

Dinámica de redes en agronegocios de rápida internacionalización

CHRISTIAM MENDEZ LAZARTE ¹¹ UNIVERSIDAD DE LIMA / INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA DE LA UNIVERSIDAD DE LIMA, LIMA, PERÚ

Resumen

La presente investigación se orienta a comprender los beneficios que generan las redes según su origen en el proceso de internacionalización acelerado de los emprendimientos. Se tomó como referencia el surgimiento de Born Global, International New Venture (INV) y el enfoque de Networking. Se aplicó un método inductivo e interpretativo mediante la técnica de entrevistas en profundidad, triangulada con información pública disponible. Se seleccionó dos empresas con orientación a los mercados internacionales, desde sus primeros años de creación. Se analizaron las transcripciones mediante matrices, que se interrelacionaron con los constructos identificados en los entrevistados. El análisis permitió la elaboración de una cronología de los casos para luego identificar a las redes por origen, beneficios y estrategias que se relacionan con el modelo de internacionalización acelerado. Los resultados mostraron una tipología diversa de redes por origen: familiares, experiencia de trabajo previa, académicas (pre-grado y post-grado), eventos, institucionales (públicos y privados) y socios, que promueven el proceso de internacionalización acelerado con: contactos, soporte emocional, conocimiento (lecciones, experiencias, entre otros), recursos (monetario y no monetario), confirmación de equipos y contactos (más redes), en los factores del modelo de Born Global y International New Venture. La investigación concluye que los productos con baja demanda local y con nichos de mercado internacionales son un contexto adecuado para el surgimiento de Born Global o International New Venture, y que las redes en la etapa de pre – fundación orientan la estrategia de internacionalización, y estas a su vez guían el crecimiento y evolución de las redes en las etapas del proceso emprendedor.

Palabras clave: International New Ventures. Born Global. Rápida internacionalización. Agronegocios. Redes.

Dynamic networks in early international agrobusiness

Abstract

This research aims to understand the benefits of networks, based on their origin, for the process of companies' accelerated internationalization. The study adopts as a reference the emergence of Born Global enterprises, International New Ventures (INV), and the Networking approach. An inductive and interpretative method was applied, using in-depth interviews, triangulated with public documents about the studied companies. The research analyzed two companies oriented to international markets since their establishment. The interviews' transcripts were analyzed using matrices elaborated throughout the study, which were interrelated with the elements of early international business, identified in the interviewees' responses. The analysis allowed the development of a chronology of the cases, and the networks' origin, benefits, and strategies related to the accelerated internationalization model were identified. The results showed a diverse typology of networks by origin: family, previous work experience, academic (Undergraduate and Graduate), events, institutional (public and private), and partners. These networks promote the process of accelerated internationalization with: contacts, emotional support, knowledge (lessons, experiences, among others), resources (monetary and non-monetary), forming teams and networking, which are elements of the Born Global and INV companies. The research concludes that the scenario of products with low local demand and niches in the international markets form an appropriate context for the emergence of Born Global or INVs, and that networks in the first stage (even before the companies foundation) guide the internationalization strategies. These strategies support the growth and evolution of networks the company is connected to throughout its development process.

Keywords: International New Ventures. Born Global. Agrobusiness. Networking.

Dinâmica de redes no agronegócio de internacionalização rápida

Resumo

Este estudo visa compreender os benefícios oferecidos pelas redes no processo de rápida internacionalização dos empreendimentos de agronegócio, em base aos tipos de rede (classificadas pela origem). O estudo adotou como referência a emergência de empresas do tipo *Born Global* and *International New Ventures* (INVs), bem como a abordagem do *Networking*. A pesquisa usa um método indutivo e interpretativo baseado em entrevistas em profundidade, trianguladas com informações sobre as empresas (obtidas através de documentos disponíveis em agências governamentais e online). Foram selecionadas duas empresas que, desde sua criação, são voltadas ao mercado internacional. A transcrição das entrevistas foi analisada com uso de matrizes elaboradas ao longo do estudo, relacionando os fatores relevantes a esse tipo de empreendimento e aos tipos de rede. A análise permitiu elaborar uma cronologia de eventos nas empresas estudadas, identificando as redes presentes na origem de cada uma delas, os benefícios relacionados aos tipos de rede, e as estratégias adotadas no modelo de rápida internacionalização. Os resultados mostraram uma diversidade de redes, identificadas por sua origem: redes familiares; oriundas de experiências anteriores de trabalho; redes acadêmicas (graduação e pós-graduação); formadas em eventos ou em instituições (públicas e privadas); redes dos sócios da empresa. Essas redes promovem o processo de rápida internacionalização por meio de contatos, apoio emocional, formação (treinamento, troca de experiências, entre outros), recursos (financeiros e outros), formação de equipes e networking (conexão com mais redes), elementos importantes no modelo de empresas *Born Global* ou INVs. O estudo conclui que a produção agroindustrial com baixa demanda local, mas com nichos de mercado internacional forma um contexto adequado para o desenvolvimento de empresas *Born Global* ou INVs, e que as redes presentes no estágio imediatamente anterior a fundação das empresas orientam as suas estratégias de internacionalização. As estratégias escolhidas, por sua vez, guiam o crescimento e a evolução das redes que seguem fazendo parte do contexto nas demais etapas de desenvolvimento da empresa.

Palavras-chave: International New Ventures. Born Global. Rápida internacionalização. Agronegócios. Redes.

Artículo enviado en 08 de marzo de 2018 y aprobado para publicación en 29 de noviembre de 2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174077>

INTRODUCCIÓN

Desde 1994, McDouglas y Oviatt identificaron casos de empresas de rápida internacionalización, siendo pequeñas y medianas empresas (PYMES) que surgen en un contexto mundial de mayor apertura de los mercados. En ese sentido, el enfoque de *International Entrepreneurship* surge con el propósito de explicar un proceso de internacionalización acelerado de las empresas y por tanto resulta valioso ampliar investigaciones en ese campo (COVIELLO, 2006).

Estas empresas han saltado etapas incrementales y/o han sido internacionales prácticamente desde su inicio. Oviatt y McDougall definen a estos nuevos emprendimientos como: “[...] una organización empresarial que, desde el inicio, busca obtener una ventaja competitiva significativa del uso de los recursos y la venta de productos en varios países” (OVIATT y MCDUGALL, 1994).

Cada vez más industrias y negocios son afectados por factores del entorno y se espera encontrar empresas que se internacionalizan más rápido (RIALP-CRIADO, RIALP-CRIADO, URBANO et al., 2005). Los estudios han encontrado regularmente estos emprendimientos en sectores con negocios nuevos y/o los intensivos en tecnología que son los más afectados por los efectos de la globalización, convirtiéndolos en sectores *high-tech* y en mercados altamente competitivos, siendo un sector en donde más empresas *Born Global* o *International New Venture* se han encontrado (BELL, 1995; OVIATT y MCDUGALL, 1996; COVIELLO y MUNRO, 1995; JONES, 1999; AUTIO y SAPIENZA, 2000; BURGEL y MURRAY, 2000; ROBERTS y SENTURIA, 1996; SHARMA y BLOMSTERMO, 2002; ZAHRA, IRELAND, y HITT, 2000). Sin embargo, la apertura del mercado y el crecimiento de la agroexportación en el Perú, nos orienta a iniciar un análisis en ese sector.

A diferencia con las empresas multinacionales, las empresas recién creadas y que tienen “escasos recursos”, como los *Born Global* o INV, tienden a favorecer la exportación como su modo de entrada trascendental debido al alto grado de flexibilidad que los negocios internacionales ofrecen (KNIGHT y CAVUSGIL, 2004).

La rápida internacionalización de estas medianas empresas está condicionada a múltiples razones como el entorno en que se crean (RIALP-CRIADO, RIALP-CRIADO, URBANO et al., 2005), así como las características del emprendedor, la capacidad para tomar riesgos, experiencia internacional previa (CANNONE, COSTANTINO, PISONI et al., 2012) y el perfil del emprendedor (FEDERICO, KANTIS y RIALP et al., 2009); también de la organización del proyecto: estrategia, capacidad de los recursos y equipo (FEDERICO, KANTIS y RIALP et al., 2009); así como las redes de contacto (JONES y COVIELLO, 2005).

Esta investigación se centra en explorar sobre casos de agronegocios que se orientaron a los mercados internacionales desde los primeros años de creados, y mostrar como los distintos tipos de redes contribuyen a su proceso de internacionalización acelerado en sus diferentes etapas de formación.

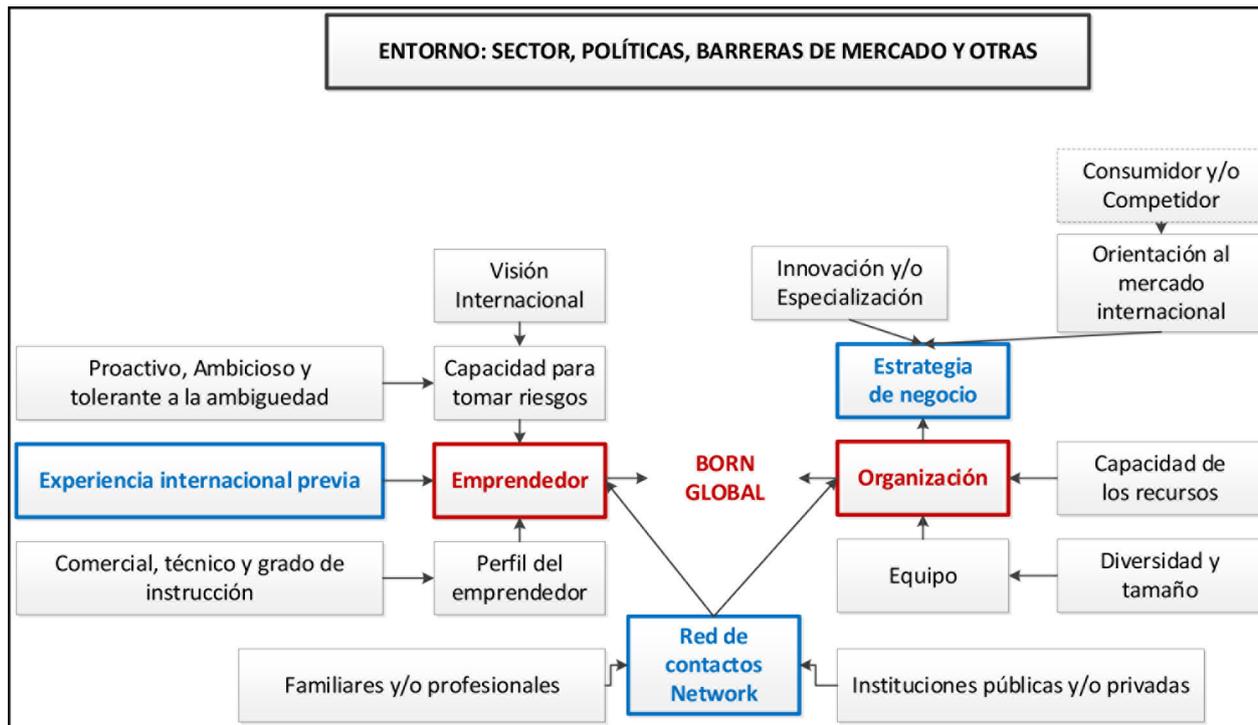
FUNDAMENTO TEÓRICO

Born Global – International New Venture

La creación de una empresa *Born Global* e *International New Venture* está condicionada al entorno, las características del emprendedor (la capacidad para tomar riesgos, experiencia internacional previa y perfil del emprendedor), la red de contactos (familias y personales, así como instituciones públicas y privadas), y la organización (estrategia, capacidad de los recursos y equipo).

El entorno es un factor relevante, la apertura de los mercados internacionales desde medianos de los ‘90 en algunos países orienta a las PYMES hacia nuevos nichos de mercado, el acceso al desarrollo tecnológico, crecimiento de las redes y alianzas globales; así como el aumento de las habilidades de los emprendedores (RIALP-CRIADO, RIALP-CRIADO, URBANO et al., 2005). Pero este entorno cambia según cada país, como propone Kantis, en América Latina aún existen múltiples oportunidades de desarrollo y en el especial en el Perú (KANTIS, FEDERICO y IBARRA GARCÍA, 2016).

Figura 1
Modelo Born Global / International New Venture



Fuente: Elaborado por el autor (2018).

En el Perú, una investigación sobre empresas *Born Global* versus *Uppsala* identificó las oportunidades que genera el surgimiento de empresas de rápida internacionalización para crear una base empresarial exportadora en la industria de Tecnologías de Información y la Comunicación (MÉNDEZ, 2015); de esa investigación se puede deducir la necesidad de identificar sectores con alto potencial para el surgimiento de empresas de temprana orientación a mercados internacionales; puesto que el sector tecnológico peruano está aún en formación y no resulta ser un sector que concentre este tipo de empresas.

Las *Born Global* y INV's son firmas emprendedoras cuyos gerentes/clase gerencial (fundadores) parece percibir el mundo entero como su lugar de mercado desde el principio de acuerdo con varios estudios en este campo (RENNIE, 1993; KNIGHT y CAVUSGIL, 1996; MADSEN y SERVAIS, 1997; ASPELUND y MOEN, 2001; SHARMA y BLOMSTERMO, 2002; GABRIELSSON y KIRPALANI, 2004; OVIATT y MCDUGALL, 1994; ANDERSSON y WICTOR, 2003; CHETTY y CAMPBELL-HUNT, 2004).

Estos emprendimientos no se confinan a sí mismas a un solo país ni ven los mercados extranjeros como puramente complementarios del doméstico. Por tanto, cuenta con una visión más amplia del mercado al que se dirigen al momento de fundar la empresa. La experiencia internacional previa de los fundadores de temprana internacionalización es otro de los factores, planteado por autores como Cannone, Costantino, Pisoni et al. (2012).

Redes y emprendimientos internacionales

El mercado internacional se genera por las conexiones y relaciones entre las empresas, estas relaciones son complejas en una medida considerable; y tienen patrones difíciles de ser identificados. Las redes sólidas y comprometidas aportan en la reducción de la distancia psíquica y aceleran el proceso de internacionalización (JOHANSON y VALHNE, 2009)

Esto se debe a que la participación de terceras personas es un mecanismo importante para adquirir y desarrollar redes de contactos (ELLIS, 2000; HINTTU, FORSMAN y KOCK, 2003; EVERS y KNIGHT, 2008). Las redes de contacto permiten un intercambio de conocimientos adquiridos basados en la experiencia de empresas de alta tecnología que se sustenta en las relaciones interpersonales (ARENIUS, 2002; COVIELLO y MUNRO, 1995).

Nicole Coviello, es una de los autores más representativos en los temas de redes en negocios internacionales y con un estudio multi-caso analiza la dinámica de las redes en la etapa temprana de negocios de rápida internacionalización, realizando un

importante aporte a la teoría de redes y su relación con los negocios internacionales (COVIELLO, 2006). Así también otros autores como Sharma y Blosmtermo (2003) analizan las redes de los emprendimientos de rápida internacionalización.

Existen cinco aspectos que suelen mencionar las investigaciones relacionadas con empresas de rápida internacionalización y redes de contacto: clasificación, beneficios, caracterización, relación con la estrategia y patrones evolutivos; y suele analizarse de manera fragmentada.

Por tanto, las redes pueden clasificarse de diversas maneras como por el ámbito donde se originaron: familias, académicas o negocios. Hallen (1992) define esto como la infraestructura de las redes donde se incluye actores sociales y de negocio, que pueden estar relacionados directa o indirectamente y que no necesariamente tienen que estar vinculados con la ventas y compras, estas redes constituyen un capital de confianza (HOLMLUND y KOCK, 1998).

Las investigaciones científicas enfocadas a negocios internacionales le brindan mayor importancia a las redes personales y profesionales como factor que contribuye a la rápida internacionalización, así como a la identificación de oportunidades de negocios internacionales.

En América Latina existen investigaciones que van mostrando indicios de la importancia de las redes profesionales, como por ejemplo la investigación de Kantis que compara a empresas de países europeos con latinoamericanos (FEDERICO, KANTIS y RIALP et al., 2009).

Las redes generan beneficios como: contar con credibilidad, acceder a recursos críticos como el conocimiento, lograr alianzas y otras estrategias de cooperación (FALIZE y COEURDEROY, 2012; CANNONE, COSTANTINO, PISONI et al., 2012; MCDOUGALL y OVIATT, 2003).

Así también, las redes contribuyen a través del conocimiento a la creación y/o mejora de un producto altamente competitivo a nivel internacional, el acceso a un insumo clave, la introducción a los clientes y/o mercados internacionales o la reducción de las barreras de acceso.

Las redes se generan y consolidan debido a que estas acumulan y utilizan conocimiento (BURT, 1997; GULATI, 1995). El conocimiento implica información válida, establecida por pruebas preliminares, que pueden ser utilizadas sin haber tenido experiencia (LIEBESKIND, 1996).

En definitiva, las redes aportan recursos tangibles e intangibles como financiamiento, conocimiento experiencia (EVERS y KNIGHT, 2008). En la composición de las redes se encuentran actores que aportan información, conocimiento, referencias y recursos financieros para la internacionalización de emprendimientos (GALASKIEWICZ y ZAHEER, 1999).

Otro de los beneficios de las redes son la introducción a los clientes y/o mercados internacionales para la generación de negocios tempranamente debido al alta dinámica de las redes. Las redes son una fuente de información para definir a qué mercado dirigirse (BURT, 1997), tomando decisiones tempranas de manera correcta. Para Oviatt y McDougalls (1994), las redes le permiten a las INV la posibilidad de tener acceso a mercados, fuentes de financiamiento, canales de distribución y contactos para el desarrollo externo.

Los emprendimientos internacionales buscan establecer credibilidad y confianza con sus socios extranjeros, siendo un área en la que una firma necesita trabajar en su esfuerzo por establecer su presencia internacional. La credibilidad y la confianza se desarrollan de forma incremental mediante el trabajo conjunto (BUCKLIN y SENGUPTA, 1993; LARSON, 1992).

Lo que mencionan algunos autores, como Coviello (2005) es que las redes tienen una importancia en la fase inicial puesto que aportan al surgimiento de la empresa: “[...] la investigación pudo examinar el grado en que la estructura de la red y el comportamiento de internacionalización se refuerzan, es decir, cómo la estructura de la red influencia la internacionalización y viceversa en el tiempo” (JONES y COVIELLO, 2005, p. 299).

Es por estos beneficios que generan las redes, que pueden influenciar las decisiones estratégicas, puesto que se envuelven en un intercambio de recursos entre diferentes miembros (SHARMA y BLOMSTERMO, 2003).

Las empresas *Born Global*, tienden a ser vulnerables según Mort y Weerawardena (2006) debido a que suelen depender de un solo producto que comercializan en los mercados de libre acceso (MADSEN y SERVAIS, 1997; JOHANSON y MATTSSON, 1988; OVIATT y MCDOUGALL, 1994; COVIELLO y MUNRO, 1997), por ello desarrolla redes como una estrategia de expansión.

Los enlaces que generan y potencian el proceso de internacionalización de las empresas se realiza a través de las redes, lo que les permite adaptarse a una estrategia de internacionalización, por tanto, las redes de contactos aceleran el proceso de internacionalización (MAJKGARD y SHARMA, 1998; SHARMA y BLOMSTERMO, 2003). Esto también ha sido entendido como “capital social”, quienes han mostrado la importancia que este tiene en las pequeñas y medianas empresas (ARENIUS, 2002).

La creación y/o mejora de un producto altamente competitivo a nivel internacional, uno de los aspectos relevante en el proceso de internacionalización en empresas de rápida internacionalización está asociado al producto que comercializan, puesto que esta especialización les permite adaptarse a los mercados internacionales y ajustarse a las limitaciones de recursos que presentan estos mercados (FERREIRA, SANTOS y SERRA, 2010). Los estudios de Ritter y Gemünden (2003) y Chetty (2004) investigaron el desarrollo de productos intensivos en conocimiento a través de redes.

Por su patrón de evolución las redes pueden ser: dispersas o concentradas, lineales o circulares y cíclicas. Los nodos son otros de los aspectos relevantes en algunas investigaciones de redes, proponiendo patrones de configuración. Sharma (2002) propone que el proceso de las *Born Global* es no lineal, puesto que los enlaces se retroalimentan de ambas direcciones, y estas relaciones pueden ser directas e indirectas. Mientras que Coviello (2006) propone que pueden evolucionar a lo largo del ciclo de vida de la empresa, incluso desde antes de su fundación. Jones (1999), Sharma y Blomstermo (2003) proponen que los INV no tiene un patrón de comportamiento de sus redes.

Existe una complejidad y falta de claridad para encontrar un patrón común con respecto a las redes, que es propuesto por Coviello (2006, p. 724) “[...] no hay patrón que explique la naturaleza de los vínculos en las redes de las INV. Las relaciones pueden ser sociales o económicas, y sólidas o débiles. Como un ejemplo, aunque la internacionalización inicial pudo haber sido el resultado de vínculos económicos, algunos lazos sociales también fueron evidentes a través de la evolución de la red”.

Sin embargo, la evolución en el tiempo de la relación es un aspecto relevante puesto que marca un proceso de maduración de las relaciones internacionales (HAYES, WILSON, GIFFORD, et al., 1996). Coviello (2006) propone que las redes crecen y evolucionan con el tiempo, y que la densidad está relacionada con la evolución de la empresa.

La revisión de la literatura sobre la dinámica de las redes en las empresas de rápida internacionalización permite evidenciar la oportunidad de explorar la relación entre la clasificación, beneficios, características, relación con las estrategias y patrones de crecimiento de las redes; en la búsqueda de proponer una mirada integral del fenómeno de redes.

METODOLOGÍA

Se aplicó un método inductivo e interpretativo con el propósito de profundizar en el comportamiento de los fundadores de las empresas. Los estudios cualitativos han sido desde los inicios del *International Entrepreneurship* una característica metodológica, seleccionándose un caso o múltiples casos para proponer desde la investigación empírica el surgimiento de este nuevo fenómeno. Los casos de estudio brindan información exploratorio de las razones y motivaciones del comportamiento de las pequeñas y medianas empresas internacionales (BELL, 1995; COVIELLO y MUNRO, 1995; COVIELLO y MUNRO, 1997; HOLMLUND y KOCK, 1998; CHETTY y BLANKENBURG-HOLM, 2000)

El proceso de investigación inició con un análisis del entorno, que permitió identificar subsectores con mayor potencial para identificar casos que cumplan con las características requeridas, tomando como fuente de información la base de datos de Aduanas del Perú y la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT) para cruzar datos de manera manual, además de “bola de nieve” con referentes de incubadoras con el propósito de encontrar emprendimientos que cumplan con los criterios de selección.

Se seleccionó el sector agroexportador no tradicional por dos razones fundamentales: la importancia y crecimiento que el sector ha venido mostrando en el Perú, y porque existe poco análisis de casos de *International Entrepreneurship* en este sector. Ajustándose a la definición de INV y *Born Global* se realizó un ‘barrido’ exploratorio de las bases de datos. Se seleccionaron dos empresas que se orientaron a los mercados internacionales desde los primeros años de creación, en el sector agroexportador se debe considerar las barreras sanitarias que limitan la concreción de la venta temprana; por su contraste, mientras uno de los casos propone una estrategia de innovación en el producto el otro se orienta al desarrollo de mercados. Los casos fueron seleccionados tomando en consideración las recomendaciones de la *National Center for Research Methods Review Paper* (BAKER y EDWARDS, 2012).

La técnica de recolección de información utilizada ha sido entrevistas en profundidad con los fundadores y la triangulación con información disponible de las empresas, como su comportamiento exportador según Aduanas del Perú y SUNAT, complementada con información disponible en internet del emprendedor y la empresa; así como la observación participante (EISENHARDT, 1989; YIN, 1994).

En ambos casos se tuvo una entrevista de más de una hora, una vez al año por el período de tres años aproximadamente. Mediante conversaciones extensas con los emprendedores se generó una relación de confianza que permitió que ellos transmitieran sus percepciones y creencias, sin aplicar preguntas directas en las primeras entrevistas (STRAUSS Y CORBIN, 1990), logrando que los entrevistados cuenten episodios difíciles en sus relaciones y diferencias entre las partes. La guía de indagación contuvo preguntas abiertas que animaron a los entrevistados a relatar su experiencia emprendedora de manera cronológica dándole libremente importancia a las redes que fue aprovechando y cultivando.

El análisis se inició con la cronología del caso, como proponen varias de las investigaciones realizadas sobre internacionalización de empresas, para posteriormente focalizarse en la dinámica de las redes. Estos casos han sido tratados longitudinalmente, partiendo de un momento del tiempo. Esto ha permitido evaluar la dinámica evolutiva de la estrategia de redes. La investigación basada en los procesos de internacionalización se focaliza en la secuencia de estados, partiendo incluso de la pre – fundación, por lo tanto un análisis cronológico resulta relevante, según proponen Johanson, Vahlne (1992) y Melin (1992). Cabe indicar que el contexto es un aspecto importante del proceso de internacionalización, lo que requiere de un análisis para su interpretación evitando sesgos (HUNT, 1991).

Se elaboraron matrices de análisis, donde se buscó relacionar los factores relevantes de un emprendimiento de internacionalización acelerada con la tipología de redes, identificando beneficios concretos que brindó la red a lo largo de sus etapas de formación.

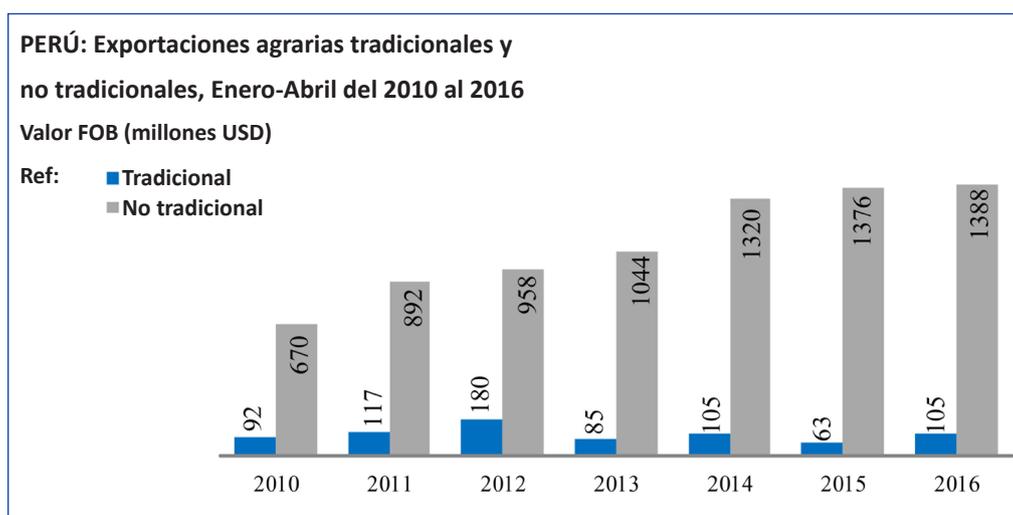
RESULTADOS

Contexto local

Hugo Kantis, el investigador más destacado en la región en temas de emprendedorismo, en una de sus más recientes investigaciones sobre América Latina, muestra que el Perú aún no ha podido potenciar su ecosistema emprendedor, siendo uno de los últimos países en la región (KANTIS, FEDERICO e IBARRA GARCÍA, 2016).

El Perú ha logrado posicionarse entre los 10 principales proveedores de alimentos del mundo, con diversos productos como espárrago, café, mango, uva, quinua, secos, frijol, mandarina, jengibre, cebollas, arveja fresca, entre otros (GESTIÓN, 2016).

Figura 2
Evolución de las exportaciones peruanas



Fuente: Kevin Zúñiga, Diario La República (2016).

Este crecimiento se enmarca con enfoque del aprovechamiento de la biodiversidad peruana y el potencial de desarrollo que este significa para el Perú, que cuenta con 86 zonas de vida planetaria de 117. El Perú tiene 73 millones de hectáreas de bosques, 182 especies de plantas y 5 especies de fauna silvestre.

Las principales causas del crecimiento del sector agroexportador no tradicional, según un reporte del Banco Central de Reserva del Perú son el desarrollo tecnológico, incrementando la productividad por hectárea, el adecuado trabajo sanitario, donde el Servicio Nacional de Sanidad Agraria ha cumplido un rol importante y por último, la expansión de mercados de destino mediante los tratados de libre comercio y la promoción de la oferta exportadora (VASQUEZ, 2015).

Explorando la base de datos de Aduanas y SUNAT, y aplicando la técnica de “bola de nieve”, se han podido encontrar algunas características que podrían facilitar y orientar la búsqueda de empresas de rápida internacionalización en el Perú. Teniendo como referencia el mercado de destino.

Cuadro 1
Tipo de empresa según los mercados objetivo (2017)

MERCADOS	Mercado Internacional Masivo	Mercado Internacional de Nicho
Mercado Local Masivo	Grandes empresa	Grandes y medianas empresas
Mercado Local Inexistente	Grandes y medianas empresas	Medianas empresas

Fuente: Elaborado por el autor (2018).

Perfil de los casos

Se tomaron dos casos que iniciaron su orientación internacional de manera temprana. Ambos con un parentesco de producto por ser plantas (algas y musgos) y que se comercializan en nichos de mercado internacional, situados en el cuarto cuadrante de la ilustración “Tipos de empresa según los mercados objetivo”.

Caso 1

Perfil de la empresa

La empresa está dedicada al desarrollo, producción y comercialización de productos elaborados a partir de los principales recursos algales presentes en el Perú. Fue fundada por dos emprendedores en el año 2008. Actualmente es la única empresa a nivel nacional que realiza desarrollo de productos y cultivos de algas; tiene más de 60 productos y está presente en 11 países como Costa Rica, Colombia, Ecuador, Chile, Bolivia, Argentina, Panamá, Guatemala, Nicaragua, Japón y Australia.

Perfil del emprendedor

El emprendedor es el socio principal y fundador. Es ingeniero pesquero especializado en acuicultura de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Terminó la carrera en 1993 y, a raíz de saber bucear y ayudar a sus profesores en sus consultorías, fue acumulando experiencias en la formulación de proyectos.

Había decidido desde joven que sería emprendedor y que se especializaría en acuicultura; evaluó la posibilidad de incursionar en proyectos de peces y langostinos, pero finalmente decide por las algas luego de enterarse sobre cooperativas algueras en Chile. En 1994, llevó un curso de especialización en algas en la Universidad Nacional de San Marcos que el emprendedor denomina como muy importante, puesto que considera que nunca se volvió a repetir en el Perú y que tuvo a los “gurúes” más importantes de América del Sur en algas. Uno de ellos era una eminencia en algas de la Universidad de Sao Pablo, quien le recomienda hacer un curso sobre moluscos con unas personas que él conocía de la Universidad Católica del Norte en Chile. Siguiendo esa recomendación, en 1995 obtiene una beca de la Agencia de Cooperación Internacional Japonesa (JICA) para realizar este curso en Chile. Allí conoció a su segundo mentor en algas; además, aprovechó en conocer las instalaciones vinculadas con algas y laboratorios.

Toda esta base de contactos del mundo académico, sirvió también como plataforma de capital social para sus posteriores experiencias emprendedoras.

Etapa de pre-fundación

En 1995, el emprendedor crea una empresa de cultivo de algas, junto a dos socios capitalistas, conocidos por su red familiar. Logró tener una concesión en San Juan de Marcona - Ica, y comenzó la labor de cultivo. La empresa invirtió una cantidad considerable de dinero y esfuerzo en esta primera etapa de fabricación del producto. Sin embargo, producto de un fenómeno climático y las prácticas ilegales de extracción de los cultivos de algas, la empresa quebró en 1998. Luego, prosiguió una etapa de desmoralización del emprendedor principal por 1 año sin trabajar.

Con el apoyo financiero de su familia, el emprendedor continuó con sus trabajos de investigación sobre algas y tras darse cuenta que el negocio de cultivo de algas no era viable; cambió de rumbo de negocio, en vez de vender algas secas como materia prima, buscó nuevos usos en las algas, que estén en nichos de mercado nuevos.

Tras una intensa búsqueda de *traders* en algas para el uso de fertilizantes y consumo humano, en el camino, el emprendedor entra a trabajar en Crosland Técnica, primera exportadora de algas en Perú. Con el emprendedor dentro de la empresa, relanzaron su división de algas y contactó a nuevos *traders* internacionales para la empresa. Estos *traders* tenían requisitos específicos de las algas, el proceso de darle color a las algas debía ser lo más natural posible, el emprendedor lo consigue gracias a su experiencia en su tesis de pregrado.

En el 2002, el emprendedor y su socio crean una empresa para tercerizar el cultivo y producción de algas de Crosland **Técnica**.

Fundación y primeros años

El emprendedor inició de la mejor manera con la exportación de algas a Chile; sin embargo, años más adelante la rentabilidad de la empresa era baja, por lo que la familia del emprendedor decide apoyarlo para desarrollar el área de Investigación y Desarrollo en la empresa. Para el 2006 ya tenían 10 productos en su portafolio y el 50% de sus ventas eran internacionales. A pesar de ello, ese mismo año deciden no seguir con la exportación de algas ya que aparecieron nuevos vendedores. Posteriormente, reestructuran las estrategias de la empresa para contrarrestar la competencia sin lograr los resultados deseables, es así que el emprendedor empieza un nuevo emprendimiento para mejorar su marca internacional.

La empresa se constituye en el 2007 y desde sus inicios tenían un área de "I+D" (área de Investigación y Desarrollo) con un staff de profesionales altamente capacitados. Los desarrollos en productos a base de algas marinas que el emprendedor innovó, le permitieron diversificarse en las industrias de agricultura, nutrición y cosmética principalmente. Durante el desarrollo de la empresa, el emprendedor realiza proyectos de innovación en el tema de genética y cultivo de algas que logra presentarlos al Programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT) e INNOVATE PERÚ, mediante una alianza con la Universidad Agraria.

En el 2016, la empresa pasó por una recapitalización de acciones; no regularon las acciones del emprendedor y el accionista mayoritario se impuso, por lo que el emprendedor tuvo que dejar la gerencia general de la empresa. Durante el período de cambios que hubo con la nueva gerencia, cambios que no seguían la cultura y filosofía del fundador, el emprendedor renuncia en el 2017 a la empresa.

Propiedad intelectual

Las patentes fueron un dolor de cabeza para el emprendedor. Tuvo malas experiencias con INDECOPI. La empresa decidió no patentar sus productos ni procesos, solamente los tienen como secreto industrial. En el exterior es complicado. Lo que hace la empresa es desarrollar su producto en partes, cortando la comunicación entre diferentes plantas para evitar filtraciones.

Entre las patentes de invención que el emprendedor presentó, son 2 las más importantes: Patente de invención del proceso de coloración natural de algas y otra de fertilizantes de algas. La patente de coloración se presentó en el 2004 a INDECOPI, le fue denegada en el 2009. El emprendedor sostiene que el evaluador no era apto para el análisis puesto que confunde su invención con un tema de aminoácidos de algas, pide cambiar el evaluador; sin embargo, el tribunal termina favoreciendo al evaluador. Por otro lado, la patente de fertilizantes de algas fue presentado a finales del 2007 e inmediatamente a los meses se presenta un opositor, que termina en denegarle la patente de invención.

Caso 2

Perfil de la empresa

La empresa se dedica a la producción sostenible y ambiental de *Sphagnum Moss* con fines de exportación e impacto económico en las zonas alto andinas del país. Fue fundada en el 2010 teniendo como meta mejorar la calidad de vida en las poblaciones de las zonas de influencia de nuestras actividades económicas mediante la inclusión, desarrollo social y económico sostenible e integrador. Inició sus exportaciones en el 2010 y actualmente exporta a China, Japón y Estados Unidos.

Formación académica y experiencia del fundador

El emprendedor es ex-alumno de la Universidad de Lima, de la Facultad de Administración. Después se especializó en logística en la Universidad ESAN, eso lo llevó a trabajar en la empresa La Fabril, actual Alicorp, como practicante en las áreas de marketing y logística en la línea dentífrica. Luego hizo otra práctica en Formetal, en la empresa era gerente un profesor, catedrático en la Facultad de Administración de la Universidad de Lima, de quien recibió mucha capacitación en el área donde trabajaría. Estas prácticas de trabajo son importantes, según el emprendedor, porque adquiere habilidades que le ayudan en su futuro emprendedor.

Luego trabajó en Cerámica Lima, actual Celima, empresa que lo ayudó a gran escala en su experiencia laboral, ya que escaló hasta distintas posiciones llegando a ser sub gerente del área de logística; sin embargo, tras cambios radicales en la empresa, el emprendedor decide crear su primera empresa en el año 2000.

La empresa fue su primer emprendimiento y le tomó 6 meses investigar el mercado del gas, aprovechó sus conocimientos previos y los contactos que tenía en Italia, adquiridos previamente en Celima. El emprendedor llegó a vender una línea de negocio de la empresa, que era la conversión de autos gasolineros a gas, para financiar la reestructuración de la empresa y las investigaciones previas a la fundación del emprendimiento de musgo.

Antecedentes y profundidad de la formación

En el 2007 y 2008, se llegaron a hacer algunos ensayos con los productos proyectados para la empresa de musgo en Nueva Zelanda, resultó complicado exportar los productos ya que eran naturales. En el intermediario, el emprendedor contacta a Sierra Exportadora (un programa nacional de promoción de la exportación financiado por el estado peruano), quienes tenían también interés de desarrollar productos a base de musgo; ellos le presentan a un pionero a nivel mundial en la industria de musgos, quien luego se convertiría en su mentor en temas de musgo.

El pionero (investigador de musgo a nivel mundial) había descubierto en su primer viaje al Cusco - Perú que existe musgo de similar al de Nueva Zelanda y Chile (los únicos exportadores en el mundo en ese momento). Entonces el pionero y el emprendedor realizaron un viaje en el 2009, gracias a Sierra Exportadora, a Junín – Perú para descubrir más zonas de cosecha de musgo y brindarles el *know how*, además se percataron de la dura realidad de las comunidades alto andinas de la región.

El proyecto de fundar la empresa, se sostuvo a partir de inversiones del banco gracias al buen historial crediticio de su primer emprendimiento (gas); no obstante, el emprendedor considera que el plan de negocios no era formal, por lo que entra a un concurso llamado “TechnoServe” (ONG para *startups*). Estuvo un año y logró hacer un plan de negocio completo; desde la descripción del producto, FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la producción, inversión, entre otros aspectos. A pesar de que el emprendedor llegó solamente a la semifinal, este menciona: “lo que me importaba era tener el plan de negocios”. Durante ese año lograron conseguir un financiamiento adicional en InCapital, red de capitales “ángeles” y al concurso “BiD Network”.

La empresa se crea en el 2010 con la finalidad de aprovechar el *Sphagnum Moss*, recurso apreciado por el mercado mundial y que crece abundantemente en áreas húmedas y altas de los andes peruanos. El impacto creado es el factor diferenciador, pues el proceso de abastecimiento y producción involucra directamente a los pobladores de comunidades en extrema pobreza de manera sostenible, la recuperación de las zonas eriazas (antes, quemaban el musgo por falta de conocimiento) y la revalorización de las tierras comunales.

Durante los años siguientes, el emprendedor logra relacionarse con especialistas en proyectos de filtros de agua de la Universidad Cayetano y Universidad del Centro. El emprendedor comienza a brindarle importancia en la investigación y desarrollo de nuevos productos que en sus comienzos no implementaba.

Orientación de mercados

Los musgos son utilizados como sustrato para la horticultura, especial o tradicionalmente para las orquídeas, puesto que estas por lo general no se plantan en tierra como cualquier otra planta sino en un sustrato especial, como el musgo es el hábitat natural para el desarrollo de las orquídeas. La población de Asia tiene una cultura de cuidado de orquídeas y por tanto demandan musgo para su cuidado según comenta el emprendedor.

Por ello, primero apuntaron a los países asiáticos, como: Japón, Corea y Tailandia. Empezaron bastante bien según el emprendedor: “a buen nivel”, pero el problema era la continuidad, es decir un contenedor en abril y de ahí les pedían más hasta setiembre u octubre entonces no sabían si el producto había resultado o qué problema había; después ya con el tiempo el emprendedor se enteró que los clientes decían que se debía esperar todo el proceso de la planta para ver la reacción. Pero mientras tanto en la empresa tenían costos fijos que cubrir, no sabían qué hacer, fue una etapa muy difícil, ya que contrataban gente muy valiosa y no los podían sostener, según comentó el emprendedor.

Planes futuros

La empresa empezó a vender sus productos con un formato tradicional (más grande), una presentación de 5 kilos, desde el 2015 han venido desarrollando 4 presentaciones para otros mercados como las amas de casa, que compran paquetes más pequeños online, mostrando tener un valor agregado y por tanto a un precio mayor. El ama de casa compra musgo para sus macetas como indica el emprendedor: “en Perú no se tiene esa cultura, pero en Asia, por ejemplo, en Japón, eso es de lo más común, comprar sustrato, porque cultivan sus plantas como parte de su cultura, entonces es un mercado bastante grande”. Por otro lado, el emprendedor se encuentra en la mira de participar en más eventos y concursos que puedan financiar sus proyectos de innovación y desarrollo de productos del musgo.

Análisis de los casos

Los emprendedores cuentan con un perfil en común: tienen un grado de instrucción superior, son técnicos, no manejan el idioma inglés con facilidad, poseen una visión internacional y disponen de una capacidad emprendedora.

En ambos casos se recurre a una tipología de redes similar compuesta por: familias, profesores de pregrado y postgrado, organismos públicos y privados y eventos en correspondencia por lo planteado por Hallen (1992). Sin embargo, la infraestructura de la red tiene ligeras diferencias como la Universidad, vista como una institución diferente de la red de profesores. Por tanto, no basta con diferenciar las redes entre personales y profesionales, existe una tipología más amplia que requiere ser explorada puesto que generan diversos beneficios que se relacionan con el proceso de internacionalización acelerado.

Las redes generan múltiples beneficios como: facilidad de contactos, recursos no financieros (laboratorios, oficina, equipamiento, entre otros), recursos financieros (acceso al crédito, garantías, recomendaciones), acceso a experiencias previas (recomendaciones para trabajo, historias de experiencias, entre otros), asesoría, soporte emocional, diversos tipos de contactos (clientes, proveedores, trabajadores, entre otros), diferentes tipos de conocimiento (específico, general y clave), diferentes tipos de información (informes, planes, datos, entre otros), entre otros; con el soporte de la credibilidad y confianza que una red permite según Bucklin y Sengupta (1993); Larson (1992). Estos múltiples beneficios y su intensidad no están claramente valorados por los emprendedores, siendo necesario evaluar la posibilidad de explorar no solo su existencia sino la contribución concreta en el proceso de aceleración (MAJKGARD y SHARMA, 1998; SHARMA y BLOMSTERMO, 2003).

Estos beneficios contribuyeron a cada uno de los constructos del modelo *Born Global/International New Venture* propuesto. Las redes de socios, trabajos anteriores y contactos generados en los eventos contribuyeron a la orientación a los mercados internacionales, complementando lo propuesto por Burt (1997). Mientras que los profesores de pre-grado y post-grado, trabajos anteriores y eventos científicos contribuyen a captar conocimiento para una especialización basada en I+D, permitiendo el desarrollo de productos intensivos en conocimiento a través de las redes como propone Ritter y Gemünden (2003) y Chetty (2004).

Los socios, así como instituciones públicas y privadas tienden a facilitar el acceso a recursos, mientras que el acceso a experiencias previas se facilita mediante la red de profesores de pre-grado y trabajos anteriores. En ambos casos la familia brindó soporte emocional que contribuyó a lograr una tolerancia a la frustración en los momentos de crisis del emprendimiento.

Los emprendimientos han mostrado su vulnerabilidad, puesto que inician con un solo producto como propone Mort y Weerawardena (2006), la generación de las redes y su evolución han estado orientados por la estrategia de internacionalización (orientada a los mercados y/o especialización basado en I+D).

La tipología de la red podría agruparse según el beneficio obtenido, mientras que un caso se enfocó en crear una red que contribuyó al conocimiento, otra fue la red que aportó a la apertura del mercado. Mientras el caso 1 aprovecha un grupo de redes para obtener conocimiento, el caso 2 se orienta mucho a la apertura de nuevos mercados.

Cuadro 2
Matriz de beneficios de la red en el modelo de internacionalización acelerada en el caso de Algas (2018)

TIPOLOGIA DE REDES								
Características de las Born Global	Familia	Profesores de Pre Grado	Profesores de Post Grado	Socios	Trabajos Anteriores	Universidad (Institución)	Organismos Públicos y Privados	Eventos
Orientación a los mercados internacionales				Facilitó contactos	Facilitó contactos			Facilitó contactos
Especialización (I+D de productos)		Brindó conocimiento	Brindó conocimiento especializado		Brindó conocimiento			Facilitó contactos
Acceso a recursos	Brindó recursos			Brindó financiamiento para laboratorio		Brindó laboratorios	Brindó financiamiento	
Conformación de equipos	Facilitó contactos			Complementó al equipo	Trabajó con ex compañeros	Facilitó el reclutamiento del personal		
Experiencia de trabajo previa	Facilitó contactos	Realizó trabajos de Buzo y proyectos	Realizó trabajos de laboratorio		Realizó trabajos			
Tolerancia a la frustración	Brindó soporte emocional							
Perfil profesional	Brindó recursos y asesoría	Orientó como modelos académicos y brindó contactos	Brindó conocimiento y contactos					

Fuente: Elaborado por el autor (2018).

Cuadro 3
Matriz de beneficios de los tipos de redes en el modelo de internacionalización el caso de Musgo (2018)

TIPOLOGIA DE REDES						
Características de las Born Global	Familia	Profesores de Pre Grado	Socios	Trabajos Anteriores	Organismos Públicos y Privados	Eventos
Orientación a los mercados internacionales			Facilitó contactos	Facilitó contactos	Facilitó contactos	Brindó conocimiento
Especialización (I+D de productos)			Brindó especialización en el producto		Brindó un plan de negocio	Brindó conocimiento
Acesso a recursos			Brindó financiamiento y conocimiento		Brindó financiamiento	Brindó conocimiento
Conformación de equipos			Facilitó contactos		Facilitó contactos	
Experiencia de trabajo previa		Brindó conocimiento y trabajo	Brindó experiencia	Realizó trabajos	Brindó experiencia	
Tolerancia a la frustración	Brindó soporte emocional	Brindó soporte emocional				
Perfil profesional				Brindó conocimiento		

Fuente: Elaborado por el autor (2018).

Los beneficios identificados provienen de diversos tipos de redes, aunque la estrategia de internacionalización (producto o mercado) parece marcar una orientación hacia un aprovechamiento de las redes especializadas. Una empresa como el caso de Algas, que se orienta a la innovación y especialización debe generar redes que le permitan estar en frontera de conocimiento. El caso del emprendedor de Musgo madura buscando generar una red académica local que le permita desarrollar su producto. Esto complementa lo planteado por Ferreira, Santos y Serra (2010), mostrando como la tipología de la red genera beneficios concretos que contribuyen en la creación de un producto altamente competitivo.

Cuadro 4
Matriz de beneficios y tipos de redes en el caso de Algas (2018)

ALGAS									
Beneficios al Modelo Born Global	TIPOLOGIA DE REDES								
	Familia	Profesores de Pre Grado	Profesores de Post Grado	Científicos conocidos	Socios	Trabajos Anteriores	Universidad (Institución)	Organismos Públicos y Privados	Eventos
Brindó y/o facilitó contactos	X	X	X		X	X			X
Brindó conocimiento general o especializado		X	X	X			X		
Brindó y/o finació recursos	X				X		X	X	
Brindó experiencias de trabajo		X			X	X			
Brindó soporte emocional	X								

Fuente: Elaborado por el autor (2018).

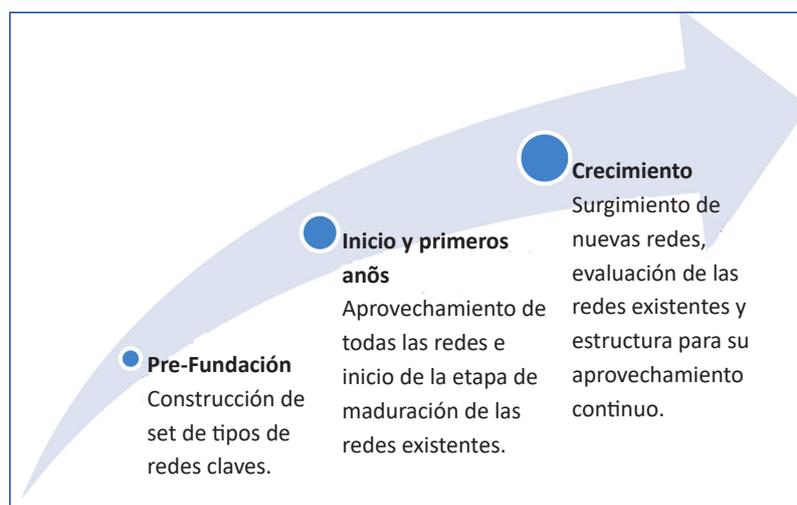
Cuadro 5
Matriz de beneficios y tipos de redes en el caso de Musgos (2018)

MUSGOS	TIPOLOGIA DE REDES					
	Familia	Professores de Pre Grado	Socios	Trabajos Anteriores	Organismos Públicos y Privados	Eventos
Brindó y/o facilitó contactos			X	X	X	
Brindó conocimiento general o especializado		X	X	X	X	X
Brindó y/o finació recursos			X		X	
Brindó experiencias de trabajo		X	X	X	X	
Brindó soporte emocional	X	X				

Fuente: Elaborado por el autor (2018).

Los tipos de redes según su origen (familia, profesores de pre-grado y post-grado, socios, trabajos anteriores, universidades, organizaciones públicas y privadas y contactos por la generación de eventos) no muestran un comportamiento exclusivo con los beneficios relacionados a la creación de contactos de confianza y conocimiento general; es decir, estos beneficios pueden surgir con cualquier tipo de red. La relación entre los tipos de redes según su origen y beneficios no muestran una estructura común clara, que adicionalmente resulta imposible de deducir basado en dos casos, que además tienen estrategias de internacionalización diferentes. Por tanto, la relación entre la infraestructura de la red y sus beneficios en el proceso de internacionalización acelerado es compleja y muestra una falta de claridad de la dinámica de redes, en línea con lo propuesto por Coviello (2006).

Figura 3
Las redes según las etapas del proceso emprendedor



Fuente: Elaborado por el autor (2018).

Con respecto a la dinámica en el tiempo de las redes, se puede observar que en la etapa de pre – fundación se da el surgimiento de varias redes, y que luego son aprovechadas de manera combinada en la etapa de inicio del emprendimiento, esto se corresponde con los resultados obtenidos por Coviello (2006) que menciona una evolución a lo largo del ciclo

de vida de la empresa, contradiciendo a Sharma y Blomsterno (2003) que propone que los INV no tienen un patrón de comportamiento de sus redes.

En la etapa de pre-fundación se muestra una construcción previa de diversos tipos de redes que permiten ser aprovechadas en el inicio y primeros años del emprendimiento, y estos condicionan una estrategia de internacionalización, puesto que estas redes son claves para el surgimiento del emprendimiento. Luego estas redes maduran junto con el emprendimiento y se observa la necesidad de nuevas redes, pero condicionadas por una estrategia definida, que evalúa el beneficio de las redes existentes y el surgimiento de nuevas; explicando en parte lo planteado por Jones y Coviello (2005) cuando indican que “la red influencia la internacionalización y viceversa en el tiempo”

En la etapa madura del emprendimiento, los emprendedores muestran más capacidades para la gestión de sus redes, son más conscientes de su valor e importancia en el proceso de internacionalización y en la búsqueda de rentabilidad del negocio.

CONSIDERACIONES FINALES

La investigación descompone la tipología de redes por origen y detalla los beneficios que generan para acelerar los factores claves de un proceso de internacionalización acelerado.

El ampliar la comprensión de la dinámica de redes, inicia con explorar una tipología de redes más detallada, donde se puede observar con claridad la contribución de la familia, los profesores de pre-grado y post-grado, universidad, socios, trabajos anteriores, organizaciones públicas y privadas y contactos generados en eventos; así como los beneficios que estas generan como facilidad de contactos, recursos no financieros (laboratorios, oficina, equipamiento, entre otros), recursos financieros (acceso al crédito, garantías, recomendaciones), acceso a experiencias previas (recomendaciones para trabajo, historias de experiencias, entre otros), asesoría, soporte emocional, diversos tipos de contactos (clientes, proveedores, trabajadores, entre otros), diferentes tipos de conocimiento (específico, general y clave), diferentes tipos de información (informes, planes, datos, entre otros), entre otros. Esta descomposición de los elementos nos acerca a la operativización de los constructos, con el propósito de iniciar estudios cuantitativos futuros que puedan mostrar el efecto de contribución de estos beneficios en los factores que aceleran la internacionalización de pequeñas y medianas empresas.

La investigación explora la asociación entre tipos de redes por origen y beneficios, encontrando un posible patrón: donde los socios, organizaciones públicas y privadas facilitan el acceso a recursos; los profesores de pre-grado y trabajos anteriores contribuyen en la generación de experiencias previas y la familia brinda un soporte emocional. Posteriores investigaciones podrían buscar profundizar esta conducta en empresas de rápida internacionalización; así como mostrar que los beneficios de brindar una red de contactos de confianza y el conocimiento general no tienen una asociación fuerte con ningún tipo de red según su origen.

El estudio muestra la relación entre el tipo de red y la estrategia, mostrando una relación entre la orientación a los mercados internacionales con la contribución de los socios, trabajos anteriores y contactos generados en eventos. Mientras que la especialización basada en I+D se potencia con la red de profesores de pre-grado y post-grado, trabajos anteriores y eventos científicos o especializados con el propósito de captar conocimiento.

Los tipos de redes han surgido de manera espontánea en las entrevistas con los emprendedores y muestra la valoración que estos perciben, sin embargo resulta notoria la ausencia de proveedores y clientes; esto se puede deber a que son pequeñas empresas que no ejercen una posición de dominio y que se acoplan a una cadena de suministro global que no facilita directamente información, conocimiento y financiamiento, puesto que los clientes son grandes distribuidores; y sus proveedores son familias de baja condición económica o microempresarios. Se han identificado redes que se desenvuelven en dos ámbitos del conocimiento: académico y comercial; que no se interrelacionan con facilidad. Lo que implica que estas redes tienen roles específicos y barreras a la entrada que cada emprendedor logra sobrepasar según sus habilidades.

Los emprendedores aprovecharon las redes que fueron construidas en la etapa pre – fundación para adquirir conocimiento, contactos y recursos que aceleraron su proceso de internacionalización. Estas redes que se formaron en la etapa de pre

– fundación fueron claves para orientar la estrategia de internacionalización del emprendimiento. El emprendedor que inició la fundación con redes de conocimiento académicas se orientó a una estrategia de innovación de producto, mientras que el emprendedor con redes de conocimiento comercial optó por una estrategia orientada al mercado.

Las redes constituidas en la etapa de pre -fundación y que fueron claves maduran en la etapa inicial, reafirmando la estrategia de internacionalización. Posteriormente en la etapa de crecimiento, los emprendimientos ampliaron su estrategia, combinando la innovación con el desarrollo de mercados, dándoles la misma importancia. Este patrón de evolución en la gestión de las redes y la estrategia de internacionalización, podría explorarse en posteriores investigaciones que traten los procesos de internacionalización acelerada de pequeñas y medianas empresas agroexportadoras.

El análisis exploratorio preliminar y los casos seleccionados muestran que un producto con poca o inexistente demanda local y con un nicho de mercado internacional promueve la creación de emprendimientos de rápida internacionalización. La experiencia exploratoria puede orientar nuevas investigaciones en mercados emergentes de agroexportación, puesto que encontrar los emprendimientos de rápida internacionalización en mercados emergentes constituye una dificultad para este tipo de investigaciones.

En futuras investigaciones se propone analizar y comprender las habilidades y/o acciones para la gestión adecuada de las redes de negocio que aceleran el proceso de internacionalización. Pudiendo existir algunas rutinas no observadas con facilidad como búsqueda de contactos con perfiles establecidos, instrumentos para monitorear las redes, entre otras.

REFERENCIAS

- ANDERSSON, I.; WICTOR, I. Innovative internationalization strategies in new firms: born globals Swedish case. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 3, p. 249-276, 2003.
- ARENIUS, P. Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 415-417, 2002.
- ASPELUND, A.; MOEN, O. A generation perspective on small firm internationalisation: from a traditional exporters and flexible to born globals. **Reassessing the Internationalization of the Firm**, v. 11, p. 195-223, 2001.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H. Comparing process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology - based new firms. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, p. 413-424, 2000.
- BAKER, S. E.; EDWARDS, R. **How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research**. Southampton: National Centre of Research Methods, 2012.
- BELL, J. The internationalization of small computer software firms: a further challenge to stage theories. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 8, p. 60-75, 1995.
- BUCKLIN, L. P.; SENGUPTA, S. Organizing successful co-marketing alliances. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 2, p. 32-46, 1993.
- BURGEL, O.; MURRAY, G. The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p. 33-62, 2000.
- BURT, R. A note on social capital and network content. **Social Networks**, v. 19, n. 4, p. 355-373, 1997.
- CANNONE, G. et al. Drivers of International development for born global companies founded by italian entrepreneurs. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION, 24., 2012, Venice. **Proceedings...** Venice: Università degli Studi dell'Insubria, 2012. p. 1-32.
- CHETTY, S.; BLANKENBURG-HOLM, D. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, v. 9, n. 1, p. 77-93, 2000.
- CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "Born-Global" approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, p. 57-81, 2004.
- COVIELLO, N. E. The network dynamics of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 5, p. 713-731, 2006.
- COVIELLO, N.; MUNRO, H. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 70, p. 49-61, 1995.
- COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. **International Business Review**, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ELLIS, P. Social ties and foreign market entry. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 3, p. 443-470, 2000.
- EVERS, N.; KNIGHT, J. Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. **International Marketing Review**, v. 25, n. 5, p. 544-562, 2008.
- FALIZE, M.; COEURDEROY, R. **The network approach to rapid internationalization among born global and born again global firms: the case of the "global innovation network**. Ottignies-Louvain-la-Neuve: Louvain School of Management Research Institute, 2012. (Working Paper Series, nov. 2012). p. 1-29.
- FEDERICO, J. et al. Does entrepreneur's human and relational capital affect early internationalisation? A cross-regional comparison. **European J. of International Management**, v. 3, n. 2, p. 199-2015, 2009.
- FERREIRA, M.; SANTOS, J.; SERRA, F. The international entrepreneurial firms' social networks. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 133-145, 2010.
- GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V. Born globals: how to reach new business space rapidly. **International Business Review**, v. 13, n. 5, p. 555-571, 2004.
- GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of competitive advantage. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 16, p. 237-261, 1999.
- GESTIÓN. Agroexportaciones superarán los US\$ 6,000 millones el 2016. **Diario Gestión**, Lima, 01 jan. 2016.
- GULATI, R. Does familiarity breed trust? the implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.
- HALLEN, L. Infrastructural networks in international business. In: FORSGREN, M. (Ed). **Managing networks in international business**. New York: Routledge, 1992. p. 77-92.
- HAYES, S. et al. Experiential avoidance and behavioral disorders: a functional dimensional approach to diagnosis and treatment. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, v. 64, n. 6, p. 1152-1168, 1996.
- HINTTU, S.; FORSMAN, M.; KOCK, S. **Mission impossible – internationalization without social networks**. London: Edward Elgar, 2003.
- HOLMLUND, M.; KOCK, S. Relationships and the internationalization of finnish small and medium-sized companies. **International Small Business Journal**, v. 16, n. 4, p. 46-63, 1998.
- HUNT, S. **Modern marketing theory: critical issues in the philosophy of marketing**. Cincinnati: Southwestern, 1991.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems - a network approach. **Strategies in Global Competition**, p. 303-321, 1998.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.
- JOHANSON, J.; VALHNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreings to liability of outsidership. **Journal International Business**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

- JONES, M. The internationalization of small high-technology firms. **Journal of International Marketing**, v. 7, n. 4, p. 15-41, 1999.
- JONES, M.; COVIELLO, N. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 3, p. 284-303, 2005.
- KANTIS, H.; FEDERICO, J.; IBARRA GARCÍA, S. **Condiciones sistémicas para el emprendedorismo dinámico 2016**: novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región. Buenos Aires: Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2016.
- KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. **Advances in International Marketing**, v. 8, p. 11-26, 1996.
- KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born global. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.
- LARSON, R. Evaluation of advanced retrieval techniques in an experimental online catalog. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 43, n. 3, p. 34-53, 1992.
- LIEBESKIND, J. Knowledge, strategy, and the theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. esp., p. 93-107, 1996.
- MADSEN, T.; SERVAIS, P. The internationalization of Born Globals: an evolutionary process? **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.
- MAJKGARD, A.; SHARMA, D. Client-following and market-seeking strategies in the internationalization of service firms. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 4, n. 3, p. 1-41, 1998.
- MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory & Practice**, p. 1-27, jul. 2003.
- MELIN, L. Internationalizarion as a strategy process. **Strategic Management Journal**, 1992. p.99-118.
- MÉNDEZ, C. Análisis del comportamiento de internacionalización de pequeñas y medianas empresas exportadoras. El caso de empresas exitosas de la industria del software en Lima. **Sotavento MBA**, n. 25, p. 18-24, 2015.
- MORT, G.; WEERAWARDENA, J. Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. **International Marketing Review**, v. 23, n. 5, p. 549-572, 2006.
- OVIATT, B.; MCDUGALL, P. Toward a theory of International New Ventures. **Journal of International Business**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.
- OVIATT, B.; MCDUGALL, P. New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow-up study. **Journal of Business Venturing**, v. 11, n. 1, p. 23-40, 1996.
- RENNIE, M. Global competitiveness: born global. **The McKinsey Quarterly**, n. 4, p. 45-52, 1993.
- RIALP-CRIADO, A. et al. The Born Global phenomenon: a comparative case study research. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 133-171, 2005.
- RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. Network competence: its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of business research**, v. 56, n. 9, p. 745-755, 2003.
- ROBERTS, E.; SENTURIA, T. Globalizing the emerging high-technology company. **Industrial Marketing Management**, v. 25, n. 6, p. 491-506, 1996.
- SHARMA, D. D.; BLOMSTERMO, A. The internationalization process of Born Globals: a network view. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 739-753, 2003.
- SHARMA, D.; BLOMSTERMO, A. **The internationalization process of Born Globals**. Stockholm: The Stockholm School of Economics & Copenhagen Business School & Uppsala University, 2002.
- STRAUSS, A; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: grounded theory procedures and techniques. 1. ed. Michigan: University of Michigan, 1990.
- VASQUEZ, K. Determinantes del crecimiento Agroexportador. **MONEDA: Revista del Banco Central de Reserva del Perú**, n. 161, p. 22-28, 2015.
- YIN, R. **Case study research**: design and methods. California: Sage, 1994.
- ZAHRA, S.; IRELAND, D.; HITT, A. International expansion by new venture firms; international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000.

Christiam Mendez Lazarte

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5668-3806>

Investigador del Instituto de Investigación Científica de la Universidad de Lima (IDIC); Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas de la Universidad de Lima, Lima, Perú. E-mail: cmendezl@ulima.edu.pe