

SEAM: UNA MIRADA A LA CAJA NEGRA DE LAS BORN GLOBALS

María-Ángeles
RASTROLLO-HORRILLO
Universidad de Málaga
(España)

Julia
MARTÍN-ARMARIO
Universidad de Málaga
(España)

RESUMEN:

Las empresas born globals (BG) se enfrentan a grandes retos derivados de su rápida expansión internacional y de su reciente creación. Numerosas investigaciones ponen de manifiesto que la posesión de determinados recursos intangibles -orientación emprendedora (OE) y orientación al mercado (OM) -son claves para la sostenibilidad de estas empresas, pero son pocos los estudios que explican cómo se desarrollan y manifiestan esos recursos y capacidades en BG (Evers, 2011).

La intención de este trabajo es ver cómo la aplicación del SEAM al análisis del desarrollo internacional de las empresas BG hace posible adentrarnos en el proceso real de creación y desarrollo de los recursos y capacidades esenciales para su crecimiento y sostenibilidad. A partir de la realización de un diagnóstico socio-económico en una empresa BG se detectan disfunciones y se analiza cómo estas actúan como barreras para el desarrollo la OE y OM.

Palabras claves: Socio-Economic Approach to Management (SEAM), born global, emprendimiento internacional, recursos y capacidades, orientación emprendedora, orientación al mercado.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento internacional protagonizado por pequeñas y medianas empresas en momentos muy cercanos a los de su propia creación está recibiendo una gran atención por parte de los investigadores desde su aparición en los años 90 (Knight y Cavusgil, 2005, 1996; Knight, Madsen y Servais, 2004; Moen, 2002; Autio, Sapienza y Almeida, 2000; Oviatt y MacDougall, 1995; Rialp, Rialp y Knight, 2005).

En contraste con el patrón tradicional de las empresas que desarrollan un proceso gradual de internacionalización, las born globals (BG) desde su creación presentan una rápida internacionalización con una visión global de sus mercados, desafiando así las teorías tradicionales (Dimitratos y Jones, 2005).

Surgen así investigaciones focalizadas en describir los rasgos que caracterizan a este tipo de empresas. La orientación emprendedora del fundador, la escasez de

recursos tangibles y financieros, el acceso a redes y relaciones personales y organizativas especialmente en mercados exteriores, la presencia de activos intangibles basados en conocimiento, la identificación y explotación de nichos y/o segmentos de mercado globales en los que suelen adoptar una estrategia de enfoque y diferenciación, y el desarrollo y comercialización de productos de alto valor añadido, entre otras, se han señalado como características habituales para las mismas (Cavusgil y Knight, 2009; Oviatt y MacDougall, 1997; Zahra y George, 2002; Sharma y Blomstermo, 2003; Rialp, Rialp y Knight, 2010).

Posteriormente el interés de la investigación se centra en explicar la sostenibilidad de las BG, considerando la alta tasa de mortalidad de estos emprendimientos internacionales (Rialp y Rialp 2006). Usando la teoría de recursos y capacidades se considera que las BG pueden sobrevivir y crecer en mercados exteriores aplicando un conjunto de recursos intangibles y alineando los activos estratégicos básicos a las demandas específicas de los mercados. Distintos autores han contribuido a la identificación de estos recursos intangibles. Rialp y Rialp (2006) muestran que los recursos humanos y organizativos son los que tienen un mayor impacto en el éxito y desarrollo de estas empresas; Ughetto (2016) destaca el rol de las características personales del emprendedor y del capital riesgo en el crecimiento de las BG; y otros autores como Hunt y Lambe (2000), Oviatt y McDougall (2005), Knight y Cavusgil (2004) y Cavusgil y Knight (2015) concluyen que la orientación al mercado y la orientación emprendedora se pueden considerar como los principales recursos de las empresas BG generadores de ventaja competitiva.

Avanzando en este sentido, a partir del enfoque de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997) se argumenta que el entorno de las nuevas empresas internacionales se caracteriza por su elevada turbulencia y, por tanto, su éxito dependerá de la rápida reconfiguración de sus capacidades internas y externas para conseguir la congruencia con los cambios que se produzcan en el entorno de negocios (Evers, 2011). En esta dirección, Rodríguez, Ruiz y Martín, (2012) plantean que la combinación e integración de la orientación al mercado y la orientación emprendedora permiten a la empresa desarrollar capacidades dinámicas de percepción del mercado, de relación con el mercado y colaboración con otras organizaciones (redes) y de innovación, que se plasman en la empresa como rutinas organizativas permitiendo la generación de mayor valor para el cliente y por tanto mejores resultados internacionales.

Investigaciones más recientes proponen utilizar otras teorías que proporcionen nuevas explicaciones a la naturaleza del proceso de internacionalización de las BG. Andersson (2011) utiliza la teoría de la efectución para mostrar que son las habilidades del emprendedor y sus redes las que explican la rápida internacionalización, y Cavusgil y Knight (2015) reclaman la necesidad de explicar cómo los managers necesitan desarrollar capacidades de gestión del cambio, para anticipar y controlar efectivamente el desarrollo organizativo que conlleva identificar y explotar oportunidades de mercado. En entornos tan dinámicos, el éxito de la empresa se caracteriza por la flexibilidad y agilidad y por gestionar la transición a una organización más compleja sin perder el impulso emprendedor.

A pesar de las conceptualizaciones teóricas de la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades o de la perspectiva de capacidades dinámicas, son pocos los estudios que explican cómo se desarrollan y manifiestan esos recursos y capacidades en BG (Evers, 2011). El proceso dinámico de creación de estos recursos intangibles sigue siendo un misterio, tal y como avanzan investigaciones recientes que reclaman integrar nuevas teorías y nuevos enfoques metodológicos en la explicación del crecimiento de las BG, y más precisamente explicar cómo se equilibran las tensiones opuestas entre el espíritu emprendedor y la institucionalización y burocracia administrativa.

Detectamos dos carencias en la literatura de BG que avalan la oportunidad de este trabajo:

1. Las investigaciones existentes se centran mucho en la figura del emprendedor. Aunque se apunta que los resultados internacionales son también una función de las competencias en management del emprendedor (Evers, 2011) no se adopta una perspectiva organizativa que contemple los conflictos entre personas (Savall, 2014).
2. No se conoce qué ocurre en el interior de la “*caja negra*” de las BG, cómo organizan su actividad y se enfrentan a tensiones entre la necesaria agilidad para responder a mercados distintos, y la necesaria formalización para ser eficientes (Fletcher and Prashantham, 2011).

El modelo de Management Socio-Económico, SEAM en sus siglas en inglés¹, (Savall, 1974) es un modelo de gestión del cambio organizativo que además cuenta con una metodología de análisis de la empresa que permite introducirse en el interior de la organización y explicar el funcionamiento real, abriendo “*la caja negra*”. Ha sido aplicado en el ámbito del emprendimiento (Rastrollo-Horrillo y Savall, 2016) y en el de empresas internacionalizadas (Worley et al. 2016).

La intención de este trabajo es ver cómo la aplicación del SEAM al análisis del desarrollo internacional de las empresas BG hace posible adentrarnos en el proceso real de creación y desarrollo de los recursos y capacidades esenciales para su crecimiento y sostenibilidad. A partir de la realización de un diagnóstico socio-económico en una empresa BG se detectan disfunciones (comportamientos no deseados) y se analiza cómo estas actúan como barreras para el desarrollo la OE y OM. El trabajo se estructura de la siguiente forma. Tras esta introducción se presenta el modelo SEAM, a continuación se describe la metodología de intervención socio-económica para continuar con la presentación del caso de estudio. Finalizamos con la descripción de los principales resultados obtenidos en el diagnóstico socio-económico de la empresa objeto de análisis y la exposición de las conclusiones del estudio.

¹ *Socio-Economic Approach to Management*

SEAM Y EMPRESA BORN GLOBAL

El Socio-Economic Approach to Management (Savall, 1974) propone un modelo de management que se inscribe en el enfoque basado en los recursos en su perspectiva dinámica (Wernerfelt, 1984), y que valoriza la gestión permanente del cambio organizativo para competir en el entorno dinámico que caracteriza a la economía mundial en la actualidad.

El SEAM considera que el desempeño de la empresa no es el resultado de la combinación de factores estables, sino el fruto de un movimiento eficiente, y por ello propone un modelo de management socio-económico que privilegia el papel del potencial humano, como palanca fundamental para impulsar el desarrollo económico sostenible de la empresa (Savall y Zardet, 1995).

Parte de la constatación de que el funcionamiento de la empresa genera simultáneamente un funcionamiento eficaz y eficiente e inevitablemente numerosas disfunciones (un funcionamiento diferente al esperado). En todas las organizaciones hay disfunciones, lo que significa que hay margen para la mejora, que no son tan “efectivas” como podrían ser. Si concebimos a la organización como un ser vivo, estas disfunciones sería las “patologías organizativas”, que el SEAM agrupa en 6 grandes ámbitos: Condiciones de trabajo (CT), Organización del Trabajo (OT), Comunicación-Coordinación-Concertación (3C), Gestión del Tiempo (GDT), Formación Integrada (FI) e Implementación Estratégica (IE). El impacto de estas disfunciones no aparecen reflejadas en los sistemas de información de la empresa aunque afectan a su resultado, y por ello el SEAM los denomina **costes ocultos** (Savall y Zardet, 1987).

Uno de los aspectos únicos del SEAM es la riqueza y la rigurosidad de la investigación en que se fundamenta. Es una metodología de investigación-acción (Savall y Zardet, 2014). Todos los que practican SEAM han sido formados para ser “investigadores-consultores” que hacen dos funciones:

- 1) Liderar la intervención de acuerdo al proceso desarrollado y testado por el ISEOR. En términos prácticos, la intervención-investigación comienza con un diagnóstico cualitativo, otro cuantitativo, seguido de la elaboración e implementación de un proyecto de mejora y su evaluación con los directivos de la empresa, en términos de resultados económicos y sociales (Buono y Savall, 2007). Asimismo durante la intervención se van introduciendo las herramientas de management socio-económico, a través de la formación de todos los directivos y mandos.
- 2) Recoger información y analizar datos que se añaden a la base de datos del ISEOR, mejorando de esta manera la conexión entre la “teoría” y la “práctica” empresarial.

Desde la teoría de recursos y capacidades se han propuesto la OE y la OM, entre otras, como los principales recursos que explican el desarrollo y mantenimiento de las empresas BG (Knight y Cavusgil, 2004; Rialp, Rialp y Knight, 2010). Y estos mismos autores reclaman nuevos enfoques teóricos y metodológicos que permitan aportar luz al proceso interno de generación de estos recursos en las organizaciones, y así poder dar respuesta a porqué encontramos grados muy diferentes de OE y OM en distintas empresas y porqué algunas investigaciones empíricas han puesto de manifiesto que no siempre se produce la relación

positiva entre estas orientaciones y los resultados de la misma (Lumkin, Wales y Ensley, 2006; Madsen, 2007; Rodrigo-Alarcón et al., 2014).

Las investigaciones más recientes sobre BG se siguen focalizando mucho en la figura del emprendedor, como motor del desarrollo de la orientación emprendedora y de la orientación al mercado. Usando el enfoque SEAM planteamos que:

- El emprendedor toma la decisión sobre la estrategia internacional en interacción con otras partes de dentro y fuera de la empresa, por lo que no sólo es importante la orientación del emprendedor sino también la participación e implicación del potencial humano de la empresa (Boje y Rosile, 2003; Buono y Savall, 2007; Rastrollo-Horrillo y Savall, 2016).
- Es en la implementación de dichas decisiones donde descansa el desempeño (Savall y Zardet, 1995), por lo que es fundamental ocuparse a la vez de las personas, de las estructuras y del funcionamiento, y velar por el buen desarrollo de las palancas específicas de la internacionalización de las BG (como la orientación emprendedora y la orientación al mercado).
- Por último, el nivel de desempeño, en este caso de la internacionalización, es también función de la calidad e intensidad del management y de la evaluación del desempeño individual y colectivo (Savall, 2014).

La investigación existente afirma que el desarrollo de una orientación emprendedora y una orientación al mercado en la empresa supone que ésta ha de poner en práctica una serie de comportamientos y en la medida en que éstos se produzcan la empresa podrá obtener un mejor desempeño. El enfoque SEAM explica dónde y cómo se pueden producir barreras organizativas (disfunciones) que dificulten el desarrollo de dichos comportamientos y lastren, por tanto, el desempeño de la empresa BG.

Figura 1: Disfunciones que dificultan el el desarrollo efectivo de la OE y OM en la BG.



Fuente: *Elaboración propia*

Consideraremos, por tanto, en la orientación emprendedora las dimensiones que nos muestra la literatura: Orientación a la innovación, proactividad y propensión al riesgo (Wiklund y Shepherd, 2005). La orientación al mercado, cuya premisa esencial es la generación del valor para el cliente por parte de toda la organización, está formada por las dimensiones de generación de inteligencia de mercado, diseminación de dicha inteligencia en la organización e

implementación de una respuesta coordinada al mercado basada en dicha información (Kohli y Jaworski, 1990). Nuestra propuesta es que la metodología de análisis organizativo SEAM va a permitir detectar las disfunciones en condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica que dificultan el desarrollo eficiente de estas dimensiones (Figura 1) que tendrá un impacto negativo en los resultados tanto desde el punto de vista económico como desde el punto de vista social.

METODOLOGÍA

En esta investigación se ha utilizado la metodología SEAM de investigación-intervención. Es una investigación longitudinal llevada a cabo en una empresa que denominaremos A para mantener la confidencialidad. Son numerosos los autores que reclaman un mayor uso de casos de estudio (Andersson, 2011) para conseguir información profunda y de un proceso longitudinal como el de la internacionalización (Johanson y Vahlne, 2009).

En este trabajo presentamos los resultados de la fase de diagnóstico socio-económico cualitativo realizado en la empresa A. Mediante la cooperación entre las investigadoras y los miembros de la compañía se ha obtenido una descripción científica detallada de los procesos y prácticas de la organización. Esto ha sido posible gracias a la relación que se establece entre las investigadoras-consultoras y la dirección de la empresa, que se negocia anticipadamente y así se puede recoger información que sería difícil tener acceso con otros métodos (Welch et al. 2002). La negociación de la intervención se inició en diciembre de 2015, directamente con el CEO de la empresa. En abril de 2016 se iniciaron las entrevistas y concluyeron a finales de julio de ese año.

Como el objetivo de este estudio es aplicar el método socio-económico a las BG elegimos una empresa tipo que estuviera en los inicios de su actividad para ir obteniendo información actual de las decisiones adoptadas y de los factores determinantes de esas decisiones. Tratamos así de evitar el sesgo que se produce cuando se solicita a posteriori información de las decisiones adoptadas por el empresario y sus colaboradores. No es el objetivo tener muchos casos de estudio, sino explorar un caso con suficiente información (Siggelkow, 2007) para ver como el SEAM explica las dificultades en el desarrollo de una BG.

La metodología práctica para capturar datos fue “EDO: entrevistas, documentos, observación directa (Savall y Zardet, 2011). De esta forma, se ha obtenido información de una extraordinaria riqueza sobre la empresa, su evolución, sus decisiones estratégicas, etc. Los datos secundarios son insuficientes para obtener una comprensión de los recursos endógenos que limitan su desarrollo internacional. Y las meras entrevistas a directivos y responsables de internacionalización, tampoco ofrecen una imagen completa de las disfunciones. Por ello, a diferencia de otras metodologías de caso aplicadas en internacionalización (Andersson, 2001) nosotros no solo hemos elegido a informantes clave con experiencia en las decisiones críticas de internacionalización, sino que hemos entrevistado a personas de todos los niveles jerárquicos. Asumimos que en una BG todo el personal es testigo de las dificultades en atender a los mercados internacionales. De este modo, esta

metodología supera limitaciones de investigaciones en BG que descansan en las percepciones de los managers (Torres-Ortega, Rialp-Criado, Rialp-Criado y Stoian, 2015)

En el trabajo de campo ha participado la mitad de la plantilla. Se han realizado 3 entrevistas individuales (al CEO, al director de Administración y al director de I+D) y una entrevista grupal (a la responsable de marketing, una administrativa, un técnico y un comercial), utilizando una guía de entrevista semi-estructurada, para abordar todos las familias de disfunciones que propone el enfoque SEAM.

Se recopiló información a partir de las notas exhaustivas tomadas durante el desarrollo de todas las entrevistas y reuniones mantenidas con personal de la empresa. A los 3 meses de iniciar las primeras entrevistas del diagnóstico se presentaron los resultados del mismo a las personas entrevistadas en una reunión denominada efecto espejo, donde se presentan las disfunciones que los participantes han mencionado, tras un proceso de depuración de las mismas. La utilidad del efecto espejo es doble: 1) permite al empresario escuchar a sus colaboradores sobre las disfunciones que perciben en el ejercicio efectivo de su trabajo 2) la observación de esta dinámica de interacción enriquece la información sobre el funcionamiento real, y sobre lo no dicho expresamente por los miembros de la empresa (Savall y Zardet, 1987)

PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

Origen

Se trata de una PYME española de base tecnológica que se crea en 2014 a raíz del desarrollo y posterior patente de un producto innovador en el sector del análisis y detección de todo tipo de fugas en tuberías de agua y gas.

No puede entenderse la esencia de esta empresa sin conocer la figura de su fundador. Se trata de una persona emprendedora que aún no disponiendo de formación universitaria, tiene una acreditada experiencia en el sector, derivada de trabajar más de 15 años para una empresa suministradora de agua. Esto le llevó a establecerse por su cuenta creando en 2008 una primera empresa dedicada a la detección de fugas mediante sistemas tradicionales y a colaborar al mismo tiempo con una empresa europea líder en sistemas de detección. Es precisamente la colaboración con esta última lo que le hace plantearse la idea de crear un dispositivo diferente para la detección de fugas en grandes conducciones, idea que logra materializar gracias a la colaboración con un departamento de investigación de la Universidad. La empresa surge, por tanto, al hilo de la innovación y comienza su andadura con dos personas, el emprendedor y el responsable de I+D. Actualmente cuenta con dos sedes, la Dirección, Departamento Administrativo y Comercial ocupan una oficinas en un edificio situado en un Parque Tecnológico, mientras que los Departamentos de I+D y Producción comparten una nave situada en un polígono industrial.

Una de las características que nos hacen definirla como BG es que su mercado potencial está fundamentalmente concentrado en compañías suministradoras de agua (públicas, privadas o mixtas). Es éste un nicho de mercado con existencia global, esto unido al hecho de que la empresa puede considerarse líder

tecnológico en su categoría de producto (sólo existe una empresa canadiense con un producto similar), le confiere una ventaja competitiva susceptible de ser explotada a nivel internacional, hecho del que era consciente su fundador. Se trata de un mercado concentrado por lo que, por una parte, no existe mucha dificultad para identificar a los posibles compradores, pero por otra, estos compradores son grandes empresas que ostentan un gran poder de negociación, lo que añade dificultad al proceso de venta.

Trayectoria

Es necesario destacar el importante papel que en su desarrollo internacional ha tenido la red de contactos del fundador, hecho que se ha manifestado como clave en la investigación sobre BG. Así, sus primeros acercamientos a compradores internacionales se producen a principios de 2015 en Colombia, gracias a su colaboración con la empresa europea con la que mantiene estrechas relaciones, aunque estas ventas no se materializan hasta bien avanzado el año.

Como es habitual en las BG, la falta de recursos financieros y de conocimiento y experiencia en internacionalización en su inicio suponían un freno a su expansión por lo que la entrada de un socio en capital riesgo al poco tiempo de obtener su patente supuso un hito importante para su desarrollo. Este socio aportó a la empresa no sólo financiación, sino también apoyo en la gestión diaria y una cartera de contactos clave para su desarrollo internacional. Como muchas empresas en sus primeras etapas, la preocupación principal de sus dirigentes es vender, abrir mercado para su producto. De esta manera se produce una rápida expansión que no se ve soportada por una estructuración de sus recursos organizativos que responda de forma eficiente a los retos que afronta.

En un intento de paliar estas carencias se toma la decisión de contratar más personal, por lo que se van incorporando a la empresa, durante el año 2015, una experta en comercio internacional, personal de administración y se crea un departamento técnico integrado por cuatro personas, responsable tanto de la producción como de la I+D. En total, a finales del año son ya 15 los miembros de la empresa que se configuran en un nuevo diseño organizativo. La primera tarea de la experta en comercio internacional es la elaboración de un plan de internacionalización en el que se integran los mercados en los que ya se estaba iniciando la entrada (Colombia, Chile y México) y se establecen nuevos objetivos. Esta planificación se pone en marcha a final del año 2015.

Actualmente la empresa tiene presencia en México, Colombia, Chile, Taiwan y está preparando su entrada en USA. A fecha de septiembre de 2016 sus ventas internacionales suponen el 80% de su facturación total. Las formas de entrada utilizadas están en sintonía con sus características y limitación de recursos: la exportación directa, contrato con distribuidores en exclusiva, concesión de licencia y joint venture.

Sin embargo, a pesar de que la empresa sigue creciendo y aunque las decisiones que se han tomado han hecho que la estrategia de expansión esté mejor definida, no se consigue una implementación efectiva de la misma. Según palabras del director *“siento que no estoy controlando el crecimiento de mi empresa.... Se me va de las manos ... es como si permanentemente estuviéramos apagando fuegos”*. En estas circunstancias, en enero de 2016 el director de la empresa entabla

relación con expertos en el SEAM para realizar un diagnóstico de la misma en aras a detectar y poner solución a los problemas que están lastrando el desarrollo de la empresa.

RESULTADOS

Expondremos en este epígrafe los resultados del diagnóstico socioeconómico realizado en la empresa objeto de análisis. Utilizaremos la información procedente de lo expresado directamente por los miembros de la empresa en las entrevistas realizadas (frases testimonio), de las que se destacan Ideas Clave que nos permiten identificar disfunciones (esta información se resume en las tablas 1, 2, 3, 4, 5 y 6). Pero también se incluye información que procede de la observación directa de los interventores/investigadores y de lo expresado en el debate surgido durante la presentación del diagnóstico a los miembros de la empresa (efecto espejo).

Comenzando por las condiciones de trabajo (Tabla 1), se han puesto de manifiesto claras disfunciones por falta de recursos materiales (stock básico y equipamiento) tanto en el departamento de I+D, como en Producción que obliga a realizar compras “para cada ocasión”, lo que encarece y produce retrasos en la entrega al cliente. Otro hecho que se ha evidenciado, tanto en las entrevistas como en el efecto espejo, es el mal ambiente de trabajo que existe entre el área Técnica (I+D y Producción) y el área Comercial, siendo también destacable las inadecuadas condiciones ambientales en las que se desarrolla el trabajo de aquélla.

| Tabla 1. Inadecuadas condiciones de trabajo para dar soporte al rápido crecimiento de la BG | |
|---|--|
| Frases testimonio | Ideas clave |
| <p><i>“En el departamento de I+D faltan medios, necesitarían ampliar equipos, más personal”</i></p> <p><i>“No hay un stock de material básico, lo que requiere desplazamientos a tiendas y pedidos on line cada vez, esto retrasa y encarece”</i></p> <p><i>“En la tecnología nueva hay que ir adaptando muchas cosas, hay más carencias”</i></p> | Falta de recursos materiales, para atender la demanda creciente de la BG |
| <p><i>“ Hay un laboratorio en el que todo el día da el sol y no hay aire acondicionado, la iluminación es muy tenue, todos usamos lámparas”</i></p> | Condiciones ambientales deficientes en los departamentos de I+D y Producción |
| <p><i>“...se escucha demasiado al cliente, si éste lo quiere rosa el comercial le dice que lo tendrá rosa, pero no siempre hay que cambiarlo todo, el azul es tan bueno como el rosa”</i></p> <p><i>“En I+D hay una falta de planificación, a ellos les gusta soñar, son de I+D”</i></p> | Mal ambiente de trabajo entre las áreas de Producción y Comercial |

Fuente: Elaboración propia

Varios tipos de disfunciones se han mostrado también relacionadas con la organización del trabajo (Tabla 2). La empresa BG ha de enfrentar un ritmo de crecimiento rápido en un entorno tan complejo como es el internacional. Para ello es necesario que su estructura organizativa, sus procesos y la organización del trabajo evolucionen adaptándose a ese ritmo y a ese entorno. Sin embargo importantes disfunciones se producen en este ámbito.

| Tabla 2. La estructura organizativa y los procesos ralentizan la respuesta a las exigencias de la expansión internacional de la BG | |
|---|--|
| Frases testimonio | Ideas clave |
| <p><i>“Si falta uno de los empleados de administración nadie puede cubrirlo totalmente, al igual que ocurre con I+D”</i></p> <p><i>“Cuando yo me voy de vacaciones mi trabajo se queda sin hacer”</i></p> | Falta de polivalencia en todas las áreas que produce “cuellos de botella” en el desarrollo del trabajo |
| <p><i>“Le dedico muchas horas al trabajo para poder cumplir con mis obligaciones, estoy saturado, necesitaría otra persona”</i></p> | Escasez de personal |
| <p><i>“En administración no está bien establecido cuáles son las tareas de cada uno, a veces una misma tarea la están haciendo tres personas al mismo tiempo”</i></p> <p><i>“La baja de una persona sobrecarga a los demás, todos queremos echar una mano pero no tenemos claro de quien es el trabajo</i></p> <p><i>“No hay reglas y procedimientos claros para el desarrollo de los trabajos, se hacen contrato a contrato”</i></p> | No existe un reparto claro y adecuado de las tareas y responsabilidades |

Fuente: Elaboración propia

Así se ha puesto de manifiesto una falta de polivalencia que genera retrasos importantes en caso de absentismo. Además, esto se produce en todas las áreas y en todos los niveles, tanto de personal de base como a nivel directivo. Si consideramos además la sobrecarga de trabajo que todos manifiestan por falta de personal, el problema se agrava aún más.

Por otra parte no existen reglas y procedimientos claros en la organización del trabajo. Los trabajadores no tienen claros cuáles son sus tareas y sus responsabilidades, lo que ocasiona que en numerosas ocasiones una misma tarea esté siendo asumida por más de uno. Cada contrato, cada pedido se afronta de forma singular, no se han establecido procedimientos que aprovechen el conocimiento que se va generando de experiencias anteriores.

También se han detectado importantes disfunciones relacionadas con la gestión del tiempo (Tabla 3). En este sentido es importante señalar la carencia de una planificación temporal de las acciones y que éstas están sometidas a frecuentes interrupciones, normalmente porque surgen tareas urgentes que hay que resolver de inmediato, lo que ocurre no de forma esporádica, sino de forma habitual convirtiendo lo extraordinario en ordinario. Con ello no sólo se producen retrasos en los plazos de entrega, sino que además conduce a que en ocasiones las tareas sean asumidas no por el trabajador idóneo en relación a su capacidad, sino por el

que pueda tener más disponibilidad en ese momento, lo que es una fuente de insatisfacción en el personal. En este mismo sentido, la mala gestión del tiempo también está provocando que el personal del departamento de I+D dedique gran parte de su tiempo a tareas de Producción, lo que va en detrimento de su capacidad de innovación y supone pérdida de potencial.

| Tabla 3. Deficiente gestión del tiempo que trasciende a toda la empresa | |
|--|---|
| Frases testimonio | Ideas clave |
| <p><i>“Planifico mucho el calendario de tareas pero siempre hay una columna de imprevistos que nunca desaparecen y tengo que dedicarles mucho tiempo”</i></p> <p><i>“En administración surgen muchas tareas imprevistas que hacen cambiar la programación, se cambian las prioridades”</i></p> <p><i>“Surgen de repente algunas tareas, por parte del Director, que hay que resolver de hoy para mañana y no sabes porque, de donde sale, pero hay que dejar lo que estabas haciendo”</i></p> <p><i>“Estamos elaborando un documento de procedimientos pero no hay mucho tiempo para terminarlo”</i></p> | <p>Los imprevistos y las interrupciones se generalizan en todas las áreas</p> |
| <p><i>“Hay personas que se sienten mal porque hacen tareas muy inferiores según sus capacidades, pero no hay más remedio porque es urgente”</i></p> <p><i>“El departamento de I+D tiene que centrarse también en la parte operativa, ellos mismos dan soluciones a los problemas. Disminuyen el ritmo continuo de mejora”</i></p> | <p>Tareas mal asumidas</p> |
| <p><i>“Ante la baja de una compañera estamos saturados, hay trabajos que no podemos entregar por eso al comercial que tiene que hablar con el cliente”</i></p> | <p>Hay retrasos en los plazos de entrega</p> |

Fuente: Elaboración propia

Otras disfunciones importantes derivan de la insuficiente comunicación/coordiación entre las distintas áreas de la empresa, pero sobre todo, y de forma muy notable, entre el área comercial y el departamento técnico (I+D y Producción) que parecen caminar por líneas paralelas que no llegan a encontrarse, lo que tiene una repercusión notable en la configuración de la oferta al cliente (Tabla 4). Pero esta falta de comunicación no sólo es patente de forma horizontal, tampoco existe una comunicación efectiva a nivel vertical, desde la dirección de la empresa hacia los empleados, lo que provoca una sensación en los mismos de no tener una meta clara y dificultando la cohesión en el seno de la

empresa. Se reclama por parte de los empleados mecanismos que fomenten la coordinación entre las distintas áreas de la empresa en aras a un objetivo común.

| Tabla 4. Los mecanismos de comunicación-coordinación-concertación son insuficientes para garantizar la cohesión de la BG lo que dificulta su desarrollo en el complejo entorno internacional | |
|--|--|
| Frases testimonio | Ideas clave |
| <p><i>“Hay un problema de comunicación, no se transmite información a todos los implicados, no es necesario dar toda la información a todo el mundo, sólo la que interesa a cada caso”</i></p> <p><i>“Los empleados conocen la información justa sobre nuevos proyectos, no sé si hacerles partícipes es bueno o malo”</i></p> <p><i>“Cuesta mucho trabajo hablar con el Director porque continuamente está fuera”</i></p> | <p>Problemas de comunicación tanto horizontal como vertical</p> |
| <p><i>“Antes se hacían reuniones de coordinación semanales con todos los departamentos y eran importantes, pero han dejado de hacerse. Deberían hacerse aunque más concisas”</i></p> <p><i>“Falta coordinación, esa tarea que antes asumía el Director no se está cumpliendo”</i></p> | <p>Deficiente coordinación entre las distintas áreas de la empresa</p> |

Fuente: Elaboración propia

Otra de las disfunciones que se ha puesto de manifiesto el estudio de la empresa es la falta de un plan de formación continua, reclamado por todas las áreas, que posibilite la adquisición y mantenimiento de las competencias necesarias para responder a las dificultades que supone su desarrollo internacional (Tabla 5).

| Tabla 5. No existe un plan de formación continua que garantice las competencias necesarias para enfrentar los retos del desarrollo de una empresa BG | |
|--|--|
| Frases testimonio | Ideas clave |
| <p><i>“No estamos dando formación. La formación es el aprendizaje diario, aprendemos a fuerza de vivencias”</i></p> <p><i>“En Administración hay personas que necesitarían más formación, tanto en ofimática como en temas de fiscal, seguros...”</i></p> <p><i>“Sería necesario dar formación una vez al año con las novedades que hay, una jornada técnica de actualización”</i></p> | <p>Carencias formativas para actualización de conocimientos en todas las áreas</p> |
| <p><i>“Hay una carencia importante en idiomas, cuando llama alguien hablando inglés siempre hay que recurrir a la misma persona”.</i></p> | <p>Deficiencias de formación en idiomas</p> |
| <p><i>“Cuando llegué había muchas cosas que no tenía ni idea de cómo resolverlas, tenía que sacar manuales de internet para enterarme”</i></p> | <p>No existe un programa de formación para integrar a los nuevos empleados</p> |

Fuente: Elaboración propia

Finalmente abordamos las disfunciones detectadas en el ámbito de la implementación estratégica (Tabla 6). Se ha puesto de manifiesto un estilo de dirección personalista y poco participativo, con un emprendedor (director de la empresa) sobresaturado de trabajo que no es capaz de delegar y que asume tareas más allá de lo que debería ser su función directiva. Ello además de provocar retrasos en numerosas ocasiones por la “necesidad” de consultar con un director que casi siempre está viajando, conduce a que éste adopte una política de “dejar hacer” ante la imposibilidad de controlarlo todo.

| Tabla 6. No existe una planificación estratégica clara que oriente el rumbo de la empresa BG en su desarrollo. | |
|--|--|
| Frases testimonio | Ideas clave |
| <p><i>“La empresa está creciendo de forma exponencial y es imposible abarcarlo todo (refiriéndose al Director), es desbordamiento de trabajo”</i></p> <p><i>“Con el Director el problema es que tiene muchas cosas y ralentiza todo”</i></p> <p><i>“Hay un cuello del botella en el Director, no hay delegación y eso hace que se pierda tiempo”</i></p> | No ha delegación de tareas por parte de la Dirección |
| <p><i>“Cumplimos todos los plazos de entrega de cara al cliente pero cada uno se organiza a su manera”</i></p> | Política de “dejar hacer” |
| <p><i>“Intuimos hacia dónde va la empresa pero no sabemos claramente cuál es el rumbo. Cuando cambia algo no se nos informa, no sabemos cuál es el objetivo al que hay que llegar”</i></p> | Estilo de dirección poco participativo |
| <p><i>“Cambian las prioridades desde arriba y hay que cambiar para adaptarse a Gerencia y a Comercial y luego se lo tengo que explicar a mi gente “</i></p> <p><i>“Al menos sabemos por donde vamos a ir con el plan de marketing, pero a veces no se cumple, se planifica ir a 6 mercados este año pero luego no es así”</i></p> | Cambios continuos en la orientación estratégica. |
| <p><i>“Faltan reuniones con todo el equipo para orientar a todos, para que todo el mundo sepa cuál es el camino”</i></p> | No existe un objetivo claro que conozca y asuma todo el personal |

Fuente: Elaboración propia

Además no hay una planificación estratégica clara con una hoja de ruta conocida por todos. Aunque se ha intentado paliar, a ello obedece la contratación de la directora de Marketing para elaborar el plan de internacionalización, las prioridades se cambian sin que la dirección comunique dichos cambios y/o las razones de los mismos. Todo ello produce una sensación de improvisación en la empresa, de no saber hacia dónde se va y cuáles son los objetivos a cumplir, lo que puede comprometer la supervivencia de la BG.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Una primera aproximación a la empresa analizada nos permite ver que en ella se dan prácticamente todos los elementos que definen una Born Global con posibilidades de éxito en el mercado:

- a) Innovación tecnológica: La empresa se crea a raíz de una innovación de la que obtiene una patente a nivel mundial.
- b) Enfoque de nichos de mercado con existencia global: su demanda se concentra en el segmento de grandes compañías suministradoras de agua.
- c) Bagaje previo del promotor: Experiencia laboral del fundador en empresas del sector.
- d) Redes internacionales: Contactos del emprendedor derivados de su experiencia previa y acceso a nuevos contactos a través de su socio en capital riesgo.
- e) Escasez de recursos materiales, que intentan suplir con el capital riesgo y con la búsqueda de socios capitalistas en algunos mercados.

El análisis SEAM ha revelado gracias a la participación del personal, una serie de disfunciones que evidencian como el empresario ha estado subestimando la dinámica interna, la tensión que surge entre las estructuras y los comportamientos. A modo de resumen, concretamos en 4 ideas fuerza (IF) las disfunciones que dificultan el éxito de esta empresa born global:

- IF1. **Falta de liderazgo:** fruto de un estilo de dirección personalista que oscila entre la excesiva centralización y el “laissez faire”, de una falta de comunicación de la estrategia, y de ausencia de indicadores de pilotaje sobre el desempeño interno de la empresa, esto es, sobre las disfunciones y su impacto en costes ocultos.
- IF2. **Falta de organización interna:** existen carencias importantes en la delimitación de responsabilidades, en la formalización de la organización del trabajo y en su planificación temporal de las actividades, así como deficientes mecanismos de comunicación/coordinación y de formación integrada al puesto de trabajo.
- IF3. **Falta de sincronización entre los departamentos de la empresa:** Es, sobre todo, muy notable la separación entre las áreas de producción y comercial, visualizada por las condiciones de trabajo (están en ubicaciones diferentes) y por los conflictos latentes entre las dos áreas.
- IF4. **Desvalorización del área de I+D:** A pesar de ser la ventaja competitiva que sustenta esta BG, parecería que el área de I+D está desvalorizada por el resto de la empresa, realizando tareas de producción con escasez de medios y alejada del sitio central donde se toman las decisiones estratégicas.

A continuación se analiza cómo las disfunciones detectadas actúan como barreras en el desarrollo de los comportamientos de OM y OE.

La implementación de una OM en la empresa ha de partir necesariamente de la Dirección General de la misma que conculque en los miembros de la organización una cultura organizativa que se oriente a la generación de valor para el cliente y que se manifiesta en los tres comportamientos que describen esta orientación.

La **generación de inteligencia** del mercado, primero de estos comportamientos, se refiere al grado en que la organización genera, de forma sistemática, información acerca de las necesidades y preferencias de los clientes, así como sobre las fuerzas externas que tienen influencia en sus resultados. En la organización que nos ocupa la falta de un liderazgo efectivo (IF1) dificulta esta tarea, pues cambios continuos en la estrategia hacen que cambien las prioridades y que no se sepa con claridad qué información será relevante o consistente con unos objetivos que se desconocen. Un ejemplo palpable de esto se produce cuando, desde el departamento de marketing, se elabora un plan en el que se contempla la expansión a determinados mercados y en cambio se abordan otros sin la suficiente información. La falta de organización interna (IF2) y su orientación hacia la resolución de “lo urgente” en detrimento de “lo importante” provoca que la generación de información no se integre en las rutinas organizativas de forma eficaz y sistemática,

La información generada es valiosa cuando se comparte con los miembros de todas las funciones de la empresa con el fin de facilitar su acción de respuesta (Kohli y Jaworski, 1990). Para que la **diseminación** se produzca es necesario que la organización se haya dotado de mecanismos de comunicación/coordinación tanto formales como informales algo que constituye una importante deficiencia en la BG analizada (IF1). En este sentido es muy patente la falta de coordinación entre los departamentos técnico (I+D y Producción) y Comercial (IF3), ello provoca que el departamento técnico no “esté cerca” del mercado, y el comercial desconozca los problemas que pueden surgir desde el punto de vista técnico.

Finalmente, la **respuesta al mercado** debe ser asumida por toda la organización adecuándose de forma rápida, flexible, eficaz y eficiente a las necesidades y preferencias de los consumidores. En el caso de estudio todas las deficiencias detectadas (IF1, IF2, IF3, IF4) están dificultando la implementación de dicha respuesta al mercado y comprometiendo la creación de valor para el cliente. Un ejemplo ilustrativo, en este sentido lo constituye la desvalorización del área de I+D, que puede acabar menoscabando la principal ventaja competitiva de la empresa.

¿Y cómo afectan las disfunciones a la OE de la empresa, entendida como el proceso dinámico de búsqueda de nuevas oportunidades, a través de la innovación, a la proactividad y a la asunción de riesgos?.

La dinámica interna de la empresa analizada está creando un departamento de I+D aislado del mercado, (IF3), con una dotación de recursos que lastra un flujo continuo de **innovación** (IF4) y con carencias formativas que les permita la actualización de sus conocimientos (IF2). De este modo, se está comprometiendo su capacidad de realización de innovaciones incrementales para poderse adaptar a su demanda y anticipar sus necesidades. Por otra parte, hay que considerar que el éxito de la BG no sólo depende de la innovación de productos, sino también de innovar en procesos internos, para ir ajustando la estructura

organizativa al crecimiento. La falta de organización (IF2) interna es la evidencia de que no existen innovaciones en proceso.

En relación a la **proactividad**, se constata sin ninguna duda este comportamiento en la persona de su director/emprendedor, involucrado en la búsqueda activa de nuevos mercados/clientes y de socios con los que abordar dichos mercados. Pero existen barreras que menoscaban proactividad del conjunto de la organización. El estilo de liderazgo personalista y centralizado (IF1) no facilita la participación de las distintas áreas en la búsqueda proactiva de oportunidades de mercado, y la falta de organización interna (IF2) desvirtúa el foco de atención de la empresa, muy centrada en resolver los problemas que van surgiendo en vez de dedicar tiempo a la búsqueda activa de nuevas oportunidades.

Por lo que respecta a la tercera dimensión de la OE, la **propensión al riesgo**, se ha detectado que el emprendedor está experimentando una menor propensión al riesgo, y así, a pesar de tener una patente competitiva a nivel mundial, está buscando modos de entrada con menor compromiso de recursos aunque le supongan un menor grado de control; en parte, esto es debido a experiencias negativas en algunos mercados. Podemos inferir que la falta de una estructura cohesionada (IF2) y el estilo de dirección sin indicadores de pilotaje interno (IF1) afecta a su percepción del riesgo en mercados exteriores.

Identificar esas disfunciones, es el primer paso para solucionarlas y para ir generando aprendizaje organizativo. El diagnóstico socio-económico es una especie de análisis de mercado interno, y permite a la empresa aprender de las disfunciones que dificultan la realización efectiva de comportamientos de OM y OE.

Se constata la necesidad de adoptar una estrategia que explícitamente desarrolle los aspectos internos de la organización, tales como la estructura organizativa, los procesos y el sistema de dirección (Savall y Zardet, 1995), lo que podríamos denominar una orientación interna de la BG. Esta orientación interna de la empresa emerge como un recurso crítico para gestionar el desarrollo del cambio de la organización para que las distintas áreas (I+D, producción, marketing, ...) puedan adaptarse y anticiparse a las exigencias de los distintos mercados dinámicos.

CONCLUSIÓN

Las BG se enfrentan a grandes retos derivados de su rápida expansión internacional y de su reciente creación. Con escasez de recursos (por ser nuevas) y diversidad de mercados, el proceso de desarrollo y adaptación al entorno es todo un reto.

Numerosas investigaciones ponen de manifiesto que la posesión de determinados recursos intangibles son claves para la sostenibilidad de estas empresas. Así la OE y la OM son determinantes para el desarrollo de capacidades dinámicas de adaptación al entorno. Pero estos recursos hay que construirlos, no se generan de manera automática en la empresa. Es más, que el fundador tenga una orientación emprendedora y al mercado no garantiza que la actividad del conjunto de la organización se oriente en esa línea. En el funcionamiento cotidiano de la

empresa surgen disfunciones que actúan como barreras que alejan el funcionamiento real del deseado.

La aplicación de la metodología de análisis SEAM proporciona información útil sobre estos problemas y estas dinámicas ocultas, desvelando los problemas en condiciones de trabajo, en la organización del trabajo, en la comunicación coordinada, en la gestión del tiempo, en la formación integrada e implementación estratégica. En concreto, en el caso analizado se han identificado cuatro barreras que afectan al desarrollo de los comportamientos de OE y OM: 1) falta de liderazgo efectivo por la inercia del emprendedor a mantener un control de todas las decisiones, 2) falta de organización interna, 3) falta de sincronización entre los distintos departamentos y 4) desvaloración de la I+D que pudiera ser consecuencia de la excesiva preocupación por las ventas que otorga una gran relevancia al departamento comercial. Esta información ha sido muy útil para el emprendedor, que ha tomado consciencia de la importancia de prevenir estas disfunciones y de la cohesión de la organización.

Como sugiere SEAM, las BG demandan un estilo de management basado en el trabajo en equipo multidisciplinar, en el compromiso del personal, la formación integrada, altos niveles de comunicación y de negociación. La rápida internacionalización requiere el uso de herramientas que propicien un alto nivel de consulta y participación en la toma de decisiones a la vez que un control de gestión de las mismas. Así se va produciendo una descentralización sincronizada en la organización que estimula la generación de múltiples focos de emprendimiento que pueden desarrollar la orientación al mercado. Este trabajo contribuye a la literatura sobre BG abriendo la “caja negra” de la empresa para identificar las disfunciones que dificultan la OE y OM eficientes de toda la organización.

Una vez mostrada la utilidad del análisis Socio-Económico en la detección de las barreras organizativas para el emprendimiento internacional (1ª fase de la intervención), una línea interesante de investigación nos lleva a la implementación de resto del proceso, ello implica el cálculo de los costes ocultos asociados a las disfunciones, la conducción de grupos de proyecto para la búsqueda de soluciones negociadas entre el personal de la BG para corregirlas, y la formación en las herramientas socio-económicas de la dirección.

Hemos de añadir que nuestra investigación aborda únicamente un caso de estudio, por lo que en aras a enriquecer su utilidad sería deseable abordar la aplicación de la metodología de intervención socio-económica a más casos de empresas BG lo que nos proporcionarían más información para profundizar en el conocimiento de este fenómeno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersson, S. (2011): "International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 18(3), pp. 627-643.
- Autio, E.; Sapienza, H. & Almeida, J. (2000): "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity and Imitability on International Growth". *Academy of Management Review*. Vol.43, n° 5, pp. 909-924.
- Boje, D. & Rosile, G.A. (2003): "Comparison of Socio-Economic and other transorganizational development methods". *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 16(1), pp. 10-20.
- Buono, A. & Savall, H. (2007): *Socio-Economic intervention in organization – The intervener researcher and the SEAM approach to organizational analysis*. Charlotte, USA: Information Age Publishing.
- Cavusgil, S.T. & Knight, G. (2009): *Born global firms: A new international enterprise*. Business Expert Press, NY.
- Cavusgil, S.T. & Knight, G. (2015): "The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization". *Journal of International Business Studies*. Vol.46, pp. 3-16.
- Dimitratos, P. & Jones, M.V. (2005): "Future directions for international entrepreneurship research". *International Business Review*. Vol. 14(2), pp.119-128.
- Evers, N. (2011): "International new ventures on "low tech" sectors: a dynamic capabilities perspective". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 18 (3), pp.502-528.
- Fletcher, M & Prashantham, S. (2011): "Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms. Longitudinal case studies of Scottish SMEs". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 18 (3), pp. 475-501.
- Hunt, S.D. & Lambe, C.J. (2000): "Marketing contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory". *International Journal of Management Review*. Vol. 2, n° 10, pp.17-43.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1990): "The mechanism of internationalization". *International Marketing Review*. Vol. 7 (4), pp. 11-24.
- Knight, G. & Cavusgil, T. (1996): "The Born-Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory". *Advances in International Marketing*. Vol. 8, pp. 11-26.
- Knight, G. & Cavusgil, T. (2004): "Innovation, organizational capabilities and the born global firm". *Journal of International Business Studies*. Vol. 35, pp. 124-141.
- Knight, G. & Cavusgil, T. (2005): "A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*. Vol. 45. Special Issue, 2005, pp.15-35.
- Knight, G.; Madsen, T. & Servais, P. (2004): "An Inquiry into Born-Global firms in Europe and USA". *International Marketing Review*. Vol. 21, n° 6, pp. 645-665.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, Vol 54, abril, pp 1-18.

Lumpkin, G.T., Wales, W.J. & Ensley, M.D. (2006): Entrepreneurial orientation effects on new venture performance: the moderating role of venture age". Academy of Management Best Conference Paper. ENT: N1-N7.

Madsen, E.I. (2007): "The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis". Entrepreneurship & Regional Development. Vol. 19, pp. 185-204.

Moen, O. (2002): "The Born Global: A New Generation of Small European Exporters". International Marketing Review. Vol. 19, n° 2, pp.156-175.

Oviatt, B. & McDougall, P. (1995): "Global Start-ups: Entrepreneur on a worldwide stage". Academy of Management Executive. Vol. 9, n° 2, pp. 30-43.

Oviatt, B. & McDougall, P. (1997): "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures". Management International Review. Vol.37 (2), pp. 85-99.

Oviatt, B. & McDougall, P. (2005): "Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization". Entrepreneurship Theory and Practice, 29 (5), pp. 537-553.

Rialp, A. & Rialp, J. (2006): "Faster and more successful exporters: an exploratory study of born global firms from the resource-based view". Journal of Euromarketing. Vol. 16(1/2), pp. 71-86.

Rialp, A.; Rialp, J. & Knight, G. (2005): "The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?" International Business Review. Vol. 14(2), pp. 147-166.

Rialp, A.; Rialp, J. & Knight, G. (2010): "La vocación global de los nuevos modelos de Pymes. El caso de las empresas Born Globals". Economía Industrial. Nº 375, pp. 171-190.

Rastrollo-Horrillo, M.A. & Savall, A. (2016): "Structuring the Inside of a Newborn Business – Case of a Consulting Service Company". Academy of Management Annual Conference, Anaheim, USA.

Rodríguez-Serrano, M.A., Ruiz-Moreno, C. & Martín-Armario, E.: (2012): "Las empresas born global: Un enfoque de capacidades dinámicas". Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa. Vol. 1 (4).

Rodrigo-Alarcón, J. Parra-Requena G. & García-Villaverde, P.M (2014): Efectividad de la orientación emprendedora: el papel del capital social y las capacidades. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 20, pp131–139

Savall, H. (1974): Enrichir le travail humain: l'évaluation socio-économique. Paris, France: Dunod. 4e édition en 1988. Paris, France: Economica. Traduit en anglais: Work and People, An economic evaluation of job enrichment. New York, USA: Oxford University Press; 2ème édition en 2010. Charlotte, USA: Information Age Publishing.

Savall, A. (2014): "Les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale: cas longitudinal de recherche-intervention". Gestion et management. Conservatoire National des Arts et Métiers, 2014. Français. Disponible en <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01113076/document>

Savall, H. & Zardet, V. (1987): "Maîtriser les coûts et les performances cachés". Paris, France: Economica. 5e édition en 2010. Traduit en anglais en 2008: "Mastering Hidden Costs and Performance". Charlotte, USA: Information Age Publishing.

- Savall, H. y Zardet, V. (1995): *Ingénierie stratégique du Roseau*. Paris, France: Economica.
- Savall, H. & Zardet, V. (2011): *The qualimetrics approach: Observing the complex object*. Charlotte, NC: Information Age.
- Savall, H. & Zardet, V. (2014): "Action Research and Intervention Research in the French landscape of organizational research: the case of ISEOR". *International Journal of Organizational Analysis, Special Issue*.
- Siggelkow, N. (2007): "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 1, pp. 20-4.
- Sharma, D. & Blomstermo, A. (2003): "The internationalization process of born globals: A network view". *International Business Review*. Vol. 12, pp.739-753.
- Teece, D.J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*. Vol. 18, n° 7, pp. 509-533.
- Torres-Ortega, R., Rialp-Criado, A. & Rialp-Criado, J. (2015): "How to measure born-global firms' orientation towards international markets?". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 19, pp. 107-123.
- Ughetto, E. (2016): "Growth of born global: the role of the entrepreneur's personal factors and venture capital".
- Welch, C., Marschan-Piekkari, R., Penttinen, H. & Tahvanainen, M. (2002): "Corporate elites as informants in qualitative international business research", *International Business Review*, Vol. 11 No. 5, pp. 611-28.
- Wenerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*. Vol. 42 (3), pp. 171-180.
- Worley C.G.; Zardet,V.; Bonnet, M. & Savall, A. (2016): "The Beginnings of Agility at Brioche Pasquier". *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 35 issue 6 pp 6-24.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005): "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach". *Journal of Business Venturing*. Vol. 20, pp. 71-91.
- Zahra, S.A. & George, G. (2002): "International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda". En M. Hilt, Ireland, M M. Camp and D. Sexton (Edis.), *Strategic Leadership: Creating a new midset*. London, Blackwell, pp. 255-288.