pero su atención se centra en el filtraje de los datos relevantes a través de su estructura de conocimiento que se basa en su experiencia personal (Prahalad y Bettis, 1986).

En cuanto a la disposición internacional de los gerentes y emprendedores, las aptitudes de gestión de los mismos se consideran un factor importante para explicar la internacionalización en empresas de servicios intensivos en conocimiento (Preece et al., 1999) de la misma forma que su experiencia, sus ocupaciones anteriores y el conocimiento del producto, que tienen una asociación directa con la actividad exportadora (Leonidou et al., 1998).

Muchos estudios consideran que la experiencia de gestión en el entorno empresarial genera conocimiento que facilita el proceso de internacionalización de la empresa, ya que en cierta medida esa experiencia facilita la identificación de oportunidades en mercados extranjeros, debido a que el emprendedor está familiarizado con el trato con clientes (Chandler, 1996) así como con proveedores y otras partes interesadas del entorno de la empresa (Westhead et al., 2001). Bell et al. (2004) determina que el conocimiento general y el entendimiento de las industrias donde actúan, se relacionan con un alto nivel de conciencia internacional.

La existencia de capacidades de gestión en las nuevas empresas internacionales facilitará la posibilidad de identificar y explotar nuevas oportunidades generando y manteniendo ventajas competitivas (Molina et al., 2004), ya que los emprendedores con un perfil de capital humano superior son capaces de detectar mejor las oportunidades. La capacidad de gestión tenderá a hacerse específica para la gestión de la empresa ya que irá mejorando a lo largo del tiempo, hecho que incidirá directamente en la capacidad de absorción para detectar nuevas oportunidades (Castanias y Helfat, 2001; Alvarez y Busenitz, 2001)

Del análisis empírico de la investigación se extrae que la orientación o iniciativa emprendedora asimilada, la capacidad de gestión y la experiencia profesional en todos sus ámbitos, experiencia general en negocios, la experiencia funcional y la experiencia en la industria, así como la experiencia previa en emprendimiento y el aprendizaje favorecerán el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Tales resultados contrastados con otros hallazgos en la misma dirección que se evidencian en la literatura previa existente al respecto, nos lleva a postular que:

Proposición 3. *El capital humano profesional genérico de los fundadores de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento, favorece el desarrollo de las mismas.*

4.4.2.4 Capital humano profesional internacional

Hablamos de capital humano profesional internacional cuando se produce la intersección entre la categoría de capital humano profesional de la dimensión alcance, con la categoría de capital humano internacional de la dimensión ámbito (Tabla 4.7).

Tabla 4.7 Capital humano profesional internacional

		DIMENSIÓN ÁMBITO	
		Capital Humano Genérico	Capital Humano Internacional
DIMENSIÓN ALCANCE	Capital Humano Personal	CAPITAL HUMANO PERSONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PERSONAL INTERNACIONAL
	Capital Humano Profesional	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL INTERNACIONAL

De la misma forma que se ha analizado en el actual estudio la componente internacional en el capital humano personal, desde la categoría profesional del capital humano también debe ser tenida en cuenta la componente internacional, debido a la propia naturaleza intrínseca que tienen las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Las características que se entienden sustanciales en el presente estudio que configuran la tipología del capital humano profesional internacional son, la experiencia en trabajo internacional, el conocimiento de mercados externos y la red de contactos internacional del fundador.

Curiosamente, se ha observado en el análisis individual de los casos, que la experiencia profesional acumulada previamente en el sector, se ha desarrollado en el ámbito internacional, por lo que, tal y como hemos comentado con anterioridad, el poco tiempo que los fundadores permanecieron en el ámbito laboral acumulando capital profesional, lo hicieron con una clara componente internacional. Al igual que en el caso de la experiencia previa en el sector, Gamma es la que posee un mayor cúmulo de conocimientos y experiencia profesional internacional, por el hecho de haber trabajado en una empresa multinacional,

“Trabajé gestionando las relaciones públicas de una multinacional para Oriente Medio y África, y aunque mi base estaba en Inglaterra llevar la supervisión de 35 países y estar viajando me proporcionaron llevarme de mi experiencia profesional una mochila internacional bastante cargada.”(Gamma)

Beta y Omega parten de cierta experiencia en el ámbito del trabajo internacional, ya que los proyectos en los que habían participado tenían también un marcado destino internacional. Sigma es el caso de carencia de experiencia profesional internacional, y como bien reconoce, es un hecho que le hubiera ayudado mucho en el desarrollo internacional de su empresa,

“Creo que si hubiera sabido manejarme en el ámbito internacional de los negocios desde un principio, hubiera favorecido la velocidad de crecimiento de la empresa. Sin esa experiencia hemos llegado, con ella habiéramos llegado antes.”(Sigma)

En este sentido, se puede concluir que tener una experiencia profesional internacional previa ayuda en el desarrollo de la empresa, sobre todo en la fase inicial hasta que consigues estar un punto de la curva de la experiencia y aprendizaje que te permita desenvolverte con ciertas garantías en el entorno profesional internacional. Beta, Omega y Gamma, afirman que se pudieron desenvolver más o menos bien en el entorno profesional internacional, debido a que no les resultaba del todo nuevo. Por contra, para Sigma, tuvo que afrontar la aventura internacional partiendo desde cero.

Aunque no necesariamente, es posible que la experiencia de trabajo internacional favorezca el conocimiento de mercados extranjeros, como así lo demuestra una considerable literatura publicada al respecto (Leonidou et al., 1991; Kuivalainen et al., 2007). Nuestra investigación refleja que Gamma, la fundadora con mayor experiencia previa en el trabajo internacional es la que mayor conocimiento posee de mercados internacionales,

“Tengo un gran conocimiento de los mercados internacionales, al menos con los que he tenido contacto previamente en mi experiencia profesional. Mediante el desarrollo de mi empresa he ampliado mercado y sé cómo desenvolverme en ellos.”(Gamma)

Omega, Beta y Sigma eran desconocedores de los mercados extranjeros en gran medida. Aunque no parece que ese desconocimiento de los mercados extranjeros haya sido un gran hándicap para el desarrollo y la internacionalización de sus empresas, ya que la decisión de acceder a unos mercados u otros se llevó a cabo a través del estudio de mercado en la mayoría de los casos. Por un lado Sigma y Beta fueron los más proactivos a la hora de analizar los mercados a los que atacar, tal y como lo dan a conocer,

“Identificamos una serie de parámetros en los mercados que nos indicaban si el mercado tenía una madurez adecuada para nuestros servicios, del mismo modo que identificamos otros mercados emergentes y otros en vías de consolidación. En nuestro mercado, de momento hay pocos jugadores y fáciles

de identificar, de hecho, es un mercado que lo podemos considerar como un océano azul.”(Sigma)

*“Nosotros más que un determinado mercado, escogimos personas o empresas que eran de nuestro interés, independientemente de su ubicación geográfica.”
(Beta)*

Por otro lado Omega, opta hasta el momento por un papel más reactivo a la hora de posicionarse en los mercados,

“Gracias a la magnífica tecnología que ofrecemos, de momento, son los clientes quienes contactan con nosotros, porque quieren utilizar nuestra tecnología.” (Omega)

Sin embargo, Omega es consciente de que su empresa no puede adoptar una actitud reactiva ante el mercado, y para consolidarse en el mercado deben ser proactivos,

*“Nuestro marketing y nuestras ventas no las tengo bien cubiertas, estoy orientando mis esfuerzos a entrar en nuevos mercados, pero como los desconozco lo estoy haciendo a través de contactos locales en destino.”
(Omega)*

Gamma ha sido quien mayor provecho ha sacado al conocimiento de los mercados exteriores, ya que ha dirigido sus esfuerzos a entrar en los mercados que ya conocía por su experiencia profesional previa, ello le ha permitido consolidarse y poder apostar por entrar en nuevos mercados interesantes,

“La decisión de entrar en mercados fue fácil... los que ya eran conocidos para mí.” (Gamma)

Por último, la red de contactos internacional en los cuatro casos se puede decir que juegan un papel determinante en el desarrollo e internacionalización de sus empresas. En todos los casos surge como un elemento dinamizador que las impulsa. Beta es muy convincente a la hora de expresar la importancia de los contactos en los primeros pasos de su empresa,

“El primer mercado a entrar era USA, pero ¿por dónde empezar? Tenía pocos contactos pero los supe aprovechar... Uno de ellos era un directivo de una

empresa importante del sector, y le pedí que me dijera con quien empezar... Empecé a explotar mis contactos y de ahí mis primeras ventas...” (Beta)

De la misma forma procedió Gamma, empezando su singladura a través de los contactos cultivados en su experiencia previa, ya que es un sector en el que tu dependencia de los contactos es crucial,

“Somos muy proactivos en acciones de marketing, eso nos da notoriedad, pero una gran parte del negocio proviene de los contactos. Para nosotros es clave pertenecer a una red internacional de agencias que nos referenciamos y pasamos clientes.” (Gamma)

Sigma y Omega son los casos que contaban con una menor red relacional internacional en el momento de fundar su empresa. Sin embargo, en ambos casos el hecho de tener la fortaleza de su empresa en su tecnología les allanó bastante el camino, pero son conscientes de la importancia de cultivar una buena red de contactos que les permita seguir creciendo. Omega está basando su crecimiento global a través de alianzas locales en el país de destino, con *partners* que deben acreditar el poder explotar su base de datos relacional. Sigma ha sabido generar una buena red de contactos a nivel internacional, con el objetivo que le faciliten abrir negocio en nuevos mercados.

Del análisis de los cuatro casos, se vislumbra que tener una red de contactos es determinante para el desarrollo de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento,

“Los contactos son claves para internacionalizarte...” (Beta)

“Tener una red de contactos es determinante en la internacionalización de los servicios...” (Gamma)

“Yo comparto tecnología con mis partners, y ellos conmigo sus contactos” (Omega)

“Tener contactos internacionales es muy importante, facilita entrar en nuevos mercados” (Sigma)

De los tres ítems que se consideran sustanciales en el presente estudio que conforman el capital humano profesional internacional de los individuos, caber resaltar el papel que juega la red relacional internacional que se pueda utilizar. Al referirse a este ítem, explícitamente queda claro que para la internacionalización de una empresa los contactos van a facilitar el proceso, siendo el ítem clave de esta categoría del capital humano. En cuanto a experiencia profesional en trabajo internacional, así como en el conocimiento de mercados externos, se ha podido comprobar que parece existir cierta relación entre ambos ítems, ya que tanto Gamma como Beta que poseen un mayor capital humano acumulado en forma de experiencia profesional internacional, también lo acumulan en el conocimiento de mercados externos. Como resultado de la investigación al respecto del capital humano profesional internacional, en función de los efectos que se obtienen, se puede concluir que, si bien en una etapa inicial de la empresa no parece ser determinante, favorece el desarrollo de la empresa y se convierte en clave para desenvolverse con una mayor garantía de éxito cuando la empresa empieza a dimensionarse.

Muchas investigaciones muestran que una elevada experiencia profesional favorece el proceso de internacionalización de las empresas (Cavusgil, 1980; Johanson y Vahlne, 1977), si se le añade un elevado grado de experiencia profesional internacional de los fundadores y gerentes, el proceso de internacionalización de las empresas se ve favorecido enormemente. El estudio de Manolova et al. (2002), en este sentido corrobora la existencia de una positiva y significativa relación entre las habilidades profesionales internacionales de los gerentes de las empresas y la internacionalización de las mismas.

Los resultados del presente estudio convergen con otros estudios con resultados similares. En este sentido Bloodgood et al. (1996) relacionan de forma positiva la experiencia de trabajo internacional del equipo de la alta dirección con la profundidad de internacionalización de las empresas. De la misma forma, el trabajo de Reuber y

Fisher (1997) apunta que la experiencia internacional de los directivos está positivamente relacionada con el grado de internacionalización, lo que favorece el proceso de internacionalización en comparación con otras empresas cuyos directivos carecen de ellas. El estudio de corte cualitativo sobre la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de alta tecnología del Reino Unido de Crick y Jones (2000), revela que sus fundadores tenían experiencia previa de trabajo internacional, y experiencia en el manejo de la complejidad de los negocios internacionales, concluyendo que la experiencia internacional tiene influencia en la internacionalización de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

Por otro lado, el conocimiento de los mercados extranjeros reduce la incertidumbre percibida por los gerentes de las empresas, favoreciendo la capacidad de absorción por parte de los mismos (Zahra y George, 2002b), pudiendo ser la forma en que los gerentes perciben el entorno una de las causas más importantes que favorezcan la internacionalización de las empresas (Manolova et al., 2002). Eriksson et al. (1997) concluyen la importancia de conocer los tres tipos de conocimiento del mercado extranjero, conocimiento extranjero a nivel institucional, conocimiento del negocio extranjero y el conocimiento necesario para la internacionalización, ya que la carencia de ellos es un serio obstáculo para la internacionalización de una empresa. En el ámbito de las nuevas empresas internacionales, autores como Jones y Coviello (2005), Madsen y Servais (1997) y Zucchella et al. (2007) entre otros, señalan la relación positiva entre la experiencia internacional de los gerentes y el desarrollo de las empresas.

En base al análisis de los resultados del presente estudio y los hallazgos de la literatura previa sobre aspectos relacionados con el capital humano profesional internacional, nos lleva a plantear:

Proposición 4. *El capital humano profesional internacional de los fundadores de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento, favorece el desarrollo de las mismas.*

4.4.2.5 Capital humano personal vs Capital humano profesional

Como ya se ha comentado con anterioridad a la hora de categorizar las diferentes tipologías del capital humano, resulta difícil poder compartimentar de forma estricta las diferentes formas del capital humano que pueden poseer los individuos y, más aún, saber exactamente qué tipo y en qué grado se aplican en el desarrollo de las diferentes actividades que requieren las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

La acumulación del capital humano en los individuos debe considerarse como un continuum que se va generando de forma secuencial y acumulativa. A modo de ejemplo, en la etapa escolar de un individuo se le puede enseñar y/o adquirir por la experiencia –por ejemplo por la práctica de un deporte de equipo- la habilidad de trabajo en equipo, habilidad que probablemente se utilice y se mejore ya sea por la formación o por la propia experiencia en la etapa adulta en el ámbito profesional.

El ejemplo anterior nos muestra la complejidad existente en el análisis de la acumulación del capital humano en el individuo, debido a la dificultad en poder determinar si la ubicación de ese capital humano acumulado a lo largo del tiempo, se sitúa en el plano personal o en la profesional (Tabla 4.8). Si bien es complicado establecer tal delimitación debido a esa prolija frontera existente que nos dificulta definir con precisión donde acaban las características personales y empiezan las profesionales, en el presente estudio se pretende valorar de una forma más general qué categoría del capital humano perteneciente a la dimensión alcance tiene un mayor protagonismo, el capital humano personal o el capital humano profesional, sin entrar a considerar aquellas situaciones específicas tan cercanas a la frontera que separa a unas de otras. Aunque la acumulación del capital humano en forma de habilidades y

conocimientos pueden ser adquiridos a través de la educación y la lectura de libros, el mejor método de aumentar las capacidades de gestión es a través de la propia experiencia y aprender haciendo mediante la práctica (Mintzberg, 1973).

Si bien en el trabajo de Cooper et al. (1994) se estudia el efecto que tiene el capital humano en el ámbito de la gestión de la empresa, donde se concluye que tanto el capital humano general como capital humano específico profesional en forma de conocimiento específico de la industria contribuyen a la supervivencia y al crecimiento de las nuevas empresas, no existen muchos trabajos en la literatura donde se compare conjuntamente la incidencia que tienen uno u otro tipo de capital humano, y más aún su nivel de importancia relativo en el desarrollo de las empresas. Una de las aportaciones que pretende llevar a cabo el presente estudio, es estudiar el grado de incidencia de uno u otro tipo de capital humano tiene sobre las NEI de servicios intensivos en conocimiento, con el fin de que los agentes interesados en el desarrollo de esta tipología de empresas tan relevantes para el progreso de las economías del s.XXI tomen las medidas oportunas en aras de su desarrollo.

Tabla 4.8 Capital humano personal vs Capital humano profesional

		DIMENSIÓN ÁMBITO	
		Capital Humano Genérico	Capital Humano Internacional
DIMENSIÓN ALCANCE	Capital Humano Personal	CAPITAL HUMANO PERSONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PERSONAL INTERNACIONAL
	VS Capital Humano Profesional	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL INTERNACIONAL

Del análisis individual realizado para cada una de las tipologías, en los cuatro casos muestran de forma unánime, aunque con matices, que es el capital humano personal aquel que tiene una mayor incidencia en el desarrollo de sus empresas. La categoría personal del capital humano se centra en el conocimiento y capacidades que se poseen, mientras que son las habilidades a lo que se hace referencia cuando se hace mención a la componente profesional del capital humano. Cabe destacar que Beta, Sigma y Omega hacen hincapié sobre la importancia del conocimiento adquirido que subyace en sus empresas, mientras que Gamma se centra en la parte de la capacidad del individuo.

Tal y como señalan Beta y Omega,

“El conocimiento personal que he adquirido es la base de la empresa, es la idea, sin esta idea no habría empresa, ya que la has de crear aunque luego puedes no tener éxito.”(Beta)

“Si tienes el conocimiento montas la empresa, y los aspectos profesionales son secundarios, los vas adquiriendo con el tiempo.”(Omega)

Ambos se centran en el conocimiento adquirido formalmente en el ámbito personal como eje vertebrador, y que es la razón de ser de la génesis de su empresa.

Sigma añade ciertos matices a la hora de proceder a su razonamiento, diferenciando la coyuntura de la empresa ya sea en el momento de la génesis de la misma, o en un posterior estadio evolutivo. En el estadio inicial, el capital humano personal es determinante, ya que como señala,

“el conocimiento adquirido es la componente personal que habilita la empresa, y las competencias profesionales que tengas inciden en que mejore la posibilidad de éxito de la misma” (Sigma)

Concluyendo que, en cierta medida existe una secuencia de aplicación del capital humano en el desarrollo de su empresa, siendo el conocimiento personal adquirido el que se utiliza en primer lugar. Sin éste, la empresa no existiría, ya que de haber tenido

el capital humano profesional sin el personal, no se podría haber llevado a cabo su empresa.

Por último Gamma, el caso cuya empresa es de servicios intensivos en conocimiento pero de carácter no tecnológico, alude a las capacidades acumuladas por el individuo más que al conocimiento, al afirmar que,

“en definitiva crear la empresa, o sea, ser emprendedor es un tema de acabar creyendo en uno mismo, por mucho capital profesional que tengas, si no tienes esas componentes personales no acabas emprendiendo” (Gamma)

Justificando su razonamiento por la experiencia que constata a diario, de que existen individuos con gran capital humano profesional, pero que son incapaces de dar el paso hacia el emprendimiento. Posiblemente, por no poseer toda una serie de capacidades que te vienen dadas por tu entorno personal, y por cómo éste ha incidido en tu persona.

Sin embargo, aunque quede claro que el capital humano profesional parece jugar un papel secundario, en los cuatro casos se desprende que la carencia de capital humano profesional ha llevado en muchas ocasiones en el desarrollo de sus empresas a errores y situaciones complicadas. Resulta interesante valorar, que en los cuatro casos, al preguntarles qué harían de diferente en el caso de volver a empezar sus empresas, todos coinciden en adquirir conocimientos o experiencia previa en materia de gestión empresarial. Este resultado está en línea con Zaheer (1995) donde nos indica que las nuevas empresas internacionales deben afrontar riesgos y la incertidumbre en los países de destino sin haber acumulado previamente la experiencia y recursos necesarios para su internacionalización.

Los efectos que se desprenden en la totalidad de los casos, nos llevan a considerar que el capital humano personal tiene una mayor incidencia en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

De las conclusiones obtenidas en el análisis de las cuatro primeras tipologías donde se evalúa la incidencia de cada una de las cuatro tipologías del capital humano, con éste análisis conjunto de las dos categorías de la dimensión alcance del capital humano, se extraen conclusiones que nos conducen a establecer que la tipología del capital humano personal genérico es la que tiene una mayor incidencia en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

Colombo y Grilli (2010), en su trabajo sobre empresas con base tecnológica señala que las capacidades distintivas de las mismas están estrechamente relacionadas con el conocimiento y las habilidades de sus fundadores, por lo que los fundadores que tienen una mayor dotación de capital humano, tanto a nivel de estudios como experiencia profesional, incidirá de forma positiva en el crecimiento de sus empresas. Tal y como se ha concluido anteriormente en el desarrollo de las tipologías del capital humano que hacen referencia al plano personal, así como en las tipologías referentes al plano profesional del capital humano, todo apunta a que la heterogeneidad del capital humano de los fundadores, siempre y cuando sea bien aplicado y transferido al ámbito empresarial (Unger et. al 2011), tendrá una incidencia positiva en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. En la línea como señalan otros estudios (Colombo y Grilli, 2005), donde se sugiere que esos conocimientos y habilidades crearán valor económico (Marvel et al., 2014).

Los diferentes tipologías del capital humano de la dimensión alcance definida en el presente estudio, personal y profesional, pueden influir en las diferentes actividades que se lleven a cabo en las empresa. A modo de ejemplo, en un proceso negociador determinadas habilidades del marco personal pueden ser imprescindibles, mientras que es posible que no lo sean tanto en un proceso de investigación de mercados, donde las habilidades profesionales más técnicas deben tomar mayor protagonismo. Incluso en diferentes etapas del desarrollo de la empresa, provenir de un entorno socioeconómico puede ser decisivo en el momento de la creación de la empresa, para

dejar de serlo y dar paso a la capacidad de gestión en una ulterior etapa de dimensionamiento de la empresa.

Resulta interesante distinguir entre el capital humano que tiene relación directa con las tareas propias de gestionar una empresa y el capital humano que no la tiene (Cooper et al., 1994). Si bien existe una tendencia en la literatura a afirmar que el capital humano profesional incidirá más que el capital humano personal en el desarrollo de las empresas, no todos los estudios han dado resultados claros (Unger, 2011). Llegado este punto, cabe recordar la idiosincrasia de las empresas objeto de este estudio que, por un lado, se corresponden con empresas de servicios y, por otro lado, que estos servicios son además intensivos en conocimiento. Dado que la ventaja competitiva de las mismas se fundamenta en el elevado conocimiento de los fundadores en la materia (Nummela et al., 2005), parece lógico pensar que en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento la acumulación del capital humano personal acumulado mediante formación formal en el plano personal del fundador, tendrá una mayor incidencia en el desarrollo de la empresa que la acumulación del capital humano profesional de los fundadores.

Sobre la base de la discusión anterior, la siguiente proposición puede ser por lo tanto formulada:

Proposición 5. El capital humano personal de los fundadores de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento tiene una incidencia mayor en el desarrollo de las mismas que el capital humano profesional de los fundadores.

4.4.2.6 Capital humano genérico vs Capital humano internacional

Por último, y dado que el presente trabajo se enmarca en el ámbito de investigación del emprendimiento internacional, es congruente hacer hincapié en la incidencia que tiene en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento la

componente internacional acumulada en el capital humano. Gracias a definir en el trabajo la dimensión ámbito del capital humano categorizándola -en función de la existencia o no de cierta derivada internacional del capital humano- en capital humano genérico y capital humano internacional, se debe llevar a cabo un análisis específico que permita comparar la incidencia de la componente internacional acumulada en el capital humano, hecho que resulta de interés debido a que el conocimiento tiende a ser de mayor valor cuando es específico para un dominio particular, y cuando se refiere a actividades empresariales específicas (Markman y Baron, 2003). Se considera dentro de la componente internacional del capital humano, aquel stock de conocimiento y experiencia acumulada, tanto de manera formal y/o informal, ya sea en el plano personal o profesional, que conlleve connotación internacional y que formen parte del activo del capital humano del individuo (Tabla 4.9).

Tabla 4.9 Capital humano genérico vs Capital humano internacional

		DIMENSIÓN ÁMBITO	
		Capital Humano Genérico	Capital Humano Internacional
DIMENSIÓN ALCANCE	Capital Humano Personal	CAPITAL HUMANO PERSONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PERSONAL INTERNACIONAL
	Capital Humano Profesional	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL INTERNACIONAL

En los cuatros casos estudiados, se puede concluir que la componente internacional del capital humano la tienen muy interiorizada, así lo expresan al afirmar que no han tenido ninguna dificultad a la hora de tener una visión internacional de sus negocios. En este sentido, Gamma afirma por razones obvias,

“Tengo la componente internacional tan interiorizada que no le doy ninguna importancia. Soy emprendedora siendo extranjera, y el tema del inglés como idioma de los negocios, lo tengo bastante solucionado. Es posible que de no ser así, quizás hubiera optado por un negocio local” (Gamma)

De Beta, Sigma y Omega también se desprende que tienen interiorizado la componente internacional en su capital humano, pero son más conscientes de la importancia del mismo, concluyendo en los tres casos que es fundamental y/o determinante tener una mentalidad intrínseca internacional para que la empresa sea internacional.

“Nunca he pensado localmente, por lo que la mentalidad internacional de la empresa, ha condicionado que la empresa tenga éxito.”(Sigma)

Beta resulta más decisivo al afirmar que,

“Una vez que la empresa está creada, si no tienes una clara mentalidad internacional te quedas al lado de casa... Si hubiera sido así, la empresa estaría muerta.”(Beta)

Omega señala que existe una secuencia en la utilización del capital humano al destacar que,

“A la componente internacional le toca ir en paralelo... con el conocimiento creas la empresa y el pensar internacional desarrolla la empresa. Mi empresa carece de sentido en un mercado local” (Omega)

Se hace latente que la incidencia de una u otra categoría del capital humano de la dimensión ámbito, estarán en función del estadio en el que se encuentre la empresa. Parece lógico pensar que, al tratarse de empresas de servicios intensivos en conocimiento la ventaja competitiva de las mismas se fundamenta principalmente en el conocimiento de los fundadores en primer lugar, así como en la capacidad y las habilidades para el desarrollo internacional de la misma en segundo lugar. Es en el análisis de la presente dimensión donde se hace más evidente, a lo que se ha hecho referencia a lo largo del presente trabajo; que el capital humano debe ser considerado como un continuum y que se hace difícil establecer la prolija frontera de poder

establecer exactamente que tipología, o en este caso qué categoría del capital humano tiene una mayor incidencia. De la información analizada, se desprende que, para esta tipología de empresas que nacen internacionales desde su creación y al amparo de un elevado conocimiento, ambos fenómenos, tal y como se ha comentado con anterioridad son generadores de ventaja competitiva, y se convierten en dos atributos determinantes para el desarrollo de las mismas. En este sentido, ha quedado patente en el análisis, que hay que diferenciar dos momentos claramente. Si bien, tal y como se ha expuesto, la intención de los fundadores en los cuatro casos era crear empresas internacionales desde su creación, el proceso de internacionalización es subsiguiente y/o paralelo al proceso de creación de la empresa. Como se ha evidenciado a lo largo de la contrastación de la información analizada en el presente estudio, la causa que motiva la existencia de las empresas es el conocimiento acumulado en el capital personal del individuo, donde estrictamente no es necesaria la componente internacional para su existencia, por lo que se puede concluir que es el capital humano genérico del individuo el que puede ser considerado que ejerce una mayor influencia en el origen y desarrollo inicial de la empresa.

Por otro lado, una vez transcurrida esa fase incipiente, y por la naturaleza intrínseca de las propias empresas respecto a la consideración global de su mercado, la componente internacional del capital humano juega un papel determinante para el desarrollo de las mismas, en aras de las conclusiones extraídas. Esta conclusión está en línea con los resultados obtenidos en el trabajo de Kyvik et al (2013) donde señalan la fuerte relación causal entre tener una mentalidad global por parte de fundadores de la empresa y el comportamiento internacional de la empresa.

En el desarrollo de las cuatro tipologías del capital humano analizadas anteriormente, se ha concluido que tanto el capital genérico como el específico –en este caso considerando la componente internacional- jugarán un papel determinante en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, hecho que también se

pone de manifiesto dentro del ámbito de las empresas manufactureras en el trabajo de López (2006) que afirma que tanto el capital humano genérico como específico tienen un efecto positivo y significativo en la internacionalización. Por tanto, probablemente, el tener un capital humano específico, como es el que posee la componente internacional, posibilitará la generación de ventajas competitivas en la internacionalización de la empresa. Existen estudios que señalan la importancia que tiene la componente internacional del capital humano de los emprendedores y gerentes, sobre todo en el desarrollo internacional de las empresas. En este sentido, la acumulación de capital humano mejorará las condiciones de los individuos para actuar en nuevas situaciones (Coleman, 1990) por lo que aprovecharán mejor las oportunidades que aparezcan en el entorno internacional (Ruzzier et al., 2007). La literatura nos confirma que, si el capital humano de los fundadores y gerentes de las empresas, se ve complementado con experiencia y conocimiento internacional, las empresas se verán afectadas de forma positiva en su desarrollo, sobre todo en el ámbito de las exportaciones y el desarrollo internacional de las mismas (Nakos et al., 1998; Sousa et al., 2008). Muchos estudios dentro del ámbito de las nuevas empresas internacionales (Acedo y Jones, 2007; Zuchela et al., 2007; Sapienza et al., 2006) han señalado la relación existente entre los atributos, que en el presente trabajo se consideran en las diferentes tipologías del capital humano tanto genérico como internacional y el desarrollo de las empresas, al igual que en la literatura del ámbito de las empresas de servicios intensivos en conocimiento (Guerrieri y Meliciani, 2005; Nyahoho, 2010; Lu et al., 2012; Moreira et al., 2013).

Al igual que se ha señalado en el análisis de la dimensión anterior, donde el capital humano personal tenía un mayor protagonismo en las etapas iniciales de la empresa, en esta dimensión sucede lo mismo con el capital humano genérico. En concreto, los atributos que hacen referencia al nivel educacional y al conocimiento adquirido en el plano personal, se convierten en determinantes en esta etapa. Los argumentos

esgrimidos son similares que los explicados en el análisis de la anterior dimensión. En este sentido Beta, Sigma y Omega -fundadores de empresas de servicios intensivos en conocimiento de componente tecnológica- dan un mayor protagonismo a la componente del conocimiento del capital humano genérico en el origen de la empresa. Gamma también alude en este sentido al capital humano genérico en la génesis de la empresa, sin embargo, equipara tanto al conocimiento, como la capacidad que permite el desarrollar la empresa gracias a la experiencia acumulada en su capital humano genérico. Sin embargo, una vez transcurrido el desarrollo inicial, en etapas posteriores de desarrollo, los cuatro señalan que la componente internacional de la dimensión alcance adquiere mayor protagonismo y juega un papel determinante, siendo un aspecto fundamental para darle una orientación internacional al negocio. Las conclusiones obtenidas son acordes con la idea de Andersson (2000), que considera la internacionalización como un proceso complejo debido a la incidencia de los individuos en el mismo. El estudio previo de Efrat y Shoham (2012) también señalan la incidencia que adquieren diferentes factores en el desempeño de las nuevas empresas internacionales de servicios, en función de la fase de desarrollo en la que se encuentre la empresa. Acorde con estos resultados están las conclusiones del trabajo de Trudgen y Freeman (2013), donde revelan en su estudio sobre la medición del desempeño de las NEI, que se deben tener en cuenta las diferentes etapas de la evolución de las mismas, ya que diferentes son los factores que son necesarios en cada una, y por tanto, diferentes elementos de medida deben ser considerados para analizar su desempeño.

En base a la anterior discusión entre los resultados de la investigación y la literatura relacionada, se enuncian las siguientes proposiciones:

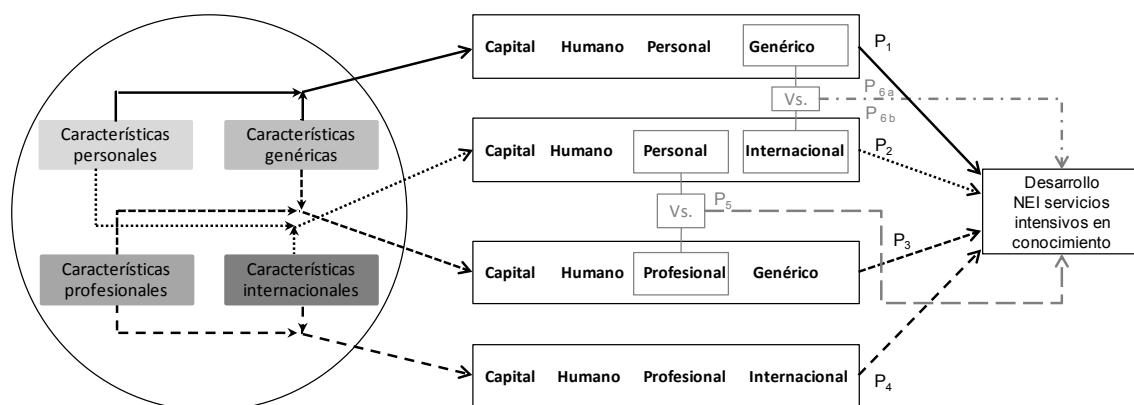
Proposición 6a. *El capital humano genérico de los fundadores de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento tiene una*

incidencia mayor en el origen y desarrollo inicial de las mismas que el capital humano internacional de los mismos.

Proposición 6b. *El capital humano internacional de los fundadores de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento tiene una incidencia mayor en fases posteriores de las mismas que el capital humano genérico de los mismos.*

En resumen, basado en el análisis del presente estudio, se deriva un modelo conceptual (Figura. 4.1) con proposiciones para la incidencia del capital humano de los fundadores en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

Figura 4.1 Modelo de incidencia del capital humano de los fundadores en el desarrollo de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento



Fuente: Elaboración propia

4.5 CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

4.5.1 Conclusiones

Asumiendo que el capital humano es un factor importante en el desarrollo y la viabilidad de las empresas, ya que aquellas empresas cuyos fundadores tienen una menor acumulación de capital humano tanto general como específico tienen una mayor probabilidad de fracasar (Cooper et al., 1994; Ucbasaran et al., 2007), resulta

interesante entender qué incidencia tienen los atributos del capital humano de los fundadores en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

- Conclusiones de las dimensiones:

Al valorar la dimensión alcance definida en el presente estudio, los resultados obtenidos nos proporcionan el soporte concluyente para considerar que la categoría del capital humano personal, tiene una mayor incidencia en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento que la categoría profesional en esa dimensión (Tabla 4.10). Este resultado puede explicarse por la propia naturaleza intrínseca de las empresas de servicios intensivos en conocimiento, siendo el conocimiento sobre el que se genera el servicio, el que actúa como fuente que origina la ventaja competitiva con la que la empresa puede competir eficazmente en el mercado.

Tabla 4.10 Resultado dimensión alcance

		DIMENSION ALCANCE	
		Capital humano personal vs Capital humano profesional	
DIMENSION ALCANCE		DIMENSION ÁMBITO	
		Capital Humano Genérico	Capital Humano Internacional
	Capital Humano Personal	CAPITAL HUMANO PERSONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PERSONAL INTERNACIONAL
	VS		
	Capital Humano Profesional	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL INTERNACIONAL

De los resultados que se obtienen al analizar la incidencia de la dimensión ámbito cabe destacar, que obviamente tal y como se ha explicado en el párrafo anterior, dado que la esencia de las empresas de servicios intensivos en conocimiento se basan en el conocimiento incrustado en el fundador como la semilla que origina la génesis de las mismas, la categoría genérica de la dimensión ámbito en el momento de la creación de la empresa es lógicamente la que juega un mayor protagonismo (Tabla 4.11).

Tabla 4.11 Resultado dimensión ámbito

DIMENSION AMBITO
Capital humano genérico vs Capital humano internacional

		DIMENSIÓN ÁMBITO	
		Capital Humano Genérico	VS
DIMENSIÓN ALCANCE	Capital Humano Personal	CAPITAL HUMANO PERSONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PERSONAL INTERNACIONAL
	Capital Humano Profesional	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL INTERNACIONAL

- Conclusiones de las categorías

De los resultados obtenidos del análisis pormenorizado de las categorías, así como de las conclusiones obtenidas respecto a las dimensiones, al proceder a la intersección de las categorías que resultan tener una mayor incidencia en las dimensiones, tal confluencia nos conduce a concretar que es la tipología del capital humano personal genérico la que ejerce una mayor incidencia en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento (Tabla 4.12).

Tabla 4.12 Resultado categorías – capital humano personal genérico

Capital humano personal genérico

		DIMENSIÓN ÁMBITO	
		Capital Humano Genérico	Capital Humano Internacional
DIMENSIÓN ALCANCE	Capital Humano Personal	CAPITAL HUMANO PERSONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PERSONAL INTERNACIONAL
	Capital Humano Profesional	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL INTERNACIONAL

Merece una especial atención los atributos internacionales del capital humano, ya que dada la propia naturaleza internacional de las nuevas empresas internacionales, nacer internacional puede resultar fuente de ventaja competitiva. En aras a los resultados obtenidos, se concluye que la categoría internacional del capital humano, juega un

papel fundamental en dotar de visión internacional a los fundadores de las empresas para que la transfieran a la personalidad de sus empresas. De la intersección que se produce de la categoría capital humano internacional con la categoría del capital humano personal de la dimensión alcance, nos lleva a concluir que la tipología del capital humano personal internacional tiene una mayor incidencia en el desarrollo de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento que el capital humano profesional internacional (Tabla 4.13).

Tabla 4.13 Resultado categorías – capital humano personal internacional

Capital humano internacional

		DIMENSIÓN ÁMBITO	
		Capital Humano Genérico	Capital Humano Internacional
DIMENSIÓN ALCANCE	Capital Humano Personal	CAPITAL HUMANO PERSONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PERSONAL INTERNACIONAL
	Capital Humano Profesional	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL INTERNACIONAL

No cabe duda que la categoría capital humano profesional juega también un papel importante en la gestión de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento. Como acabamos de revelar, el hecho que la componente internacional de este tipo de empresas tenga tal trascendencia, se evidencia en los resultados que nos revelan que la tipología de capital humano profesional internacional prepondera sobre el capital humano profesional genérico, teniendo una mayor incidencia el conocimiento y la experiencia profesional internacional, que la experiencia y capacidades genéricas en la gestión de la empresa (Tabla 4.14).

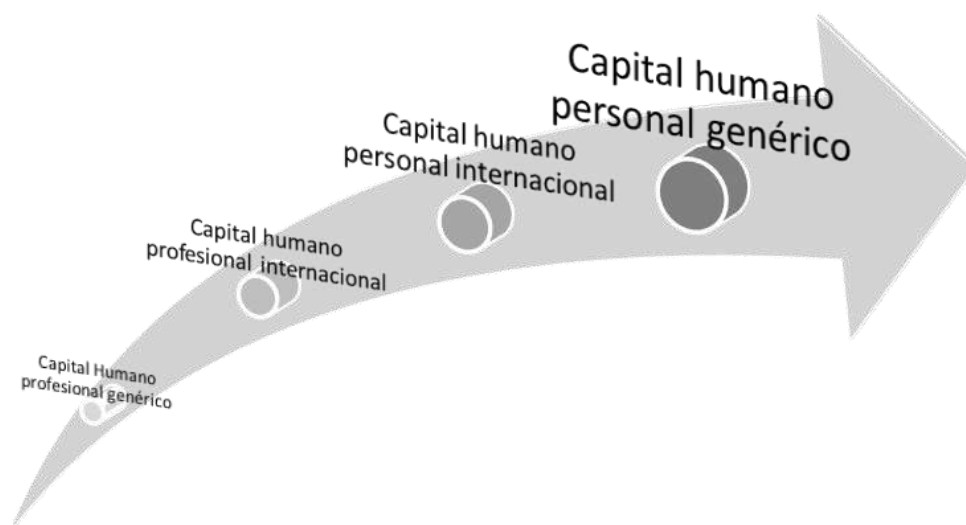
Tabla 4.14 Resultado categorías – capital humano profesional

Capital humano profesional

		DIMENSIÓN ÁMBITO	
		Capital Humano Genérico	Capital Humano Internacional
DIMENSIÓN ALCANCE	Capital Humano Personal	CAPITAL HUMANO PERSONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PERSONAL INTERNACIONAL
	Capital Humano Profesional	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL GENÉRICO	CAPITAL HUMANO PROFESIONAL INTERNACIONAL

El presente estudio ha abordado la importancia que tiene el stock capital humano de los fundadores en el desarrollo de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento. A modo de resumen, y en función de las tipologías propuestas en el presente trabajo, es el capital humano personal genérico el que ejerce una mayor influencia seguido por el capital humano personal internacional, siendo el capital humano profesional internacional y el capital humano profesional genérico las categorías que completan el orden relativo de influencia respectivamente (Figura 4.2).

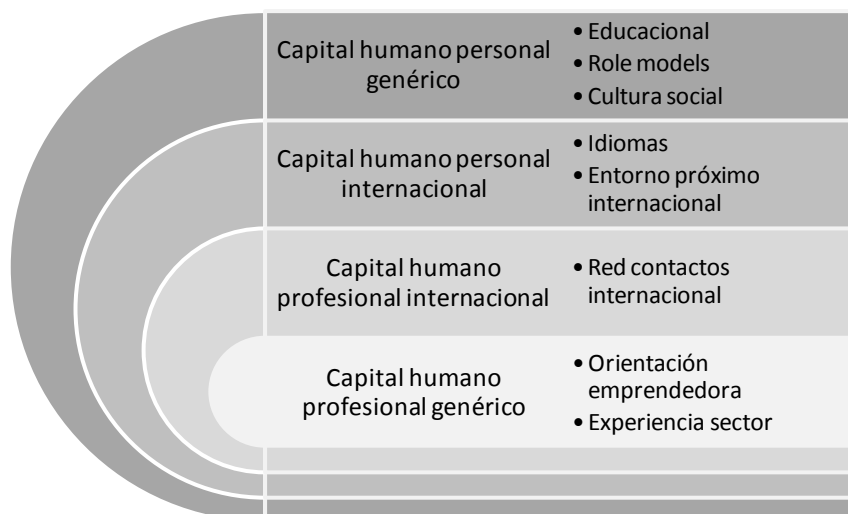
Figura 4.2 Resultado influencia tipologías capital humano



- Conclusiones de las características

Dadas las características consideradas en cada tipología del capital humano definidas en el presente trabajo, y dentro de cada una de ellas, cabe destacar que es el nivel educacional, así como la existencia de *role models* y cultura social las que toman un mayor protagonismo en la tipología del capital humano personal genérico. El nivel de idiomas y la existencia de un entorno próximo internacional son las características que destacan en la tipología del capital humano personal internacional. Siendo la existencia de *networking* internacional la que adquiere una mayor importancia en la tipología del capital humano profesional internacional, así como la orientación emprendedora y la experiencia en el sector las que sobresalen en la tipología del capital humano profesional genérico respectivamente (Fig. 4.3).

Figura 4.3 Resultado influencia de las características en las tipologías del capital humano.



Conocer la incidencia que tiene el capital humano de los fundadores y gerentes de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, es un elemento fundamental que nos permite entender el desarrollo de las mismas. Como se ha concluido, la tipología capital humano personal genérico de los fundadores, ha resultado ser la que tiene mayor incidencia en el desarrollo de las empresas, sobre todo la característica del nivel educativo. Como se ha señalado con anterioridad, se identifica a las empresas de servicios intensivos en conocimiento por tener una gran dependencia del conocimiento, siendo el conocimiento fuente de ventaja competitiva que generan capacidades intrínsecas para poder ser competitivas en el mercado. Por otro lado, la propia naturaleza de nacer internacional desde su creación, le genera a este tipo de empresas otra fuente de ventaja competitiva. Cabe destacar que en el análisis de resultados del presente estudio, se han podido diferenciar diferentes fases de desarrollo a lo largo de la evolución de los casos analizados. Si bien, tal y como se ha señalado el capital humano personal genérico es fundamental para el desarrollo de las empresas, éste adquiere un mayor protagonismo en la etapa de creación y en las

fases iniciales del desarrollo de la empresa. A medida que la empresa evoluciona, el capital humano personal genérico cede protagonismo a otras tipologías del capital humano, que aportan las competencias necesarias que se requieren en cada fase en concreto. En la fase de internacionalización de la empresa, el capital humano personal internacional y el capital humano profesional internacional adquieren mayor protagonismo. Siendo el capital humano profesional genérico quien aportará valor a la empresa, cuando una mejor gestión de la misma sea requerida a medida que se dimensiona.

La internacionalización debe ser entendida como un proceso complejo (Anderson, 2000), complejidad que se incrementa cuando el fenómeno de la rápida internacionalización aparece, además de llevarse a cabo en el sector de servicios intensivos en conocimiento. Es por ello que, la incidencia en el desarrollo de estas empresas desde la perspectiva del capital humano, se debe realizar teniendo en cuenta en la fase evolutiva en que la empresa se encuentra, con el fin de identificar las características que adquieren un mayor protagonismo en cada momento. Estudios como el de Efrat y Shoham (2012), y Trudgen y Freeman (2013), abogan por este tipo de análisis para una mejor comprensión del fenómeno estudiado.

4.5.2 Implicaciones y líneas futuras de investigación

El presente estudio hace varias contribuciones notables tanto conceptuales como prácticas.

Desde una perspectiva teórica, se avanza en la aplicación de la Teoría del Capital Humano como marco de referencia apropiado en el análisis de la incidencia de los fundadores en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Los resultados del presente estudio están en línea con la perspectiva más economicista del capital humano. Los resultados obtenidos señalan que la acumulación del capital humano de los individuos incide de forma positiva en el desarrollo de las NEI de

servicios intensivos en conocimiento. Conceptualmente el presente trabajo contribuye a la mejora del entendimiento del capital humano en el ámbito del emprendimiento internacional. Al establecer unas dimensiones y categorías adecuadas para definir cuatro tipologías del capital humano que pueden facilitar el desarrollo de futuras investigaciones en este campo de investigación, ya que puede permitir la operacionalización de variables del capital humano.

No cabe duda que el capital humano juega un papel determinante en el tránsito del paradigma económico hacia la economía del conocimiento. Los países deben mantener economías competitivas basadas en el conocimiento y capaces de competir en un mercado global, ya que en los países desarrollados hay cada vez un mayor transvase de la producción y el consumo de los bienes físicos hacia las empresas de servicios (Cameron 1998), jugando la innovación de los servicios un papel cada vez mayor (Carlborg et al., 2014). Las empresas de servicios intensivos en conocimiento van a jugar un papel determinante en esta nueva economía, por lo que se debe desarrollar la inversión en servicios como factor clave para poder ser competitivo en economías avanzadas (Rubalcaba, 2007). En este sentido se recomienda a nivel de políticas gubernamentales que establezcan políticas orientadas a la generación del conocimiento, facilitando los medios y recursos necesarios en los centros generadores de conocimiento, a la vez que no se escatimen esfuerzos a la hora de realizar la transferencia de ese conocimiento a la economía productiva.

A nivel de centros universitarios tanto públicos como privados -generadores de conocimiento superior-, deben avanzar en su aproximación al entorno empresarial y establecer líneas de colaboración directa con el fin de que se produzca la transferencia efectiva del conocimiento, donde se generen las sinergias adecuadas para obtener retorno de la inversión realizada para la generación del mismo.

Dada la componente internacional de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, se recomienda a las instituciones formales que promuevan el acceso a un entorno internacional, que favorezca el pensamiento global desde una edad temprana con el fin de que se arraigue una mentalidad internacional, que facilite al individuo el desarrollo futuro en ese ámbito.

En el ámbito empresarial, la incidencia que tienen las diferentes tipologías del capital humano en las diferentes etapas evolutivas de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, debe llevar a las empresas a considerar la incorporación de diferentes perfiles para una mejor gestión. Si bien la existencia de individuos con un elevado capital humano personal genérico es clave en este tipo de empresas de servicios intensivos en conocimiento, la combinación con otros individuos que acumulen capital humano profesional mejorará el desarrollo de las mismas, siempre y cuando exista una elevada componente internacional acumulada en el capital humano del equipo.

El presente estudio no está exento de ciertas limitaciones. La zona elegida donde se lleva a cabo la investigación, el noreste de España, uno de los principales motores del desarrollo económico del país, con un importante tejido empresarial y con una mentalidad histórica orientada al comercio. Por otro lado, la definición de las características del capital humano y su clasificación en cada una de las tipologías se ha llevado a cabo teniendo como referencia la literatura existente al respecto, aunque se haya realizado desde la mayor rigurosidad y objetividad posible, se ha llevado a cabo al amparo del criterio del investigador. Por último, añadir la limitación del número de informantes en cada una de las empresas analizadas, siendo recomendable la incorporación de alguno más, si se hubiera podido dar el caso.

Se sugieren algunas futuras líneas de investigación. Primero, replicar el presente estudio en otras zonas tanto nacionales como internacionales, y con empresas con diferente tipología de conocimiento. Segundo, realizar estudios específicos de cada

una de las tipologías del capital humano que se proponen, con el fin de poder hacer un estudio más profundo sobre la incidencia específica de las diferentes características consideradas en cada tipología. Tercero, llevar a cabo estudios de corte cuantitativo a partir de las proposiciones que se presentan, con el fin de proceder a la inferencia estadística. Cuarto, la realización de estudios considerando diferente casuística de los fundadores, por ejemplo el origen, género, nivel de estudios, etc. Quinto, estudiar la incidencia en el desarrollo de estas empresas que puede tener la existencia de diferentes equipos interdisciplinarios en la gestión. Sexto, la realización de estudios longitudinales donde analizar la diferencia incidencia de cada tipología del capital humano, considerando la etapa evolutiva en la que se encuentra la empresa.

Reuber y Fischer (1997), en su estudio sobre la influencia de los directivos en el comportamiento internacional de las empresas, motivan a que investigaciones futuras deben investigar específicamente los conocimientos, habilidades y capacidades y su incidencia en el comportamiento de la gestión internacional.

CAPÍTULO 5

MODELO DE NEGOCIO Y LÓGICA DECISIONAL EN LAS
NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE
SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO: EL CASO
DE SCYTL.

5 MODELO DE NEGOCIO Y LÓGICA DECISIONAL EN LA NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO: EL CASO DE SCYTL.

5.1 INTRODUCCIÓN

Una vez analizados en el capítulo 3 y 4 de la presente tesis factores externos e internos que inciden en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, se pretende estudiar en el actual capítulo, cómo se desarrolla una NEI de servicios intensivos en conocimiento a través del análisis de su modelo de negocio, dónde influyen tanto factores externos como internos. El objetivo del presente capítulo es explorar el fenómeno de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, mediante el análisis del modelo de negocio que se forma a través de la incidencia de la lógica de la causalidad o de la efectuación, que son utilizadas en la toma de decisiones por parte de los fundadores y/o gerentes de las empresas en los procesos estratégicos a lo largo de la vida de una empresa. Para conseguir el objetivo propuesto, la investigación se lleva a cabo mediante un caso de estudio en profundidad del modelo de negocio de una NEI de servicios intensivos en conocimiento, ya que el estudio de un único caso en profundidad permite una mayor inmersión en los datos y la información del caso investigado (Dyer y Wilkins, 1991).

El fenómeno del proceso de toma de decisiones en el ámbito de la empresa ha sido investigado como un área integradora de carácter interdisciplinario desde diferentes campos del conocimiento, desde la psicología, la sociología, las ciencias políticas, y por supuesto en el área de la administración de empresas. No cabe duda que el proceso de toma de decisiones es una actividad esencial y primordial en las empresas, tanto en la formulación como la implementación de la estrategia de las mismas. El surgimiento de una economía global, el trasvase y transformación de las economías y sociedades industriales a las de servicios basadas en el conocimiento, así como la

nueva era digital en la que las empresas se encuentran inmersas, exigen a las organizaciones elaborar procesos de decisión cada vez más eficientes que les permitan competir en mercados altamente competitivos (Kuivalainen et al., 2012a; Onetti et al., 2012). Las organizaciones permanentemente deben utilizar la información para detectar los cambios en el entorno, así como para la generación de conocimiento que les permita innovar y tomar decisiones (Citroen, 2011). Por tanto, la toma de decisiones se convierte en determinante en el proceso estratégico de las mismas, debido al impacto sobre la utilización de los recursos de las empresas, por lo que el proceso de toma de decisiones estratégicas se ha convertido en la preocupación central para las organizaciones modernas (Mitchell et al., 2011). Los modelos de negocio se pueden considerar como el paso intermedio entre la estrategia de la empresa y los procesos operativos del negocio (Al-Debei et al., 2010) donde se reflejarán las decisiones que se toman, siendo los modelos de negocio una herramienta de gestión estructurada que se considera especialmente relevante para el éxito (Magretta, 2002).

Las empresas deben analizar recurrentemente su modelo de negocio con el fin de vislumbrar la fuente de ventaja competitiva (Johnson et al., 2008), y no sólo las empresas de nueva creación, sino que el desafío cognitivo también es crítico para las empresas ya establecidas (Baden-Fuller y Mangematin, 2013), hecho que obliga a las empresas a adaptar sus modelos de negocios tradicionales al nuevo contexto de la economía del siglo XXI, con el fin de que les permita competir con otras empresas. El concepto de modelo de negocio es propio de cada empresa, sin embargo, es muy frecuente que las empresas pretendan copiar los modelos de negocio de las empresas más exitosas del sector. Incluso modelos de negocios válidos en un sector se han extrapolado a otros sectores, como ha sido en las empresas que basan su modelo de gestión en la estrategia *low cost*. Los directivos y fundadores de las empresas deben apostar por definir su propio modelo de negocio, es por ello que las empresas tienen

que realizar el esfuerzo de reconsiderar los modelos de negocio (Hamel, 2002) con el fin de poder generar y capturar valor en el sector.

Las decisiones de los fundadores y/o gerentes de las empresas marcan las líneas de actuación por las que sus organizaciones deberán proceder para generar valor, en definitiva, deben formular la estrategia de la empresa. La literatura es extensa en el área de la estrategia de la empresa, pudiéndose establecer una primera gran clasificación en el campo de la estrategia al agrupar aquellas investigaciones orientadas al contenido, y por otro lado agrupando a otras orientadas al proceso (Grant, 1995). Respecto al proceso de formación de la estrategia de la empresa, por un lado, existe una corriente de pensamiento con una perspectiva más prescriptiva sobre la formación de la estrategia, con un enfoque clásico de la misma, cuya premisa es la planificación racional y formal de la estrategia. Este enfoque ha llegado a ser denominado “escuela de planificación” de la estrategia y tiene como principal exponente a Igor Ansoff. En contraposición, existe la denominada “escuela de proceso” -fruto de una corriente de pensamiento con una perspectiva más descriptiva del proceso de formación de la estrategia-, centrada en investigar cómo emerge la estrategia en realidad, donde se le da un mayor protagonismo a los medios por los cuales las decisiones estratégicas son llevadas a la práctica, con el fin de entender los patrones de decisión de los directivos que les permite adaptarse a los cambios en las circunstancias, y su interpretación de las estrategias deliberadas, siendo Henry Mintzberg su máximo exponente. Existe consenso entre los académicos, que ya sea desde un enfoque planeado (Ansoff, 1965) o emergente (Mintzberg, 1990), las organizaciones precisan de un encauzamiento estratégico que proporcione una dirección y coordinación de las diversas iniciativas y acciones de las mismas (Chakravarty y Doz, 1992; Mintzberg y Waters, 1985).

Respecto al proceso de toma de decisiones, mucha es la literatura sobre gestión empresarial que establece un modelo de comportamiento desde la lógica de

causalidad (Ansoff, 1988; Brews y Hunt, 1999; Mintberg, 1978). Es decir, se manifiesta la oportunidad para proceder con los medios y recursos necesarios para la creación de valor, siguiendo un proceso de formación de la estrategia más prescriptivo y desde una lógica racional de la decisión, partiendo básicamente de un objetivo determinado a conseguir. Más escasa es la literatura existente en la que se establece un modelo de comportamiento por parte de los emprendedores y/o gerentes de las empresas desde la lógica de la efectuación (Sarasvathy, 2008), donde los emprendedores parten de los medios que tienen, y en función de los mismos establecen diferentes opciones de actuación para la creación de valor generando nuevas oportunidades en el mercado. Si bien la lógica de causalidad es la utilizada en el anteriormente citado enfoque denominado como “escuela de planificación” en el proceso de creación de la estrategia, se puede decir que esta lógica de efectuación se corresponde en mayor medida con el enfoque denominado como “escuela de proceso”. Sin embargo, se puede afirmar en función de lo que señala la literatura reciente (Rialp-Criado et al., 2010a), que el proceso de formación de la estrategia de las empresas nacidas globales utilizan una estrategia emergente en sus fases iniciales, y una estrategia cada vez más planificada y sistemática a medida que transcurre el tiempo, por lo que el uso de una u otra lógica de actuación no son excluyentes, sino más bien complementarias. Ello implica que el uso de una u otra puede venir condicionado por las condiciones del mercado en un momento determinado. Wiig (2003) señala que la toma de decisiones es un proceso que se desarrolla en la organización y que se lleva a cabo en todos los niveles de la misma, es por ello, que analizando el modelo de negocio se puede vislumbrar la lógica del proceso de decisión de los fundadores y gerentes de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, teniendo en cuenta que el enfoque de toma de decisiones puede variar dependiendo de diferentes factores (Bettis, 2012).

Dentro del campo de los negocios internacionales existen muchos estudios que intentan explicar los determinantes claves de las empresas nacidas globales,

analizando factores externos, internos y factores relacionados con el emprendedor (Pawęta, 2016). Han surgido modelos conceptuales que buscan comprender el proceso de internacionalización incluyendo el espíritu emprendedor como elemento clave en este proceso (Harms y Schiele, 2012). El emprendimiento juega un papel determinante en la internacionalización, ya que es un proceso de comportamiento emprendedor a lo largo del tiempo por lo que las características del empresario afectarán en las NEI a nivel de organización de la empresa (Jones y Coviello, 2005) y sus decisiones incidirán en el crecimiento y supervivencia de las mismas (Sarasvathy, 2004), y por ende, a su desarrollo.

Las NEI incorporan tanto el proceso de emprendimiento como de internacionalización, es por ello que mucho interés han suscitado por parte de los investigadores, sobre todo en el estudio de los primeros años de vida. Sin embargo, su contribución a la comprensión del crecimiento y supervivencia, así como a lo que respecta a su toma de decisiones ha sido limitada (Gabrielsson y Garbrielsson, 2013). Siendo la internacionalización un proceso emprendedor de toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre (Harms y Schiele, 2012; Sarasvathy et al., 2014), es interesante analizar cómo las decisiones tomadas por los fundadores y/o gerentes de las empresas pueden incidir en su desarrollo. No cabe duda que el proceso de toma de decisiones es un proceso realmente complicado, ya que se llevan a cabo con la interacción de muchos factores tanto de dentro, como fuera de la empresa (Andersson 2011). Esta complejidad se ve incrementada en el proceso de internacionalización, ya que las decisiones de internacionalización implican un mayor compromiso, son difíciles de cambiar y tienen consecuencias a largo plazo para las empresas (Harms y Schiele, 2012)

Reymen et al. (2016) consideran el desarrollo de un modelo de negocio como un proceso dinámico donde sus componentes se crean y se revisan en diferentes momentos de su proceso de desarrollo que implica la toma de decisiones bajo

incertidumbre, siendo determinantes para entender cómo se crea y captura el valor en las empresas (Chesbrough y Rosenbloom, 2002, Tecee 2010), por lo que el modelo de negocio es un herramienta útil para mejorar el entendimiento del desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento a expensas de las decisiones que lo han ido conformando.

Entendidos los modelos de negocio y la estrategia de las empresas como conceptos más o menos vinculados pero distintos (Magretta, 2002) y considerando los modelos de negocio como dispositivos cognitivos que representan y articulan las actividades de creación y captura de valor de un negocio (Furnari, 2015), el presente trabajo cubre el hueco existente en la literatura, integrando el fenómeno de las NEI de servicios intensivos en conocimiento y el proceso de decisión, a través del modelo de negocio. Específicamente, el presente trabajo se centra en identificar los factores claves del éxito de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento, a través del análisis de su modelo de negocio considerando los procesos de toma de decisiones llevadas a cabo desde la lógica de la efectuación (Sarasvathy, 2001). Una ventaja del enfoque de la teoría de la efectuación es que se refiere explícitamente tanto al individuo como a la empresa, y se conecta con teorías anteriores sobre la toma de decisiones que parecen fructíferas para comprender los procesos de las NEI (Andersson 2011).

Desde el punto de vista metodológico se considera adecuado desarrollar el análisis del modelo de negocio al amparo del enfoque propuesto por Casadesús-Masanell y Ricart (2007) y Ricart (2009), ya que un modelo de negocio es un reflejo de la estrategia de la empresa llevada a cabo (Casadesús-Masanell y Ricart, 2010), por lo que en función del proceso de formación de la estrategia que los fundadores y/o gerentes de las empresas realicen, los modelos de negocio resultantes llevaran de forma implícita el sello de la lógica de toma de decisiones que puede estar más cerca de la lógica de la causalidad o de la efectuación. Debido a que el fenómeno de las nuevas empresas

internacionales de servicios intensivos en conocimiento es de reciente investigación, y no existe un marco teórico que explique el mismo, desde el presente trabajo se pretende aportar luz al fenómeno a partir del análisis del modelo de negocio mediante la metodología cualitativa basada en el estudio de caso, realizando un exhaustivo trabajo exploratorio de la empresa ScytI, un caso representativo de una nueva empresa internacional de servicios intensivos en conocimiento. Se aplica un enfoque de investigación inductivo que ayude a la comprensión de la teoría -enfoque apropiado para áreas de investigación con nulo o escaso conocimiento al respecto (Eisenhardt, 1989)-, evaluando la posible relación existente entre las decisiones que se reflejen en el modelo de negocio que se llevan a cabo en el desarrollo de la estrategia por parte de sus fundadores y/o gerentes al amparo del proceso realizado, ya sea desde una perspectiva de lógica de la causalidad o de la lógica de la efectuación.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Modelo de negocio: Conceptualización y componentes

El modelo de negocio se convierte en un concepto imprescindible en el complejo entorno donde las empresas deben actuar, alcanzando un impacto global, tanto para el éxito competitivo de las empresas como en el campo de la investigación (Writz et al., 2016). Si bien el concepto de modelo de negocio es muy utilizado en el argot del ámbito empresarial -ya que parece estar de moda debido a que su uso es cada vez mayor-, es difícil llegar a definir qué se entiende por modelo de negocio, debido posiblemente a que su estudio se ha llevado a cabo desde diversos campos de investigación, así como por el uso indiscriminado de diferentes términos que se han utilizado como sinónimos (Magretta, 2002), lo que ha conducido a una comprensión ciertamente heterogénea del concepto.

Existe en el mundo empresarial cierta intuición sobre lo que es un modelo de negocio, ya que tanto académicos como consultores han rescatado el concepto, sobrepasando los dos millares los artículos publicados en revistas académicas durante las dos últimas décadas en las que se hace referencia al concepto de modelo de negocio. A pesar de ese reciente interés por su estudio, los modelos de negocio son relativamente poco conocidos en el campo de la investigación (Osterwalder et al, 2005), por lo que después de más de medio siglo transcurrido desde que Drucker (1956) hiciera referencia a la expresión “modelo de negocio” en sus orígenes, la revisión de la literatura revela la ausencia de una definición generalmente aceptada de lo que es un modelo de negocio (Onetti et al., 2012, Morris 2005; Zott et al., 2011). De hecho, Zott et al. (2011) en su revisión de literatura en profundidad, sorprendentemente señalan que el fenómeno del modelo de negocio es estudiado desde diferentes perspectivas, y tan solo en menos de la mitad de los estudios se establece una definición explícita del concepto. En un estudio previo, para Zott y Amit (2010, p.219) el modelo de negocio representa “el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio como un sistema de actividades interdependientes que trasciende del foco de la empresa y expande sus límites”. Entre otras definiciones del concepto no tan recientes que aparecen al amparo de los modelos de negocio orientados al comercio electrónico, cabe destacar la propuesta por Timmers (1998), que considera el modelo de negocio como un sistema que integra la arquitectura del producto, servicio y la información que fluye, incluyendo la descripción de los roles de los diferentes actores y una descripción de los potenciales beneficios de los mismos y de su fuente de ingresos.

Por otro lado, para Teece (2010) la esencia del modelo de negocio es la forma de entrega de valor a sus clientes para que estos paguen por el valor percibido y se convierta en beneficios para la empresa. Tal y como ocurre en la definición propuesta

por Teece (2010) que hace referencia al valor, en la revisión de la literatura se aprecia que la generación de valor es el eje alrededor del cual giran muchas de las definiciones de modelo de negocio (Brandenburger y Stuart, 1996; Amit y Zott, 2001; Baden-Fuller y Morgan, 2010; Wikstörn et al, 2010; Afuah y Tucci, 2001). Para Chesbrough y Rosenbloom (2002) es un constructo que conecta el potencial de la tecnología de la empresa con la realización de valor económico. En este sentido, para Magretta (2002) los modelos de negocio son historias que explican como las empresas trabajan, contestando las clásicas preguntas de Drucker sobre quién es el cliente, qué valora, cómo conseguir dinero y cuál es la lógica que subyace y explica cómo se entrega valor a un coste apropiado. De igual forma que Christensen et al (2008), cuando definen el modelo de negocio como el enclave que interrelaciona el valor para el cliente, la fórmula de consecución de beneficios, los recursos y capacidades clave, y los procesos clave con el fin de crear y transmitir valor.

Recientemente, Baden-Fuller y Mangematin (2013) señalan que existe un acuerdo tácito entre académicos, donde se converge a manifestar que un modelo de negocio debe vincular el funcionamiento interior de la empresa a elementos externos, incluyendo la faceta del cliente para explicar cómo se crea el valor (Amit y Zott, 2001, Teece, 2010) y como ese valor es capturado o monetizado (Teece, 2010).

Casadesús-Masanell y Ricart (2011) consideran, en un ejercicio de síntesis, que un modelo de negocio partiendo de su concepción más simple, consiste en un conjunto de opciones de gestión y las consecuencias de esas decisiones. En la misma línea Baden-Fuller y Mangematin (2013), desde su perspectiva sobre cómo los modelos de negocio pueden ser vistos como un conjunto de configuraciones cognitivas, señalan que los modelos de negocio son “instrumentos manipulables” que pueden ser usados para explorar causa y efectos y entender mejor el mundo de la empresa. En su configuración del modelo de negocio, consideran cuatro elementos: la identificación de los clientes, el compromiso o propuesta de valor para el cliente, la monetización o la

captura de valor y por último, la cadena de valor o vínculos para entregar el valor a los clientes.

En la revisión de la literatura se hace referencia a la necesidad de establecer una clara separación entre lo que es el modelo de negocio y los conceptos referentes a la estrategia de la empresa (Seddon y Lewis 2003). En este sentido Onetti et al. (2012) y Shafer et al. (2005) acuerdan taxativamente que un modelo de negocio no es una estrategia. La estrategia es definida por el nivel superior de la empresa, generalmente corresponde a los altos directivos de las empresas, mientras que el modelo de negocio aparece en el nivel operacional, con la finalidad de llevar a cabo la estrategia planificada. Se puede decir que la estrategia es el fin, y el modelo de negocio el medio de conseguirlo. Osterwalder y Pigneur (2002, p.2) definen el modelo de negocio como “la parte conceptual y arquitectónica de la implementación de la estrategia de negocio”.

Una vez dilucidada la definición del modelo de negocio, las componentes del mismo deben tenerse en cuenta con el fin de entender holísticamente el concepto de modelo de negocio. El estudio de las componentes del modelo de negocio es bastante reciente, debiéndonos remontar al estudio de Hamel (2000) que considera que la estrategia debe ser la componente central del modelo de negocio, considerando en este sentido un alineamiento con la misión, el alcance del producto y el mercado, así como la ventaja competitiva de la empresa. Otras componentes que deben considerarse según el citado investigador hacen referencia al interfaz con el cliente, los recursos estratégicos que engloba y la red de valor que genera. Estudios como el de Yip (2004) y Tikkanen et al. (2005) muestran una comprensión similar al considerar las implicaciones de la estrategia corporativa dentro del modelo de negocio (Wirtz et al., 2106). Afuah y Tucci (2001) relacionan las componentes que ha de tener un modelo de negocio en función de la creación de valor del mismo, incorporando componentes tales como el alcance del producto, los ingresos, el valor del cliente, el

precio, las actividades relacionadas, la implementación, la sostenibilidad y las capacidades. Chesbrough y Rosenbloom (2002) incorporan al modelo de negocio aspectos tales como el mercado objetivo, la propuesta de valor, la cadena de valor, la estructura de costes y beneficio, la red de valor y la estrategia competitiva. La novedad de Hedman y Kalling (2003) es la incorporación como componente del modelo de negocio a los proveedores como generadores de valor al negocio. Paulatinamente diversos trabajos han ido incorporando, modificando y/o agrupando diferentes componentes en el modelo de negocio haciendo referencia a recursos materiales e inmateriales (Demil y Lecocq, 2010; Osterwalder y Pigneur 2010), redes y asociaciones (Al-Debei et al., 2008), los clientes (Yip, 2004; Magreta, 2002), aspectos relacionados con la creación, entrega y apropiación de valor (Demil y Lecocq 2010; Afuah 2004), e ítems sobre ingresos y costes (Osterwalder et al., 2005). Shafer et al. (2005) en su revisión de la literatura detectan hasta cuarenta y dos componentes que pueden considerarse en un modelo de negocio, procediendo a su agrupación en cuatro categorías primarias: opciones estratégicas, red de valor, creación de valor y captura de valor. Por otro lado Wirtz et al. (2016) en su revisión de la literatura proponen un modelo integrado de las componentes del modelo de negocio, ya que el modelo de negocio representa un marco conceptual para organizar la creación de valor de una empresa y garantizar su rentabilidad, agrupando en componentes estratégicas, componentes de cliente y mercado, y componentes de creación de valor.

Los modelos de negocio están asociados a la obtención y ampliación de la ventaja competitiva de las empresas (Johnson et al., 2008), sin embargo, se debe hacer hincapié acerca de los factores esenciales de éxito en los modelos de negocio, ya que el éxito de las empresas depende en gran medida de la elaboración de buenos y flexibles modelos de negocio (Wirtz, 2016).

5.2.2 Proceso de causación vs proceso de efectucción

La toma de decisiones es parte inherente del individuo, siendo uno de los procesos a los que se tiene que enfrentar en todas las facetas de su vida. En definitiva, el proceso de toma de decisiones trata de encontrar aquella conducta adecuada a adoptar ante situaciones en la que hay una serie de sucesos inciertos, mediante el análisis de la situación, con el fin de escoger la mejor alternativa evaluando los posibles resultados y consecuencias de las mismas. No cabe duda que la toma de decisiones es un tema central en la ciencia económica, ya que de la misma forma que es inherente al individuo, lo es también a las empresas y organizaciones.

Mucha es la literatura existente que versa sobre el proceso de toma de decisiones desde diferentes campos de estudio. El enfoque neoclásico de la economía parte de la premisa que el precio contiene toda la información necesaria que todos los participantes en la economía precisan para la asignación de recursos (Hayek, 1945). Por tanto, el modelo de toma de decisiones racional propuesto por la economía neoclásica (Stigler, 1952) supone que el individuo tiene la información completa, siendo capaz de identificar todas las opciones relevantes sin sesgos y que escoge la opción que le ofrece la mayor utilidad a la hora de tomar una decisión. Sin embargo, March y Simon (1958), Cyert y March (1963) y Simon (1947) consideran que las limitaciones cognitivas de los individuos impiden que se tenga la capacidad de procesar toda la información necesaria para conseguir la solución óptima, por lo que el individuo acaba buscando soluciones satisfactorias. Este contraste da el “pistoletazo” de partida a considerar el proceso de toma de decisiones desde enfoques más del ámbito empresarial y no exclusivamente desde la óptica teórica de la microeconomía. En este sentido, el estudio del proceso de toma de decisiones se ha llevado a cabo en el ámbito del comportamiento organizacional desde la teoría de la decisión conductual basada en los principios de la teoría prospectiva (Kahneman y Tversky, 1979), siendo la utilidad el eje sobre el que giran las decisiones de los agentes.

El fenómeno de la toma de decisiones pueden ser entendidas desde diferentes enfoques. Desde el enfoque de la psicología, la mayoría de los investigadores se centran en la personalidad de los fundadores y su proceso individual de decisión. Si la perspectiva es llevada a cabo a través del enfoque institucional, el centro de atención estaría puesto en como las instituciones tanto formales como informales inciden en el emprendimiento. La Teoría del Capital Humano condiciona su visión hacia el stock de conocimiento acumulado que permite que la toma de decisiones haga el emprendimiento exitoso. Vemos como desde el ámbito del emprendimiento el proceso de toma de decisiones se convierte en un factor determinante para entender el fenómeno, en este sentido así lo manifiesta Casson (2005) incorporando el término toma de decisiones al definir el propio emprendedor como alguien que se especializa en tomar decisiones juiciosas sobre la coordinación de recursos escasos, y Shane (2003), dedicando una parte importante de su trabajo al proceso de toma de decisiones del emprendedor. Recientemente en el ámbito del emprendimiento internacional, el proceso de toma de decisiones está adquiriendo protagonismo, como así lo demuestra la literatura escrita al respecto (Kalinic et al., 2014; Musso y Francioni, 2012; Kraus et al., 2015; Ji y Dimitratos, 2013; Maitland y Sammartino, 2015).

Los modelos de causalidad van desde muchas alternativas hacia un objetivo (Andersson, 2011) y se fundamentan en la perspectiva microeconómica neoclásica (Chandler et al., 2011). La causación es congruente con la perspectiva de la planificación racional y formal de la estrategia que es considerada en la “escuela de planificación” (Ansoff, 1965). El enfoque causal, tiene como telón de fondo que el futuro, aunque es incierto, es en cierta medida predecible, por lo que a la hora de tomar las decisiones, en principio se sabe lo que se quiere debido a que existe una previsible certeza de lo que sucederá en función de la opción escogida, siendo el entorno como algo exógeno a la decisión. Para Sarasvathy (2009), los modelos

causales parten de un efecto que será creado, por lo que se busca o selecciona entre los medios disponibles, o creando nuevos medios para conseguir los fines preseleccionados. La lógica causal se basa en la premisa de “en la medida que se puede predecir el futuro, se puede controlar” (Sarasvathy, 2001 p.252).

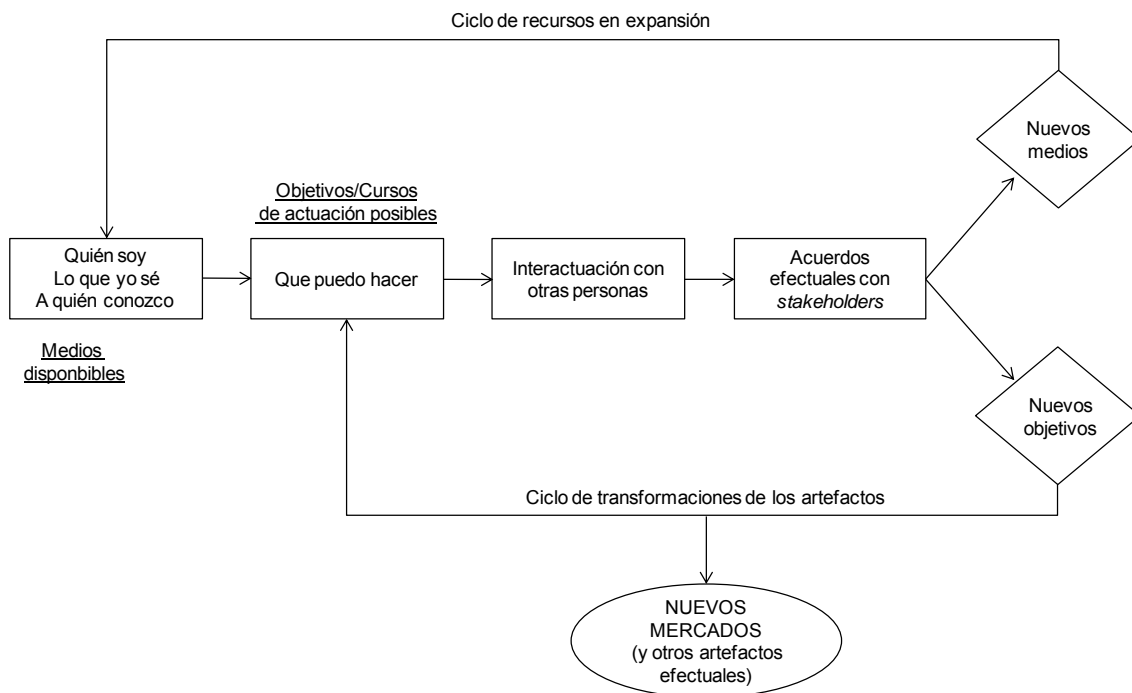
Sin embargo, el concepto de no control predictivo constituye un elemento importante en la lógica de la efectucción, ya que los modelos de efectucción parten de unos medios dados y buscan crear nuevos fines mediante la implementación de estrategias no predictivas, basándose en la premisa de “en la medida que nosotros podemos controlar el futuro, no es necesario predecirlo” (Sarasvathy, 2001 p.252). La efectucción es consistente con la “escuela de proceso” (Mintzberg, 1994), mencionada con anterioridad, donde se le da un mayor protagonismo a los medios por los cuales las decisiones estratégicas son llevadas a la práctica, que con el fin planeado en el proceso estratégico.

La lógica de la efectucción intenta iluminar sobre (a) los micromecanismos que ayudan a transformar lo que el emprendedor es, lo que sabe y a quién conoce en nuevos proyectos y mercados; y (b) microprocesos que ayudan a los fundadores de las empresas a crear nuevas redes y seleccionar *stakeholders* (Sarasvathy, 2001). Según la autora, los elementos del proceso de la experiencia empresarial se resumen en los siguientes (Figura 5.1).

- Los emprendedores expertos empiezan reflexionando sobre quien son ellos, los conocimientos que tienen y qué contactos tienen, para de forma inmediata empezar a interactuar con otras personas.
- Se centran en lo que ellos pueden hacer, y por supuesto lo hacen, sin preocuparse en exceso de lo que deberían hacer.

- Interactúan con otras personas con el fin de establecer compromisos que permitan el desarrollo de su empresa, y cada compromiso que se establece se traduce en nuevos medios de los que disponer para determinar nuevos objetivos.
- A medida que crecen los contactos, aparecen las limitaciones y restricciones sobre los *stakeholders* con los que se pueden establecer compromisos.
- Si los acuerdos no abortan prematuramente, los objetivos y los contactos se convierten en un nuevo mercado y una nueva empresa

Figura 5.1 Modelo dinámico de la efectuación



Fuente: Sarasvathy (2009)

En las etapas del proceso descrito, se utilizan los siguientes principios de la teoría de la efectuación, que son:

- El principio del “pájaro en mano”: es un principio basado en la acción según los medios que se poseen, y no determinado por la consecución de unos objetivos dados.
- El principio de “pérdida asequible”: implica que uno debe comprometerse a invertir a lo que de antemano esté dispuesto a perder, en lugar de hacerlo en función de los cálculos sobre el rendimiento esperado del proyecto.
- El principio de “mezcolanza”: implica negociar con los *stakeholders* que están dispuestos a asumir compromisos reales con el proyecto sin preocuparse por los costes de oportunidad o de realizar análisis competitivos elaborados. Quien forme parte del proyecto debe determinar los objetivos de la empresa.
- El principio de la “limonada”: sugiere el reconocimiento y la apropiación de las contingencias mediante el aprovechamiento de las sorpresas en lugar de tratar evitarlas, superarlas o adaptarlas.
- El principio del “piloto de aviación”: insta a confiar en las posibles acciones que están bajo tu control, ya que si controlar las acciones que realizas, no es necesario predecir el futuro porque con el control de tus acciones puedes incidir en el mismo.

Los principios de la lógica causal, en contraposición a estos principios descritos en los que se fundamenta la lógica de la efectuación en la toma de decisiones, se pueden considerar los siguientes:

- Determinación y consecución de unos objetivos determinados.
- Maximizar unos rendimientos esperados.
- Realización de análisis competitivos elaborados considerando los costes de oportunidad.
- Evitar, superar o adaptar las contingencias inesperadas.

- Explotación de factores exógenos mediante tecnologías o tendencias.

La lógica de la efectuación, implica una cierta postura hacia como debe ser considerado el entorno y sus actores. Concretamente:

- Observar el mundo como abierto, como en proceso de construcción, donde las empresas y mercados no son más que artefactos creados por la genuina acción humana.
- Las oportunidades no vienen dadas o generadas fuera del control del empresario, más bien al contrario, éste trabaja para crearlas, así como para reconocerlas y descubrirlas.
- Las empresas y los mercados son considerados como instrumentos. Las empresas sirven para crear novedades valiosas para el emprendedor y su entorno. Se considera que es más probable que los mercados se creen más que se encuentren, valorando a los *stakeholders* del mismo como compañeros de viaje más que como clientes o proveedores.
- No se debe tratar de evitar el fracaso, lo que se busca es que el éxito ocurra, lo que conlleva reconocer que el fracaso forma parte de la aventura empresarial. Se acumulan éxitos y fracasos que se deben saber manejar, procurando eliminar los primeros y acumular los segundos. El éxito y el fracaso no se considera una variable booleana, debiendo diferenciar que no es lo mismo el éxito y el fracaso del emprendedor que el de la empresa.

Desde la perspectiva de la lógica de la efectuación, como enfoque opuesto a la lógica de la causación, consiste en transformar un entorno de problemas, reconstruyendo las realidades existentes en nuevas oportunidades. En resumen, desde la lógica de la efectuación, se considera que en definitiva, es el empresario que hace que las cosas pasen (Sarasvathy, 2004).

5.2.3 Modelo de negocio de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento y la lógica decisional.

Las NEI buscan su ventaja competitiva a través del uso de sus recursos y la venta en múltiples países por el hecho de nacer internacionales (Oviatt y MCDougall, 1994), definición que se centra en el valor añadido y no a los activos que poseen. En este sentido, el desarrollo del modelo de negocio se convierte en determinante para poder capturar el valor que las empresas son capaces de generar (Teece, 2010). La singularidad de las empresas que nacen internacionales desde su creación está relacionada con su modelo de negocio (Fan y Phan, 2007) dependiendo su supervivencia de la efectividad de su diseño (Onetti et al., 2012). Dado que la viabilidad futura del modelo de negocio de una NEI es difícil de predecir, debido a que resulta difícil establecer el modelo de negocio a seguir (Andries et al. 2013), la flexibilidad en la gestión juega un papel determinante para poder adaptarse a las condiciones impredecibles del mercado, por lo que aquellas empresas capaces de rediseñar de forma ágil su modelo de negocio tendrán una mayor probabilidad de supervivencia (Andries y Debackere, 2007). Debido a que las decisiones a tomar son cruciales para poder actuar ante esa incertidumbre, y no siempre las consecuencias de las mismas tienen el efecto esperado, se sugiere que el modelo de negocio de este tipo de empresas debe ser revisado en diferentes momentos del tiempo, considerando en todo momento que el desarrollo de un modelo de negocio debe ser un proceso dinámico (Sosna et al., 2010).

Aunque las NEI contemplen el mercado global como su mercado desde su origen, la internacionalización de las mismas puede ser arriesgada (McDougall y Oviatt, 1996), ya que éstas requieren de habilidades de coordinación tanto geográfica como de actividad, por lo que tal y como señalan Oviatt y MCDougall (1994, p.49): “el hecho de las nuevas empresas internacionales son internacionales desde su origen, implica que alguna decisión debe inevitablemente hacerse cuando se crean”.

La naturaleza y el ámbito de actuación de las NEI de servicios intensivos en conocimiento conllevan ciertas dificultades. Por un lado, la presencia de incertidumbre debido a la incógnita que supone no conocer si existirá una demanda suficiente en el mercado que encaje con la oferta de los servicios a prestar y, por otro lado, la dificultad añadida por el hecho de nacer internacionales y tener que competir en mercados internacionales con el hándicap que implica tener que superar el pasivo de ser extranjeros (Oviatt y McDougall, 2005b), lo que conlleva que la temprana y rápida internacionalización de una NEI de servicios intensivos en conocimiento se produzca en un entorno altamente incierto (Pawęta, 2016). Esto, obliga a sus fundadores y gerentes a tener que enfrentarse a situaciones con elevados niveles de impredecibilidad y ambigüedad (Nummela et al., 2014), y a tener que, inevitablemente tomar decisiones. Debido a esa impredecibilidad y ambigüedad del contexto, parece adecuado pensar que el enfoque de la teoría de la efectucción es un marco apropiado para su estudio (Sarasvathy, 2004) ya que es más efectivo cuando el futuro es impredecible (Sarasvathy, 2001). Es un enfoque cada vez más utilizado, como así se observa en recientes estudios en el ámbito de las nuevas empresas internacionales de servicios (Anderson, 2011; Gabrielsson y Gabrielsson, 2013; Harms y Schiele 2012). El vínculo entre las decisiones operativas y las cuestiones relativas a los componentes del modelo de negocio construyen un puente entre la gestión estratégica y operativa y, posiblemente, entre los mandos intermedios y la alta dirección (Tikkanen et al., 2005). Considerando que las empresas no son más que un reflejo de sus directivos, ya que los mismos actúan en base de su conocimiento y comprensión ante situaciones a las que tienen que hacer frente (Hambrick, 2007; McDougall et al., 2003; Hiller y Hambrick, 2005), el estudio del modelo de negocio como unidad de análisis es adecuado, ya que se considera un mecanismo cognitivo cuya gestión en la práctica siempre tiene un vínculo con la gestión de los recursos humanos y la gestión de las percepciones (Tikkanen et al., 2005).

Si bien es cierto que existe bastante literatura en el campo del emprendimiento internacional, muy poca se ha centrado tanto en la lógica de toma de decisiones como en el desarrollo del modelo de negocio, dentro del ámbito de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento (Nummela et al., 2014; Reymen et al., 2016), siendo muy escasa la literatura que integra los tres fenómenos. De la discusión anterior, se extrae la existencia de ciertos aspectos tangenciales que convergen hacia un denominador común, y que permiten la integración de los tres fenómenos para facilitar su estudio. Primero, partiendo de la definición de las NEI propuesta por Oviatt y McDougall (1994), se considera que la esencia de estas empresas radica en el valor que son capaces de generar, hecho que condicionará las decisiones que se tomarán en la empresa en un entorno altamente impredecible como es el internacional. Segundo, analizar a través del modelo de negocio ese valor generado por las NEI de servicios en ese entorno altamente impredecible, y tercero, analizar las consecuencias derivadas de las decisiones reflejadas en el modelo de negocio, al amparo de un enfoque de toma de decisiones acorde a la impredecibilidad del contexto.

En resumen, el análisis del modelo de negocio de Casadesús-Masanell y Ricart (2007) llevado a cabo considerando el enfoque del proceso de toma de decisiones desde la lógica de la efectuación y la causación, conduce a esa integración de poder estudiar cuál es el proceso de toma de decisiones, y la incidencia de las mismas en el proceso de generación del modelo de negocio de una nueva empresa internacional de servicios intensivos en conocimiento, ya que es en el propio funcionamiento de un modelo de negocio donde se hacen visibles las decisiones y acciones de la gestión (Tikkanen et al., 2005). En la línea con Chandler et al. (2011), que señalan que una conciencia de las acciones y los comportamientos de los individuos es crucial para el entendimiento de la economía empresarial, la propuesta de integración del modelo de negocio donde se representan las acciones, con la perspectiva de la lógica decisional

donde se detallan los comportamientos, pretende ser una herramienta que ayude a aportar conocimiento en el ámbito de la gestión y administración de empresas en cuanto al desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

5.3 METODOLOGIA

El objetivo del presente trabajo es explorar el fenómeno de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, mediante el análisis del modelo de negocio que se forma a través de la incidencia de la lógica de la causalidad o de la efectuación en la toma de decisiones. Mediante la metodología del caso de estudio, se realiza un estudio en profundidad del modelo de negocio de una NEI de servicios intensivos en conocimiento, metodología que permite una mayor inmersión en los datos y la información del caso investigado (Dyer y Wilkins, 1991).

El paradigma interpretativo en el ámbito de la investigación es adecuado en un entorno en el que la realidad es dinámica, y lo que se pretende es profundizar en el conocimiento y comprensión de esa realidad. Debido a que el área de internacionalización de servicios es relativamente nueva en términos de construir y probar teorías, ya que existe una carencia de rigor empírico y teórico en las investigaciones existentes (Javalgi y Martin, 2007), unido al interés reciente tanto en la investigación de modelos de negocio como en el estudio de la causación y efectuación en los procesos de toma de decisiones, hacen apropiado el uso de una metodología de carácter interpretativo (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Este enfoque facilitará la comprensión del fenómeno de la internacionalización de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, a través de la incidencia de las decisiones en el análisis de su modelo de negocio. El diseño de una investigación de carácter exploratorio mediante un análisis inductivo, permitirá profundizar en los detalles con el fin de poder descubrir y entender en profundidad el fenómeno complejo que se pretende analizar (Yin, 1994), ya que es investigado dentro de un contexto real.

Por supuesto, el uso de un solo caso en profundidad no se lleva a cabo con la intención de crear generalización estadística, si bien permitirá descubrir nuevas relaciones y nuevos conceptos (Bettis, 1991).

El presente estudio se ha llevado a cabo básicamente al amparo de la metodología propuesta por Yin (1994) para la investigación mediante el método del caso único, complementándose con el uso de otras técnicas comunes en el análisis cualitativo (Miles y Huberman, 1994; Glaser y Strauss, 1967; Eisenhardt 1989) en aquellas situaciones en las que se consideran de utilidad, tanto en aspectos prácticos en el análisis de los datos cualitativos, como en el aspecto teórico en la construcción de una explicación sobre el fenómeno que se busca, debido al estado relativamente inicial de conocimiento del fenómeno que se está investigando.

Con el fin de maximizar la calidad del presente trabajo centrado en un único caso de estudio, un riguroso diseño de la investigación es necesario. A tal efecto, el diseño de la misma se ha realizado a través de un protocolo de investigación siguiendo las pautas de Yin (1994). Las fases para el desarrollo de la metodología del estudio se han centrado en:

1. Diseño y definición: Establecimiento de las cuestiones sobre las que se pretende aportar luz para definir el objetivo de la explicación, a través de la revisión de la literatura existente. En esta fase se ha seleccionado el caso teórico sobre el que llevar a cabo la investigación y el diseño para la recolección de datos.
2. Recolección y análisis de los datos: se ha realizado el trabajo de campo a través de las diferentes técnicas, con el fin de recolectar la información necesaria desde las diferentes fuentes y proceder a la triangulación metodológica para la obtención unos resultados robustos y fiables.

3. Análisis y conclusiones: con el fin componer el informe del caso de estudio donde se obtengan unas conclusiones consistentes que aporten conocimiento sobre el fenómeno analizado, se analiza en esta fase la evidencia mediante la exploración, la reducción, tabulación y categorización de la información recopilada.

5.3.1 Selección del caso

Se utiliza un muestreo teórico para identificar el caso de una empresa adecuada a tal fin. El criterio de elección pasa, en primer lugar por la consideración de una empresa perteneciente al sector servicios, con la particularidad de que tales servicios se consideren como intensivos en conocimiento. En segundo lugar, la empresa debe ajustarse a la definición de nueva empresa internacional según la conceptualización de Oviatt y McDougall (1994, p.49) que las definen como "aquellas empresas que, desde sus inicios, obtienen importantes ventajas competitivas en el uso de recursos y en la venta de productos en varios países". En tercer lugar, la empresa debe tener una antigüedad suficiente para poder analizar diferentes estadios de evolución de la misma, con el fin de poder ver cómo el modelo de negocio se ha ido realimentando en función de las decisiones que se han ido tomando por parte de los fundadores y/o gerentes de la empresa. La elección de la empresa Scytl cumple con los criterios establecidos anteriormente, y se elige debido a la relevancia de la misma y a su nivel esperado de aportación a la teoría, destacando por su carácter internacional desde su creación y la elevada componente de conocimiento intensivo que incorpora en la prestación de sus servicios.

Scytl es una empresa del sector servicios intensivos en conocimiento, cuya principal actividad es la elaboración de software para el desarrollo y comercialización de soluciones para el voto electrónico, así como otras soluciones y actividades orientadas a la implementación y mejora de los procesos electorales en todas sus etapas (Figuras

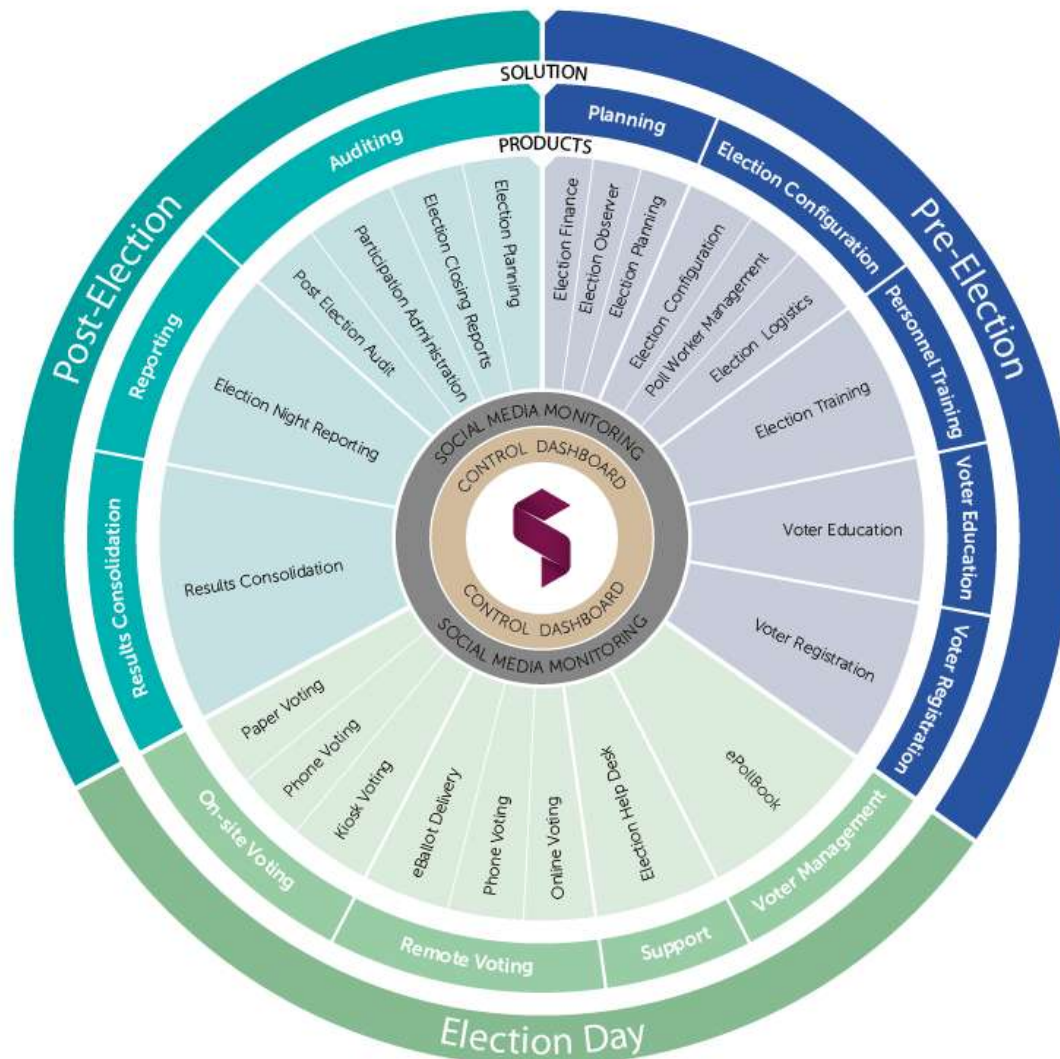
5.2 a 5.6). Tal y como reza su lema actual, *“innovating democracy”*, innova a través de sus soluciones con el fin de mejorar la gestión electoral de las organizaciones de todo el mundo, para que se pueda incrementar y mejorar la democracia participativa, la capacitación de los ciudadanos y la transparencia, gracias a su innovadora tecnología fundamentada en protocolos criptográficos únicos protegidos por patentes internacionales.

Scytl nace con una fuerte vocación internacional desde su creación. Realiza una temprana y rápida internacionalización, debido a la actitud proactiva de sus fundadores orientada a considerar el mercado global como su mercado, donde gracias a los recursos generados por su tecnología puede obtener ventajas competitivas para competir en el ámbito internacional prestando sus servicios. Considerando las dimensiones que se manejan en la literatura para conceptualizar a una empresa como NEI (Oviatt y McDougall, 1994; Luostarinen y Gabrielsson, 2004; Knight y Cavusgil, 1996; Knight, 1997; Servais et al., 2007; Rialp et al., 2005), Scytl se internacionaliza antes de los tres años después de su creación, con un nivel de ventas internacionales superior al 95 % de la facturación total anual desde su creación, y a países de los cinco continentes como Estados Unidos, Canadá, Francia, Noruega, Suiza, Reino Unido, Emiratos Árabes Unidos, Sudáfrica, India y Australia. Para ello, y desde el punto de vista operacional, la estrategia fundamental para su internacionalización, en un inicio, se centra en crear una red de contactos con el fin de establecer alianzas para facilitar el acceso a los nuevos mercados, y en una etapa posterior a través de la compra de empresas del sector en los países de destino para el establecimiento de filiales. Mediante esta estrategia de internacionalización, Scytl consigue generar confianza y proximidad con el cliente, ya que en el sector del voto electrónico estas dos variables se tornan imprescindibles. Cabe destacar que aspectos tales como la innovación, el conocimiento del mercado, el uso de tecnologías y el capital humano

acumulado por parte de los fundadores y gerentes, son factores determinantes para el éxito de ScytI.

En la actualidad, ofrecen soluciones seguras que engloban todo el proceso electoral, así como los procedimientos de gobernanza necesarios entre períodos electorales. Sus ventas anuales en el año 2014 fueron de 21.500.000 € aproximadamente, dando empleo a más de 500 trabajadores, teniendo presencia en más de 40 países en todo el mundo, posicionándose como la empresa líder internacional en el sector del voto por internet.

Figura 5.2 Portfolio de soluciones de ScytI



Fuente: ScytI

Figura 5.3 Soluciones fase preelectoral



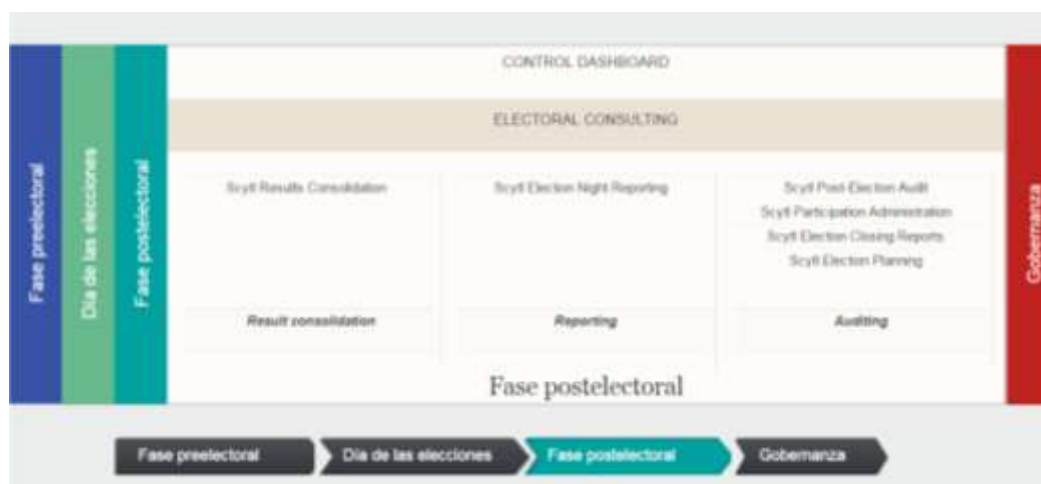
Fuente: ScytI

Figura 5.4 Soluciones día de las elecciones



Fuente: ScytI

Figura 5.5 Soluciones fase postelectoral



Fuente: ScytI

Figura 5.6 Soluciones gobernanza



Fuente: ScytI

5.3.2 Método para representar el modelo de negocio

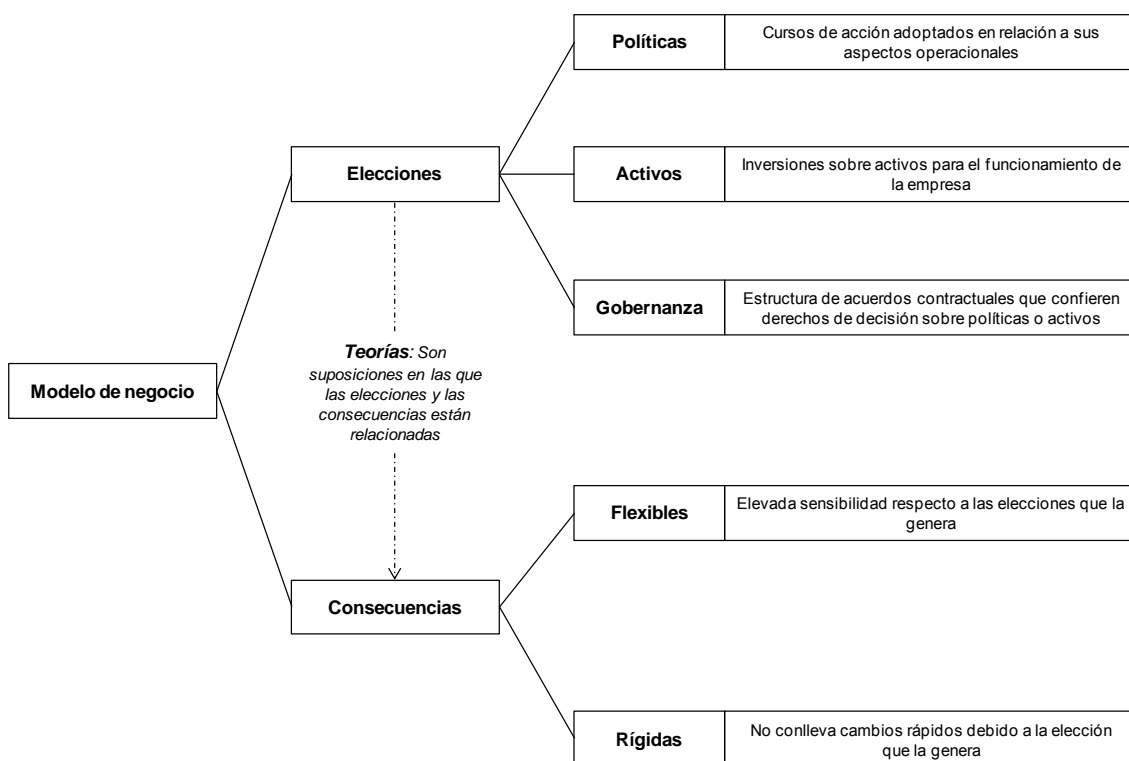
El presente estudio utiliza el análisis de modelos de negocio con el fin de que ayude a entender las decisiones que se han llevado a cabo, y la posible relación existente entre la lógica de la causación y de la efectuación.

Se sigue el modelo de análisis de modelo de negocio propuesto por Casadesús-Masanell y Ricart (2007), en el que los autores concluyen que un modelo de negocio

consiste en un conjunto de elecciones de gestión y un conjunto de consecuencias derivadas de esas elecciones.

Como se observa en la Figura 5.7, en este modelo de negocio propuesto existen tres tipos de elecciones: políticas, de activos y de gobierno, y dos posibles consecuencias, que se clasifican como flexibles y rígidas. Las elecciones políticas se refiere a los cursos de acción adoptados por la organización con respecto a todos sus aspectos operacionales, como podría ser el establecer una política de elevados incentivos monetarios, o establecer una determinada política de gastos. Las elecciones sobre activos, hace referencia a las decisiones sobre los recursos tangibles e intangibles como pueden ser las instalaciones o los sistemas de comunicación. Y las elecciones de gobierno, hacen referencia a la estructura de los acuerdos contractuales que confieren derechos de decisión sobre las políticas o los activos, como podría ser el hecho de tener activos en propiedad o mediante arrendamiento financiero, por ejemplo. Como resultado a tales decisiones, se obtendrán consecuencias flexibles en función del grado de sensibilidad o afectación que tenga la elección sobre la consecuencia, por ejemplo, la elasticidad de la demanda se consideraría una consecuencia flexible, si esta es elástica, es decir, si al subir/bajar el precio del producto, las ventas caen/suben. Por otro lado se obtendrán consecuencias rígidas, cuando la elección no genera cambios rápidos en la misma, como puede ser la adaptación de la empresa a un cambio de cultura, como bien es sabido, un cambio de cultura no es inmediato en el seno de la empresa. Este modelo se basa en la representación de modelos de negocio en los diagramas de ciclos causales de Baum y Singh (1994), donde se generan unos mapas que conectan elecciones y consecuencias.

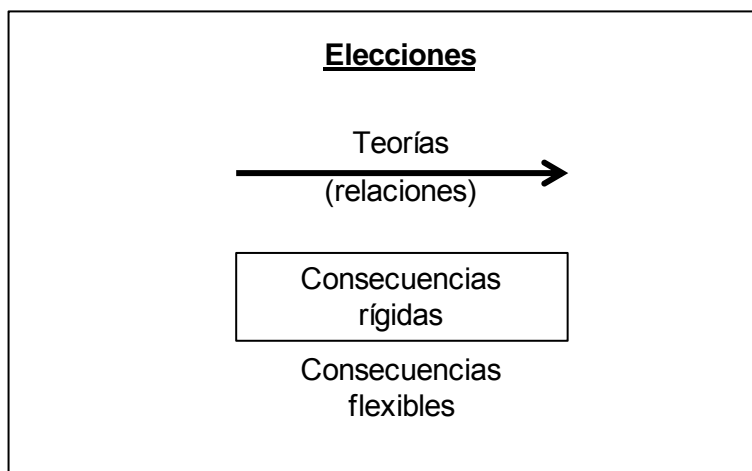
Figura 5.7 Elementos del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de Casadesus-Masanell y Ricart (2007)

En la representación del modelo de negocio, las elecciones se representan en negrita y subrayadas, y las consecuencias se muestran en texto sin formato si son las que se denominan flexibles, y en cajas si se corresponden con las rígidas. Las relaciones de causalidad que se producen entre elecciones y consecuencias se representan mediante flechas de unión y sobre la flecha se cita las teorías en las que se sustentan las mismas (ver Figura 5.8).

Figura 5.8 Elementos para la representación gráfica del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de Casadesús-Masanell y Ricart (2007)

Tal y como indican los autores, en un análisis y evaluación del modelo de negocio de una organización es imposible considerar cada elección y cada consecuencia, por lo que la forma de trabajar para superar esa circunstancia es mediante representaciones de varios modelos de negocio, es decir como modelos de modelos de negocio. La intención de esta metodología es llegar a una representación de modelo de negocio que sea manejable, partiendo desde cierto nivel de detalle. Con el fin de conseguir ese objetivo, se utilizan dos herramientas o enfoques. Por un lado, el enfoque de agregación, que consiste en la agrupación de elecciones y consecuencias de forma conjunta, generando constructos que permitan la simplificación y, a la vez, el entendimiento de la organización. Como bien señalan los autores, es como el uso de un zoom, en función de la abertura del mismo, el análisis se puede llevar a cabo desde el más mínimo detalle de análisis de elección-consecuencia, hecho que nos puede llevar a la imposibilidad de ver una fotografía más completa de cómo funciona un modelo de negocio, o por el contrario, si se observa el modelo de negocio desde la lejanía, muchos detalles imprescindibles para el entendimiento del mismo pueden ser pasados por alto. En este sentido, Casadesús-Masanell y Ricart (2007) utilizan la expresión “nivel de agregación”, para referirse a la distancia que se observa el modelo

de negocio, por lo que un bajo nivel de agregación implica estar muy cercano a los detalles, en contraposición a un alto nivel de agregación que implica ver el modelo de manera muy distante. No existe una ciencia que determine el grado de nivel de agregación idóneo para encontrar la distancia correcta al analizar un modelo de negocio, ello dependerá de la habilidad del analista y de para qué se pretenda utilizar el análisis del modelo de negocio. Por ejemplo, para el análisis comparativo de dos modelos de negocio de diferentes empresas competidoras se requerirá altos niveles de agregación, sin embargo, para el análisis del modelo de negocio de una empresa en dos momentos determinados del tiempo un bajo nivel de agregación será necesario. Por otro lado, el enfoque de la descomposición, que se utiliza cuando es posible descomponer diferentes grupos de elecciones y consecuencias donde no se produce interacción de unos con otros y pueden ser analizados de forma aislada, por lo que se pueden considerar como partes independientes del negocio. Por ejemplo, una empresa que se dedique al transporte aéreo y al alquiler de vehículos terrestres de forma complementaria.

Por otra parte, al referirse a las teorías que sustentan las relaciones de causalidad, se hace referencia a suposiciones en la forma en que las elecciones y consecuencias están relacionadas. A modo de ejemplo, se podría suponer que un incremento en los gastos de investigación y desarrollo favorece llevar al mercado productos más innovadores. Estas suposiciones, en ocasiones son ampliamente aceptadas, sin embargo, en algunos casos pueden generar cierta controversia.

El modelo de negocio de una empresa es un concepto dinámico, las relaciones entre elecciones y consecuencias transcurren a través del tiempo, generando circuitos de retroalimentación cuando las opciones generan consecuencias que, a su vez, generan nuevas opciones, que ocasionan o bien ciclos virtuosos o ciclos viciosos. Los círculos virtuosos se generan gracias a que las iteraciones que se producen en el proceso

fortalecen el valor de componentes del modelo, generando una inercia propia que favorece el mismo.

El modelo de negocio se va configurando mediante las decisiones que se van tomando. Con el fin de entender el papel que juegan la lógica de la efectuación y de la causación en la formulación e implementación del modelo de negocio en sus diferentes fases, se analizan las decisiones tomadas que se han incorporado en el modelo de negocio, y se integran en una tabla dónde a modo de resumen se muestra la diferente lógica utilizada. La incorporación de las tablas de decisiones en cada una de las fases, mejora la representación del modelo de negocio ya que permite contrastar diferentes enfoques en el proceso de toma de decisiones, con el fin de entender si estos enfoques pueden coexistir o no, y si una lógica u otra adquiere un mayor o menor protagonismo en función de la fase de desarrollo del modelo de negocio. Para determinar la lógica decisional adoptada, a modo de ejemplo, tal y como se observa en el encabezado de la tabla 5.1, se analizan las decisiones que se han tomado en base a la descripción de la casuística, como la tipología de la decisión y de las consecuencias generadas, procediendo a clasificar las decisiones desde la lógica de la efectuación o de la causación en función de los principios que rigen cada una de las lógicas decisionales y que se han descrito en el apartado 5.2.2.

Tabla 5.1 Decisiones fase I - Origen

Decisiones	Tipología	Consecuencias	Descripción	Lógica
Spin-off Universidad	Gobernanza	Investigación aplicada	Se crea la empresa a partir del conocimiento adquirido en la universidad.	Efectuación - Principio de pájaro en mano.
		Criptografía	Gracias a la investigación aplicada se consigue especialización en criptografía	Efectuación – Principio pájaro en mano
Investigación aplicada	Política	Innovación	La investigación aplicada permite mantener constante el proceso de innovación	Efectuación – Principio pájaro en mano
		Tecnología Única	Se genera una tecnología exclusiva como fuente de ventaja competitiva	Efectuación – Principio pájaro en mano

Fuente: Elaboración propia

Estas tablas-resumen de los mecanismos decisionales utilizados en cada una de las fases de desarrollo del modelo de negocio, nos permitirá una mejor comprensión del fenómeno para una posterior reflexión de cómo éstas lógicas han contribuido al modelo de negocio y a la generación de posibles círculos virtuosos.

Una vez que se ha conseguido la representación del modelo de negocio, se procede a analizar la efectividad del mismo. El análisis de la efectividad del modelo de negocio se lleva a cabo desde dos perspectivas. Por un lado, se lleva a cabo realizando un análisis del modelo de negocio en aislamiento, es decir, la evaluación del modelo de negocio *per se*, donde se consideran cuatro criterios: alineación con los objetivos, reforzamiento, virtuosidad y robustez. Cuando se evalúa la alineación con los objetivos, se hace referencia al grado en que las decisiones producen consecuencias que llevan a la organización a conseguir sus objetivos. El reforzamiento implica la complementariedad que se produce entre las diferentes elecciones, que reforzarán el modelo de negocio en aras de conseguir sus objetivos. La evaluación de la virtuosidad se lleva a cabo considerando la presencia de círculos virtuosos, que ayudan al modelo de negocio al reforzamiento del mismo a lo largo del tiempo. Por último, la robustez⁵ hace referencia a la capacidad del modelo de negocio para mantener su efectividad a lo largo del tiempo evitando las amenazas de la imitación, la apropiación del valor por actores del mercado debido a que no se posee poder de negociación, la propia complacencia o relajación de la firma y la posible existencia de sustitutos que harían disminuir el valor percibido por los clientes. Por otro lado, se puede llevar a cabo el análisis del modelo de negocio en interacción, conveniente cuando se quiere conocer el efecto que puede producir las consecuencias del modelo de negocio con otros actores (proveedores, clientes, etc.). En este caso, los resultados de la empresa estarán en función tanto de sus propias acciones como de los otros, produciéndose

⁵ Para la validación del modelo de negocio, Casadesús-Masanell y Ricart (2007), definen robustez del modelo considerando válidos las cuatro amenazas genéricas propuestas por Ghemawat, P. (1991) para la sostenibilidad de una empresa.

interacción táctica o estratégica, cuando unas organizaciones infieren sobre otras a través de cambios en el interior de los propios límites del modelo de negocio, o cuando la influencia implica el cambio del propio modelo de negocio, respectivamente.

5.3.3 Recogida de evidencia

La recogida de datos para el presente estudio se ha llevado a cabo desde diferentes fuentes, tanto primarias como secundarias. La búsqueda de información y recogida de datos se ha llevado a cabo desde mayo de 2016 a enero de 2017.

Con el fin de conseguir validez interna, durante el trabajo de recolección de información, se ha procedido a la triangulación de las diferentes fuentes de información generando una mayor robustez y generalidad a los resultados obtenidos. Para poder entender el modelo de negocio de la empresa, entre otros aspectos, se ha entrevistado a los fundadores y otros directivos de la firma, con la triangulación con información y datos publicados, siendo la base para la obtención de válidos e interesantes resultados (Sexton, 2001; Hartwell y Torbert, 1999; Smith y Miner, 1983).

- Documentación

Se ha recogido documentación pública de ScytI, a través de internet, ya sea de la propia web de la empresa como en otras webs especializadas en el ámbito de la tecnología y los negocios. La búsqueda ha llevado al acceso de información obtenida en internet de aquellas empresas que tienen relación con ScytI, así como de otras fuentes tanto de primer nivel como de menor notoriedad que le hacen mención, tanto de ámbito nacional como internacional. En este mismo medio se ha tenido acceso a otros documentos en formato de vídeo y audio.

Aparte de obtener información económico-financiera de internet, se ha accedido a base de datos de dos empresas especializadas en informes financieros y comerciales, así como directamente del registro mercantil.

- *Entrevistas*

Una de las fuentes de información más importante de los casos de estudio son las entrevistas (Yin, 2002), es por ello que se han realizado diferentes tipologías de entrevistas dependiendo de la fase de la recogida de información. Se han entrevistado a tres informantes que pertenecen al entorno Scytl, jugando cada uno de ellos un rol diferente siendo personas clave en las diferentes etapas de desarrollo y evolución de la firma.

El primer informante entrevistado es Pere Vallès, CEO de Scytl, que se incorpora a la firma en marzo de 2004 con el fin de aportar una visión más empresarial al proyecto, liderando la empresa en su etapa de expansión y crecimiento, siendo además uno de los accionistas minoritarios. El segundo informante es Jordi Puiggalí, Vicepresidente Sénior de Investigación y Gerente de Seguridad, dirigiendo el departamento de Investigación y Desarrollo de Scytl desde que se constituyó la empresa, siendo cofundador de la misma y, también accionista minoritario. El tercer informante es el Dr. Joan Borrell, miembro del Consejo de Asesoramiento Científico de la firma, inversor minoritario desde la etapa inicial del proyecto, y experto en criptografía especializada en voto electrónico, siendo director de Tesis del Dr. Andreu Riera, que dio origen a la creación de Scytl.

En una primera ronda, se han realizado entrevistas en profundidad presenciales de carácter abierto y flexible con el fin de obtener la máxima información posible al respecto de la evolución de la firma, y con una duración aproximada alrededor de 100 y 150 minutos. La estructura de estas primeras entrevistas se ha orientado en la obtención de información relevante de las cuatro etapas en las que de forma razonable parece lógico delimitar cronológicamente el desarrollo de la empresa. En cada una de las etapas se ha preguntado sobre aspectos estratégicos en el desarrollo del negocio, así como la forma en la que se habían llevado a cabo las decisiones tanto en la planificación como en la implementación. Esta estructuración de las entrevistas

permite acceder a información relevante sobre los fundadores, la estructura organizativa, el desarrollo del producto y mercados, socios claves, proceso de toma de decisiones, formas de financiación y otros aspectos relevantes necesarios para la representación del modelo de negocio. En la segunda ronda de entrevistas, se han realizado entrevistas presenciales semiestructuradas de una duración de entre 45 y 60 minutos aproximadamente, con el fin de poder acabar de contrastar información y valorar los resultados obtenidos. Durante el intervalo de recogida de información entre las rondas de entrevistas, se han realizado entrevistas telefónicas así como contacto por vía email, con el fin de conseguir más información de los informantes, así como para cotejar información obtenida por fuentes secundarias. Todas las entrevistas presenciales han sido grabadas con el fin de proceder a la transcripción de las mismas. Cabe destacar que durante la primera entrevista con Pere Vallès, se realiza la observación directa de la empresa ScytI gracias a una visita a las instalaciones de la sede central, donde se observa la estructura organizativa y el desarrollo de la actividad de la empresa.

En el presente estudio se han cumplido los principios para la recolección de datos, el uso de múltiples fuentes de evidencia, la generación de una base de datos del caso de estudio y el mantener una cadena de evidencia, que generan validez y confiabilidad al estudio de casos (Yin, 2002).

5.3.4 Análisis de evidencia

Con el fin de analizar la evidencia, el presente trabajo utiliza la construcción de la explicación mediante el desarrollo de la descripción del caso, recomendada en aquellos casos en la que se pretende explicar el fenómeno considerado, ya que puede representar una significativa contribución al conocimiento o a la construcción de teoría.

Mediante el análisis de la información recogida se ha ido construyendo las diferentes fases del modelo de negocio de forma cronológica, haciendo especial hincapié en el

análisis de las elecciones y las consecuencias llevadas a cabo en las fases, considerando la incidencia de cómo determinados factores o situaciones han condicionado el desarrollo del modelo de negocio.

El proceso de construcción del modelo de negocio a través de las diferentes etapas cronológicas permitirá ver, si la información recogida y analizada a través del impacto en el modelo de negocio converge a una secuencia lógica de acontecimientos y decisiones críticas que permitan explicar coherentemente los resultados obtenidos. De esta forma, se identificarán si existen relaciones causales que permitan obtener una generalización analítica de los resultados fenómeno estudiado.

Cabe destacar que, con el fin de dar validez y rigor al proceso de construcción del modelo de negocio, tanto en la fase de diseño del protocolo de investigación como en la de análisis y conclusiones se mantuvieron entrevistas con expertos en modelos de negocio. Ex-ante, con un experto en modelos de negocio, con el fin de compartir los conocimientos a la hora de construir y representar de forma adecuada el modelo de negocio objeto de análisis del estudio, y ex-post, con otro experto especialista en la metodología utilizada en la representación del modelo de negocio utilizado ad hoc en el estudio, con el fin de proceder a su validación.

5.4 DESCRIPCION DEL MODELO DE NEGOCIO DE SCYTL

5.4.1 Representación del modelo de negocio: Scytl, de “Security Electronic voting” a “Innovating Democracy”

FASE I: Origen (1994-2001)

Al amparo de un destacado grupo de investigadores nacido en 1994 de la Universidad Autónoma de Barcelona, orientados a la investigación de la criptografía aplicada para proporcionar soluciones de seguridad en el entorno de la industria del voto electrónico, nace como spin-off Scytl en el año 2001. Scytl es liderada en sus inicios por su

fundador, el Dr. Andreu Riera Jorba (1970-2006), ingeniero informático de formación y capaz de convertir la idea de su tesis doctoral⁶ en una empresa líder y referente en el sector del voto electrónico a nivel mundial. El detonante que hace ver la aplicabilidad de su tesis doctoral y que lleva al fundador a la constitución de la empresa, es el problema del recuento de votos acaecido en el estado de Florida en las elecciones presidenciales de Estados Unidos del año 2000. Se concedió, en una ajustada victoria de las elecciones, la presidencia de los Estados Unidos al republicano George W. Bush ante su rival demócrata Al Gore, en unos controvertidos comicios donde surgieron acusaciones sobre un posible fraude electoral.

Tal situación, donde se aflora la necesidad por parte de los gobiernos de establecer mecanismos de transparencia y seguridad en futuras elecciones, hace pronosticar que se iba a favorecer la incorporación del voto electrónico.

Esta primera fase es el estadio de pre-empresa, de hecho es la etapa en la que se genera el conocimiento, que en un momento determinado puede ser utilizado como solución a un posible problema, o bien para satisfacer una potencial necesidad. En las empresas de servicios intensivos en conocimiento, es la generación del propio conocimiento la base sobre el cual se fundamenta la ventaja competitiva. En esta fase coinciden dos circunstancias determinantes para que el conocimiento tenga cierta proyección hacia la génesis de un proyecto empresarial. Por un lado, el elevado valor del conocimiento generado a través de la orientación hacia la investigación aplicada con el respaldo de una institución formal y, por otro lado, la actitud y la capacidad del propio investigador hacia entender el proceso de descubrimiento y explotación de oportunidades, tal y como señala Joan Borrell Viader:

“En el grupo de investigación de la universidad existía mucho conocimiento sobre los requerimientos de seguridad que se deben de cumplir en tema de criptografía para el voto electrónico, pero nadie tenía la idea de que se pudiera

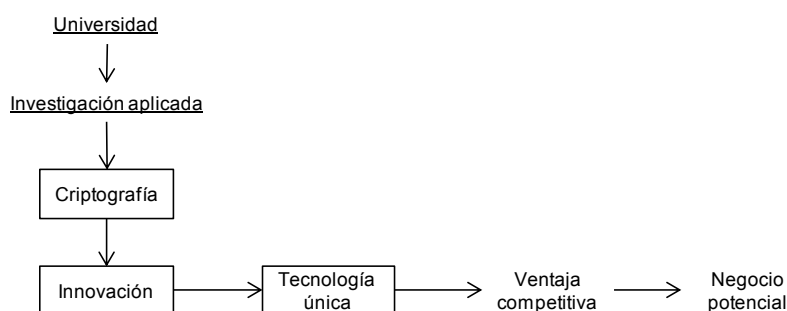
⁶ Riera, A. (1999). *Design of implementable solutions for large scale electronic voting schemes* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.

llegar a comercializar... Sin embargo, Andreu Riera tuvo la visión de llevarlo al mercado, ya que era una mente inquieta. Durante la elaboración de su tesis, siempre iba pensando en cómo llevar al mercado ese conocimiento a través del software” (Joan Borrell, Asesor científico ScytI)

El modelo de negocio viene determinado desde esta fase pre-empresa, donde se establecen los cimientos de la ventaja competitiva que posibilita la visión de la oportunidad de negocio, para dar soluciones con el conocimiento que se había generado.

La empresa surge como una spin-off de la universidad, ya que es el fundador quien toma la decisión de adquirir el conocimiento en la universidad a través de investigación aplicada en voto electrónico. Ese conocimiento aplicado generará consecuencias rígidas debido a que la esencia del negocio de ScytI se fundamenta en ofrecer soluciones basadas en la aplicación criptográfica en sus servicios. La criptografía favorece la innovación que permitirá la creación de una tecnología única, siendo fuente de la ventaja competitiva que posibilita la creación del negocio (Figura 5.9).

Figura 5.9 Representación modelo fase I – Origen (1994-2001)



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5.1 se muestra un resumen del proceso de la toma de decisiones, así como la lógica utilizada y las consecuencias generadas. En esta etapa de pre-empresa, las decisiones que se llevan a cabo desde la lógica de la efectucción, ya que

se actúa bajo uno de los principios básicos de la efectuación que es el de “pájaro en mano”, debido a que la intención es crear una empresa con los medios que se disponen sin tener establecido ningún objetivo claro.

Tabla 5.1 Decisiones fase I - Origen

Decisiones	Tipología	Consecuencias	Descripción	Lógica
Spin-off Universidad	Gobernanza	Investigación aplicada	Se crea la empresa a partir del conocimiento adquirido en la universidad.	Efectuación - Principio de pájaro en mano.
		Criptografía	Gracias a la investigación aplicada se consigue especialización en criptografía	Efectuación – Principio pájaro en mano
Investigación aplicada	Política	Innovación	La investigación aplicada permite mantener constante el proceso de innovación	Efectuación – Principio pájaro en mano
		Tecnología Única	Se genera una tecnología exclusiva como fuente de ventaja competitiva	Efectuación – Principio pájaro en mano

Fuente: Elaboración propia

FASE II: Desarrollo de mercado y evolución de producto (2001-2004)

La idea originaria para el desarrollo del servicio pasaba por crear una *Application Services Provider (ASP)* mediante una plataforma de voto por internet, y que diera otros servicios a través de internet. Sin embargo, el hecho de que el desarrollo inicial de la empresa Scytl coincidiera con el punto álgido del estallido de la burbuja de las *puntocom*, dificultó el encontrar capital semilla que apoye el inicio de la actividad y la fase de desarrollo del producto, ya que las *venture capital* tenían en su *portfolio* una gran cantidad de inversión en plataformas de servicios por internet que habían resultado ser un fiasco. Se considera oportuno reorientar el servicio a ofrecer, dirigido al concepto de cómo resolver problemas de seguridad en entornos electrónicos a través de la criptografía, que era el conocimiento que había sabido desarrollar el grupo de investigación, siendo la gestión de la seguridad el pilar en el que se centran para la generación de la ventaja competitiva de su servicio. La reorientación de la estrategia genera el poder desmarcarse de las *puntocom* -la gran mayoría quebradas en ese período-, consiguiendo el acercamiento de financiación de capital riesgo, que junto con

la financiación 3F (*friends, fools & family*), permite poder invertir en el desarrollo de producto y empezar a orientarse al mercado.

Debido a las limitaciones legislativas existentes en el mercado local español en materia electoral -cuya regulación impide el desarrollo del voto electrónico en los procesos electorales-, Scytl nace con una clara vocación internacional, teniendo que acceder a mercados en los que exista una normativa electoral que permita la posibilidad de poder ejercer el voto electrónicamente, siendo su mercado potencial el sector público, en concreto los gobiernos. Es una etapa en la que se está empezando a crear el mercado del voto electrónico. Si bien existía una necesidad latente, sin embargo, no era explícita, siendo países como Estados Unidos, Holanda, Bélgica, Francia y Suiza los referentes en el mercado.

Se detecta la existencia de gobiernos interesados en el voto electrónico, pero a su vez surge la dificultad de poder acceder a los mismos, por el hecho de ser una *start-up* de, en aquel entonces, pequeña dimensión. Debido a la intangibilidad del servicio, su carácter innovador y un ciclo de venta largo, la estrategia de venta se centra en la venta consultiva, integrando de esta forma el conocimiento de los vendedores *seniors* preparados *ad hoc*, ante la necesidad emergente de algunos gobiernos que empiezan a considerar el voto por internet como sustitutivo al voto tradicional en papel.

De esta forma se consigue la confianza del Cantón de Neuchâtel (Suiza) en el año 2004, debido al modelo de democracia directa establecido en Suiza en el año 2000, que permite la posibilidad del voto electrónico. El Cantón de Neuchâtel elige la tecnología de Scytl para incorporarla en su portal de gobierno electrónico, permitiendo la realización de procesos electorales y consultas a los ciudadanos de Neuchâtel. En ese año, los ingresos de explotación sobrepasan ligeramente los 600.000 € y sus fondos propios superan el 1.100.00 € no habiendo entrado en beneficios.

A inicios de 2001 se crea la empresa con aportaciones de los cuatro fundadores y con capital proveniente de financiación 3F (*friends, fools & family*). Es un período de tres años -determinante para poder superar el valle de la muerte⁷- que corresponde a las etapas de *seed*⁸ y *early stage*⁹, donde se evoluciona el producto y se empieza a desarrollar el mercado.

Las primeras decisiones que se toman son las de proteger el conocimiento generado en la etapa previa, por lo que se solicitan las patentes pertinentes con el objetivo de generar barreras de entrada a nuevos competidores para poder competir en mejores condiciones en el mercado.

Se lleva a cabo la primera toma de contacto con el mercado objetivo, por un lado para detectar las necesidades existentes y, por otro lado, para empezar a validar el servicio ofrecido. Debido a la importancia que tienen los procesos electorales para los gobiernos, se detecta que la clave para poder acceder a la venta es que exista credibilidad. ScytI empieza a ser consciente que lo que tiene que vender es seguridad. Se decide utilizar la tecnología para centrar los esfuerzos a un único mercado, el del voto por internet, al respecto Jordi Puiggalí afirma que,

“ScytI nace para resolver problemas de seguridad en entornos electrónicos utilizando la criptografía” (Jordi Puiggalí, VP Investigación ScytI)

Se opta por un crecimiento orgánico, decisión que se fundamenta en el desarrollo de un producto basado en criptografía que genere seguridad. Tal elección, unido al hecho de que se han aceptado las patentes a nivel internacional, hace que la firma empiece a generar credibilidad en el mercado centrandose su estrategia en la diferenciación. Cabe destacar, que las limitaciones existentes en el mercado doméstico de ScytI en cuanto

⁷ Valle de la muerte, es la etapa que transcurre desde el inicio del proyecto hasta alcanzar el punto de equilibrio.

⁸ Seed Stage, es la etapa de concepción de negocio y desarrollo de producto

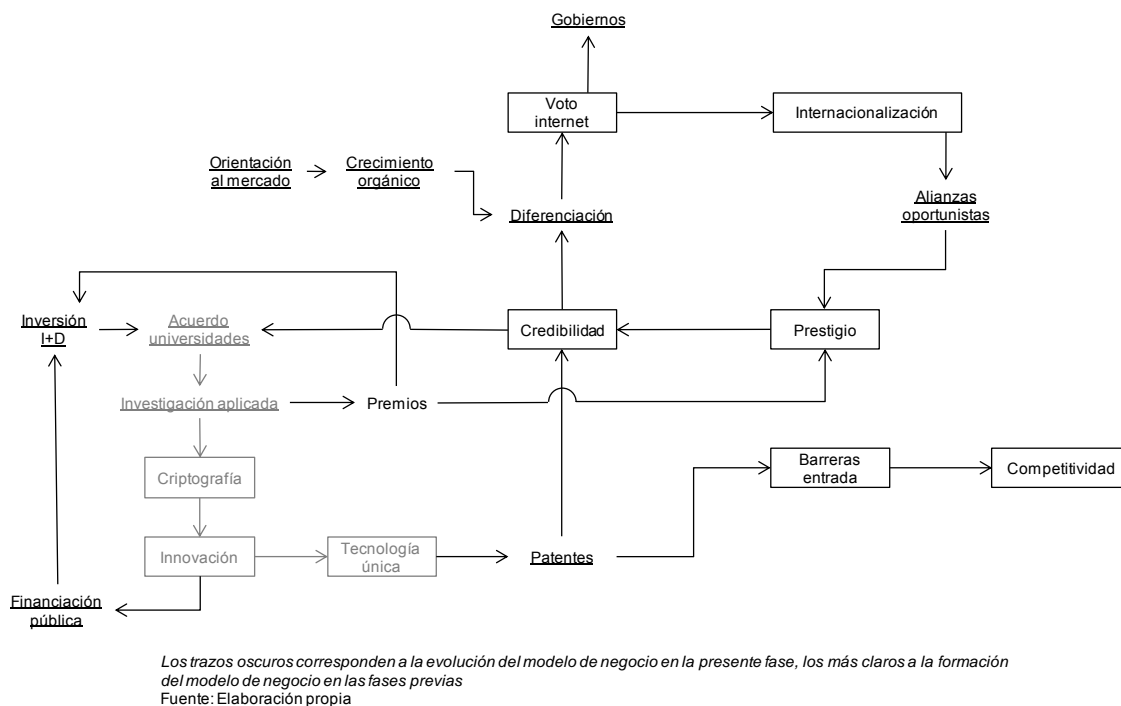
⁹ Early stage, es la etapa en la que el producto se pone en el mercado y se empieza a crecer de forma incipiente.

a legislación sobre procesos electorales -donde no existe la posibilidad de ejercer el voto por internet-, hace que nazca con una mentalidad internacional, considerando los diferentes gobiernos de todo el mundo como sus potenciales clientes. Es por ello que se puede considerar su proceso de internacionalización, más que una elección, una consecuencia de orientarse al mercado del voto por internet. La orientación al mercado, permite descubrir gracias a la investigación del mismo, que existen gobiernos que empiezan a interesarse por el voto por internet. Sin embargo, el poco tiempo de vida de Scytl, así como su reducido tamaño y la carencia de una red de contactos internacionales sólida, son un serio hándicap para poder acceder a los estamentos de los gobiernos que se ocupan de los procesos electorales, donde se requiere de cierto prestigio empresarial para poder ser considerado. Tal y como señala Pere Vallès, la fase de desarrollo de mercado, fue compleja, ya que costaba encontrar clientes que apostaran por el voto por internet:

“Fue como la travesía en el desierto, estábamos predicando en el desierto porque realmente no existía mercado, no había ningún país que utilizara el voto por internet, por lo que tuvimos que hacer un duro proceso de evangelización para explicar las bondades del voto por internet, a la vez que aprovechábamos para mejorar la implementación del conocimiento en nuestro software” (Pere Vallès, CEO Scytl)

Con el fin de superar tal dificultad, se opta por la generación de alianzas oportunistas con empresas de reconocido prestigio internacional, orientadas a la creación de sinergias que permitan a Scytl poder acceder al mercado y empezar a ganar prestigio. Esta elección conllevará obtener sus primeros clientes siendo referencia para otros gobiernos, hecho que facilitará el acceso a los mismos (Figura 5.10).

Figura 5.10 Representación modelo fase II – Desarrollo de mercado y evolución de producto (2001-2004)



Paralelamente, en esta fase se empieza a buscar financiación externa con el fin de empezar a crecer y poder atacar al mercado en mejores condiciones, donde la credibilidad en la gestión también resulta clave.

Durante este período se empiezan a asentar los dos elementos claves que serán determinantes para el futuro del modelo de negocio de la firma. Por un lado, una firme apuesta por la investigación aplicada con el fin de desarrollar y mejorar el producto, ya que se opta por invertir en I + D tanto de forma interna, como a través de acuerdos con universidades, posibilitando generar de nuevas patentes con las que mejorar su competitividad. El hecho de que los fundadores provinieran del entorno universitario, fue determinante para el establecimiento de sinergias colaborativas, según describe Pere Vallès:

“Tenemos acuerdos de colaboración con universidades gracias a que los fundadores provenían del entorno universitario. A gente que viene de la empresa privada o multinacionales nos costaría más pensar en esa relación,

pero tenemos gente que se relaciona muy bien con las universidades, y nos hace fomentar la investigación” (Pere Vallès, CEO ScytI)

La investigación les permite acceder a la financiación pública debido al carácter innovador y la aplicabilidad de su investigación. Por otro lado, se inicia el largo proceso que conlleva labrar una buena reputación en el mercado, mediante las publicaciones en revistas científicas internacionales y los premios obtenidos, y al conseguir sus primeros clientes, logrando prestigio que a la postre generarán credibilidad en el mercado,

“Desde el punto de vista académico, publicar nuestra investigación en revistas de primer nivel en el ámbito internacional nos da prestigio, es un aval, ya que la comunidad académica valida nuestra investigación y además es independiente” (Jordi Puiggali, VP Investigación ScytI)

Tal y como se puede observar en la Tabla 5.2, las decisiones que llevan a cabo en la presente fase -en la que se produce la génesis de la empresa-, se toman al amparo de la lógica de la efectucción, si bien, empieza a surgir alguna en la que la causación toma protagonismo, ya que el efecto que se produce corresponde a un claro objetivo. La decisión de patentar se realiza con el claro objetivo de que se proteja la ventaja competitiva de la empresa. El resto de las decisiones se llevan a cabo adecuando los medios con los que se dispone, más que con una clara consecución de un objetivo determinado.

Tabla 5.2 Decisiones fase II – Desarrollo de mercado y evolución de producto

Decisiones	Tipología	Consecuencias	Descripción	Lógica
Inversión I+D	Activos	Acuerdo con universidades	La inversión en I+D favorece el establecimiento de acuerdos colaborativos de investigación con universidades especializadas en la materia compartiendo resultados	Efectuación – Principio de mezcla
Acuerdo con universidades	Gobernanza	Investigación aplicada	Se genera transferencia de conocimiento de la universidad a la firma	Efectuación – principio de mezcla
Investigación aplicada	Política	Desarrollo Criptografía	Mejora el desarrollo de la especialización en criptografía	Efectuación – Principio pájaro en mano
		Premios internacionales	Se generan publicaciones que optan a premios internacionales	Efectuación – Principio pájaro en mano
Financiación pública	Política	Inversión en I+D	A través de la financiación pública se potencia la inversión en I+D	Efectuación – Principio pérdida aceptable
Patentes	Gobernanza	Barreras de entrada	Se protege el mercado ante nuevos competidores	Causación – evitar contingencias inesperadas
		Credibilidad	La obtención de patentes aprobadas por organismos oficiales otorga credibilidad al servicio prestado	Efectuación – Principio piloto de avión
Orientación al mercado/Crecimiento orgánico	Política	Diferenciación	La apuesta por el crecimiento con los medios que se poseen condiciona la estrategia genérica de diferenciación	Efectuación – Principio piloto de avión
Diferenciación	Política	Voto por internet	La diferenciación y la especialización condiciona el mercado potencial dónde ofrecer los servicios	Efectuación – Principio piloto de avión
Voto por internet	Política	Gobiernos	Los gobiernos son el cliente potencial del mercado	Efectuación – Principio limonada
		Internacionalización	Limitaciones normativas nacionales en el país de origen condicionan el mercado y la internacionalización se convierte en obligada	Efectuación – Principio limonada
Internacionalización	Política	Alianzas oportunistas	La falta de prestigio conlleva a compartir el riesgo en la internacionalización con empresas para el acceso a clientes	Efectuación – Principio mezcla
Alianzas oportunistas	Gobernanza	Prestigio	La sinergia de la alianza con una empresa ya implantada de mayor tamaño genera prestigio	Efectuación – Principio mezcla

FASE III: Crecimiento y liderazgo de mercado (2004-2011)

El objetivo en este período pasa por ir generando mercado y ganando cuota del mismo, a través de una estrategia basada en la internacionalización, considerando cualquier gobierno del mundo como potencial cliente. El desconocimiento por parte de los potenciales clientes del incipiente mercado del voto electrónico, así como la propia trascendencia que conlleva para los gobiernos la gestión de los procesos electorales, incrementa la dificultad de poder conseguir la venta de los servicios de Scytl a sus clientes potenciales. Debido a la propia idiosincrasia de los procesos electorales, la

confianza en los proveedores es elemento clave para que los gobiernos valoren la posibilidad de la contratación. La falta de reconocimiento y notoriedad de la marca en el mercado, junto con el estado incipiente de la red de *networking* de ScytI, son debilidades de ScytI que debe superar para afrontar las primeras fases del proceso de expansión de la firma. Para poder acceder a clientes en mercados tan distantes como el australiano, y superar las debilidades mencionadas, ScytI opta por establecer acuerdos de *partnership* con empresas de tecnología de reconocido prestigio mundial. Se establecen relaciones *win-win*, en las que ScytI aporta su tecnología en forma de software y el *partner* tecnológico en forma de hardware, además de sus contactos para superar la barrera de entrada, creando sinergias positivas para ambos, hecho que permite a ScytI por un lado ganar cuota de mercado, y por otro conseguir prestigio y futuras referencias con las que poder abordar nuevos clientes.

Al inicio de este período, los socios fundadores de la empresa a instancias de los nuevos socios inversores, deciden la incorporación de Pere Vallés como Director General de ScytI para que lidere el proceso de expansión de la firma, y para la captación de nuevos recursos de financiación, gracias a su experiencia de gestión.

Los ingresos de explotación de ScytI crecen exponencialmente durante este período, con una tasa promedio de crecimiento anual del 56%, consiguiendo situar a la firma en beneficios en el año 2007, alcanzando los 10.500.000 € de facturación en el año 2011. Durante este período, y gracias al crecimiento orgánico de la firma y la incorporación de *venture capital* en el accionariado, los fondos propios de ScytI superan ligeramente los 14.000.000 €, consiguiendo ser la empresa referente y líder en el mercado del voto por internet con una cuota del mercado alrededor del 80%.

En esta fase se apuesta por el crecimiento de la firma, siendo la fase *growth stage*¹⁰. Una de las decisiones que marcará el futuro de la compañía es la designación de un equipo directivo cualificado que lidere el proceso de crecimiento. El rol del equipo directivo es determinante en dos aspectos, por un lado la de definir una clara orientación al mercado, y por otro, la búsqueda de financiación externa privada que permita proseguir con la inversión en producto, para continuar siendo competitivo en el mercado, así como para ir ganando cuota del mismo. La orientación del equipo directivo en este sentido es hacia el crecimiento rentable de la firma.

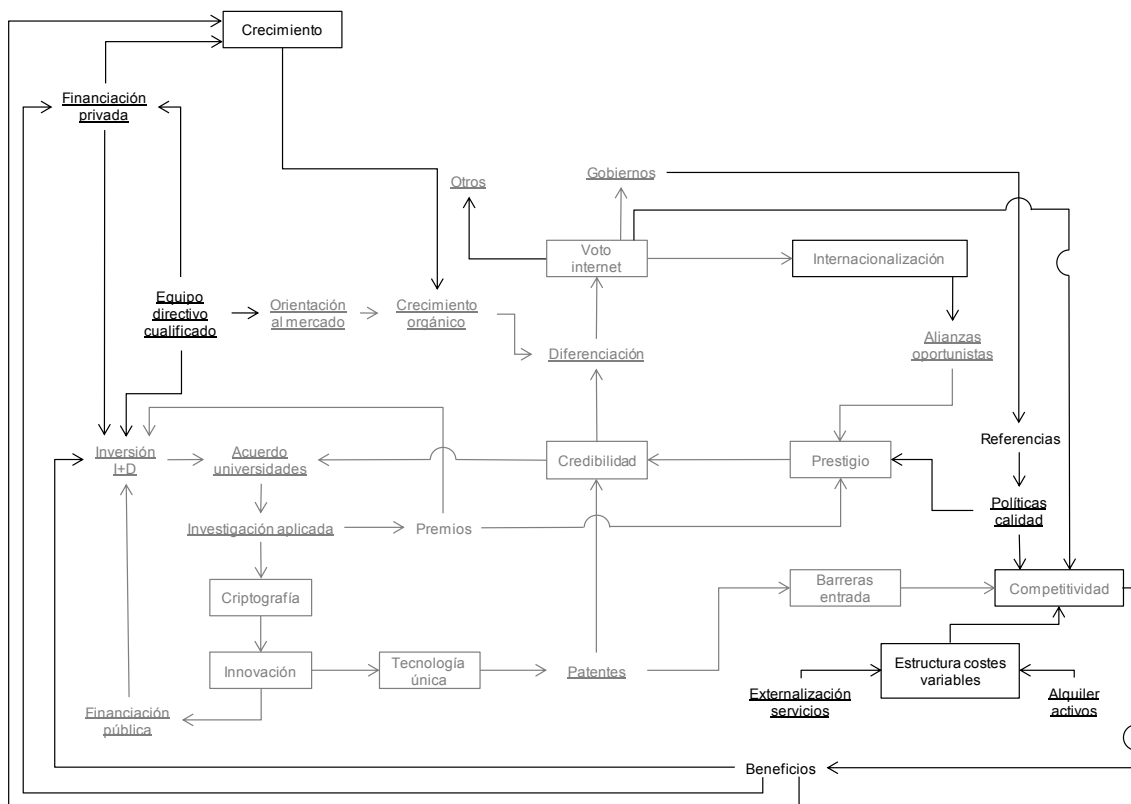
Al ser una firma pionera y especializada en voto por internet, con una tecnología única, permite satisfacer las necesidades de los gobiernos que están orientados a incorporar nuevas tecnologías en los procesos electorales. El crecimiento de ScytI durante este período le posiciona como líder indiscutible del mercado con una cuota del 80 %. Ser referente en el mercado pasa por ofrecer credibilidad al mercado, hecho que se consigue, por una lado, prestando un servicio seguro y, por otro, gracias al prestigio conseguido merced a la confianza depositada por gobiernos referentes en materia de voto por internet. Esto último se consigue debido al establecimiento de unas políticas de calidad que conforman un producto de garantía, que realimenta la credibilidad de la firma. La forma de acceder a los clientes lo refleja Pere Vallès de la siguiente forma:

“ScytI vende tecnología compleja para procesos críticos como son las elecciones, a clientes que tienen una fuerte aversión al riesgo como son los gobiernos, por lo que para un gobierno implantar una tecnología de una empresa extranjera es una decisión de mucho riesgo. Los gobiernos quieren la empresa con la mejor solución en seguridad y con referencias, pero que la integración de los servicios y el despliegue lo haga una empresa local, que conozca el país y que ya haya hecho proyectos con ellos. Para minimizar esa sensación de riesgo, pensamos que era importante hacerlo a través de partners, porque nos permitía acceder al mercado y bajar la percepción del riesgo que tenían los clientes, además de permitirnos focalizarnos en lo que sabemos hacer que es software” (Pere Vallès, CEO de ScytI)

¹⁰ Growth Satage, fase en la que se tiene una posición más o menos consolidada en el sector, donde se mejora la competitividad y empieza a haber una recurrencia de beneficios.

A nivel organizativo y de estructura de la firma, se establece una política de costes variables, estableciendo un criterio de externalización de todos aquellos servicios que no sean nucleares de la empresa, así como una política de alquiler de activos. Esta estructura de costes variables dota a ScytI de la flexibilidad necesaria para incrementar su competitividad, y para adaptarse a la demanda no siempre homogénea y lineal del mercado (Figura 5.11).

Figura 5.11 Representación modelo fase III – Crecimiento y liderazgo de mercado (2004-2011)



De las decisiones que se toman en esta fase de la empresa (Tabla 5.3), cabe destacar que surge cierto equilibrio entre aquéllas que se toman al amparo de la lógica de la efectuaración o de la causación, quizás con una ligera tendencia hacia esta última. La aparición de agentes externos como es la financiación privada, condiciona en determinada forma el desarrollo de la firma. Dado el papel que juega el *venture capital*

como agente financiador de la empresa -donde debe considerarse una tasa de retorno-, las elecciones de la empresa adquieren un tono más causal, estableciendo objetivos que conduzcan a la consecución de beneficios con el fin de cumplir con lo establecido con los accionistas. Jordi Puiggalí es claro al respecto,

“Con la entrada de capital en 2011 se establece un plan de expansión de la empresa, se pasa de ‘Security Electronic Voting’ a ‘Innovating Democracy’. Seguimos en el mercado del voto por internet, y ampliamos hacia la modernización electoral ofreciendo soluciones para otras fases del proceso electoral donde no se precisa un mecanismo de seguridad tan exigente como en el voto, pero que es un mercado más cuantificable y predecible” (Jordi Puiggalí, VP Investigación ScytI)

Tabla 5.3 Decisiones fase III – Crecimiento y liderazgo de mercado

Decisiones	Tipología	Consecuencias	Descripción	Lógica
Equipo directivo cualificado	Política	Orientación al mercado	La experiencia en la gestión centra recursos al mercado con la intención de crecer	Causación – determinación objetivos
		Financiación privada	La red de contactos y la experiencia en la gestión favorece la captación de financiación privada	Causación – maximizar rendimientos
Financiación privada	Política	Crecimiento	La financiación privada obliga al crecimiento rentable que proporcione un ROI al inversor	Causación – maximizar rendimientos
		Inversión en I+D	La financiación privada favorece la política continua de inversión en I+D	Causación- explotar factores exógenos
Gobiernos	Política	Referencias	El acceso a los gobiernos como clientes genera referencias para acceder a otros clientes potenciales	Efectuación – Principio piloto avión
Políticas de calidad	Política	Competitividad	Las políticas de calidad sitúan a la firma en una posición competitiva relevante	Efectuación - Principio piloto avión
		Prestigio	Las políticas de calidad dan notoriedad a la firma en el mercado	Efectuación - Principio piloto avión
Externalización servicios	Política	Estructura costes variables	Externalizar servicios no nucleares proporciona flexibilidad a la estructura de la firma	Causación – análisis competitivo
Alquiler activos	Gobernanza	Estructurar costes variables	La no posesión de activos fijos permite invertir en la mejora de activos y actividades generadoras de valor.	Causación – análisis competitivo

Fuente: Elaboración propia

FASE IV: Expansión rentable y diversificación (2011-2017)

En esta etapa se produce el tránsito de “Security Electronic voting” a “Innovating Democracy”, es decir, no sólo se ofrece al mercado el voto electrónico, sino que además se opta por un crecimiento a través de adquisiciones y alianzas estratégicas

con el objetivo de incrementar los resultados y mejorar la rentabilidad de la firma. El prestigio conseguido al ser líder en el mercado, así como la consolidación de clientes y la entrada de nuevos inversores, permite a ScytI llevar a cabo una estrategia de diversificación relacionada mediante integración horizontal. A través del desarrollo de producto, incorporando nuevas soluciones en su portfolio de productos (ver. Figuras 5.2 a 5.6), y del desarrollo de mercado, le permite crecer de forma rentable consiguiendo economías de alcance, al ofrecer nuevas soluciones en el mercado del proceso electoral a los clientes existentes, así como al poder entrar en nuevos mercados gracias a la compra de empresas posicionadas en los mismos.

En la actualidad, la tecnología criptográfica especializada en procesos electorales está protegida por más de 40 patentes internacionales. Las soluciones de voto electrónico y de modernización electoral se han utilizado con éxito en 47 países en todo el mundo, como Estados Unidos, Canadá, Francia, Noruega, Suiza, Reino Unido, Emiratos Árabes Unidos, Sudáfrica, India y Australia.

A lo largo de su trayectoria, la firma ha conseguido financiación externa privada por un importe superior a los 100 millones de euros. La firma está preparando en un horizonte temporal no superior a 2020 su próxima salida a bolsa en el mercado Nasdaq –siendo con toda posibilidad la primera empresa española en cotizar en el mismo- debido al gran potencial de crecimiento, su rentabilidad y ser líder de categoría en su sector.

La consolidación y liderazgo en el mercado del voto por internet conseguido en la etapa anterior, sitúa a ScytI en una posición idónea para proceder a una expansión rentable y la diversificación; se entra en la etapa *expansión stage*.

“En 2011 somos conscientes que nuestro crecimiento potencial en el mercado del voto por internet es muy limitado porque es un mercado muy incipiente, y que tenemos una inyección de capital que en principio para nuestro crecimiento no necesitamos, pero que se debe de mover. Nos damos cuenta que los clientes, aparte del voto por internet, precisaban de otras tecnologías para otras fases en el desarrollo del proceso electoral” (Pere Vallès, CEO de ScytI)

Debido a la competitividad y rentabilidad de la firma, y la experiencia del equipo directivo, se accede a la inversión privada externa en forma de *venture capital*. En esta fase, el apoyo de la financiación externa permite la expansión del proyecto, con la intención de entrar en nuevos mercados y segmentos.

La elección que se toma para proceder a la expansión es la diversificación relacionada. Es decir, se aprovechan las sinergias que se generan gracias a la experiencia y el liderazgo del mercado de voto por internet, para poder diversificar en nuevas actividades utilizando recursos en forma de tecnología y canales de distribución, que faciliten la complementariedad al existir relación entre las actividades que se llevan a cabo.

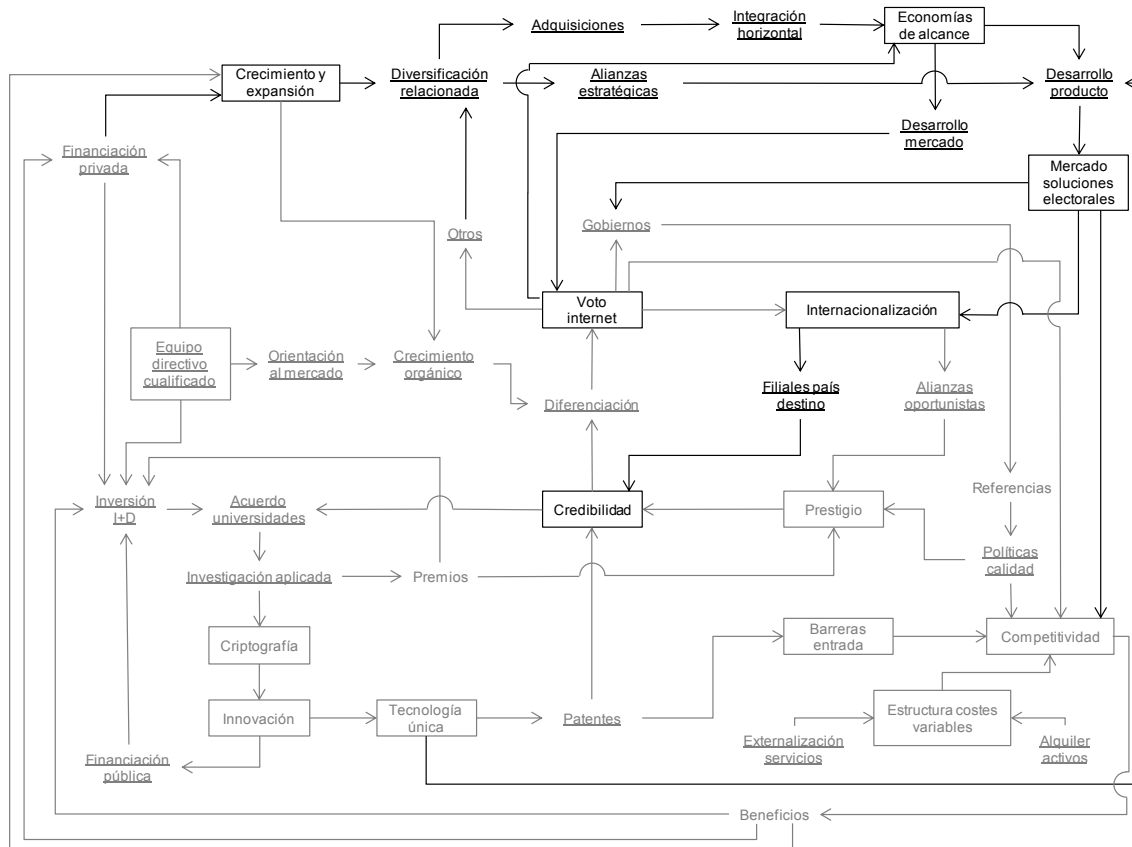
La diversificación se realiza a través de adquisiciones de empresas y de alianzas estratégicas. La decisión de comprar empresas viene favorecida por la captación de financiación ajena, lo que a través de la integración horizontal en el negocio generará economías de alcance, que se conseguirán al apostar tanto por el desarrollo del mercado como del producto.

Estas empresas ubicadas en nuevos países y con un contacto establecido con sus gobiernos, facilita el acceso a la venta cruzada de voto por internet, así como incrementar la gama de servicios en la cartera de Scytl con nuevas soluciones electorales que le permita entrar en otras fases del proceso electoral, y no únicamente en la fase del día de las elecciones. La decisión de establecer alianzas estratégicas permitirá establecer sinergias con otras empresas, aportando la tecnología Scytl que facilitará desarrollar producto con el que poder acceder a otros segmentos (entes públicos locales, colegios oficiales, universidades...), que permitan seguir con la expansión mediante la diversificación relacionada.

La firma opta por el establecimiento de filiales de nueva creación en países de destino que se consideran estratégicos, así como por el seguimiento de las filiales ya

establecidas derivadas de la compra de empresas en otros países. Esta elección orientada a mantener proximidad con el cliente, es generadora de mayor credibilidad a la hora de gestionar los procesos electorales (Figura 5.12).

Figura 5.12 Representación modelo fase IV – Expansión y diversificación (2011-2017)



Los trazos oscuros corresponden a la evolución del modelo de negocio en la presente fase, los más claros a la formación del modelo de negocio en las fases previas
Fuente: Elaboración propia

En esta última fase, donde la financiación de las *venture capital* juega un papel determinante, tal y como se observa en la tabla 5.4, la lógica causal aparece predominante en el proceso de toma de decisiones. La existencia de un consejo de administración profesionalizado formado por representantes de las *venture capital*, así como un renovado equipo directivo, condicionan el establecimiento de objetivos y la búsqueda de rentabilidad, con una firme apuesta hacia la expansión y diversificación de la firma. Por otro lado, la firma acumula un gran bagaje en el mercado de los procesos electorales, ya que continua siendo líder en materia de voto por internet,

hecho que le permite ajustar las decisiones en base a la experiencia con un claro objetivo de minimizar riesgos con el fin de maximizar los objetivos, desde una perspectiva de control para conseguir los efectos deseados con los medios que se disponen.

Tabla 5.4 Decisiones fase IV – Expansión y diversificación

Decisiones	Tipología	Consecuencias	Descripción	Lógica
Diversificación relacionada	Política	Adquisición	La expansión pasa por la adquisición de empresas relacionadas que reduce el tiempo tanto de acceso al mercado como de generación de nuevo producto.	Causación – Análisis competitivo
		Alianzas estratégicas	Permite generar sinergias compartiendo tecnología a cambio de acceso a mercado	Efectuación – principio de mezzcolanza
Adquisiciones	Gobernanza	Integración horizontal	Las adquisiciones determinan la estrategia de integración horizontal de la firma	Causación – Análisis competitivo
Integración horizontal	Política	Economías de alcance	Las economías de alcance generan complementariedades con costes compartidos	Causación – Maximizar rendimientos
Alianzas estratégicas	Gobernanza	Economías de alcance	Las economías de alcance generan complementariedades con costes compartidos	Causación – Maximizar rendimientos
Desarrollo de mercado	Política	Voto internet	El desarrollo de mercado facilita el acceso a nuevos mercados potenciales para ofrecer los servicios actuales y de la nueva gama de servicios derivados de la adquisición de empresas	Causación – Establecimiento objetivos
Desarrollo de producto	Política	Mercado soluciones electorales	El desarrollo de producto permite incrementar la venta cruzada con clientes actuales, y atacar nuevos mercados con el nuevo portfolio	Causación – Establecimiento objetivos
Internacionalización	Política	Filiales país de destino	La expansión por adquisición de empresas es una internacionalización que facilita el establecimiento fijo en destino	Causación - Análisis competitivo
Filiales país de destino	Activos	Credibilidad	Presencia física en el país de destino genera credibilidad e incremento de negocio	Causación – adaptación contingencias
Tecnología única	Política	Desarrollo de producto	La aplicación de tecnología única en el nuevo producto adquirido mejora el mismo	Causación – Explotación factores exógenos
Financiación privada	Política	Expansión	La financiación privada facilita y a su vez condiciona la expansión debido al ROI	Causación – Determinación objetivos

Fuente: Elaboración propia

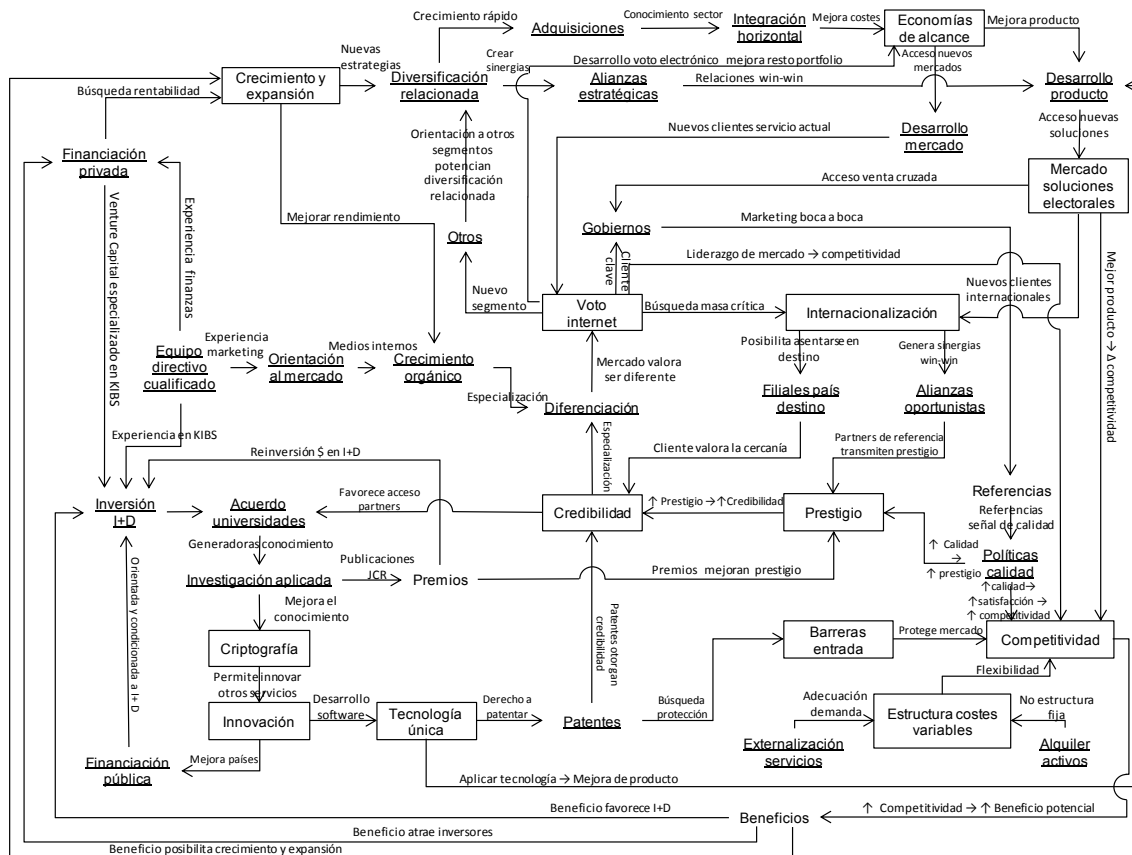
5.4.2 Evaluación del modelo de negocio

En las Figuras 5.13 y 5.14 se muestra el modelo de negocio completo¹¹ (con teorías y sin ellas respectivamente) de la empresa ScytI, que cómo se ha podido observar en el

¹¹ En la figura 5.13 se representa el modelo de negocio de ScytI con teorías, donde se incluye un pequeño texto para explicar explícitamente las mismas para la justificación de cada flecha relacional. Sin embargo en el resto de representaciones del modelo de negocio (completas o parciales) del trabajo, no se incorporan las teorías con el fin de tener representaciones más sencillas gráficamente.

apartado anterior, se ha ido conformando a lo largo del tiempo en sus diferentes fases, y representa un conjunto de elecciones y consecuencias derivadas de las primeras.

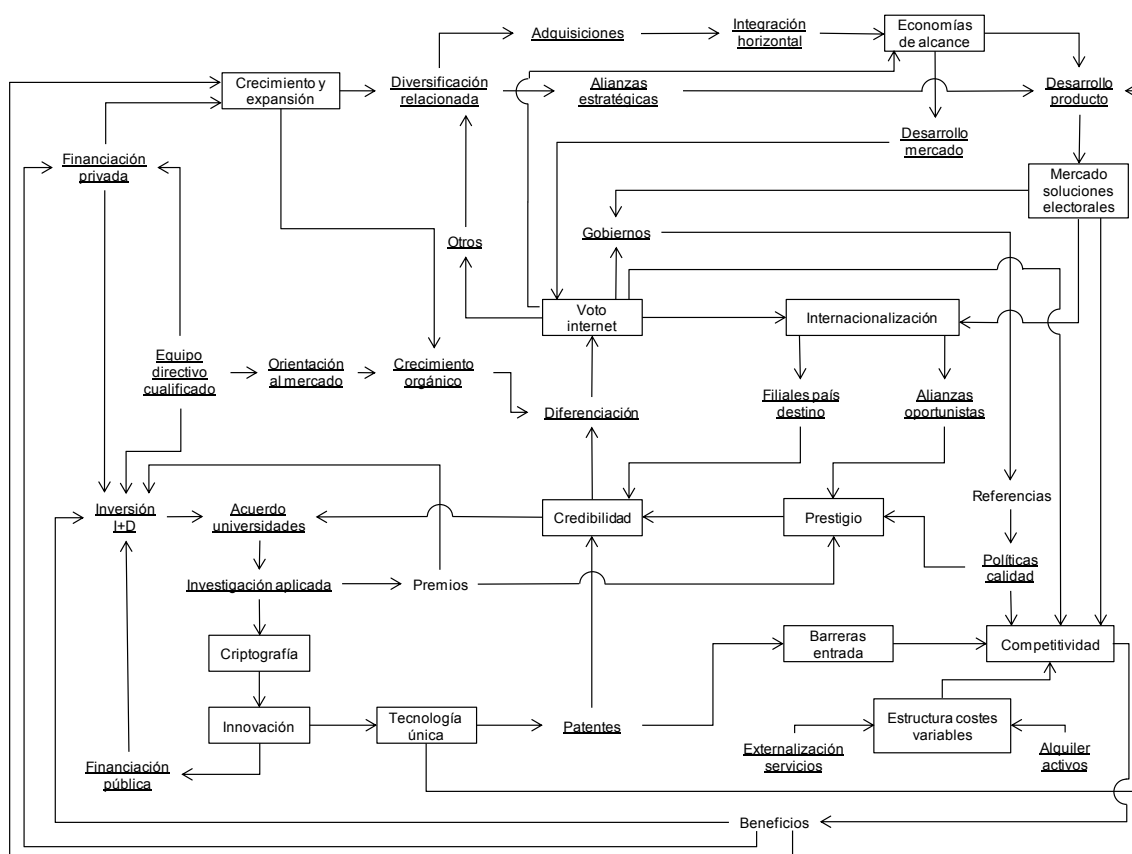
Figura 5.13 Representación modelo negocio Scytll con teorías



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar, que los modelos de negocio son intrínsecamente dinámicos, por la propia actividad de la empresa, por lo que se pueden generar bucles dinámicos cuando las elecciones producen consecuencias, y esas consecuencias permiten nuevas elecciones que pueden fortalecerse con cada iteración positiva en alguna componente del modelo, mejorando el mismo.

Figura 5.14 Representación modelo negocio ScytI



Fuente: Elaboración propia

En el presente trabajo, se lleva a cabo la evaluación del modelo de negocio en aislamiento, por lo que se analizará el virtuosismo, la alineación con los objetivos, el reforzamiento y la robustez.

Virtuosismo

Uno de los criterios básicos para valorar la excelencia del modelo de negocio es su virtuosidad (Miravittles et al 2011). En ScytI existen varios círculos virtuosos que favorecen el desarrollo de la firma (Tabla 5.5)

Tabla 5.5 Círculos virtuosos del modelo de negocio de ScytI

Círculos virtuosos del modelo de negocio de ScytI	
Ciclo 1 Competitividad de servicio	Competitividad → Beneficios → Inversión I+D → Acuerdo universidades → Investigación aplicada → Criptografía → Innovación → Tecnología única → Patentes → Barreras entrada → Competitividad → ...
Ciclo 2 Credibilidad de servicio	Credibilidad → Acuerdo universidades → Investigación aplicada → Premios → Prestigio → Credibilidad → ...
Ciclo 3 Internacionalización temprana	Internacionalización → Alianzas oportunistas → Prestigio → Credibilidad → Diferenciación → Voto internet → Internacionalización → ...
Ciclo 4. Internacionalización en expansión	Internacionalización → Filiales país destino → Credibilidad → Diferenciación → Voto internet → Economías de alcance → Desarrollo de producto → Mercado soluciones electorales → Internacionalización → ...
Ciclo 5. Consolidación de mercado	Voto internet → Gobiernos → Referencias → Políticas de calidad → Prestigio → Credibilidad → Diferenciación → Voto internet → ...
Ciclo 6. Desarrollo de mercado	Voto internet → Otros → Diversificación relacionada → Adquisiciones → Integración horizontal → Economías de alcance → Desarrollo de mercado → Voto internet → ...
Ciclo 7. Financiación de la expansión	Crecimiento y expansión → Diversificación relacionada → Desarrollo producto → Mercado soluciones electorales → Competitividad → Beneficios → Financiación privada → Crecimiento y expansión → ...

Fuente: Elaboración propia

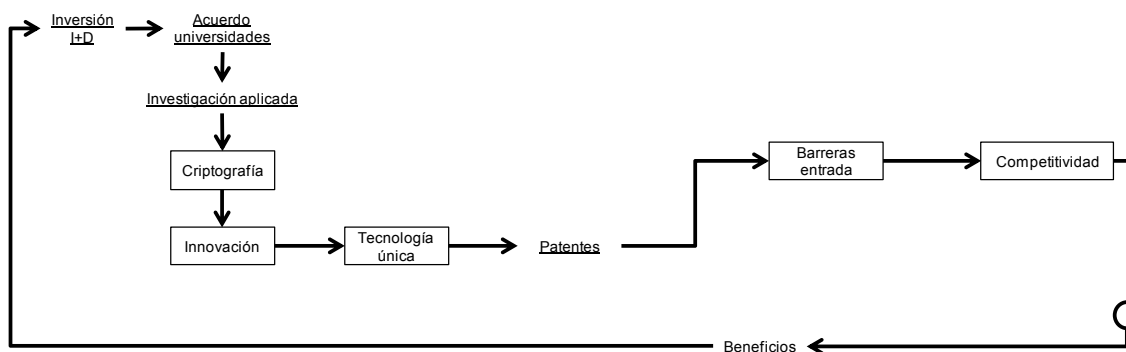
Los dos primeros círculos virtuosos conectan la investigación aplicada como base de la tecnología que ofrece la firma con la competitividad y credibilidad que debe tener una empresa de servicios intensivos en conocimiento.

El ciclo 1 (Figura 5.15) es determinante para el desarrollo de la empresa, ya que la posibilidad de establecer barreras de entrada protegiendo mediante patentes la tecnología desarrollada, permiten poder ser competitivos en el mercado y la posterior consecución de beneficios para poder reinvertir en I+ D.

Las decisiones que han favorecido la aparición de este primer círculo virtuosos, se toman al amparo tanto de la lógica de la efectuación como de la causación. Por un lado, el principio de “pajaro en mano” de la lógica de la efectuación es el que subyace, ya que se parte de la idea de qué hacer con la tecnología única generada a partir de la

investigación aplicada, y a partir de ahí ver dónde se llega. Por otro lado, se complementa este círculo virtuoso mediante la decisión causal de establecer patentes, con el fin de generar barreras de entrada para impedir el acceso al mercado de la competencia, siendo esta decisión tomada al amparo del principio de “evitar contingencias inesperadas”, uno de los principios que rige la lógica causal. En este círculo virtuoso se combinan ambos enfoques decisionales con el fin de generar un servicio competitivo, lo que nos lleva a pensar, que la competitividad de una empresa es un fenómeno dinámico en el que de forma recurrente se deben tomar diferentes tipos de decisiones que permitan mantener un posicionamiento competitivo en el mercado.

Figura 5.15 Círculo virtuoso de competitividad de servicio



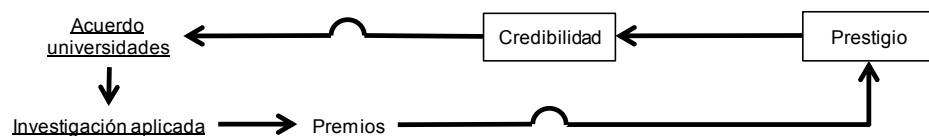
Ciclo 1. Competitividad de servicio: Competitividad → Beneficios → Inversión I+D → Acuerdo universidades → Investigación aplicada → Criptografía → Innovación → Tecnología única → Patentes → Barreras entrada → Competitividad → ...

El ciclo 2 (Figura 5.16) dirige la investigación aplicada hacia la generación de credibilidad, ya que es un factor determinante para que el cliente potencial confíe en el servicio que se presta. En este sentido, el establecimiento de acuerdos con el entorno universitario, permite que aparte de mejorar la tecnología, se acceda a publicar las investigaciones en prestigiosas revistas científicas, que *per se* otorgan prestigio debido

a que es el mundo científico quien las valida, además de poder acceder a la consecución de premios internacionales que generan notoriedad en el mercado.

Decisiones desde la lógica de la efectuación son tomadas en la generación de este círculo virtuoso. La decisión de establecer acuerdos con universidades, se toman según el principio de “mezcolanza”, donde se acuerda con los *stakeholders* la asunción de compromisos reales con el proyecto, sin considerar costes de oportunidad o análisis competitivos elaborados. Tal decisión, junto con la decisión de fomentar internamente la investigación aplicada para poder ser dispuesta como uno de los medios de ScytI para su desarrollo –decisión tomada al amparo del principio de “pájaro en mano”-, llevan a la empresa a la generación de credibilidad en el mercado. Siguiendo el enfoque de la lógica de la efectuación, dónde un elemento importante es el “no control predictivo”, parece lógico pensar que conseguir la credibilidad en el mercado no es algo que se pueda controlar, sino que viene determinado por lo que la empresa pueda hacer e influir, por lo que decisiones tomadas desde la lógica de la efectuación tienen su razón de ser en la generación de este círculo virtuoso.

Figura 5.16 Círculo virtuoso de credibilidad de servicio



Ciclo 2. Credibilidad de servicio: Credibilidad → Acuerdo universidades → Investigación aplicada → Premios → Prestigio → Credibilidad → ...

En cuanto a la internacionalización de la empresa, aparecen dos bucles que muestran la importancia que tiene el fenómeno de la internacionalización para el desarrollo de la empresa. Ambos bucles se generan en momentos temporales diferentes en la

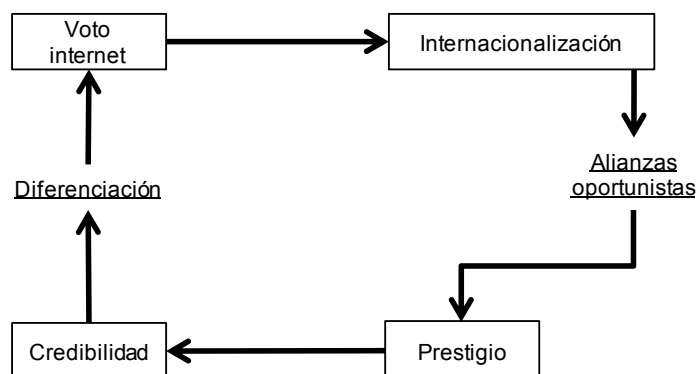
evolución de la empresa, surgiendo el bucle 3 (Figura 5.17) en el momento de la creación de la empresa que recibe el nombre de círculo virtuoso de internacionalización temprana, y el bucle 4 (Figura 5.18) que se crea en la etapa de expansión de la empresa y denominado círculo virtuoso de internacionalización en expansión.

El fenómeno de la internacionalización en esta etapa temprana de la firma, se considera más como una consecuencia rígida que una posible elección de la misma, debido a que la normativa existente en el mercado doméstico en el momento de la creación de la empresa impedía la total posibilidad de ofrecer su tecnología a nivel local, por lo que no hubo otra posibilidad que enfocarse a los mercados internacionales. Cabe destacar, que el acceso a los clientes se lleva a cabo mediante alianzas ad hoc con empresas de mayor prestigio en el mercado que confieran credibilidad a la tecnología ScytI, para que el mercado principal empiece a considerar la tecnología de la firma como un elemento diferencial en el voto por internet. Sin embargo, la internacionalización que se genera en la expansión de la empresa, se lleva a cabo básicamente a través de filiales propias en el país de destino que le confieren directamente credibilidad, ya que en este mercado la cercanía con el cliente es imprescindible.

Todas las decisiones que se llevan a cabo en la generación de este círculo virtuoso de la internacionalización temprana, obedecen a la lógica de la efectucción. La decisión de adoptar una estrategia de diferenciación, viene condicionada por la tecnología única que se posee y permite prestar un servicio altamente diferenciado, decisión tomada siguiendo el principio de “piloto de aviación”, donde es la acción humana quien actúa como impulsor de nuevas oportunidades, despertando el interés de clientes en el ámbito internacional. El servicio del voto por internet, es una decisión tomada al amparo del principio de “limonada”, se reconocen las contingencias, y se aprovechan. Y por último, la decisión de optar por alianzas oportunistas, realizada según el principio

de “mezcolanza”, lleva a ScytI a establecer compromisos de colaboración, con la clara intención de que los proyectos se desarrollen, sin en un principio conocer los resultados potenciales que se pueden conseguir. La generación de este círculo virtuoso se lleva a cabo en las etapas tempranas de desarrollo de la empresa, dónde es más proclive que decisiones consideradas desde la lógica de la efectución se tomen. Esto nos conduce a reflexionar que las decisiones tomadas que llevan a la generación de este círculo virtuoso, se deben tanto a la propia operacionalización de la internacionalización temprana, como a que estas decisiones se toman en una fase inicial de crecimiento de la empresa.

Figura 5.17 Círculo virtuoso de internacionalización temprana



Ciclo 3. Internacionalización temprana: Internacionalización → Alianzas oportunistas → Prestigio → Credibilidad → Diferenciación → Voto internet → Internacionalización → ...

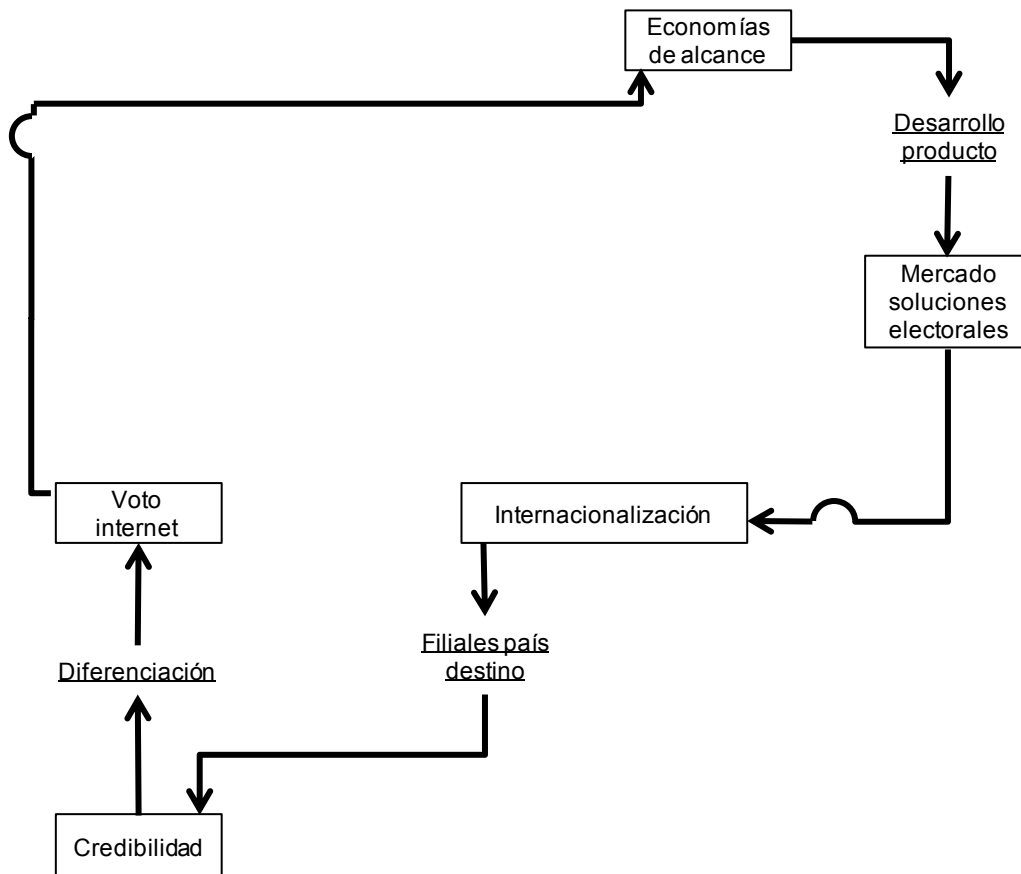
Esta segunda fase de internacionalización viene condicionada por el incremento del portfolio de ScytI, que incorpora nuevas soluciones que vienen dadas por la incorporación del activo de las empresas adquiridas como estrategia de crecimiento de la empresa.

Si bien este círculo virtuoso de la internacionalización en expansión tiene su origen en la diferenciación como ocurría en el círculo anterior, en este caso es la decisión del desarrollo de producto quien generará en mayor medida el virtuosismo de este círculo.

La decisión estratégica adoptada en la generación del presente círculo está al amparo de la lógica de la causación, ya que es el principio de determinación y establecimiento de objetivos quien marca el ámbito de acción. En esta fase expansiva, el objetivo es entrar en nuevos mercados y conseguir nuevos clientes, a la vez que incrementar la venta cruzada con los mismos, por lo que existen unos objetivos de crecimiento determinados. Por otro lado, establecer filiales en el país de destino adaptándose a las necesidades del cliente sigue el principio causal de adaptación a las contingencias surgidas.

Como denominador común en los dos círculos virtuosos referidos a la internacionalización de ScytI, hay que señalar por un lado, que el soporte de la internacionalización es la credibilidad, y por otro, la red de contactos que se consiga - ya sea por alianzas oportunistas o por la adquisición de contactos por la compra de empresas en el país de destino que posibilitan el establecimiento de filiales-. Tanto la credibilidad como la red de contactos facilitan el acceso a mercados internacionales.

Figura 5.18 Círculo virtuoso de internacionalización en expansión



Ciclo 4. Internacionalización en expansión: Internacionalización → Filiales país destino → Credibilidad → Diferenciación → Voto internet → Economías de alcance → Desarrollo de producto → Mercado soluciones electorales → Internacionalización → ...

Pere Vallès explica las decisiones tomadas respecto a la internacionalización de ScytI,

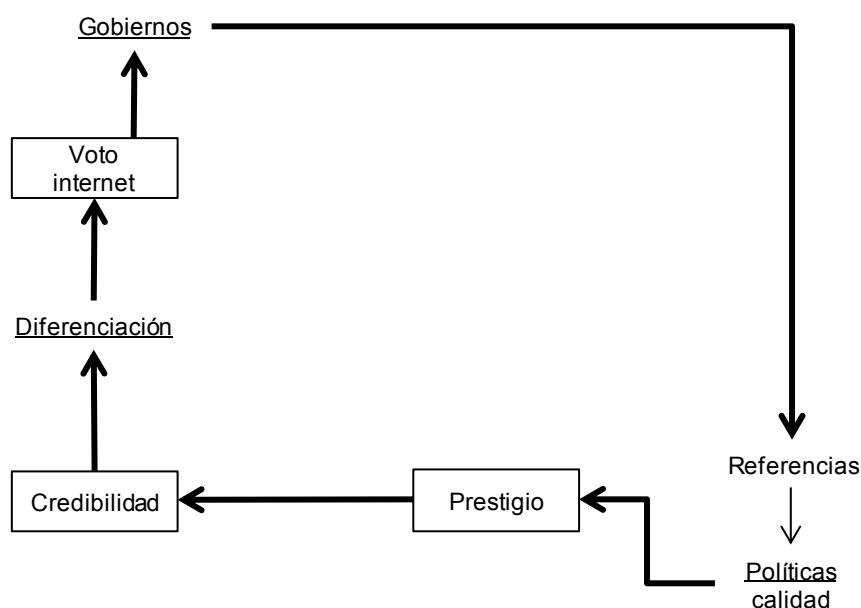
“La internacionalización de la empresa en un inicio no se puede decir que haya seguido un proceso muy científico que digamos, ha sido muy de oportunidad y de prueba y error. En algunos países nos ha funcionado perfectamente y en el vecino ha sido un fracaso, por lo que en ocasiones hacer muchos estudios de mercado y analizar tampoco funciona mucho” (Pere Vallès, CEO ScytI)

“En la actualidad y gracias a la expansión, tenemos oficinas distribuidas por el mundo, con gente que sabe muy bien cómo hacer negocios en cada uno de los países, que tienen conexiones políticas y que conocen el negocio con el gobierno. Tenemos delegaciones y también partners para trabajar con los gobiernos” (Pere Vallès, CEO ScytI)

Se observa, que dependiendo del tiempo y el lugar del proceso de internacionalización, la lógica en la toma de decisiones al respecto, puede pasar de la lógica de la efectucción a la lógica de la causación.

Los dos bucles siguientes muestran como se refuerza el mercado principal de la empresa que es el voto por internet. En el bucle 5 (Figura 5.19), concedores de la importancia de la credibilidad de la firma para acceder a los gobiernos en el mercado del voto por internet, la elección de establecer una política de calidad refuerza la credibilidad de la empresa. No sólo por las políticas unilaterales de optar por certificaciones internacionales de calidad y el establecimiento de un sistema de calidad interno, sino por las referencias que se obtienen gracias a los gobiernos que son relevantes y notorios en el uso del voto por internet, debido a tener que superar los procesos de calidad que los gobiernos de destino llevan a cabo. Las decisiones tomadas al amparo de la lógica de la efectucción, en concreto del principio del “piloto de avión”, han contribuido a la generación del círculo virtuoso de la consolidación del mercado. La elección del segmento de gobiernos como cliente principal, y la elección a la hora de definir unas políticas de calidad determinadas, han contribuido al impulso para la generación de oportunidades de negocio, mejorando la notoriedad y la posición competitiva de la empresa.

Figura 5.19 Círculo virtuoso de consolidación de mercado

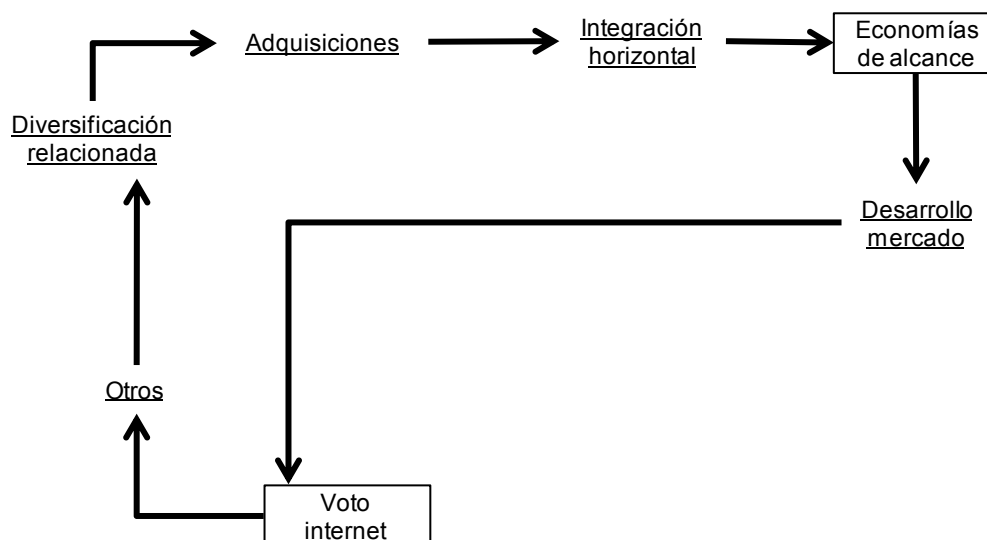


Ciclo 5. Consolidación de mercado: Voto internet → Gobiernos → Referencias → Políticas de calidad → Prestigio → Credibilidad → Diferenciación → Voto internet → ...

En el bucle 6 (Figura 5.20) se refuerza el mercado de voto internet, en el sentido que la elección del desarrollo de mercado viene facilitada por las economías de alcance que se generan en la decisión de la diversificación relacionada, con la que se prevé la expansión de la firma. Se desarrollará tanto el mercado existente de voto por internet, -la compra de nuevas empresas ubicadas en nuevos mercados permitirá el incremento la cuota de mercado-, así como el acceso a mercados de elevado potencial de usuarios de voto por internet. Se establecerá un primer contacto para la generación de confianza a través de otras soluciones electorales del portfolio de la firma, con el fin de que llegado el momento que opten por la utilización del voto por internet, Scytl esté perfectamente posicionada como primera opción de proveedor del servicio. En ambos bucles el refuerzo del mercado principal de la firma resulta obvio. En este círculo virtuoso de desarrollo de mercado, las decisiones tomadas al amparo de la lógica de la causación son las que adquieren protagonismo. Siguiendo el principio del análisis competitivo de la lógica causal, se lleva a cabo la diversificación relacionada mediante

diversas adquisiciones de empresas, con el fin de incrementar el negocio minimizando el tiempo de actuación. La decisión estratégica de integración horizontal para conseguir economías de alcance, también se lleva a cabo al abrigo de la misma lógica decisional, pero al auspicio del principio de la maximización de rendimientos esperados. Cabe esperar que en etapas de desarrollo más avanzadas en la empresa, sean las decisiones de carácter causal las que adquieran una mayor notoriedad, debido a la mejora de la curva de aprendizaje y de la intención de intentar controlar las consecuencias de las decisiones.

Figura 5.20 Círculo virtuoso de desarrollo de mercado



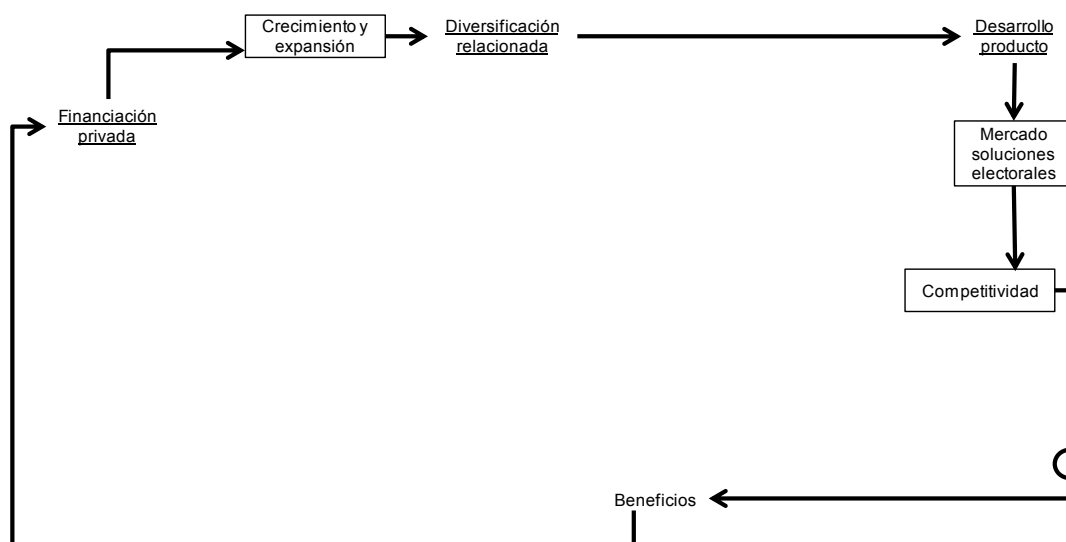
Ciclo 6. Desarrollo de mercado: Voto internet → Otros → Diversificación relacionada → Adquisiciones → Integración horizontal → Economías de alcance → Desarrollo de mercado → Voto internet → ...

Por último, se ha detectado un círculo virtuoso (Figura 5.21) donde el bucle 7 se relaciona con la estrategia de financiación de la expansión de la firma. En cierta medida, la expansión rentable de la empresa viene condicionada por la financiación privada de las *venture capital*, hecho que obliga a un crecimiento rentable y la expansión de la empresa en aras de obtener rentabilidad. La elección de la diversificación relacionada aprovechando la experiencia, los canales de distribución, la

tecnología y la credibilidad de la empresa, se llevará a cabo incorporando nuevas soluciones electorales – ya sean por la incorporación al portfollio de Scytl de los activos de las empresas adquiridas, como por el desarrollo de nuevas soluciones en base de la tecnología desarrollada internamente- que permitan el desarrollo del producto que favorezca el acceso al mercado de las soluciones electorales. El mercado de soluciones electorales favorecido por las economías de alcance que se han generado, posicionan a Scytl de forma competitiva en el sector para la generación de beneficios, que posibilite la nueva aportación de recursos financieros para seguir con el proceso de expansión.

La decisión de financiar la expansión mediante capital privado, se lleva a cabo al amparo de una clara lógica de causación, ya que los principios de establecimiento y consecución de objetivos, y la maximización de los rendimientos esperados son los considerados en esta decisión. A esta decisión, le acompañan otras también de carácter causal como es la diversificación relacionada y el desarrollo de producto. En aras de poder maximizar beneficios para retribuir el capital, parece lógico adoptar decisiones causales con las que intentar prever y controlar las consecuencias derivadas de tales elecciones, y poder justificar a priori ante los accionistas las mismas.

Figura 5.21 Círculo virtuoso de financiación de la expansión



Ciclo 7. Financiación de la expansión: Crecimiento y expansión → Diversificación relacionada → Desarrollo producto → Mercado soluciones electorales → Competitividad → Beneficios → Financiación privada → Crecimiento y expansión → ...

Alineación con los objetivos

El objetivo último de Scytl es la innovación de la democracia para hacerla más segura, eficiente y transparente aportando soluciones basadas en un profundo conocimiento y experiencia de las tecnologías, con una seguridad vanguardista y unas capacidades estratégicas para aportar soluciones en todas las fases del proceso electoral. Parece lógico pensar que los accionistas de la firma deben querer maximizar los beneficios, sin embargo, este hecho se puede considerar más una consecuencia que una elección. Es decir, focalizarse en el desarrollo de un fin, tiene como consecuencia la obtención de beneficios. Tal y como se ha podido observar en la representación del modelo de negocio, las decisiones que se han tomado en las diferentes fases están totalmente alineadas con los objetivos fundamentales de la empresa.

Reforzamiento

En este sentido, el modelo de negocio está conformado con el fin de crear valor y poder apropiarse de ese valor a través de la generación de competitividad de la firma. Este reforzamiento se observa básicamente en la complementación de las elecciones que se van realizando, y que en el modelo de negocio de ScytI gira en torno a la credibilidad. Según afirma Jordi Puiggalí,

“Nosotros nos diferenciamos porque desde un principio generamos soluciones desde la seguridad, mucha tecnología busca primero la funcionalidad y luego la seguridad, pero nosotros lo hicimos al revés, primero pensamos en la seguridad y luego la aplicabilidad de la funcionalidad” (Jordi Puiggalí, VP Investigación ScytI)

Este reforzamiento de las elecciones se puede ver a lo largo de los círculos virtuosos que tiene ScytI, ya que en cuatro de los siete círculos virtuosos las diferentes elecciones que se toman conducen al reforzamiento de la credibilidad.

La apropiación de valor de la firma se canaliza a través de la estrategia de la diferenciación, que le permite la creación de un océano azul¹² debido al incipiente estado del mercado del voto por internet. Este hecho le proporciona la oportunidad de crecimiento rápido y rentable, con el que se consigue un liderazgo abrumador del mercado con cuotas superiores al 80%, tal y como lo afirma el CEO de ScytI:

“Lo que rompió la travesía del desierto fue el primer contrato, ya que no conseguíamos clientes porque no teníamos referencias y nadie quería ser el primero en utilizar nuestra tecnología. Cuando eso se rompe y los clientes empiezan a ver que nuestra solución funciona, los clientes empiezan a hablar, un cliente te lleva a otro y es un círculo que se retroalimenta. Es un mercado en el que tenemos poder de negociación tanto con proveedores como con clientes. No hay producto sustitutivo, ya que nosotros somos el producto sustitutivo. Es cierto que podrían entrar empresas nuevas a competir, pero tenemos la barrera de entrada de las patentes registradas a nivel internacional, y el prestigio de las referencias de los clientes que ya tenemos. Todo eso en un

¹² Término acuñado por primera vez en el trabajo de Kim, W. C., y Mauborgne, R. (1997), y que hace referencia a un mercado aún desconocido y no contaminado por la competencia, donde la demanda se crea en lugar de disputarla.

mercado de nueva creación y en una etapa muy incipiente, pero con un recorrido potencial enorme” (Pere Vallès, CEO ScytI)

Del mismo modo, este reforzamiento se vislumbra en los círculos virtuosos, ya que en el mismo al igual que sucede con la credibilidad, en cuatro de los siete círculos virtuosos las diferentes elecciones que se toman en el desarrollo del modelo de negocio pasan por el reforzamiento del mercado del voto por internet.

Ambas consecuencias rígidas, la credibilidad y el mercado del voto por internet se retroalimentan entre ellas. La base del mercado del voto por internet es la credibilidad, y a mayor cuota de ese mercado, más crece la credibilidad de la firma, por lo que ambas se convierten en las piedras angulares de ScytI.

Robustez

Con el fin de determinar la sostenibilidad futura de ScytI, se precisa analizar cómo se afrontan cada una de las amenazas genéricas propuestas por Ghemawat (1991) y que deben ser consideradas para valorar la robustez del modelo de negocio.

- **Imitación.** La decisión de patentar el conocimiento desarrollado por ScytI en materia de criptografía, genera barreras de entrada que impide el acceso de nuevos competidores que puedan ofrecer soluciones para el voto por internet en las mismas condiciones. Sin embargo, existe una mayor competencia en el mercado de otras soluciones electorales, ya que no es posible establecer un nivel de protección de las mismas como ocurre en el mercado del voto electrónico.
- **Apropiación.** La apropiación de valor por otros actores del mercado, estará en función del poder de negociación de la firma. En el mercado del voto por internet, ScytI tiene poder de negociación respecto a los clientes, debido a que ofrece un servicio muy diferenciado que el cliente potencial valora, y donde la competencia es pequeña. Sin embargo, en el mercado de otras soluciones electorales, la competencia es mayor y en la gran mayoría de ocasiones, y al tratarse de

administraciones públicas, el proceso de contratación de proveedores viene determinado por una normativa que regula el proceso y que suele formalizarse mediante concurso público. En este mercado el poder de negociación disminuye y se puede perder parte del valor que se genera, debido a que el precio no se negocia directamente con el cliente, sino que viene condicionado por el tipo de adjudicación que la regulación de contratación pública de los gobiernos establezcan. Por el lado de los proveedores, hay que destacar que el elevado grado de calidad que debe incorporar el servicio ofrecido por ScytI, implica elegir unos proveedores con unos estándares acordes con los de la firma, hecho que conlleva a tener unos costes de contratación más elevados. En este sentido, si bien ScytI como referente de mercado tiene cierto poder de negociación, parte del valor que genera es apropiado por sus proveedores.

- **Sustitución.** A corto plazo y en los mercados donde está posicionado ScytI, no hay indicios de productos sustitutivos. Más bien al contrario, la correlación que tiene ScytI con la democracia, y el desarrollo que está teniendo ésta con nuevas formas participativas y de cercanía con el ciudadano por parte de los gobiernos, apunta a que cada vez van a ser mayores las necesidades de los gobiernos para comunicarse con los ciudadanos, y más las soluciones potenciales que ScytI va a poder desarrollar.
- **Complacencia.** Debido a la etapa expansiva en la que se encuentra ScytI, en un sector altamente tecnológico que posibilita el desarrollo de la organización basado en una mano de obra altamente cualificada, no parecen existir signos de complacencia por parte del capital humano de la firma.

5.5 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Mediante el análisis del modelo de negocio de Scytl, se ha podido observar que las decisiones que se toman inciden en el modelo de negocio generando unas consecuencias que condicionan la viabilidad de la empresa. En un entorno globalizado y competitivo donde las empresas deben actuar, el margen para el error se torna más estrecho, por lo que las organizaciones deben elaborar procesos de toma de decisiones cada vez más eficientes, ya sea desde la lógica de la efectucción o la causación. El proceso de toma de decisiones debe convertirse en la preocupación central para las organizaciones modernas (Mitchell et al., 2011), siendo una actividad primordial para la formulación y la implementación de la estrategia, pudiéndose apoyar en el modelo de negocio como soporte, ya que es considerado como una herramienta de gestión estructurada relevante para el éxito (Magretta, 2002).

El estudio muestra que existen cuatro fases en el desarrollo de la firma, y que factores tanto internos como externos, tienen influencia en el proceso de la toma de decisiones. Aparece en el modelo de negocio una tendencia mayor hacia la efectucción o la causación en función de la etapa evolutiva del mismo, pudiendo coexistir ambos enfoques, ya que se puede considerar que son enfoques que actúan como complementarios y no excluyentes. Este resultado es acorde con el hallazgo de la investigación de Harms y Schiele (2012) y Nummela et al. (2014) sobre el proceso de creación de las nuevas empresas internacionales, que señalan que efectucción y causación no deben ser conceptos diametralmente opuestos, ya que las empresas parecen ser capaces de utilizar ambos enfoques en gran medida.

La representación del modelo de Scytl nos ha mostrado el dinamismo del mismo, hecho que nos lleva a coincidir con Sosna et al. (2010) al afirmar que los modelos de negocio deben ser considerados de forma dinámica. Estos deben ser examinados de forma recurrente lo largo de la vida de las empresas, debido a que se debe incorporar

la incidencia de tanto factores internos como externos paulatinamente. Estos resultados obtenidos también están en concordancia con los del trabajo de Tecee (2010), que subraya que el diseño de los modelos de negocio es la clave del desarrollo de las capacidades dinámicas. Las empresas deben proceder a su rediseño en el caso que las elecciones tomadas no sean capaces de generar círculos virtuosos que refuercen el propio modelo de negocio, ya sea por tener que adaptar el producto (Ries, 2011; Blank 2013) como por otros aspectos de la cadena de valor (Ojala, 2016).

Este estudio que ha analizado el desarrollo de una NEI de servicios intensivos en conocimiento a través de la representación de su modelo de negocio y la incidencia del proceso de toma de decisiones en el mismo, nos ha llevado a reflexionar sobre la incidencia del capital humano en el desarrollo de la firma.

El análisis en el presente estudio del capital humano de los fundadores y/o gerentes de la empresa, arroja unos resultados acordes con otras investigaciones que evidencian la estrecha relación existente entre el nivel de estudios de los fundadores y la eficiencia de sus empresas (Robinson y Sexton, 1994). En el caso de las empresas de servicios intensivos en conocimiento, el propio conocimiento juega un papel determinante para la viabilidad de las mismas. En nuestro estudio, el elevado conocimiento técnico aportado por los fundadores de la empresa en materia de criptografía, ha sido un factor clave para la creación de la ventaja competitiva de la empresa, hallazgo que se encuentra respaldado por otros estudios, como el de Muller y Doloreux (2007) que concluyen que el conocimiento y la innovación son factores claves para la creación de ventajas competitivas, o como el Colombo y Grilli (2010) que señalan que las capacidades distintivas de las empresas están estrechamente relacionadas con el conocimiento de sus fundadores, tanto en nivel de estudios como de experiencia profesional.

La importancia del conocimiento de la empresa en este estudio se ve reflejada en el modelo de negocio. Concretamente en la primera fase, donde la aportación de conocimiento por parte de los fundadores en forma de criptografía es la fuente generadora de ventaja competitiva que ha permitido desarrollar una tecnología única con la que competir en el mercado. Como se puede observar en el ciclo 1 denominado “competitividad del servicio”, se genera un círculo virtuoso que acaba dando una mayor consistencia y robustez al modelo, debido a la generación de barreras de entrada gracias a la posibilidad de patentar el conocimiento, que hará viable la sostenibilidad futura de ScytI.

Sin embargo, en fases más avanzadas de la empresa, cuando se produce la transferencia de conocimiento y el desarrollo de la misma está sostenido por ese conocimiento técnico, entra en juego el conocimiento adecuado para la gestión de la empresa, donde el conocimiento profesional de los fundadores y/o gerentes de la empresa se tornan determinantes. En el caso del presente estudio, la incorporación de profesionales externos con experiencia contrastada en la gestión de empresas, adquiere un papel clave para lograr la eficiencia y éxito de la firma.

Estas conclusiones nos conducen a enunciar las siguientes proposiciones:

Proposición 1a *El conocimiento técnico acumulado en forma de capital humano de los fundadores y/o gerentes en las fases iniciales de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento es fuente de la ventaja competitiva de la empresa, y tiene una mayor incidencia en el desarrollo de las mismas que el conocimiento profesional.*

Proposición 1b *El conocimiento profesional acumulado en forma de capital humano de los fundadores y/o gerentes en fases posteriores de las nuevas empresas internacionales intensivos en conocimiento, tiene una mayor incidencia en el desarrollo de las mismas que el conocimiento técnico.*

La característica distintiva de las nuevas empresas internacionales es su rápida internacionalización que se produce después de su fundación o al cabo de poco tiempo (Chetty y Campbell-Hunt, 2004; McDougall et al., 1994). Se puede decir que tal característica en el caso de ScytI la lleva incorporada en su ADN, ya que la internacionalización temprana, por un lado, se debe a que la legislación doméstica no permitía, y a fecha de hoy sigue sin permitir el voto por internet, y por otro lado, a la necesidad de pensar en forma global para obtener la masa crítica necesaria que genere viabilidad a su negocio. La internacionalización en esa fase temprana se lleva a cabo desde la lógica de la efectucción, debido al alto grado de incertidumbre en el contexto de la firma en su creación como se ha analizado en el ciclo 3 denominado “internacionalización temprana”, donde la internacionalización es mediante alianzas oportunistas con otras empresas. Sin embargo, cabe desatacar en fases posteriores, el proceso de internacionalización de la firma en las fases de crecimiento y expansión, combinan tanto el enfoque de la efectucción como el de la causación. Este hecho se refleja en el ciclo 4 denominado “internacionalización en expansión”, donde el proceso se lleva a cabo de una forma más planificada y previsible, a través de la asimilación de contactos provenientes de la adquisición de nuevas empresas que facilitan el acceso a mercados internacionales, así como de alianzas de carácter más determinista. De acuerdo a estos resultados en materia de internacionalización, anteriores estudios también han demostrado que el proceso de internacionalización parte de una lógica de la efectucción, y que se puede alternar con la lógica de la causación. Evers y O’Gorman (2011) en un estudio cualitativo de caso, revelan que es la lógica de la efectucción la que explica el porqué las empresas se internacionalizan sin conocimiento previo o experiencia, y Galkina y Chetty (2012) que el reconocimiento de la oportunidad internacional surge al amparo de la efectucción. Chandra et al. (2009) concluyen en su estudio de casos de empresas australianas, que la internacionalización temprana en la que se carece de experiencia previa utilizan

medios poco planificados, sin embargo, al adquirir experiencia se aplican medios más sistemáticos en el proceso de la internacionalización.

Nuestros resultados en cuanto a la importancia de la red de contactos y alianzas en el proceso de internacionalización, son consistentes con otros estudios existentes en la materia. Cabe destacar la investigación de Rialp et al. (2010a), que consideran las redes y alianzas como factores dinamizadores del proceso de internacionalización de este tipo de empresas, el estudio de Zhou et al. (2007) que subrayan la eficiencia de las redes para orientarse al exterior de forma rápida y rentable, así como los trabajos de Oviatt y McDougall (2005b), Nummela (2004) y Chetty y Agndal (2007), entre otros.

Estas reflexiones nos llevan a sugerir las siguientes proposiciones:

Proposición 2a *El proceso de toma de decisiones en el desarrollo de la internacionalización de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento, puede variar de la lógica de la efectuación a la de la causación.*

Proposición 2b *La red de contactos y alianzas son claves en el proceso de internacionalización de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento.*

Sarasvathy (2001) señala que la lógica de la efectuación es más probable que sea efectiva en entornos que se caracterizan por mayores niveles de incertidumbre - premisa de la lógica de la efectuación que concuerda con los resultados del presente estudio-, ya que decisiones que se han tenido que tomar en un contexto de elevada incertidumbre, donde el futuro es impredecible, se ha recurrido al enfoque de la efectuación. Cabe destacar, que en las primeras fases de creación del modelo de negocio, donde mayor es el grado de incertidumbre, existe una clara orientación hacia la lógica de la efectuación, mientras que en las etapas ulteriores ha sido la lógica de la causación la que ha adquirido un mayor protagonismo. Existe coincidencia con los resultados observados en otros estudios sobre empresas de internacionalización

acelerada, en los que el estadio de desarrollo de la empresa condiciona la lógica del proceso de decisión. Anderson (2011) en su estudio cualitativo de caso en profundidad de una empresa *born global* sueca, afirma en la misma línea que se hace en el presente estudio, que el desarrollo inicial las empresas nacidas globales siguen una toma de decisiones desde la lógica de la efectucción. Por otro lado, Gabriëlsson y Gabriëlsson (2013) señalan que en fases más avanzadas y debido a la adquisición de experiencia, el enfoque de la lógica de la causación es el utilizado. Sarasvathy et al. (2014) en su estudio cualitativo de empresas indias concluyen en la misma dirección.

El proceso de toma de decisiones de una empresa nacida global está influenciado por eventos críticos, que causan un cambio en la lógica en la toma de decisiones impactando en el resultado de las empresas (Nummela et al., 2014). Un evento crítico en el desarrollo de Scytl ha sido la incorporación de *venture capital* financiando su proceso de crecimiento y expansión. La filosofía de las *venture capital* pasa por el principio de maximizar el retorno de la inversión, por lo que condicionan la forma de actuar de las empresas en las que invierten. En ese contexto, las empresas se orientan a desarrollar estrategias formales y planificadas, que se alejan de la lógica de la efectucción, en aras de satisfacer a sus inversores. Hecho que ha sucedido en la empresa, tal y como se puede observar en el ciclo 7 denominado financiación de la expansión, donde la estrategia a seguir está orientada a la consecución de beneficios con el fin de satisfacer y atraer a *venture capital* con el que financiar el proceso de expansión.

Tales conclusiones sobre el proceso de toma de decisiones pueden ser resumidas en las siguientes proposiciones:

Proposición 3a *El proceso de toma de decisiones en las fases iniciales de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimientos responde a la lógica de la efectucción.*

Proposición 3b *El proceso de toma de decisión en la fase de crecimiento de las nuevas empresas internacionales intensivos en conocimientos, y a medida que se adquiere una mayor experiencia en el negocio, reduce la utilización de la lógica de la efectucción hacia la utilización de la lógica causal.*

Proposición 3c *La incorporación de capital riesgo para financiar la expansión de las empresas de servicios intensivos en conocimiento, acelera el tránsito en el proceso de toma de decisiones hacia la lógica causal.*

Por último, durante el desarrollo y representación del modelo de negocio de ScytI, nos lleva a concluir en la misma línea que Casadesús-Masanell y Ricart (2011), que el modelo de negocio es el resultado directo de la estrategia, pero no es por sí mismo la estrategia, debiéndose considerar los modelos de negocio como el paso intermedio entre la estrategia de la empresa y los procesos operativos del negocio (Al-Debei et al., 2010) donde se reflejan las decisiones que se toman.

5.6 IMPLICACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo agrega nuevas aportaciones que contribuyen a entender el fenómeno de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, a través del impacto reflejado en el modelo de negocio del proceso de toma de decisiones, ya sea desde la lógica de la efectucción o de la causación, y considerando los diferentes factores que inciden en su desarrollo.

La investigación ha centrado la atención en el análisis del modelo de negocio de ScytI, con el fin de aportar evidencia con la que contribuir a la generación de un futuro marco teórico, que permita mejorar la comprensión de la casuística de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento. Si bien por si solo el análisis del modelo de negocio facilita la comprensión del desarrollo de la empresa, gracias al marco conceptual utilizado para representar el modelo de negocio, donde se ha integrado a la metodología el efecto del proceso de toma de decisiones desde el

enfoque de la lógica de la efectuación o de la causación, conduce a una mejor comprensión del análisis del fenómeno.

A nivel académico este estudio realiza una triple aportación. En primer lugar, aportar evidencia sobre el fenómeno de la internacionalización temprana de las empresas del sector servicios intensivos en conocimiento, gracias al análisis exploratorio exhaustivo de un caso representativo del fenómeno que se pretendía analizar. En segundo lugar, incorporar el enfoque de la efectuación como marco de referencia adecuado para el análisis del desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. En tercer lugar, al integrar en la metodología propuesta por Casadesús-Masanell y Ricart (2007) la clasificación de las elecciones tomadas ya sea desde la lógica de la efectuación o de la causación.

Las implicaciones prácticas a la luz de los resultados obtenidos, aportan al mundo empresarial diversas consideraciones. La utilización del modelo de negocio como herramienta de gestión estructurada, conlleva a la reflexión continua que se debe realizar para considerar la viabilidad presente y futura de la empresa. Una adecuada gestión y representación del modelo de negocio facilita revelar la existencia de círculos virtuosos o viciosos, así como la alineación de las decisiones con los objetivos de la empresa, además de detectar si existe reforzamiento y robustez en el modelo de negocio, con el fin de actuar diligentemente en la toma de medidas en la reorientación del modelo, si fuera necesario. Por tanto, el empresario y/o gerentes deben considerar que el modelo de negocio debe ser entendido como un proceso dinámico. Por último, entender que el proceso de toma de decisiones no obedece siempre a una secuencia lógica de causa-efecto. El enfoque a considerar en el proceso de toma de decisiones puede variar dependiendo de diferentes factores, entendiendo que el uso del enfoque causal o de la efectuación debe ser complementario y no excluyente.

Para la vertiente inversora del mundo empresarial, la inversión en NEI de servicios intensivos en conocimiento puede resultar una opción muy rentable, no exenta de riesgos. El análisis del modelo de negocio de las empresas en las que invertir por parte de las *venture capital*, puede aportar una mejor información sobre la proyección futura de la empresa -al enriquecer la comprensión de cómo se forma el modelo de negocio y su potencial de generación de círculos virtuosos-, con la que la complementar otra información que se obtiene mediante otras herramientas de análisis. Por otro lado, vemos que la búsqueda del retorno de la inversión deseada de las *venture capital*, condiciona la toma de decisiones de los *decision makers* en la gestión, aproximándose en mayor medida al enfoque causal, hecho que podría ser contraproducente en aras del desarrollo de la empresa, ya que en determinadas situaciones donde prima la incertidumbre, el enfoque de la efectuación resulta más adecuado. Es por ello, que en los equipos de gestión deben mantenerse perfiles que sean capaces de transitar de un enfoque decisional a otro.

En el entorno de la Universidad es evidente que se genera una gran cantidad de conocimiento, que en la mayoría de las ocasiones no es capaz de franquear sus muros. La universidad es una institución formal que debe ser capaz de promover el espíritu empresarial entres sus miembros, tanto investigadores, profesores y estudiantes, con el fin de promover la transferencia de conocimiento y no solo en la transmisión de conocimiento. La transferencia del conocimiento incorporándolo a la cadena de valor de la economía, posibilita como se ha observado, el retorno económico en forma de inversión en nuevos proyectos de investigación aplicada, generándose círculos virtuosos entre universidad y empresa.

Por último, a nivel de políticas gubernamentales, se debe potenciar la economía del conocimiento, para poder desarrollar economías competitivas que creen valor por el conocimiento que su sociedad es capaz de generar.

Sería atrevido afirmar que el presente trabajo está exento de cualquier limitación. Es por ello, que futuras investigaciones se podrían llevar a cabo teniendo en consideración los esfuerzos de investigación que se han realizado en el presente estudio. El caso seleccionado para el presente trabajo se corresponde con una NEI de servicios intensivos en conocimiento de base tecnológica, por lo que la realización de estudios similares con NEI de servicios intensivos en conocimiento de base profesional sería conveniente, con el fin de detectar si existe un patrón común de modelo de negocio para ambas tipologías de servicios intensivos en conocimiento. El presente estudio se ha centrado en el estudio de caso único, aspecto importante para futuras líneas de investigación que pueden mejorar el conocimiento del fenómeno. Por un lado, en base al fenómeno a analizar en el presente trabajo, la aplicación de la metodología nos ha llevado a proceder al análisis del modelo de negocio desde un determinado nivel de agregación, y el análisis de la efectividad se ha realizado desde la perspectiva del modelo de negocio en aislamiento. Sin embargo, futuras investigaciones sobre el mismo caso se podrían abordar desde diferentes niveles de agregación, y el análisis de la efectividad del mismo desde el enfoque en interacción, para estudiar el efecto de la interacción de la empresa con otros actores del mercado. Por otro lado, futuras investigaciones deberían llevarse a cabo mediante estudios exploratorios de casos múltiples, a partir de las proposiciones resultantes obtenidas en el presente trabajo, con el fin de poder avanzar en el desarrollo de la teoría a través de la generalización analítica.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

6. CONCLUSIONES

6.1 CONCLUSIONES PRINCIPALES

La presente tesis de corte cualitativo, pretende dar un paso más en el estudio del fenómeno de las empresas de temprana y rápida internacionalización, al adentrarnos en el ámbito del sector servicios y específicamente en aquéllos que son intensivos en conocimiento. El objetivo principal es contribuir a un mejor entendimiento de los factores que inciden en el desarrollo de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento. Se ha analizado el papel que juegan los factores institucionales externos, el capital humano de los fundadores y gerentes, y el modelo de negocio a través del proceso de toma de decisiones, con el fin de determinar su incidencia. Para llevar a cabo la investigación, una serie de objetivos específicos han sido abordados en cada capítulo, obteniendo unas conclusiones que se detallan en un apartado específico en los mismos. En esta sección se procede a resumir las principales conclusiones en aras a los resultados que se han obtenido en el desarrollo de la tesis, y que se sintetizan en la Tabla 6.1.

En el capítulo 2 se realiza la revisión de la literatura que versa sobre el fenómeno de las nuevas empresas internacionales, así como de las empresas de servicios intensivos en conocimiento, y la integración de ambos. La revisión de la literatura muestra que el fenómeno de la temprana y rápida internacionalización constituye una parte importante de la literatura internacional, y si bien el debate sigue abierto, después de dos décadas de investigación parece existir consenso en la Academia sobre las dimensiones que deben ser consideradas para la conceptualización de este tipo de empresa. Se desprende en este capítulo la escasez de investigación existente en materia de la internacionalización acelerada de las empresas de servicios intensivos en conocimiento, donde se requieren nuevos enfoques para poder entender

el fenómeno. Surgen estudios que identifican este área como una posible para línea de investigación futura. Estas conclusiones obtenidas de la revisión de la literatura, evidencian la necesidad que un esfuerzo investigador debe ser realizado sobre la temprana y rápida internacionalización de las empresas de servicios intensivos en conocimiento, siendo este el eje sobre el que ha girado la tesis.

El tercer capítulo, centrado en el estudio de la incidencia de los factores externos, se lleva a cabo bajo el marco teórico de la Teoría Económico Institucional, debido a la escasa literatura existente sobre la incidencia de factores externos, y por el interés que despierta conocer el impacto que pueden tener las instituciones en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. El estudio explica la importancia que tienen las instituciones tanto formales como informales en el contexto del desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Las leyes establecidas por las instituciones formales tanto en el país de origen como de destino, así como las normas instauradas por las instituciones formales condicionan, limitan e influyen en el comportamiento de estas empresas frente al reto de la internacionalización. Por otra parte, el grado de desarrollo tecnológico entendido como los avances que se realizan en la producción, el transporte y las comunicaciones, facilitan el desarrollo de las mismas. En contraste, los resultados nos conducen a concluir que las redes relacionales resultan ser un elemento clave e imprescindible para el desarrollo de estas empresas, cobrando una importancia tal, que se puede afirmar que la estrategia de internacionalización de las empresas gira en torno a ellas. Por último, resaltar el importante papel que juegan las instituciones, en la medida que sean capaces de transmitir conocimientos y habilidades a las organizaciones e individuos. Este hecho nos lleva a la conclusión que la existencia de unas instituciones que sean capaces de generar una cultura social en la que se transmita conocimiento, habilidades y experiencia a las personas que gestionan estas empresas, se convierte en un factor imprescindible para la orientación internacional de las mismas. Esta última conclusión

adquiere una importancia relevante en la tesis, ya que es la semilla sobre la que germinará la investigación del siguiente capítulo, basado en el capital humano de los fundadores y gerentes de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

La última conclusión del anterior capítulo ha marcado el desarrollo del estudio del capítulo 4, donde se hace referencia a la importancia que tienen las instituciones a la hora de transmitir conocimientos, habilidades y experiencia. Las competencias que se describen en esa última conclusión son la esencia del capital humano de los individuos, eje sobre el que se erige el cuarto capítulo. De la literatura se desprende que los resultados de las organizaciones están parcialmente determinados por la configuración de las características de sus gerentes, ya que estas organizaciones no son más que el reflejo de sus directivos que actúan en base a su conocimiento y comprensión. En base a lo anterior, el capítulo aporta luz sobre la incidencia de factores internos en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento y, en concreto, al papel que juega el capital humano acumulado de los fundadores y gerentes de las empresas en su desarrollo. El estudio arroja resultados concluyentes a la hora de establecer, como un factor imprescindible para el desarrollo de este tipo de empresas, la necesidad de poseer un elevado stock de capital humano por parte de los fundadores y sus gerentes. Debido a que es el conocimiento un elemento diferencial en este tipo de empresas que genera ventaja competitiva, poseer un elevado nivel educacional, así como provenir de un entorno social y la existencia de *role models* que favorezcan y faciliten el emprendimiento, es clave para el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Por otro lado, y hablando en términos de las categorías del capital humano que se definen en el presente estudio, poseer un stock de capital humano con una elevada orientación internacional juega un papel fundamental a la hora de dotar de visión internacional a los fundadores y gerentes en el proceso de la temprana y rápida internacionalización de las empresas que gestionan. Por último, si bien el capital humano profesional tiene su importancia,

juega un papel secundario ya que, o bien se puede ir adquiriendo a medida que se desarrollan las NEI de servicios intensivos en conocimiento, o puede ser aportado mediante la incorporación de terceros si la empresa así lo requiere.

Mediante el análisis del modelo de negocio de la empresa ScytI, el capítulo 5 busca integrar factores tanto externos como internos con el fin de mejorar el entendimiento acerca del funcionamiento de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, haciendo especial hincapié en el proceso de toma de decisiones. Entendido el modelo de negocio como un conjunto de elecciones y de consecuencias derivadas de las elecciones, y al ser éste un reflejo de la estrategia debido a que las elecciones derivadas del proceso de reflexión estratégica están implícitas en el mismo, el análisis mediante la representación del modelo de negocio permite extraer conclusiones acerca del desarrollo estratégico de la empresa analizada, hecho que permitirá ampliar el conocimiento sobre el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Del presente capítulo se extraen diversas conclusiones. Podemos concluir, a partir de los resultados, que el enfoque en el proceso de toma de decisiones que se toman en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento varía en función de la etapa evolutiva de las mismas. Adaptando un enfoque más próximo a la lógica de la efectucción en las fases iniciales -debido al elevado grado de incertidumbre existente en esa etapa- para aproximarse a una lógica más cercana a la causación en fases ulteriores de desarrollo. Ambos enfoques deben ser considerados como complementarios y no excluyentes, ya que la capacidad de transitar de un enfoque a otro, favorecerá el desarrollo de la empresa. Señalar también, que eventos críticos causan un cambio en la lógica en la toma de decisiones, como es el caso de la incorporación de nuevos inversores en el accionariado de la empresa. Añadir, que durante el proceso de internacionalización de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, la red de contactos y las alianzas resultan ser claves, siendo plausible la variación de la lógica en la toma de decisiones dependiendo de la casuística a la que

se enfrente la empresa. Como última conclusión, remarcar que el conocimiento acumulado en los fundadores de las NEI de servicios intensivos en conocimiento es fuente de ventaja competitiva y juega un papel determinante para el desarrollo de las mismas, tal y como ya se había señalado en las conclusiones del anterior capítulo.

Tabla 6.1 Resumen de los resultados principales de la tesis

Capítulo	Objetivo	Marco teórico	Metodología	Resultados principales
2	Revisión de la literatura sobre nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento.	-	Extensiva revisión de la literatura	Se muestra el actual estado del arte del fenómeno de las nuevas empresas internacionales de servicios intensivos en conocimiento, concluyendo el estado incipiente de la investigación del fenómeno, y de la necesidad de que un esfuerzo investigador debe ser realizado.
3	Incidencia de factores institucionales externos en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento.	Teoría Económico Institucional	Investigación cualitativa mediante un estudio exploratorio de casos múltiples	Las leyes y normas establecidas limitan el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. El desarrollo tecnológico facilita el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Las redes relacionales son elemento clave para el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. La cultura social del entorno tiene un impacto directo en la orientación internacional de los gerentes de las NEI de servicios intensivos en conocimiento
4	Incidencia de las competencias de gestión de los fundadores en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento	Teoría del Capital Humano	Investigación cualitativa mediante un estudio exploratorio de casos múltiples	El capital humano personal genérico es la tipología del capital humano que tiene una mayor incidencia en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. La componente internacional del capital humano acumulado en los fundadores es determinante en el proceso de internacionalización de las NEI de servicios intensivos en conocimiento
5	Análisis del modelo de negocio considerando los procesos de efectucción y causación en la toma de decisiones.	Enfoque Efectucción vs Causación, y modelo de negocio	Investigación cualitativa basada en el estudio de caso a través de su modelo de negocio	El enfoque de la efectucción y el de la causación son complementarios y no excluyentes en el proceso de toma de decisiones. La internacionalización de las NEI de servicios intensivos en conocimiento depende de la red de contactos. El conocimiento técnico acumulado en forma de capital humano es fuente de ventaja competitiva en las NEI de servicios intensivos en conocimiento.

6.2 IMPLICACIONES

Como se señala en el primer capítulo, esta tesis podría hacer contribuciones tanto académicas, como prácticas en el ámbito de las instituciones y empresarios. Desde el punto de vista académico, esta investigación puede contribuir a la generación de conocimiento en un área que debe ser comprendida en mayor profundidad, ya que determinados aspectos siguen siendo poco estudiados.

Algunas contribuciones teóricas relevantes derivan de la aplicación de tres marcos teóricos diferentes en el análisis de la temprana y rápida internacionalización de empresas de servicios intensivos en conocimiento, y por extensión del emprendimiento internacional. Según nuestro criterio, hay pocos estudios que utilizan el marco teórico de la Teoría Económico Institucional como marco de referencia válido para generar evidencia sobre la incidencia de factores institucionales externos en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Por lo tanto, esta investigación contribuye al avance de esta teoría. Si bien el marco de la Teoría del Capital Humano ha sido utilizado como marco de referencia en el estudio de las características de los individuos en el entorno de la gestión empresarial, la novedad en la presente tesis es la propuesta de una taxonomía adecuada para la investigación dentro del área del emprendimiento internacional, donde se establecen cuatro tipologías del capital humano, pudiendo ser un primer paso para la operacionalización de variables del capital humano en este ámbito. Por último, la utilización del enfoque de la efectuación como marco de referencia utilizado en combinación con el marco conceptual del modelo de negocio, permite una mejor comprensión de las interdependencias de las elecciones de la empresa en su contexto. Estas dos últimas aportaciones, entiendo pueden ser pioneras dentro del campo de la investigación académica, ya que es posible que sea esta tesis de las pioneras en su aplicación.

Desde el punto de vista social, este estudio hace contribuciones notables tanto a nivel de instituciones formales como informales. Los resultados podrían ser útiles para las políticas gubernamentales, en el sentido de ser conscientes que el desarrollo futuro de las economías desarrolladas pasa por el trasvase de la economía basada en la producción de bienes a la de prestación de servicios intensivos en conocimiento. Se recomienda a las instituciones públicas promover y fomentar el desarrollo de empresas de servicios intensivos en conocimiento con una clara orientación internacional. En primer lugar, focalizar esfuerzos en aquellas instituciones públicas y/o privadas generadoras de conocimiento superior como pueden ser universidades, escuelas de negocio, centros de investigación, etc., así como estimular la I+D+i de las empresas con el fin de generar servicios que mejoren su valor añadido. También sería pertinente impulsar políticas relacionales proactivas con otros países, con el fin de allanar el acceso a nuevos mercados de empresas nacionales mediante la generación de acuerdos y acciones que faciliten la creación de una red de contactos efectiva.

A nivel de universidades, como instituciones formales tanto públicas como privadas, deben considerar el firme propósito de avanzar en la aproximación al entorno empresarial, estableciendo líneas de colaboración directa con el fin de que se produzca una transferencia efectiva de conocimiento. Sería recomendable que desde estas instituciones se fomentara el espíritu empresarial y la orientación internacional entre sus miembros, ya sean profesores, investigadores y sobre todo estudiantes. Una relación directa universidad-empresa ha de permitir que tanto la transmisión de conocimiento, como la transferencia de conocimiento se incorporen en la red de valor de la economía del país, para incrementar notablemente el valor de los servicios que el entramado empresarial puede ofrecer a nivel internacional.

Por último, la tesis tiene una serie de implicaciones prácticas de aplicabilidad en el entorno empresarial. Si bien el proceso de internacionalización de una empresa de servicios intensivos en conocimiento, *a priori*, puede resultar de menor complejidad

básicamente debido a un tema de costes, no se puede decir que sea un proceso sencillo. Las redes relacionales se convierten en el elemento clave del proceso de internacionalización, por lo que poseer una extensa y profunda red de contactos, así como una utilización eficiente de los mismos, puede decantar la balanza en el éxito del desarrollo de una NEI de servicios intensivos en conocimiento. Se convierten las redes relacionales un elemento estratégico para el desarrollo de la empresa, debiéndose elegir adecuadamente los *partners* internacionales, preferentemente profesionales que ostenten un elevado conocimiento y experiencia en el sector, así como una clara orientación internacional. Se sugiere que los equipos que formen las NEI de servicios intensivos en conocimiento sean multidisciplinarios, donde se combine el conocimiento técnico que sustenta la ventaja competitiva de la empresa, con conocimientos profesionales en el ámbito de la gestión, con un enfoque claramente internacional que permita la generación de sinergias que conduzcan el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Debido al entorno competitivo cada vez más cambiante en el que se tienen que mover las NEI de servicios intensivos en conocimiento, se recomienda la utilización del modelo de negocio como una herramienta de gestión estructurada, mediante un continuo seguimiento y análisis que conlleve a la reflexión a la hora del proceso de toma de decisiones.

Por último, a la totalidad de instituciones tanto formales como informales nombradas en la presente sección, una sugerencia conjunta. Se debe tomar conciencia que la economía del conocimiento ya es un hecho, y debe ir acompañada de una sociedad del conocimiento, por lo que a todas luces se debe realizar un gran esfuerzo en favorecer y promover acciones, con el fin de que se interiorice en el ecosistema social la importancia de la generación valor a través del conocimiento con una mentalidad internacional.

6.3 LIMITACIONES Y LINEAS DE INVESTIGACION FUTURAS

Esta tesis aporta novedosas contribuciones a importantes preguntas planteadas, sin embargo, también proporciona nuevas ideas y cuestiones que abren la puerta para futuras investigaciones. Además, aparte de las limitaciones específicas que se han sugerido en cada capítulo de la tesis, vale la pena señalar de forma conjunta ciertas limitaciones que se puedan tener en cuenta para la realización de estudios venideros. Obvia decir, que al tratarse de un estudio de corte cualitativo, se puede considerar que los resultados no dejan de sufrir la influencia del investigador, ya que aunque se haya seguido de una manera rigurosa y estricta la metodología cualitativa, ello no significa que no existan otras vías válidas para la interpretación de la información. Es por ello que se lanza una invitación a otros investigadores a la replicación de la investigación realizada en la presente tesis.

Una primera limitación viene derivada a la zona donde se ha llevado a cabo la investigación. Las empresas sobre las que se ha realizado la investigación han sido seleccionadas de forma teórica y no estadística, y si bien son adecuadas al objeto del estudio, todas forman parte de una zona determinada de la geografía española. Por lo que futuras investigaciones podrían replicar la investigación en otras zonas, e incluso entremezclando empresas de diferentes zonas y, por supuesto, países.

Como se ha señalado en la tesis, los servicios intensivos en conocimiento presentan una gran heterogeneidad. Las empresas objeto de investigación en la tesis se corresponden con NEI de servicios intensivos en conocimiento consideradas de forma genérica, sin embargo, y dada su heterogeneidad, sería interesante considerar el fenómeno investigado desde una perspectiva más homogénea en cuanto a la tipología de los servicios de las empresas seleccionadas, con el fin de comprobar si existen diferencias significativas dependiendo de la especificidad del servicio.

Respecto a las diferentes tipologías del capital humano propuestas en el cuarto capítulo, sería un desafío interesante realizar otras investigaciones donde se considere el capital humano en el ámbito del emprendimiento internacional y se utilicen las tipologías propuestas, con el fin de aportar conocimiento que favorezca una mejora de su conceptualización.

Si bien las contribuciones de la tesis respecto al análisis del modelo de negocio son notables, mucho camino queda por recorrer debido al estado incipiente de su investigación. Sería recomendable que futuras investigaciones abordasen el estudio del modelo de negocio desde diferentes perspectivas, con el fin de mejorar la comprensión del marco conceptual del modelo de negocio y que pueda ser utilizado como una herramienta aplicada en el desarrollo de las NEI de servicios intensivos en conocimiento. Estudios comparativos de modelos de negocios de diferentes NEI de servicios intensivos podrían llevarse a cabo a partir de la metodología utilizada en la presente tesis.

Por último, siendo el propósito de la presente tesis avanzar en el camino hacia un mejor entendimiento teórico del fenómeno de las NEI de servicios intensivos en conocimiento, se han contribuido a la Academia aportando unos resultados procediendo mediante generalización analítica en aquéllos capítulos donde el estudio de casos múltiples se ha llevado a cabo. Con tal de seguir avanzando en el desarrollo teórico del fenómeno, la realización de estudios cuantitativos a partir de las contribuciones de la presente tesis podría llevarse a cabo, con el fin de poder obtener resultados a través de la inferencia estadística.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Abdelzaher, D. M. (2012). The impact of professional service firms' expansion challenges on internationalization processes and performance. *The service industries journal*, 32(10), 1721-1738.
- Adlung, R. y Soprana, M. (2012). SMEs in Services Trade-A GATS Perspective. World Trade Organization.
- Afuah, A. y Tucci, C. (2001). *Internet business models and strategies: Text and cases*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Afuah, A., (2004). *Business Models: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Al-Debei, M. M., y Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.
- Al-Laham, A., y Souitaris, V. (2008). Network embeddedness and new-venture internationalization: Analyzing international linkages in the German biotech industry. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 567-586.
- Alvarez, C. (2011) *Institutions and entrepreneurial activity: A quantitative analysis*. (Tesis Doctoral) Departamento de Empresa de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Alvarez, C. y Urbano, D. (2012). Factores del entorno y creación de empresas: Un análisis institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(57), 9-38.
- Amit, R., y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Andersson, S. (2000) The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-92
- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 627-643.
- Andreeva, T. y Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016-1034.
- Andries, P., y Debackere, K. (2007). Adaptation and performance in new businesses: Understanding the moderating effects of independence and industry. *Small business economics*, 29(1-2), 81-99.
- Andries, P., Debackere, K., y Looy, B. (2013). Simultaneous experimentation as a learning strategy: business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(4), 288-310.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Arenius, P., Sasi, V., y Gabrielsson, M. (2005). Rapid internationalisation enabled by the internet: The case of a knowledge intensive company. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 279-290
- Arora, A., y Bagde, S. K. (2010). Human capital and the Indian software industry (No. w16167). National Bureau of Economic Research.

- Aspelund, A., Madsen, T. K., y Moen, Ø. (2007). A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1423-1448.
- Athanassiou, N., y Nigh, D. (2000). Internationalization, tacit knowledge and the top management teams of MNCs. *Journal of international business studies*, 31(3), 471-487.
- Autio, E., Sapienza, H. J., y Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Autio, E. (2005). Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. *Journal of International Business Studies*, 36(1): 9-19.
- Axinn, C. N. (1988). Export performance: do managerial perceptions make a difference?. *International Marketing Review*, 5(2), 61-71.
- Baden-Fuller, C., y Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2), 156-171.
- Baden-Fuller, C., y Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427.
- Ball, D. A., Lindsay, V.J. y Rose, E.L., (2008). Rethinking the paradigm of service internationalization: Less resource-intensive market entry modes for information-intensive soft services. *Management International Review*, 48(4), 413-431
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A., (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Battilana, J. (2006). Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5), 653-676.
- Baum, J. A., y Singh, J. V. (Eds.). (1994). *Evolutionary dynamics of organizations*. Oxford University Press.
- Baum, J. R., Locke, E. A., y Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, 44(2), 292-303.
- Beamish, P. W., Craig, R., y McLellan, K. (1993). The performance characteristics of Canadian versus U.K. exporters in small and medium sized firms. *Management International Review*, 33(2), 121-137.
- Becker, G. S. (1964). Human capital. New York, NY: Columbia University Press.
- Becker, G.S. (1993). Human capital: A theoretical and practical analysis with special reference to education. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer firms - a further challenge to "stage" theories. *European Journal of Marketing*, 29(8): 60-75.
- Bell, J., Crick, D., y Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy an exploratory study of 'knowledge-intensive' and

- 'traditional' manufacturing firms in the UK. *International Small business journal*, 22(1), 23-56.
- Belso-Martínez, J. A. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(3): 207-226.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 236-245.
- Berry, H., Guillén, M. F., y Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1460-1480.
- Bettis, Richard A. (1991). Strategic management and the straightjacket: An editorialessay. *Organization Science*, 2(3): 315-319.
- Bettis-Outland, H. (2012). Decision-making's impact on organizational learning and information overload. *Journal of Business Research*, 65(6), 814-820.
- Bevan, A., Estrin, S., y Meyer, K. (2004). Foreign Investment Location and Institutional Development in Transition Economies,' *International Business Review*, 13(1), 43-64.
- Beyer, J. M., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W. H., y Pugliese, D. (1997). The selective perception of managers revisited. *Academy of Management Journal*, 40(3), 716-737.
- Bhagwati, J., Panagariya, A., Srinivasan, T.N., 2004. The muddles over outsourcing. *Journal of Economic Perspectives* 18 (4), 93–114.
- Bhargava, M., Dubelaar, C., y Ramaswami, S. (1994). Reconciling diverse measures of performance - A conceptual framework and test of a methodology. *Journal of Business Research*, 31(2-3), 235-246.
- Bianchi, C. (2011). Inward internationalization of consumer services: Lessons from australian firms. *Journal of Services Marketing*, 25(4-5), 282-293
- Bilkey, W. J., y Tesar, G. (1977). The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93–98.
- Bird, A. (1994). Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers, *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 325-344.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.
- Blomstermo, A., Sharma, D.D. y Sallis, J., (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23(2) 211-229.
- Bloodgood, J., Sapienza, H., y Almeida, J. (1996). The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 20, 61–76.
- Boddewyn, J. J., Halbrich, M. B., y Perry, A. C. (1986). Service multinationals: conceptualization, measurement and theory. *Journal of international business studies*, 17(3), 41-57.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60, 40-78.

- Brandenburger, A. M., y Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24.
- Breinlich, Holger y Criscuolo (2011). International Trade in Services: A Portrait of Importers and Exporters. *Journal of International Economics*, 84(2), 188-206
- Brews, P.J., Hunt, M.R., (1999). Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal* 20(10), 889–913.
- Bryson, J. R., y Daniels, P. W. (Eds.). (2015). Handbook of service business: Management, marketing, innovation and internationalisation. Edward Elgar Publishing.
- Buckley, J. y Casson, M. (1976). The future of the multinational enterprise. McMillan: London.
- Bunyaratavej, K., Hahn, E. D., y Doh, J. P. (2008). Multinational investment and host country development: Location efficiencies for services offshoring. *Journal of World Business*, 43(2), 227-242.
- Burgel, O., y Murray, G. C. (2000). The international market entry choices of startup companies in high-technology industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-62.
- Burt, R. S. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. Harvard University Press.
- Cameron, G. (1998). Economic growth in the information age: from physical capital to weightless economy. *Journal of International Affairs*. 447-471.
- Carlborg, P. Kindström, D. y Kowalkowski, C.(2014). The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34(5), 373-398
- Carpenter, M.A., Sanders, Wm.G., y Gregersen, H. (2000). International experience at the top makes a bottom line difference. *Human Resource Management*, 39(2/3), 277–285.
- Casadesús-Masanell, R., y Ricart, J. E. (2007). Competing through business models. Working paper, Harvard Business N9-708-452 october 02.
- Casadesús-Masanell, R., y Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 123-149.
- Casadesús-Masanell, R., y Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2), 195-215.
- Castanias, R. P., y Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of management*, 17(1), 155-171.
- Castanias, R. P., y Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27(6), 661-678.
- Caughey, M., y Chetty, S. (1994). Pre-export behaviour of small manufacturing firms in New Zealand. *International Small Business Journal*, 12(3), 62-68.

- Cavusgil, S. T., y Naor, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research*, 15(3), 221-235.
- Cavusgil, S. T., y Zou, S. M. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Cavusgil, S. T., y Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Chakravarthy, B. S., y Doz, Y. (1992). Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic management journal*, 13(S1), 5-14.
- Chandler, G. N. (1996). Business similarity as a moderator of the relationship between pre-ownership experience and venture performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20(3), 51-66.
- Chandra, Y., Styles, C., y Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.
- Chesbrough, H., y Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555
- Chetty, S., y Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Chetty, S., y Agndal, H. (2007). Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 15(1), 1-29.
- Christensen C., Johnson, M. y Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 50-59.
- Chuang, Y. (2000). Human capital, exports, and economic growth: A causality analysis for taiwan, 1952-1995. *Review of International Economics*, 8(4), 712-720
- Cicic, M., Patterson, P. G., y Shoham, A. (1999). A conceptual model of the internationalization of services firms. *Journal of Global Marketing*, 12(3), 81-106
- Cigdem Sahin, (2011) "Managing professional service firms: role of managerial abilities", *Journal of Management Development*, 30 (4),413 – 426
- Citroen, C. L. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*, 31(6), 493-501.
- Clark, J. M. (1940). Toward a concept of workable competition. *The American Economic Review*, 241-256.
- Clark, T., y Rajaratnam, D. (1999). International services: perspectives at century's end. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 298-310.
- Clarke, W. M. (1999). An assessment of foreign language training for English-speaking exporters. *Journal of European Industrial Training*, 23(1), 9-15.

- Clercq, D. D., y Arenius, P. (2006). The role of knowledge in business start-up activity. *International small business journal*, 24(4), 339-358.
- Cloninger, P. A., y Oviatt, B. (2007). Service content and the internationalization of young ventures: An empirical test. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 233-256.
- Coff, R. W. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. *Journal of Management*, 28(1), 107-128.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Colombo, M. G., y Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research policy*, 34(6), 795-816.
- Colombo, M. G., y Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 610-626.
- Consoli, D., y Elche-Hortelano, D. (2010) "Variety in the knowledge base of Knowledge Intensive Business Services". *Research Policy*, 39(10), 1303–1310.
- Contractor, F. J., Kundu, S. K., y Hsu, C. C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of international business studies*, 34(1), 5-18.
- Contractor, F. J., y Mudambi, S. M. (2008). The influence of human capital investment on the exports of services and goods: An analysis of the top 25 services outsourcing countries. *Management International Review*, 48(4), 433-445
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., y Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395.
- Coviello, N. E. y Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61.
- Coviello, N. E., y Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4): 361–386.
- Coviello, N.E. y Martin, A-M.K(1999). Internationalization of service SMEs: An integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*, 7(4),42-66
- Coviello, N. y Jones, M. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(4): 485-508.
- Coviello, N. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Coviello, N.E. y Cox, M. (2006). The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2–3), 113–132.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., Green, K. M., y Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation - Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1): 57-81.

- Cowell, D. W., (1984). *The marketing of services*. London: Heinemann.
- Crick, D., y Jones, M. V. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets. *Journal of international marketing*, 8(2), 63-85.
- Cyert, R. M., y March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- Czinkota, M. R., Grossman, D. A., Javalgi, R. G., y Nugent, N. (2009). Foreign market entry mode of service firms: The case of US MBA programs. *Journal of World Business*, 44(3), 274-286
- Daniels, P. W. (2004). Reflections on the “old” economy, “new” economy, and services. *Growth and Change*, 35(2), 115-138.
- Demil, B., y Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2), 227-246.
- Den Hertog, P., (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491-528.
- Deshpandé, R y Farley, J.U (2008). Market-Focused organizational transformation in China. *Journal of Global Marketing*. 14(1-2), 7-35
- Deprey, B., Lloyd-Reason, L., y Ibeh, K.I.N. (2012). The internationalisation of small- and medium-sized management consultancies: An exploratory study of key facilitating factors. *Service Industries Journal*, 32(10), 1609-1621.
- Deshpandé, R. (Ed.). (1999). *Developing a market orientation*. sage publications.
- Desmarchelier, B., Djellal, F., y Gallouj, F. (2013). Knowledge intensive business services and long term growth. *Structural Change and Economic Dynamics*, 25, 188-205.
- Dichtl, E., Koeglmayr, H. G., y Mueller, S. (1990). International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23-40.
- DiMaggio, P.J., y Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dimitratos, P., Lioukas, S., y Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1): 19-41
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., Pitsoulaki, A. y Tüselmann, H. (2010). The global smallerfirm in international entrepreneurship. *International Business Review*, 19 (6), 589-606.
- Dolton, P. J., y Makepeace, G. H. (1990). Self employment among graduates. *Bulletin of Economic research*, 42(1), 35-54.
- Drucker, P. F. (1956). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers.
- Edvinsson, L., y Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European management journal*, 14(4), 356-364.

- Edvinson, L., y Malone, M. S. (1997). Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York: HarperBusiness.
- Studying spirituality and religion in organisation. *Journal of Organisational Change Management*, 14(4), 335-35.
- Efrat, K., y Shoham, A. (2012). Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. *Journal of World Business*, 47(4), 675-685.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Ellis, P. D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99-127.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., y Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Erramilli, M.K. (1990), "Entry mode choice in service industries", *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 5, pp. 50-62.
- Erramilli, M. K., y Rao, C. P. (1990). Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. *Management International Review*, 135-150.
- Evangelista, F. (2005). Qualitative insights into the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 179-198
- Evers, N., y Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. *International Marketing Review*, 25(5), 544-562.
- Evers, N., y O'Gorman, C. (2011). Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(7-8), 549-574.
- Fan, T., y Phan, P. (2007). International new ventures - Revisiting the influences behind the 'born-global' firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1113-1131.
- Fisher, A. G. (1939). Production, primary, secondary and tertiary. *Economic Record*, 15(1), 24-38.
- Francis, J. y Collins-Dodd, C. (2000). The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 8(3): 84-103.
- Freel, M., (2006). Patterns of Technological Innovation in Knowledge-Intensive Business Services. *Industry and Innovation*, 13 (3) 335-358.
- Freeman, S., Edwards, R., y Schroder, B. (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3): 33-63.
- Frishammar, J., Andersson, S. (2009). The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(1), 57-77.

- Furnari, S. (2015). A cognitive mapping approach to business models: Representing causal structures and mechanisms. *Business models and modelling* (pp. 207-239). Emerald Group Publishing Limited.
- Gabrielsson, M., y Pelkonen, T. (2008). Born internationals: Market expansion and business operation mode strategies in the digital media field. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(2), 49-71.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., y Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401.
- Gabrielsson, P., y Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: the moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1357-1373.
- Gadrey, J., Gallouj, F., y Weinstein, O. (1995). New modes of innovation: how services benefit industry. *International journal of service industry management*, 6(3), 4-16.
- Galkina, T., y Chetty, S. (2015). Effectuation and networking of internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647-676.
- Ganotakis, P., y Love, J. H. (2012). Export propensity, export intensity and firm performance: The role of the entrepreneurial founding team. *Journal of International Business Studies*, 43(8), 693-718.
- Garnier, G. (1982). Comparative export behaviour of small Canadian firms in the printing and electrical industries. *Export management: An international context*, 113-131.
- Garrett, G., y Lange, P. (1995). Internationalization, institutions, and political change. *International Organization*, 49(04), 627.
- Garud, R., Hardy, C., y Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. ORGANIZATION STUDIES-BERLIN-EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATIONAL STUDIES, 28(7), 957.
- Ghemawat, P. (1991). Commitment: the dynamic of strategy Free press. *New York*.
- Gianecchini, M., y Gubitta, P. (2012). The role of entrepreneur's human and social capital in knowledge-intensive business services. Exploring knowledge-intensive business services: knowledge management strategies. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Giddens, A. (1994). *Beyond left and right: The future of radical politics*. Stanford University Press.
- Gnyawali, D. R., y Fogel, D. S. (1994). Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 43-62.
- Goswami, A. G., Mattoo, A., y Sáez, S. (Eds.). (2012). Exporting services: A developing country perspective. World Bank Publications.
- Gratton, L., y Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee. *European Management Journal*, 21(1), 1-10.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

- Grant, R. M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications* Cambridge, Mass: *Blackwell*.
- Guerrieri, P., y Meliciani, V. (2005). Technology and international competitiveness: The interdependence between manufacturing and producer services. *Structural change and economic dynamics*, 16(4), 489-502.
- Guler, I., y Guillén, M. F. (2010). Institutions and the internationalization of US venture capital firms. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 185-205
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.
- Hamel, G (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press. Boston, MA, USA.
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. New York: Plume Book.
- Harms, R., y Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of international entrepreneurship*, 10(2), 95-116.
- Hartwell, J. K., y Torbert, W. R. (1999). Analysis of the group interview with Andy Wilson: An illustration of interweaving first-, second-, and third-person research/practice. *Journal of management Inquiry*, 8(2), 191.
- Harveston, P. D., Kedia, B. L., y Davis, P. S. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. *Journal of Competitiveness Studies*, 8(1), 92.
- Hashai, N. (2011). Sequencing the expansion of geographic scope and foreign operations by "born global" firms. *Journal of International Business Studies*, 42, 995-1015
- Hauknes, J. (1999). Knowledge Intensive Services; What's their role?. OECD Business and Industry Policy Forum. Realising the Potential of the Service Economy: Facilitating Growth. *Innovation and Competition*. OCDE. Paris.
- Hayek, F. A. (1945). "The use of knowledge in society." *The American economic review*. 519-530.
- Head, K., Mayer, T., Ries, J., (2009). How remote is the offshoring threat? *European Economic Review*, 53 (4), 429-444.
- Hedman, J., y Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems*, 12(1), 49-59.
- Hennart, J.-F. (1982). *A theory of the multinational enterprise*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Hiller, N. J., y Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper) core self evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319.

- Hipp, C., (1999). The role of knowledge-intensive business services in the new mode of knowledge production. *AI and Society*, 13 (1), 88–106.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Uhlenbruck, K., y Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. *Academy of Management Journal*, 49, 1137–1157.
- Hohenthal, J. (2006). Integrating qualitative and quantitative methods in research on international entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(4), 175-190.
- Hollingsworth, J. R. (2000). Doing institutional analysis: implications for the study of innovations. *Review of international political economy*, 7(4), 595-644.
- Illeris, S. (1996): The service economy. A geographical approach, John Wiley & Sons Ltd: Chichester
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., y Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3): 223-243.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., y Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals - Do they really matter? *Journal of World Business*, 43(2): 158-170.
- Javalgi, R.G, Griffith, D. A., y Steven White, D. (2003). An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. *Journal of Services Marketing*, 17(2), 185-201.
- Javalgi, R. G., y Martin, C. L. (2007). Internationalization of services: Identifying the building-blocks for future research. *Journal of Services Marketing*, 21(6), 391-397.
- Javalgi, R. G., Joseph, B., LaRosa, R. J. (2009). Cross-cultural marketing strategies for delivering knowledge-based services in a borderless world: The case of management education. *Journal of Services Marketing*, 23(6), 371–384.
- Javalgi, R. G. y Grossman, D. A. (2014), Firm Resources and Host-Country Factors Impacting Internationalization of Knowledge-Intensive Service Firms. *International Business Review*, 56(3), 285–300.
- Ji, J., y Dimitratos, P. (2013). An empirical investigation into international entry mode decision-making effectiveness. *International Business Review*, 22(6), 994-1007.
- Jiménez, D. P., Criado, A. R., Criado, J. R., y Urbano, D. (2013). ¿ Son las nuevas empresas internacionales más eficientes que las domésticas en un período de crisis?. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (870), 45-62.
- 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), 23-32.
- Johanson, J., y Mattson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems – A network approach. In N. Hood & J.E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition*. New York: Croom Helm.
- Johanson, J., y Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.

- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johnson, J. E. (2004). Factors influencing the early internationalization of high technology start-ups: US and UK evidence. *Journal of international Entrepreneurship*, 2(1-2), 139-154.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review* 86 (12), 50-59.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., y Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.
- Jones, M.V. y Coviello, N.E., (2005). Internationalization: conceptualizing an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36, 3: 284-303.
- Jones, M. V., Coviello, N., y Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship Research (1989 - 2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6): 632-659.
- Kahneman, D., y Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the econometric society*, 263-291.
- Kalinic, I., y Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707.
- Kalinic, I., Sarasvathy, S. D., y Forza, C. (2014). 'Expect the unexpected': Implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, 23(3), 635-647.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., y Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Kim, W. C., y Mauborgne, R. (1997). *Value innovation: The strategic logic of high growth*. Harvard Business School Pub.
- Kimura, F., Lee, H.-H., (2006). The gravity equation in international trade in services. *Weltwirtschaftliches Archiv* 142 (1), 92-121.
- Kiss, A. N., y Danis, W. M. (2008). Country institutional context, social networks, and new venture internationalization speed. *European Management Journal*, 26(6), 388-399
- Kiss, A. N., y Danis, W. M. (2010). Social networks and speed of new venture internationalization during institutional transition: A conceptual model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 273-287
- Knight, G. A., y Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. In S. T. Cavusgil y T. Madsen (Eds.), *Advances in International Marketing*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Knight, G. (1999), "International services marketing: review of research, 1980-1988", *Journal of Services Marketing*, Vol. 13 Nos 4/5, pp. 347-60.

- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), 155-171.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2): 124-141.
- Knowles, D., Mughan, T., y Lloyd-Reason, L. (2006). Foreign language use among decision-makers of successfully internationalised SMEs: Questioning the language-training paradigm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 620-641.
- Komulainen, H., Mainela, T., y Tahtinen, J. (2006). Social networks in the initiation of a high-tech firm's internationalization. *International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management*, 6(6), 526-541.
- Kotler, P., (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall International, London.
- Kotler P, Armstrong G (1996) *Principles of marketing*. Prentice-Hall, Englewood-Cliffs
- Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., y Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1501-1505.
- Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 18(1), 5-22.
- Krull, E., Smith, P., y Ge, G. L. (2012). The internationalization of engineering consulting from a strategy tripod perspective. *Service Industries Journal*, 32(7), 1097-1119
- Kuemmerle, W. (2002). Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 99-122.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., y Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3): 253-267.
- Kuivalainen, O., Saarenketo, S., y Puumalainen, K. (2012a). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, 30(4), 372-385.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., y McNaughton, R. (2012b). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465.
- Kyvik, O, Saris, W, Bonet, E, y Felício, JA (2013). The internationalization of small firms: The relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. *Journal of International Entrepreneurship* (11), 172-195
- Lages, L. F., y Lages, C. R. (2004). The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56.
- Le Deist, F. D., y Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human resource development international*, 8(1), 27-46.
- Lennon, C. (2009): *Trade in Services: Cross-Border Trade vs. Commercial Presence. Evidence of Complementarity*, Vienna, The Vienna Institute for International Economic Studies (WIIW).

- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., y Piercy, N. F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 74-102.
- Levin, A. y Raut, L. K., (1997) Complementarities Between Exports and Human Capital in Economic Growth: Evidence From the Semi-Industrialized Countries. *Economic Development and Cultural Change*, 46(1),155-174.
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22(2), 37-44.
- Levy-Leboyer, C., y Prieto, J. M. (1997). *Gestión de las competencias*. Gestión, 1997
- Li, J., y Guisinger, S. (1992). The globalization of service multinationals in the “triad” regions: Japan, Western Europe and North America. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 675-696.
- Loane, S., y Bell, J. (2006). Rapid internationalization among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand - An extension to the network approach. *International Marketing Review*, 23(5), 467-485.
- López Rodríguez, J. (2006). La internacionalización de la empresa manufacturera española: Efectos del capital humano genérico y específico. *Cuadernos de gestión* 6(1),11-24
- Love, J. H., y Ganotakis, P. (2013). Learning by exporting: Lessons from high-technology SMEs. *International Business Review*, 22(1), 1-17.
- Lovelock, C.H. y Yip, G.S., (1996). Developing Global strategies for service business. *California Management Review*, 38(2), 64-86.
- Lowendahl, B. (2000), *Strategic Management of Professional Service Firms*, 2nd ed., Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Lu, J. W. y Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.
- Lu, V. N., Quester, P. G., Medlin, C. J., y Scholz, B. (2012). Determinants of export success in professional business services: A qualitative study. *Service Industries Journal*, 32(10), 1637-1652.
- Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Luostarinen, R., y Gabrielsson, M. (2004). 22 Finnish perspectives of international entrepreneurship. *Handbook of research on international entrepreneurship*, 383.
- Luostarinen, R. y Gabrielsson, M. (2006). Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773–801.
- Mais, I. y Amal, M (2011). Determinants of export performance: An institutional approach. *Latin American Business Review*, 12(1), 281-307
- Madsen, T. K. (1998). Executive Insights: Managerial Judgment of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 6(3).

- Madsen, T. K. (1989). Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review*, 6(4): 41-57.
- Madsen, T. K., y Servais, P. (1997). The internationalization of born globals - An evolutionary process. *International Business Review*, 6(6), 1-14.
- Madsen, H., Neergaard, H., y Ulhøi, J. P. (2003). Knowledge-intensive entrepreneurship and human capital. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), 426-434.
- Madsen, T. K. (2013). Early and rapidly internationalizing ventures: similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 65-79.
- Magretta, J., (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* 80 (5), 86-92.
- Maitland, E., y Sammartino, A. (2015). Managerial cognition and internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 733-760.
- Markman, G. D., y Baron, R. A. (2003). Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human resource management review*, 13(2), 281-301.
- Manolova T.S., Brush C.G, Edelman, L.F y Greene, P.G.(2002). Internationalization of small firms. Personal factors revisited. *International Small Business Journal*. 20(1), 9-31
- March, J. G., y Simon, H. A. (1958). Organizations.
- Maroto, A., y Rubalcaba, L. (2008). Services productivity revisited. *The Service Industries Journal*, 28(3), 337-353.
- Martinez-Gomez, V., Baviera-Puig, A., y Mas-Verdú, F. (2010). Innovation policy, services and internationalisation: The role of technology centres. *Service Industries Journal*, 30(1), 43-54
- Marvel, M. R., Davis, J. L., y Sproul, C. R. (2014). Human capital and entrepreneurship research: A critical review and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Matthyssens, P., y Pauwels, P. (1996). Assessing export performance measurement. In S. T. Cavusgil y T. K. Madsen (Eds.), *Advances in International Marketing*. New York: JAI Press.
- Mattoo,A., Rathindran, R. y Subramanian A. (2006). Measuring services trade liberalization and its impact on economic growth: an illustration. *Journal of Economic Integration*. 21(1), 64-98
- McDougall, P. P., Shane, S., y Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9, 467-487.
- McDougall, P. P., y Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of business venturing*, 11(1), 23-40.

- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., y Shrader, R. C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82.
- McKinsey & Co. (1993). Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- Medina, A. J. S., González, A. M., y Falcón, J. M. G. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(2), 97-112.
- Meyer, J. W., Rowan, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: Powell, W. W., DiMaggio, P. J. (eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. London: The University of Chicago Press, 1991. p.41-62.
- Miles, I. (2005). Knowledge intensive business services: prospects and policies. *Foresight*, 7(6), 39-63.
- Miles, I., Kastrinos, N., Bilderbeek, R., Den Hertog, P., Flanagan, K., Huntink, W., y Bouman, M. (1995). Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation. *European Innovation Monitoring System (EIMS) Reports*.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, experience, and earnings*. New York, NY: Columbia University Press.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science* 24(9), 934-948
- Mintzberg, H., y Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Miravittles Matamoros, P., Achcaoucaou Lallouchen, F., y Valls Pasola, J. (2011). El éxito de la estrategia internacional de Fluidra. Análisis del modelo de negocio. *Economía Industrial*, (380), 109-118.
- Molina, M. A., del Pino, I. B., y Rodríguez, A. C. (2004). Industry, management capabilities and firms' competitiveness: An empirical contribution. *Managerial and*
- Moreira, M. R., Maia, M. A., Sousa, P. S., y Meneses, R. F. C. (2013). Factors influencing the internationalization of services firms: The case of design, engineering and architecture consulting firms. In *International Conference on Exploring Services Science* (pp. 246-262). Springer Berlin Heidelberg.
- Morgan, R. E., y Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163-176.
- Morris, M., Schindehutte, M., y Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Mort, G. S., y Weerawerdana, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship - How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5), 549-572.

- Muller, E., y Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research policy*, 30(9), 1501-1516.
- Muller, E., y Doloreux, D. (2007). *The key dimensions of knowledge-intensive business services (KIBS) analysis: a decade of evolution* (No. U1/2007). Arbeitspapiere Unternehmen und Region.
- Muñoz-Guarasa, M. (2007): "La deslocalización de los servicios: ¿mito o realidad?", *Revista de Economía Mundial*, 16, 57-78.
- Murray, K. B. (1991). A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities. *The journal of marketing*, 10-25.
- Musso, F., y Francioni, B. (2012). The influence of decision-maker characteristics on the international strategic decision-making process: An SME perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 279-288.
- Nachum, L. y Keeble, D. (2001), "External networks and geographical clustering as sources of MNE advantages: foreign and indigenous professional service firms in central London", Working Paper No. 195, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge. Cambridge.
- Nakos, G., Brouthers, K. D., y Brouthers, L. E. (1998). The impact of firm and managerial characteristics on small and medium-sized Greek firms' export performance. *Journal of global marketing*, 11(4), 23-47.
- Narver, J. C., y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35 North, D.C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D.C. (1990) Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D.C. (2005). Understanding the process of economic change. Princeton: Princeton University Press.
- Nummela, N., Saarenketo, S., y Puumalainen, K. (2004). A global mindset - A prerequisite for successful internationalization?. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51-64.
- Nummela, N., Puumalainen, K., y Saarenketo, S. (2005). International growth orientation of knowledge-intensive SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1), 5-18.
- Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., y Loane, S. (2014). Strategic decision-making of a born global: a comparative study from three small open economies. *Management International Review*, 54(4), 527-550.
- Nyahoho, E. (2010). Determinants of comparative advantage in the international trade of services: an empirical study of the Hecksher-Ohlin approach. *Global Economy Journal*, 10(1), 1-22.
- O'Farrell, P.N., Wood, P.A., y Zheng, J. (1998). Internationalization by business service firms: towards a new regionally based conceptual framework. *Environment and Planning*, 30(1), 109 128

- Ojala, A. (2016). Business models and opportunity creation: How IT entrepreneurs create and develop business models under uncertainty. *Information Systems Journal*, 26 (5), 451-476.
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. V., y McDougall-Covin, P. P. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 337-368.
- Onkelinx, J., Manolova, T. S., y Edelman, L. F. (2016). Human capital and SME internationalization: Empirical evidence from Belgium. *International Small Business Journal*, 34(6), 818-837.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology - a Proposition in a Design Science Approach. Dissertation, University of Lausanne, Switzerland: 173.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Ostrom, A., y Lacobucci, D. (1995). Consumer trade-offs and the evaluation of services. *The Journal of Marketing*, 17-28.
- Oviatt, B. M., McDougall, P., y Dinterman, T. (1993). Global start-ups: Forces driving their growth and patterns of success. In *Babson Entrepreneurship Research Conference* (pp. 25-27).
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B.M. y McDougall,P.P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30–43.
- Oviatt, B. M., McDougall, P. P. y Shrader R.C (2003). A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship* 1(1), 59–82.
- Oviatt,B. M., y McDougall, P. P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 2-8.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (2005b). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-554.
- Oviatt, B. M., Shrader, R. C., y McDougall, P. P. (2004). The internationalization of new ventures: A risk management model. In " *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance*" (pp. 165-185). Emerald Group Publishing Limited.
- Patterson, P. G., y Cicic, M. (1995). A typology of service firms in international markets: an empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 57-83.
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, 13(6), 343-373.
- Pawęta, E (2016). The Effectual Approach in Born Global Firms-Literature Review of the Current State of Research. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 4(2), 105-115
- Peng, M. W., y Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3): 486–501.

- Peng, M. W., Wang, D. Y., y Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920-936.
- Pennings, M.J., Lee, K., y Witteloostuijn, A. (1998). Human Capital, Social Capital, and firm Dissolution. *Academy of Management Journal*, 41(4), 425-440.
- Petrakis, P. E. (2007). The effects of risk and time on entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(3), 277.
- Piekkari, R., Welch, C., y Paavilainen, E. (2009). The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals. *Organizational research methods*, 12(3), 567-589.
- Ployhart, R. E., y Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.
- Ployhart, R. E., Van Iddekinge, C. H., y MacKenzie, W. I. (2011). Acquiring and developing human capital in service contexts: The interconnectedness of human capital resources. *Academy of management journal*, 54(2), 353-368.
- Powell, W., y DiMaggio, P. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Prahalad, C.K. y R.A. Bettis (1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal* 7, 485-501.
- Preece, S.B., G. Miles y M.C. Baetz (1999). Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms. *Journal of Business Venturing*, 14, 259-281.
- Prior, D., Rialp, A., Rialp, J., y Urbano, D. (2013). ¿Son las nuevas empresas internacionales más eficientes que las domésticas en un período de crisis?. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*. 870, 45-62
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Reihlen, M., y Alexandra Apel, B. (2007). Internationalization of professional service firms as learning-a constructivist approach. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 140-151.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Reuber, A.R. y E. Fischer (1997). The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of Smes. *Journal of International Business Studies* 28(4): 807-825.
- Reuber, A. R. y Fischer, E. (2011). International entrepreneurship in internet-enabled markets. *Journal of Business Venturing*, 26(6): 660-679.
- Reymen, I., Berends, H., Oudehand, R., y Stultiëns, R. (2016). Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. *R&D Management*.
- Rialp, A., Rialp, J., y Knight, G. A. (2005a). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.

- 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), 133-171.
- Rialp-Criado, A., Galván-Sánchez, I., y Suárez-Ortega, S. M. (2010a). A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process. *European Management Journal*, 28(2), 108-123.
- Rialp, A., Rialp, J., y Knight, G. A. (2010b). La vocación global de los nuevos modelos de pymes. El caso de las empresas born globals. *Economía Industrial*. 375, 171-190
- Rialp, A., Rialp, J., y Knight, G. A. (2014). International entrepreneurship. *The Routledge companion to international entrepreneurship*, 7.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia business review*, (23), 12-25.
- Ricart, J., y Casadesús-Masanell, R. (2011). How to design a winning business model. *Harvard business review*, 89, 1-2.
- Ripollés, M^a., Menguzzato, M. e Iborra, M^a. (2002). The internationalization of new ventures. The Spanish case. *Entrepreneurship y Innovation* (8), 191-200.
- Ripollés, M., y Menguzzato, M. (2004). International entrepreneurship: ¿Nuevas empresas internacionales y/o empresas nacidas globales?. *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+ D+ i*, 59-69.
- Ripollés Meliá, M., Blesa Pérez, A., y Roig Dobón, S. (2010). The influence of innovation orientation on the internationalization of SMEs in the service sector. *The Service Industries Journal*, 30(5), 777-791.
- Ripollés, M., y Blesa, A. (2011). International new ventures as "small multinationals": The importance of marketing capabilities. *Journal of World Business*, 47(2), 277-287.
- Robert Mitchell, J., Shepherd, D. A., y Sharfman, M. P. (2011). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32(7), 683-704.
- Robertson, C., y Chetty, S. K. (2000). A contingency-based approach to understanding export performance. *International Business Review*, 9(2), 211-235.
- Robinson, P. B., y Sexton, E. A. (1994). The effect of education and experience on self-employment success. *Journal of business Venturing*, 9(2), 141-156.
- Rubalcaba, L. (2007). The new service economy. *Books*.
- Rubalcaba-Bermejo, L., y Cuadrado-Roura, J. R. (2002). A comparative approach to the internationalization of service industries. Trading services in the global economy, 78-108.
- Ruokonen, M., y Saarenketo, S. (2009). The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies. *European Business Review*, 21(1), 17-41.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., y Konecnik, M. (2006). The resource-based approach to the internationalization of SMEs: Differences in resource bundles between internationalized and non-internationalized companies. *International Review of Economics & Business*, 9(2), 95-116.

- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D. y Konecnik, M. (2007), Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15–29.
- Samiee, S. (1999). The internationalization of services: trends, obstacles and issues. *Journal of services marketing*, 13(4/5), 319-336.
- Sánchez, A. G., y Zayas, J. M. (2008). Innovación en servicios en la UE: densidad de innovación y preeminencia económica de los innovadores. *Información comercial española*, (841), 149.
- Santos-Vijande, M.L., González-Mieres, C. y López-Sánchez, J.A. (2013), “An assessment of innovativeness in KIBS: implications on KIBS’ co-creation culture, innovation capability, and performance”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28 (2), 86-102.
- Sapienza, H. J., De Clercq, D., y Sandberg, W. R. (2005). Antecedents of international and domestic learning effort. *Journal of Business Venturing*, 20(4): 437-457.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., y Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), 914-933.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2004). Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 519-531.
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., y Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93.
- Sasi, V., y Arenius, P. (2008). International new ventures and social networks: Advantage or liability? *European Management Journal*, 26(6), 400-411
- Schultz, T. W. (1961), Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51, 1-17.
- Schwens, C., Eiche, J., y Kabst, R. (2011). The moderating impact of informal institutional distance and formal institutional risk on SME entry mode choice. *Journal of Management Studies*, 48(2), 330-351.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif. etc.: Sage.
- Scott-Kennel, J., y von Batenburg, Z. (2012). The role of knowledge and learning in the internationalisation of professional service firms. *The Service Industries Journal*, 32(10), 1667-1690.
- Seddon, P. B. y G. P. Lewis (2003). *Strategy and Business Models: What's the Difference*. 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, Adelaide, Australia.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business : a skill-building approach* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.

- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper and Row.
- Senik, Z. C., Scott-Ladd, B., Entekin, L., y Adham, K. A. (2011). Networking and internationalization of SMEs in emerging economies. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 259-281.
- Sexton, D. L., y Bowman, N. (1985). The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of business venturing*, 1(1), 129-140.
- Sexton, D. L. (2001). Wayne Huizenga: Entrepreneur and wealth creator. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 40-48.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., y Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Shane, S., y Khurana, R. (2001). Bringing individuals back in: The effects of career experience on new firm founding. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2001, No. 1, pp. F1-F6). Academy of Management.
- Sharma, D. D. y Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12, 739–753.
- Scherer, R. F., Adams, J. S., Carley, S., y Wiebe, F. A. (1989). Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference.
- Shingal, A. (2010), 'How Much Do Agreements Matter for Services Trade?', World Trade Institute, paper presented at the ETSG 2010
- Shoham, A. (1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.
- Simmons, B. A., Dobbin, F., y Garrett, G. (2006). Introduction: The international diffusion of liberalism. *International Organization*, 60(4), 781-810.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. New York: Macmillan.
- Simpson Jr, C. L., y Kujawa, D. (1974). The export decision process: An empirical inquiry. *Journal of International Business Studies*, 5(1), 107-117.
- Smith, N. R., y Miner, J. B. (1983). Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic management journal*, 4(4), 325-340.
- Smith, J. A. (1998). Strategies for start-ups. *Long Range Planning*, 31(6), 857-872.
- Snow, C. C., y Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 317-336.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., y Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long range planning*, 43(2), 383-407.
- Sousa, C. M. P., Martinez-Lopez, F. J., y Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 1-32.

- Spence, M., y Crick, D. (2009). An exploratory study of Canadian international new venture firms' development in overseas markets. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(2), 208-233.
- Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Competence at Work For Superior Performance*. NY: Wiley & Sons Inc.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Stam, W., y Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Steward, T. A. (1997). Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations/Tomas A. Steward. *New-York: Doudleday&Currency*, 278(2).
- Stigler, G. J. (1952). *The theory of price*. Macmillan Company.; New York.
- Strambach, S. (2008). Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics. *International journal of services technology and management*, 10(2-4), 152-174.
- Stumpf, S.A., Doh, J.P. y Clark, K.D. (2002). Challenges and opportunities for improving performance". *Organizational Dynamics*, 31(3), 259-79.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 537–556.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
- Thomas, D.R.E., (1978). Strategy is different in service business. *Harvard Business Review*, 56: 158-165.
- Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P., y Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management decision*, 43(6), 789-809.
- Toivonen, M. (2004). Expertise as business: Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS). Helsinki, Finland: Helsinki University of Technology, Doctoral dissertation series 2004/2.
- Toivonen, M., y Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), 887-902.
- Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S., y Kuivalainen, O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 25-49.
- Trevino, A.J. (1996). *The sociology of law: Classical and contemporary perspectives*. New York: St. Martin's.
- Trudgen, R., y Freeman, S. (2014). Measuring the performance of born-global firms throughout their development process: The roles of initial market selection and internationalisation speed. *Management International Review*, 54(4), 551-579.
- Tseng, Ch.-Y., Pai, D. Ch., y Hung, Ch.-H. (2011) "Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS". *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 971–983.

- Tuominen, T., y Toivonen, M. (2011). Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15(02), 393-422.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., y Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter?. *Small Business Economics*, 30(2), 153-173.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., y Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- Urbano, D., Toledano, N., y Ribeiro-Soriano, D. (2011). Socio-cultural factors and transnational entrepreneurship A multiple case study in Spain. *International Small Business Journal*, 29(2), 119-134.
- Vandermerwe, S., y Chadwick, M. (1989). The internationalisation of services. *Service Industries Journal*, 9(1), 79-93.
- Vence, X. y González, M. (2005): "Los servicios intensivos en conocimiento, especialización y crecimiento en Europa", *Información Comercial Española, Revista de economía*, 824, 117-137.
- Venkatraman, N., y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Vermeulen, P., (2001). Organizing Product Innovation in Financial Services. Nijmegen University Press.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Villar, C., Pla-Barber, J., y León-Darder, F. (2012). Service characteristics as moderators of the entry mode choice: Empirical evidence in the hotel industry. *Service Industries Journal*, 32(7), 1137-1148
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of management Review*, 35(1), 155-174.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., y Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44(1), 134-143
- Walsh, K. (2006) Trade in Services: Does Gravity Hold? A Gravity Model Approach to Estimating Barriers to Services Trade', Discussion Paper, No. 183, (Dublin: Institute for International Integration Studies).
- Weber, M. (1978). Economy and society. Berkeley, CA: University of California Press
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., y Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Welch, L. S., y Luostarinen, R. K. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14 (2), 34-55.

- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., y Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740-762.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westhead, P., Wright, M., y Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
- Wiig, K. M. (2003). A knowledge model for situation-handling. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 6-24.
- Wiklund, J., y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
- Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., y Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8), 832-841.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press: New York.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., y Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54.
- Yi, J., Wang, C., y Kafouros, M. (2013). The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter?. *International Business Review*, 22(2), 392-406.
- Yin, RK. (2009) *Case study research: Design and methods*. Sage Publications
- Yip, G. S. (2004). Using strategy to change your business model. *Business strategy review*, 15(2), 17-24.
- Yiu, D. W., Lau, C., y Bruton, G. D. (2007). International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 519-540.
- Youndt, M. A., y Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of managerial issues*, 337-360.
- Yu, J., Gilbert, B. A., y Oviatt, B. M. (2011). Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. *Strategic Management Journal*, 32(4), 424-446.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management journal*, 38(2), 341-363.
- Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., y Hitt, M. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.
- Zahra, S. A. y George, G. (2002a). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. En M. Hitt, R. Ireland, M. Camp, y D. Sexton

- (Eds.), *Strategic leadership: Creating a new mindset*. London: Blackwell (pp. 255–288).
- Zahra, S. A., y George, G. (2002b). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S. A. y Hayton, J. C. (2008). The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 23(2): 195-220.
- Zander, I., McDougall-Covin, P., y Rose, E. L. (2015). Born globals and international business: Evolution of a field of research. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 27-35.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., y Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *The Journal of Marketing*, 33-46.
- Zhang, M., Tansuhaj, P., y McCullough, J. M. (2009). International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 292-322.
- Zhou, L., Wu, W. y Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.
- Zott, C., Amit, R., y Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.
- Zou, S., y Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.
- Zucchella, A., Palamara, G., y Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268-280.

ANEXOS

ANEXO Capítulo 3

Anexo 1 – Protocolo de la entrevista capítulo 3

El objetivo del protocolo tiene la utilidad de guiar en la recolección de información durante las entrevistas que se llevan a cabo en el estudio de casos. Las entrevistas se plantean con el fin de conseguir toda la información necesaria para su posterior análisis. El foco de la entrevista se orienta a obtener una mayor comprensión del fenómeno de la NEI de servicios intensivos en conocimiento. Cabe destacar que al tratarse de entrevistas semiestructuradas en un entorno informal, se pide al entrevistado que sus respuestas fueran con el máximo detalle posible, pudiendo obviar aquellos datos que se consideraran confidenciales a la propia operatoria de la empresa.

El modo de proceder con los entrevistados se resume brevemente en los siguientes puntos:

- Explicación general de la investigación, señalando los objetivos y el propósito de la entrevista.
- Se firma el acuerdo de confidencialidad con el fin de mantener el anonimato de los entrevistados y la empresa, en los casos que así se acordara, como para el uso o fines de investigación de la información.
- Recogida de información de aspectos generales sobre la empresa y el informante.
- Recogida de información de aspectos específicos del tema objeto de la investigación
- Información relevante que el informante considere oportuna aportar.

- Cierre de la entrevista y despedida.

Información informante

- Cargo que desarrolla en la empresa
- Años en la empresa
- Experiencia profesional general
- Edad
- Formación
- Relación contractual con la empresa
- Relación de propiedad con la empresa.

Información general de la empresa

- Año de constitución
- Servicios que desarrolla
- Número de empleados
- Fecha inicio exportaciones
- Fundadores de la empresa
- Países con relaciones empresariales
- Datos financieros (Ventas, % exportaciones, beneficios, financiación, etc.)

Información específica del fenómeno a estudiar

1. Condiciones de los mercados

¿Qué información disponía cuando decidieron internacionalizarse? ¿Cómo detecta la oportunidad de internacionalizarse? ¿Qué conocimiento de legislación y normativa tenía en materia internacional? ¿Qué conocía de los mercados externos antes de

internacionalizarse? ¿Cómo fue el proceso de internacionalización? ¿Qué trabas tuvieron? ¿Qué facilidades tuvieron? ¿Qué papel jugaron las instituciones formales en su internacionalización? ¿Qué papel jugaron las instituciones informales en su internacionalización? ¿Qué factores analizaban para decidir los países para internacionalizarse? ¿Cuáles eran los criterios para decidirse sobre unos países u otros? ¿Quién le apoyó para empezar con sus operaciones internacionales? ¿Qué mercados considera los más próximos? ¿Qué barreras ha encontrado en el proceso de internacionalización? ¿Cómo percibió la actitud de las instituciones formales en el país de destino?

2. Desarrollo económico y tecnológico

¿Cuál era su situación financiera? ¿Qué tecnología utilizó para su internacionalización? ¿Qué infraestructuras utilizó para su internacionalización? ¿Cómo ha incidido el desarrollo tecnológico para la internacionalización? ¿Qué papel juegan las instituciones en el desarrollo tecnológico de su empresa? ¿Qué formación internacional tenía en el momento de la internacionalización de la empresa? ¿Dónde le resulta más fácil acceder? ¿Qué dificultades tecnológicas existieron? ¿Qué facilidades tecnológicas existieron? ¿Cuál ha sido el papel de las infraestructuras para la internacionalización de su empresa? ¿Qué consideración tiene sobre el desarrollo económico del país? ¿Qué consideración tiene sobre el desarrollo tecnológico de los países de destino? ¿Qué impresión general tiene sobre las infraestructuras del país? ¿Qué impresión general tiene sobre las infraestructuras de los países de destino?

3. Redes relacionales

¿Cómo consideran que es su red de contactos? ¿Qué redes sociales utilizan? ¿Cuáles son sus contactos presenciales? ¿Cuáles son sus contactos virtuales? ¿Cómo se ponen en contacto con posibles *partners*? ¿A qué tipo de eventos acuden para realizar contactos? ¿Con qué zonas del mundo establecen más contactos? ¿Qué

otras fuentes de establecimiento de contactos han desarrollado? ¿Cuál era su red de contactos previa a la creación de la empresa? ¿Cómo mantienen la red de contactos existentes? ¿Cómo consigue información de los contactos? ¿Qué estrategia sigue para conseguir nuevos contactos? ¿Qué grado de importancia le otorgan a la red de contactos para el desarrollo de la empresa?

4. Capacidades y habilidades

¿Qué incidencia ha tenido su formación en el desarrollo de la empresa? ¿Qué incidencia han tenido otras instituciones o centros en su formación? ¿Cuáles son los valores de la empresa? ¿Cuáles son sus valores? ¿Qué actitud tiene ante la internacionalización? ¿Cuál es su entorno fuera de la empresa? ¿Qué ocurriría si la empresa fracasara? ¿Cuál era su experiencia internacional en el momento de internacionalizarse? ¿Cuál ha sido su entorno familiar? ¿Qué importancia le da a los idiomas? ¿Cómo evaluaría su tolerancia al riesgo? ¿Cómo influenciaron sus capacidades en la decisión de internacionalizarse?

Anexo 2 – Tablas de resultados capítulo 3.

Tabla A3.1 Valoración de las Instituciones

	E1	E2	E3	E4
Políticas gubernamentales	Carencia de subvenciones y ayudas. Pertenecer a la CEE nos favorece.	Las políticas de la CEE favorecen el espíritu internacional.	Las políticas nacionales no favorecen la internacionalización. Pertenecer a organismos supranacionales facilita la internacionalización. Las leyes condicionan la cultura del país.	Los gobiernos condicionan donde localizar el negocio. Las políticas centralistas perjudica la internacionalización de zonas periféricas. Políticas de acuerdos bi/multi laterales favorecen las exportaciones.
Programas Gubernamentales	Muy generalistas sin llegar a ayudar en temas complejos. Es bastante funcional. Hay centros de promoción de negocios en el extranjero. Programas ineficientes de determinados organismos oficiales que generan desconfianza.	Recibes básicamente un asesoramiento externo.	Recibes un apoyo de consultoría. Te enseñan y explican una metodología para la internacionalización. Falta información de tu sector específico. Subvenciones y financiación son nulas o muy limitadas.	Pueden ser muy importantes pero su gestión deja mucho que desear.
Instituciones financieras	La carencia de inversores financieros paraliza los proyectos. El sistema financiero está en bancarrota, no se puede financiar la exportación.		La política financiera la marca el Banco Central Europeo. La situación es nefasta, si no hay financiación no se hacen proyectos. La economía especulativa no financia a la economía productiva; ese es un grave problema.	
Desarrollo tecnológico	Misión del gobierno, para las empresas es imposible el desarrollo tecnológico en infraestructuras		Obligación del estado invertir en ello. Tenemos redes tecnológicas lentas y caras. Sin infraestructuras la internacionalización se complica.	El gobierno debe decidir las infraestructuras mirando siempre al exterior. Las empresas no pueden hacer aeropuertos, ni corredores. A mayor infraestructura mejor proyección internacional.
Formación	Estudiar en escuelas de negocio de prestigio hace ver las cosas	Cada vez son más importantes. Las escuelas de negocio son	Las universidades no favorecen la internacionalización de la	La orientación de la formación a la internacionalización

	muy diferentes y abrir la mentalidad. En la pública te espabilas, en las escuelas de negocios te perfeccionas.	fundamentales.	empresa, cuando deberían hacerlo.	condicionará los futuros directivos. La universidad te espabila pero falta orientación práctica
Cultura social	La cultura condiciona la mentalidad y visión en la empresa. En Catalunya y País Vasco hay una cultura orientada a la internacionalización.	No conocer los mecanismos informales del mercado hace cometer errores. Encuentras diferentes normas dentro de las zonas de los países.	Orientada al mercado doméstico. La cultura facilita los mecanismos tangibles e intangibles para la internacionalización. Determinada cultura facilita el proceso.	La cultura condiciona la forma de establecer los primeros negocios. La cultura española es desconfiada.
Actitudes, aptitudes, valores y creencias	En Catalunya tenemos valores que facilitan. La mentalidad abierta, empresarial y exportadora influye.	En Catalunya hay una actitud internacionalizadora desde hace muchos años. Es una zona geográfica estratégica donde se ha impregnado el comercio en la sociedad.	No hay arraigo en las personas de mirar hacia afuera. No hay una actitud positiva hacia la movilidad en las personas, hay gente que tiene miedo. No hay unos valores internacionales En Cataluña algo más. Hay limitaciones más emocionales e irracionales que físicas al exterior.	En España no se hablan idiomas. La desconfianza limita las relaciones personales. Barcelona es muy cosmopolita y hay mucha gente internacional afincada.

Fuente: Datos de la investigación

Tabla A3.2 Valoración de las condiciones de mercado

	E1	E2	E3	E4
Leyes y normas	<p>Conocer la normativa hace que limites los riesgos y escojas donde ir.</p> <p>No atraen países con normas muy rígidas.</p> <p>Las licitaciones públicas es un buen mercado</p>	<p>Al inicio el no tener toda la información hizo que la aventura fuera muy arriesgada.</p> <p>Es un hecho que hay regulaciones muy complicadas. En determinados países mejor ni entrar.</p> <p>Los lobbies condicionan el acceso al mercado por su influencia en las leyes.</p>	<p>Generan una mayor dificultad a la internacionalización.</p> <p>El exceso de leyes y normas condicionan el acceso.</p> <p>La licitación pública es demasiado compleja.</p>	<p>Las legislaciones limitan. Si no hay un hueco, mejor no entrar.</p> <p>Las limitaciones te condicionan el mercado donde quieres ir.</p> <p>Un mercado con cuotas o aranceles, es mejor descártalo.</p> <p>La gestión del cobro es el mayor riesgo</p>
Inestabilidad política	<p>Se incrementa el riesgo de cobro. Evitas países no democráticos y los de elevada corrupción.</p> <p>La corrupción genera inestabilidad. En los países en guerra no se suministran fondos de ayuda. Los bloqueos a determinados países impiden la internacionalización.</p>	<p>Países con problemas pueden ser potencialmente buenos para el futuro.</p> <p>Los grupos de presión generan un condicionante en el mercado, favoreciendo sus intereses cerrando el mercado.</p> <p>Donde hay conflictos ni te lo planteas acceder.</p>	<p>En países inestables intervienen los organismos internacionales, que acaban condicionando el país donde licitar.</p> <p>Existe en los países que reciben ayudas demasiada monitorización que complican los proyectos.</p>	<p>Si hay conflicto entre países, el comercio se resiente, aunque siempre se puede triangular las operaciones con otro país mediador.</p>
Normas sociales	<p>Hay culturas que mienten, otras impuntuales, otras agresivas, otras educadas, otras muy estrictas, debes estar a gusto donde te implantes.</p>		<p>La corrupción es la forma de funcionar en muchos países en desarrollo.</p>	<p>Conocerlo te da la sensación de reducir el riesgo. Si la cultura del pago es mala, hay que pensarse el entrar.</p> <p>Hay culturas más respetuosas que otras, hay que conocerlas.</p> <p>La corrupción en países latinoamericanos, han condicionado las exportaciones.</p>
Efectos	<p>El conocimiento de las normas y leyes reduce el riesgo con lo que limita el deseo de acceder.</p>	<p>La estabilidad favorece la internacionalización en todos los sentidos</p>	<p>No conocer las leyes te limita la internacionalización.</p>	<p>Has de conocer las legislaciones y adaptarlas a tu producto.</p>

Fuente: Datos de la investigación

Tabla A3.3 Valoración del desarrollo tecnológico

	E1	E2	E3	E4
Infraestructuras, Comunicaciones, I+D, formación	<p>Sin la inversión del gobierno las empresas no están capacitadas. Se deben generar un mayor número de contactos de partners en otros países.</p> <p>En la universidad pública te espabilas, en las escuelas de negocios te perfeccionas. La formación debería ser obligada acabarla en el extranjero</p>	<p>Las infraestructuras deben estar adecuadas a la actividad comercial de un país.</p> <p>Si no hay mentalidad internacional, las infraestructuras no están orientadas al mercado internacional.</p>	<p>Las malas infraestructuras encarecen los proyectos. Desde su ubicación no hay vuelos directos a países importantes lo que requiere mayor gasto económico y de tiempo.</p> <p>La inversión debe ser productiva orientada a la empresa, la conexión del mediterráneo es clave para conectar con Europa.</p>	<p>Sin infraestructuras no hay posibilidad de internacionalización. No es importante la cantidad de aeropuertos ni el tamaño, lo importante es la funcionalidad. Si hay funcionalidad de las infraestructuras se favorece el proceso.</p> <p>Las universidades juegan un papel muy importante en la capacitación de los individuos en materia internacional.</p>
Efectos	Facilitan la internacionalización.	Facilitan la internacionalización.	Facilitan la internacionalización.	Facilitan la internacionalización.

Fuente: Datos de la investigación

Tabla A3.4 Valoración de las redes relacionales

	E1	E2	E3	E4
Redes sociales	Mediante las redes pude buscar consultoras y partners que no conseguí mediante el <i>networking</i> . Y algún que otro cliente.	Para la búsqueda de clientes no, para buscar distribuidores sí.	Basan una parte importante del día a día con las redes sociales, comunicándose con todo los cinco continentes. Tienen un <i>community manager</i> . Es nuestro escaparate.	Tanto en internet como en la asistencia a ferias.
<i>Networking</i>	Gracias a mis contactos de trabajo y de las escuelas de negocio donde estudié me puedo desarrollar. La red de contactos de mis compañeros de universidad es una garantía.	Las vamos generando poco a poco. Unos te llevan a otros.	Es su vía de internacionalización. No hay internacionalización sin <i>networking</i> .	La fundadora tiene un <i>networking</i> muy extenso. Esto genera velocidad de respuesta.
Alianzas	Tenemos basadas en la confianza. Lo que me dice el socio de destino es lo que hago. Ellos conocen mejor la mentalidad de su país que nosotros. Se convierten en mediadores.	Las alianzas son con partners que conocen el sector y la distribución. Las tenemos con filiales de españolas en el extranjero. Tenemos una <i>joint venture</i> con un especialista en distribución.	Generan socios locales, han de unirse a gente local que entienda la sociedad donde se mueven. Consultores afincados que podamos compartirlo todo. Tienen varias alianzas con países latinoamericanos. Han establecido una alianza con una ONG.	Es el secreto del negocio. Tiene muchas alianzas con partners locales, basadas en la confianza sin contrato firmado.
Efectos	Son claves para la internacionalización	Es necesaria su utilización.	Son Fundamentales	Son imprescindibles.

Fuente: Datos de la investigación

Tabla A3.5 Valoración de las capacidades y habilidades

	E1	E2	E3	E4
Experiencia	Haber trabajado en temas internacionales como Director General y jefe de proyecto me facilitó el proceso. He viajado siempre.	Mi experiencia profesional gira en torno a la internacionalización. He viajado por medio mundo	La experiencia internacional personal es determinante para la empresa.	La experiencia previa profesional condiciona la internacionalización.
Conocimientos	Tenía las ideas muy claras. El estudiar en escuelas de negocios te da conocimiento. Hablar cuatro lenguas. La empresa se autodesarrolla.	Tenía las ideas claras. Interés por el tema internacional. Tenía mucha información antes de internacionalizarme. En las escuelas de negocio aprendí desde el primer día la importancia de ser internacional	El fundador habla cinco idiomas y es un viajero nato. Tiene vocación internacional más allá del negocio.	El saber idiomas con fluidez es determinante.
Role models/Familia	Mi familia habla idiomas, son empresarios, con mentalidad internacional. Se han movido por Asia, Camerún, Gabón, Latinoamérica. La educación te ayuda a tener buena relación en todo el mundo.	Los ejemplos son útiles para que la gente aprenda. Te dan seguridad. Te transmiten la semilla de la internacionalización.	Si alrededor hay unos valores, tú los construyes. En la familia del fundador los idiomas los han manejado desde la infancia. Mi pasión por viajar es de familia. La imagen en tus iguales te genera más convicción. Ves que el modelo de otros les funciona, y es una ayuda anímica importante, te aporta un criterio de realidad.	La ética abre puertas en todos los países. Una persona inspira a otra, y eso te anima a dar el paso.
Miedo al fracaso	Si no tienes finanzas ni conocimientos puedes fracasar. Muchas empresas no se internacionalizan por ese miedo escénico a fallar.	Debes vencer el miedo al fracaso. La internacionalización es una aventura, y eso genera estrés y miedo.	El miedo al fracaso no existe. La internacionalización depende de no tener miedo a que no salgan proyectos.	La incertidumbre es un gran problema, pero no debe llegar al miedo. Si tienes miedo no te internacionalizas
Efectos	La experiencia y los idiomas son imprescindibles	La experiencia y los conocimientos determinan el éxito.	El conocer idiomas, el haber viajado y no tener miedo es clave.	El conocimiento de los idiomas y no tener miedo al fracaso.

Fuente: Datos de la investigación

ANEXO Capítulo 4

Anexo 3 – Tabla A4.1 Definiciones de las características de las tipologías del capital humano

TIPOLOGÍAS DEL CAPITAL HUMANO	CARACTERÍSTICAS	DEFINICIÓN	LITERATURA
CAPITAL HUMANO PERSONAL GENÉRICO	Nivel educacional	Educación formal recibida por parte de los fundadores y/o gerentes, considerando desde el nivel más bajo al alto; la escuela elemental o primaria, bachillerato, grado medio o formación profesional, diplomatura, licenciatura, post-grado, maestría, doctorado.	Cooper et al.(1994); Garnier(1982);Cavusgil y Naor(1987);Oviatt et al.(1993);Casson(1995)
	Origen socioeconómico	Tiene relación con el individuo y su entorno social próximo. Por un lado hace referencia al estatus social del individuo y entorno próximo, y por otro lado la posición económica del individuo y entorno próximo	Shane(2003);Shane y Khurana(2001);
	<i>Role model</i> /Cultura social	Hace referencia a personas del entorno próximo que ejercen influencia en el individuo y que en cierta manera pueden condicionar su manera de actuar (padres, familiares, amigos, profesionales...). Cultura social hace referencia a las creencias, costumbres, conocimientos y prácticas del ambiente social del entorno del individuo, y que inciden en su comportamiento.	Scherer et al.(1989); Krueger(1993); Clerq y Arenius(2006)
	Miedo al fracaso	Hace referencia a la orientación del individuo a asumir nuevos retos en función de la propensión al riesgo del mismo.	Axinn(1988); Petrakis (2007);Oviatt et al.(2004)
CAPITAL HUMANO PERSONAL INTERNACIONAL	Formación internacional	Se refiere a toda aquella formación formal recibida por el individuo que incorpore cierta derivada internacional, como puede ser el haber estudiado en el colegios internacionales, haber realizado estudios en el extranjero, haber tenido profesores internacionales, etc.	Acedo y Jones (2007); Dichtl(1990)
	Nivel de idiomas	Hace referencia al número de idiomas y el grado de conocimiento de los mismos que el individuo es capaz de manejar.	Knowles et al.(2006); Clarke(1999);Nakos et al.(1998)
	Tiempo vivido en el extranjero	Hace referencia a los años que se ha vivido fuera del país de origen.	Zucchella et al.(2007);Reuber y Fisher(1997)
	Placer por viajar al extranjero	Se refiere al grado de satisfacción y al deseo del individuo de viajar al extranjero.	Acedo y Jones (2007); Zucchella et al.(2007)
	Entorno próximo internacional	Hace referencia al grado internacional existente en el entorno próximo del individuo.	Westhead et al(2001)

TIPOLOGÍAS DEL CAPITAL HUMANO	CARACTERÍSTICAS	DEFINICIÓN	LITERATURA
CAPITAL HUMANO PROFESIONAL GENÉRICO	Orientación emprendedora	Capacidad de los individuos en encauzarse en una nueva empresa, en cuanto a descubrimiento y explotación de oportunidades en función de su proactividad, innovación y aversión al riesgo.	Lumpkin y Dess(1996);
	Experiencia directiva de gestión	Experiencia previa acumulada en la función directiva de la empresa.	Castanias y Helfat(2001);Westhead et al.(2001);
	Orientación al mercado	Orientación hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes potenciales de una forma más eficaz y eficiente que la competencia con el fin de conseguir los propósitos de la empresa.	Kotler y Armstrong(1996); Knight y Cavusgil(2004);Narver y Slater(1990)
	Capacidad de gestión	Consideración de las competencias de gestión que tiene el individuo en el manejo de una empresa que se obtienen al acumular información y conocimiento y que generan habilidades, experiencias y contactos.	Manolova et al.(2002);Hambrick(2007)
CAPITAL HUMANO PROFESIONAL INTERNACIONAL	Experiencia trabajo internacional	Hace referencia a la experiencia previa acumulada, ya sea trabajando en empresas con una elevada componente internacional, o bien en el extranjero.	Kuemmerle(2002); Spence y Crick(2009);Caughey y Chetty(1994)
	Conocimientos mercados externos	Hace referencia al conocimiento de mercados externos.	Westhead et al.(2001);Eriksson et al(1997)
	Networking internacional	Hace referencia al número de contactos y la posibilidad de gestión de los mismos en el entorno internacional.	Crick y Jones(2000); Coviello(2006)

Anexo 4 – Protocolo de la entrevista capítulo 4.

El objetivo del protocolo tiene la utilidad de guiar en la recolección de información durante las entrevistas que se llevan a cabo en el estudio de casos. Las entrevistas se plantean con el fin de conseguir toda la información necesaria para su posterior análisis. El foco de la entrevista se orienta a obtener una mayor comprensión del fenómeno de la NEI de servicios intensivos en conocimiento. Cabe destacar que al tratarse de entrevistas semiestructuradas en un entorno informal, se pide al entrevistado que sus respuestas fueran con el máximo detalle posible, pudiendo obviar aquellos datos que se consideraran confidenciales a la propia operatoria de la empresa.

El modo de proceder con los entrevistados se resume brevemente en los siguientes puntos:

- Explicación general de la investigación, señalando los objetivos y el propósito de la entrevista.
- Se firma el acuerdo de confidencialidad con el fin de mantener el anonimato de los entrevistados y la empresa, en los casos que así se acordara, como para el uso a fines de investigación de la información.
- Recogida de información de aspectos generales sobre la empresa y el informante.
- Recogida de información de aspectos específicos del tema objeto de la investigación
- Ordenación mediante rótulos, de mayor a menor importancia de las categorías propuestas.

- Ordenación mediante rótulos, de mayor a menor importancia de las tipologías propuestas.
- Ordenación mediante rótulos, de mayor a menor importancia de las características propuestas.
- Información relevante que el informante considere oportuna aportar.
- Cierre de la entrevista y despedida.

Información informante

- Cargo que desarrolla en la empresa
- Años en la empresa
- Experiencia profesional general
- Edad
- Formación
- Relación contractual con la empresa
- Relación de propiedad con la empresa.

Información general de la empresa

- Año de constitución
- Servicios que desarrolla
- Número de empleados
- Fecha inicio exportaciones
- Fundadores de la empresa
- Países con relaciones empresariales
- Datos financieros (Ventas, % exportaciones, beneficios, financiación, etc.)

Información específica del fenómeno a estudiar

1. Capital humano personal genérico

¿Cuáles son sus estudios? ¿En qué colegios/universidades estudió? ¿Cuál es su origen socioeconómico? ¿Cómo evaluaría la incidencia de su educación formal en el hecho de ser emprendedor? ¿Cómo evaluaría la incidencia de su origen socioeconómico en el hecho de ser emprendedor? ¿Cómo evaluaría la incidencia que su educación formal ha incidido en el hecho emprender en el sector servicios? ¿Cómo evaluaría la incidencia que su educación formal ha incidido en el hecho emprender en el sector servicios intensivos en conocimiento? ¿Cómo evaluaría la incidencia que su educación formal ha incidido en la internacionalización de su empresa? ¿Cuáles son sus relaciones sociales? ¿Cómo considera que ha sido su educación? ¿Cuál ha sido la incidencia de su entorno socioeconómico en tu desarrollo de la empresa? ¿Cuál de los dos factores considera ha tenido más incidencia en el desarrollo de su empresa? ¿Cómo incide su inteligencia en el desarrollo de la empresa? ¿Cuáles han sido sus *role models*? ¿Qué actividades de riesgo realiza? ¿Cuál es su propensión al mismo? ¿De un grado del 1 al 10, dígame el miedo ante el riesgo siendo 1 el que menos y 10 el que más? ¿Qué es para usted el fracaso?

2. Capital humano personal internacional

¿Qué viajes ha realizado al extranjero? ¿Cuáles han sido los motivos por esos viajes? ¿Qué países ha visitado y por qué? ¿Cómo ha sido la estancia en esos países? ¿Durante cuánto tiempo ha estado en el extranjero? ¿Cuál es su nivel de idiomas? ¿Cómo evaluaría la incidencia han tenido para el desarrollo de tu empresa? ¿Qué placer tiene viajar al extranjero? ¿Qué formación internacional ha recibido en la universidad o el colegio? ¿Cómo de internacional es su entorno próximo? ¿Cómo han influenciado estos factores en el desarrollo de su empresa? ¿Cómo han influenciado

estos factores a la hora de pensar en la internacionalización? ¿Cuáles han sido sus *role models* con orientación internacional?

3. Capital humano profesional genérico

¿Cuál ha sido su vida laboral antes de empezar a ser emprendedor? ¿Qué actividad llevó a cabo relacionada con la actividad actual de su empresa? ¿Durante cuánto tiempo? ¿Ha sido propietario de otras empresas? ¿Durante cuánto tiempo? ¿Qué percepción tiene sobre su orientación emprendedora? ¿Cómo valora su capacidad de detectar oportunidades? ¿Cuál es su experiencia en la gestión de empresas? ¿Qué entiende por orientación al mercado? ¿Cómo define su capacidad de gestión? ¿Qué crees que es lo más importante a la hora de gestionar una empresa? ¿Cómo decidió que tenía que ser internacional su empresa? ¿Qué motivos le llevaron a la internacionalización? ¿Qué experiencia previa tiene en la dirección de empresas? ¿Qué experiencia previa tiene en el sector? ¿Qué factores considera que han tenido una mayor incidencia para el desarrollo de su empresa? ¿Cómo considera que han incidido en el desarrollo de tu empresa?

4. Capital humano profesional internacional

¿Cuál ha sido su experiencia de trabajo internacional? ¿Qué conocimiento tiene de los mercados externos? ¿Qué contactos profesionales tiene a nivel internacional? ¿Cómo los ha conseguido? ¿Que valoró a la hora de escoger unos determinados países para internacionalizarse? ¿Cómo han influenciado los factores profesionales internacionales en el desarrollo de tu empresa? ¿Qué oportunidades de negocio ha detectado en países extranjeros? ¿Cómo evaluaría la información que tiene sobre los mercados extranjeros? ¿Qué dificultades surgieron a la hora de internacionalizar la empresa? ¿Qué facilidades surgieron a la hora de internacionalizar la empresa? ¿Cómo gestiona sus redes internacionales? ¿Qué conocimiento tiene sobre finanzas internacionales?

¿Qué incidencia cree que han influenciado los factores profesionales internacionales en el desarrollo de tu empresa?

5. Información sobre dimensiones, categorías, tipologías y características.

En esta fase de la entrevista se propone a los informantes la realización de la siguiente actividad. Se explica a los informantes que lleven a cabo diferentes ordenaciones, siguiendo distintos criterios previamente diseñados en la metodología sobre los diferentes ítems tratados en la entrevista que son objeto de análisis en el estudio (categorías, tipologías y características del capital humano), y que ofrezcan una explicación del criterio seguido. Se procede al archivo fotográfico de las diferentes ordenaciones para poder proceder a su posterior estudio. Por último se pregunta sobre:

¿Qué consideras que ha tenido una mayor incidencia en el desarrollo de la empresa, los conocimientos personales o los conocimientos profesionales? ¿Qué consideras que ha tenido una mayor incidencia en el desarrollo de la empresa, los conocimientos genéricos o los conocimientos internacional? Si volvieras a empezar de cero ¿Qué harías diferente? ¿Qué características te gustaría tener que carezcas de ella?

Anexo 5 – Tablas de resultados del capítulo 4.

Tabla A4.2 Valoración sobre el capital humano personal genérico

	BETA	GAMMA	SIGMA	OMEGA
Nivel educacional	La formación propiamente dicha no ha condicionado el hecho de emprender, pero ayuda a saber cómo hacer las cosas. Si la formación me ha generado inteligencia, se puede decir que la empresa puede ser fruto de ella.	Fui a un colegio público con selectividad a los 12 años, y en función de si superas ese examen vas a un colegio u otro. Poder ir a la universidad es muy importante.	La escuela básica no es significativa para el desarrollo de mi empresa, a nivel universitario fue después de la tesis cuando por oportunidad se despierta el espíritu emprendedor. Mi formación es vocacional, y ha condicionado el hecho de tener una empresa intensiva en conocimiento. El nivel educacional condiciona la tipología de la empresa	Mi educación y mi personalidad han favorecido mi negocio. Mi formación en física está orientada a solucionar problemas, que es lo que se hace en mi empresa.
Origen socioeconómico	Una base familiar acomodada da seguridad ya que en el caso de equivocarte te apoyan, lo que da tranquilidad y te ayuda a asumir riesgos	El origen socioeconómico no parece haber incidido mi experiencia empresarial.	Provenir de un entorno socioeconómico adecuado te posibilita el hecho de poder emprender en condiciones.	Pertenezco a ese 0,01 % de la población de Colombia que en mi época podía acceder a la universidad. Sin ese status socioeconómico no podría haber estudiado.
Role model/Cultura social	Estar rodeado de gente con perfil emprendedor y	Mi padre tenía su propia empresa, y condicionó mi	Mis abuelos eran empresarios, y ves normal	He tenido unos modelos donde reflejarme en este

	con talento ayuda a desarrollar una inquietud emprendedora. Mi entorno social tiene el mismo perfil que yo en cuanto a <i>hobbies</i> y formación.	deseo futuro de ser también empresaria. Mi primer jefe me enseñó mucho y me fijé en él.	el hecho de acabar teniendo una empresa, por lo que se tiene una vocación de espabilarte. Mi entorno familiar es orientado a la resolución, que es lo que requiere una empresa.	sentido tanto en mi familia como en el entorno. En Colombia se premia al emprendedor, en España no ocurre lo mismo.
Miedo al fracaso	No tengo miedo al fracaso, de hecho tengo muy poca aversión al riesgo	Tener miedo al fracaso no es malo, es preventivo. Lo que se ha de hacer es tomar riesgos y equivocarse para aprender. No puedes ser emprendedora si tienes aversión al riesgo.	Tengo cero miedo al fracaso. De hecho si mi empresa fracasa, valdré personalmente más en el mercado por la experiencia que tendré.	Tengo muy poca aversión al riesgo, ya que tengo unas competencias suficientes para salir adelante, en mi vida hay muchas cosas que no me han salido, pero aquí estoy.
Efectos	Facilitan el proceso emprendedor y el desarrollo de la empresa	Facilita el proceso emprendedor y el desarrollo de la empresa	Condiciona el hecho que puedas desarrollar una empresa intensiva en conocimiento	Condiciona enormemente la posibilidad de tener una empresa internacional.

Tabla A4.3 Valoración sobre el capital humano personal internacional

	BETA	GAMMA	SIGMA	OMEGA
Formación internacional	No específica, solo el hecho de haber estado fuera durante el doctorado.	En la universidad pasaba el verano en USA en prácticas de trabajo.	Si, mientras hacia el doctorado y luego en escuela de negocios	Mucha formación en Colombia era en inglés. Todos los libros de texto en la universidad lo eran.
Nivel idiomas	Me gusta aprender idiomas nuevos. Hablo bien tres idiomas, el inglés es fundamental, porque es el idioma del <i>business</i> .	Hablo bien cuatro idiomas, y gracias al inglés he podido desarrollar mi empresa internacionalmente.	Habla cuatro idioma y entiendo bien tres. Es fundamental hablar idiomas, pero es una consecuencia de pensar en internacional.	Tuve que mejorar mucho mi inglés, ya que no saber el idioma de los negocios internacionales te hace estar en desventaja a la hora de negociar.
Tiempo vivido extranjero	Desde los 8 hasta los 18 años he vivido un mes al año en Inglaterra. En el doctorado estuve dos años en el extranjero.	Antes de emprender he vivido en el extranjero durante etapas de la vida.	Durante cuatro años he vivido en el extranjero, en Oslo, Kiel, Davos, San Francisco e Italia.	Me fui de Colombia para vivir en España, sino me hubiera ido a USA.
Placer por viajar	He viajado mucho antes y después de crear la empresa. Soy una persona muy viajada, y me encanta, me hace feliz prepara viajes. Viajar te hace aprender.	He viajado muchísimo al extranjero durante toda mi vida. Por curiosidad de conocer cosas nuevas.	Necesito cada tres semanas viajar al extranjero, para no estancarme ni perder perspectiva. La única forma de tener una perspectiva global es serlo. Es fundamental viajar recurrentemente.	Me encanta viajar al extranjero, siempre que tengo oportunidad lo hago por placer aparte de por negocios.
Entorno próximo internacional	En la etapa de investigador de la universidad todo mi entorno era internacional y lo que	Mi padre estaba siempre viajando por temas de trabajo, y crecí viendo que lo normal era viajar. Tenía muchas historias que	Mi entorno familiar no, pero en mi etapa universitaria y de doctorado lo ha sido, y mucho.	No en mi familia, pero si en la universidad, había gente muy internacional.

Efectos	<p>lees y escribes está en inglés. Mis conversaciones a partir del doctorado ninguna era en castellano. Mi padre ha trabajado siempre en import-export y tenía interiorizado el viajar.</p>	<p>contar de todos los países que visitaba. La familia de mi madre emigró fuera, siempre he tenido familia en otros países.</p>		
	<p>Es fundamental para darle orientación internacional al negocio</p>	<p>Facilita la internacionalización si la empresa lo necesita.</p>	<p>Es determinante para la internacionalización de la empresa si tienes una actitud de predisposición</p>	<p>Has de pensar en internacional para que tu empresa sea internacional.</p>

Tabla A4.4 Valoración sobre el capital humano profesional genérico

	BETA	GAMMA	SIGMA	OMEGA
Experiencia en el sector	Como investigador en el sector en contacto con empresas	La experiencia en mi sector es fundamental. Compartir experiencias profesionales con gente freelance fue un modelo para ser emprendedora.	No he trabajado en ninguna empresa del sector antes de fundar mi empresa	Antes de fundar mi empresa ya había trabajado en transferencia de tecnología en proyectos científicos. El sector me era conocido.
Orientación emprendedora	Soy capaz de detectar oportunidades, pero ponerlas en valor es lo complicado.	Desde la universidad siempre he querido ser emprendedora, entre otras cosas para que nadie me indique los horarios ni condiciones sobre las que trabajar.	Totalmente, creo que no sé hacer otra cosa. He creado cinco empresas más, y todas no han ido bien. Tengo capacidad de detectar oportunidades, cada día veo una. La clave no es detectarlas, lo importante es ponerlas en valor en el espacio y tiempo.	Sí, creo que mucha. Desde pequeña pensaba en mi empresa. Tengo facilidad para detectar oportunidades. De hecho detecte una oportunidad en el mercado y cree la mía.
Orientación al mercado	Los dos primeros años de la empres pensé que mi tecnología se vendería sola. Con el tiempo he aprendido a que no te vienen a buscar al laboratorio.	Los clientes es la razón de ser de una empresa y tienes que darles lo que te piden. Hay que estar continuamente analizando los gustos del mercado.	Tengo una total orientación al mercado, es clave. Ir a Tarragona cuesta lo mismo que ir a Londres, por lo que no has de procurar vender cerca, sino donde te van a comprar.	Es mi asignatura pendiente. He tenido que aprender esa faceta, y con formación y experiencia lo estoy solucionando.
Capacidad de gestión	Ninguna antes de emprender, actualmente he cogido mucha experiencia	No tenía ninguna experiencia como directiva. Mi asignatura pendiente son las finanzas.	La capacidad de gestión la he aprendido por la experiencia y tampoco nos ha ido tan mal. Tuve que formarme para	Carecía de capacidad de gestión, pero lo estudias y lo aprendes, no tiene más.

Efectos	Sin tener mucha experiencia previa se puede tener éxito empresarial	La experiencia previa en el sector ha sido muy importante para el desarrollo de mi empresa. Sin ello no tendría esta empresa.	conceptualizar mi experiencia. Si tienes la experiencia profesional mejor, si no la tienes la buscas.	Si tienes capacidad de aprendizaje, las carencias profesionales las vas superando por la experiencia y la formación
---------	---	---	--	---

Tabla A4.5 Valoración sobre el capital humano profesional internacional

	BETA	GAMMA	SIGMA	OMEGA
Experiencia trabajo internacional	Experiencia en el ámbito de la investigación y relación con la empresa.	Mis clientes antes de emprender eran internacionales.	Tenía carencia de experiencia internacional. Hubiera favorecido la velocidad del crecimiento de la empresa.	En los proyectos que trabajaba eran internacionales.
Conocimiento mercados externos	Con el tiempo los vas conociendo.	Conozco bien los mercados internacionales ya sea por la experiencia previa como por el aprendizaje en mi empresa.	El mercado lo hemos creado nosotros. En el 2008 no existía el mercado de internet de las cosas.	Un poco USA y Colombia, Francia, Reino Unido, Italia y poco más. Importa más conocer a los clientes que los países.
<i>Networking</i> internacional	Tenía pocos contactos internacionales, pero los supe aprovechar	En nuestro sector el tener contactos en otros países facilita y genera posibilidad de negocio.	Tener contactos internacionales es muy importante. Facilita abrir negocio.	Ha sido una carencia, pero la tecnología la ha suplido al interesar mucho a clientes potenciales.
Efectos	No es determinante para el desarrollo inicial de la empresa pero por supuesto que sí para su internacionalización	Es determinante para poder internacionalizarte con éxito.	Favorecen el desarrollo y el crecimiento de la empresa, pero no es el factor clave.	Si los tienes, seguro que favorece el crecimiento de la empresa, aunque no son determinantes

Tabla A4.6 Valoración sobre dimensiones y categorías

DIMENSIONES	CATEGORIAS	BETA	GAMMA	SIGMA	OMEGA
ÁMBITO	<i>Capital humano personal</i>	El conocimiento que he adquirido es la base	Montar una empresa es un tema de creer en uno mismo.	Es lo que habilita que la empresa ocurra	Si lo tienes montas la empresa
	<i>Capital humano profesional</i>	He aprendido mucho a gestionar, pero sin la idea no hay empresa	Grandes profesionales no dan el paso porque no confían.	Es lo que hace que tengas éxito. Pero sin lo primero no tienes esto segundo	Es secundario, lo vas adquiriendo con el tiempo
	Efectos	Personal sobre el profesional	Personal sobre el profesional	Personal sobre el profesional	Personal sobre el profesional
ALCANCE	<i>Capital humano genérico</i>	La idea de la empresa está aquí	Es un sector muy competitivo y el cliente espera un buen servicio	En la creación es importante.	Es la base para que funcione la empresa.
	<i>Capital humano internacional</i>	Para el desarrollo internacional de la empresa	No le doy importancia, quizás porque esa componente la tengo muy interiorizada. El idioma ya lo tengo solucionado	Para el desarrollo, has de pensar internacional, sino no hay mercado	Por orden le toca ser segundo, pero si no lo tienes también resulta difícil la internacionalización
	Efectos	Internacional sobre el genérico	Genérico sobre el internacional	Internacional sobre el genérico	Genérico sobre el internacional