



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

EL CASO DE EXCEALOE S.L.: ¿UNA EMPRESA BORN GLOBAL?

Carmen Marín Peñalver

Junio, 2017

INDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. EMPRESAS NACIDAS GLOBALES (<i>BORN GLOBAL</i>) EN LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL.....	5
2.1 EL MODELO TRADICIONAL (MODELO UPPSALA) Y EMPRESAS <i>BORN GLOBAL</i>	6
2.2 PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS <i>BORN</i> <i>GLOBAL</i>	8
2.3 SELECCIÓN DE MERCADOS Y MODO DE ENTRADA.....	12
2.4 VENTAJAS QUE SUPONEN PARA EL PAÍS LAS EMPRESAS <i>BORN</i> <i>GLOBAL</i>	15
2.5 INCONVENIENTES QUE SUPONEN PARA EL PAÍS LAS EMPRESAS <i>BORN GLOBAL</i>	16
3. ESTUDIO EMPÍRICO.....	16
3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DEL ALOE VERA.....	16
3.2 METODOLOGÍA CUALITATIVA: LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.....	19
3.3 FASES DE TRABAJO.....	20
4. ANÁLISIS Y RESULTADOS ALCANZADOS.....	22
4.1 IDENTIDAD DE LA EMPRESA.....	22
4.2 ANÁLISIS DE LA CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA COMO <i>BORN GLOBAL</i> O NO.....	23
5. CONCLUSIONES.....	36
BIBLIOGRAFÍA	40
ANEXOS.....	43

RESUMEN

En nuestro Trabajo Fin de Grado realizamos, en primer lugar, un estudio sobre las empresas *born global* apoyándonos en la literatura existente sobre dicha materia. Asimismo, aplicamos la definición y características que hemos podido encontrar sobre este tipo de empresas a una empresa en concreto, Excealoe S.L., que se dedica a la comercialización de aloe vera fuera de nuestras fronteras. Para ello, utilizamos el método cualitativo a través de una entrevista en profundidad con uno de los miembros del Consejo de Administración de la empresa con el fin de recabar toda la información necesaria sobre la misma. Por último, contrastamos dicha información con cada una de las características propias de este tipo de empresas con el propósito de alcanzar una conclusión concreta en la que calificamos a Excealoe S.L. como *born global*.

ABSTRACT

The final work, firstly, is going to make a study about the *born global* companies based in the existed literature about this matter. After that, we apply the definition and characteristics that we have found about this type of companies to a particular one, Excealoe S.L., which is dedicated to the aloe vera commercialization in external markets. In order to do that we are going to apply the qualitative method using in-depth interviews with one of the member of the Board of Directors. That gives us all the necessary information about Excealoe S.L.. Finally, we contrast the information obtained with the *born global* distinctive characteristics reaching a conclusion where we can qualify Excealoe S.L. as a *born global* company.

PALABRAS CLAVE

Born global, Excealoe S.L., internacionalización, aloe vera,

KEYWORDS

Born global, Excealoe S.L., internacionalization, aloe vera

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo fin de grado es conocer la definición y características propias de las empresas *born global*, es decir, de aquellas empresas que siguen una estrategia de internacionalización acelerada, a través de la literatura, para posteriormente aplicar toda la información recabada a una empresa en particular con el fin de averiguar si sigue o no dicho modelo de internacionalización.

Estudiar este objetivo es importante porque las empresas *born global* han adquirido una gran relevancia en los últimos años. De hecho, cada vez se crean más empresas con el objetivo de ofrecer sus productos o servicios en varios países desde sus inicios, debido a la globalización económica experimentada, al impulso de las TIC, al desarrollo tecnológico y a la mejora de las infraestructuras, entre otros factores.

Una vez analizadas estas empresas desde un punto de vista teórico, en el estudio empírico de este trabajo trataremos de caracterizar a una empresa como *born global* o no. Para ello usaremos la metodología cualitativa y como herramienta de investigación la entrevista en profundidad. La empresa seleccionada, Excealoe S.L., es creada a mediados del 2014 con el propósito de dirigirse al mercado exterior. Se localiza en Córdoba y se dedica a la comercialización de productos ecológicos de aloe vera.

Para alcanzar el objetivo que se presenta en este trabajo lo hemos estructurado en cinco apartados, considerando este primero de carácter introductorio. En el segundo apartado, realizamos una revisión de la literatura, en lo que se refiere a la definición y características de las compañías *born global* y, además, hacemos mención de las ventajas e inconvenientes que pueden suponer este tipo de empresas. En el tercer apartado, realizamos un estudio empírico, analizando en primer lugar el sector al que pertenece la empresa seleccionada, es decir, el sector del aloe vera; en segundo lugar, definimos la entrevista en profundidad, que es la técnica de investigación utilizada en nuestro trabajo; y en tercer lugar, explicamos las fases del trabajo que hemos desarrollado para su realización. En el cuarto apartado, contrastamos la información recabada a partir de fuentes secundarias (bases de datos empresariales, página web de la empresa, noticias en prensa, etc...) y fuentes primarias, la entrevista, con la teoría encontrada sobre las empresas *born global*, con el fin de alcanzar unos resultados concretos, en relación a la caracterización o no, de la empresa analizada como *born global*. Finalmente, el quinto apartado recoge las principales conclusiones del estudio realizado.

2. EMPRESAS NACIDAS GLOBALES (BORN GLOBAL) EN LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Alrededor de los años 80 la internacionalización quedaba limitada a grandes y consolidadas compañías, considerándose como una excepción aquellas pequeñas y medianas empresas (PYMES) que apostaban por dicha posibilidad (McDougall et al, 1994). Es a partir de la década de los 90 cuando un número importante de PYMES deciden abrirse camino en los mercados internacionales, ya sea casi desde su nacimiento o a muy temprana edad.

Así es como nacen las llamadas empresas *born global* o empresas de internacionalización acelerada. Éstas no se encuentran definidas, aún en la actualidad, de una forma concisa y absoluta, sino que podemos encontrar diferentes conceptos según distintos autores. McDougall et al (1994) definen empresa *born global* como "una organización de negocios que, desde su inserción, busca obtener una significativa ventaja competitiva en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países". Para Knight y Cavusgil (1996), "las empresas born global son pequeñas compañías (usualmente) orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento". Estos mismos autores (Knight y Cavusgil, 2004) señalan que aunque la mayoría de los nuevos negocios se caracterizan por tener escasos recursos financieros, humanos y tangibles, las *born global* rompen con lo usual ya que aprovechan su capacidad innovadora como una ventaja competitiva que les permite lograr el éxito en los mercados extranjeros los primeros años de evolución. Rialp et al. (2005) consideran que se trata de "firmas emprendedoras cuya administración parece percibir el mundo entero como su mercado desde su nacimiento". Por último, podemos mencionar a Iborra et al. (1998) quienes señalan "que se crean con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales; su ámbito producto/mercado tiene una dimensión internacional ya desde la creación de las mismas".

Del mismo modo, también existe arbitrariedad todavía al concretar el tiempo que ha de transcurrir entre el nacimiento de las empresas y sus primeras exportaciones para que la misma pueda ser considerada como *born global*. El periodo que fijan los investigadores va desde los 2 años hasta los 6.

Este fenómeno se incrementa cada vez más en países como Dinamarca, Finlandia, Francia, Estados Unidos, Canadá, Italia y España. El creciente protagonismo a nivel mundial de este modelo acelerado de internacionalización se debe, entre otras razones, a la globalización de la economía, que ha originado nuevas condiciones en los mercados; a los

avances tecnológicos en transporte, producción y telecomunicaciones; y a la mayor capacidad que poseen los fundadores para emprender camino en los mercados internacionales.

La globalización comercial ha favorecido la formación de redes comerciales y personales, así como las alianzas estratégicas entre estas empresas, variables que han facilitado y acelerado el proceso de ingreso a los mercados mundiales (Rialp et al., 2005). A su vez, surge la necesidad de adaptarse al entorno empresarial con el fin de hacer frente a los competidores. De hecho, han surgido numerosas economías de escala gracias a la globalización, que deben aprovecharse por parte de las empresas para conseguir un mayor éxito.

2.1 EL MODELO TRADICIONAL (MODELO *UPPSALA*) Y EMPRESAS *BORN GLOBAL*

En un primer momento, se estudió el modelo tradicional de internacionalización propuesto por Johanson y Vahlne (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), conocido como “Modelo de *Uppsala*”. Dicho modelo consiste en un proceso de internacionalización lento y gradual, formado por una serie de etapas que permiten a las empresas adquirir la experiencia y recursos necesarios en los mercados domésticos para, posteriormente, extender su actividad a otros mercados extranjeros. Sin embargo, poco después surgió un tipo de empresas que no siguen el modelo tradicional sino el modelo *born global* que abordamos en el presente Trabajo Fin de Grado. Éste es utilizado por aquellas empresas que omiten algunas fases del modelo tradicional, reduciendo el tiempo necesario para llevar a cabo la internacionalización y adquiriendo el conocimiento de los mercados extranjeros de una forma más fácil y rápida.

El estudio de ambos modelos (*Uppsala* y *Born global*) nos permite distinguir una serie de características propias en cada uno de ellos y que pasamos a recoger en la Tabla 1.

Tabla 1. Comparación del proceso de internacionalización tradicional y el modelo *born global*

ATRIBUTOS	EMPRESAS DEL MODELO TRADICIONAL	EMPRESAS BORN GLOBAL
MOTIVACIÓN PARA INTERNACIONALIZARSE	• Reactiva • Condiciones adversas en el mercado doméstico • Pedidos esporádicos de clientes • Administración poco interesada	• Proactiva • Nicho del mercado global • Buscadores activos de nuevos mercados • Administración comprometida
OBJETIVOS INTERNACIONALES	• Supervivencia y crecimiento • Incremento en el volumen de ventas • Aprovechar economías de escala	• Explorar ventajas competitivas • Amarrar clientes • Rápida penetración en los nichos o segmentos globales
PATRÓN DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL	• Primero la expansión doméstica • Enfocado a mercados culturalmente cercanos • Casi no hay evidencia del uso de redes	• Expansión simultánea del mercado doméstico y el internacional • Enfocado en los mercados líderes • Fuerte evidencia en el uso de redes
RITMO DEL PASO	• Gradual y lenta internacionalización • Un mercado a la vez • Adaptación de los productos ofrecidos	• Acelerada internacionalización • Exportar a un gran número de mercados a la vez • Desarrollo de un nuevo producto global con pocas o sin modificaciones
MODOS DE ENTRADA	• Uso de agentes/distribuidores o mayoristas • Directo a los clientes • Creación de filiales y centros de producción	• Uso de agentes o distribuidores • Venta directa a los clientes, uso de licencias y <i>joint ventures</i>
ESTRATEGIA INTERNACIONAL	• Ad-hoc y oportunista • Conducta reactiva y continua de exportar oportunidades	• Estructurada • Evidencia de un modelo planeado de expansión internacional

Fuente: Adaptado de Brenes Leiva y León Darder (2008)

2.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS *BORN GLOBAL*

Podemos decir que, generalmente, se trata de pequeñas y medianas empresas, jóvenes y emprendedoras, que surgen tanto en sectores de alta tecnología como en los tradicionales y que son fundadas principalmente con el objetivo de iniciar su camino en mercados internacionales.

Según Pla y Cobos (2002), el inicio de la actividad de la empresa en un mercado foráneo puede ocasionar ciertas desventajas respecto a las firmas locales que ya operen en dicho mercado, como los costes de información, discriminación por parte de los gobiernos, consumidores o proveedores... Por tanto, para superar dichos inconvenientes, las empresas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva que sea duradera y que le permita obtener rendimientos superiores a sus competidores, con el fin de que con ello la empresa sea capaz de desarrollar su actividad con éxito tanto en los mercados nacionales como internacionales. Esta ventaja competitiva puede consistir en la oferta de un producto o servicio único, una tecnología innovadora, un diseño superior, un *know how* adecuado, entre otras (Burgos y Plascencia, 2013).

Las empresas *born global* se diferencian de las PYMES convencionales, sobre todo, en su enfoque estratégico ya que emprenden su camino internacional desde su nacimiento o en un breve periodo de tiempo. En este sentido, normalmente cuentan con una base de recursos limitados (ya sea financieros, humanos, etc) debido a su corta edad o tamaño. Por ello, intentan lograr una eficiente distribución de sus recursos escasos pero vitales, enfocándose principalmente en la creación de valor como forma de asegurar su permanencia dentro del mercado (Madsen y Servais, 1997).

Al tratarse de empresas pequeñas y de recursos escasos, tienen una limitada capacidad de producción que optan por dirigir a determinados segmentos o nichos de mercado globales, que han sido identificados con anterioridad como idóneos por la empresa. Además, presentan una escasa variedad de productos e incluso, normalmente, dependen de un único producto estandarizado. Por ello, según Moen y Servais (2002), "deben escoger mercados con clientes homogéneos y realizar las mínimas adaptaciones en la mezcla de mercadotecnia".

Sin embargo, por otro lado, según Knight y Cavusgil (2004), los gerentes de las empresas *born global* enfatizan en la importancia de una calidad superior de los productos que ofrecen. De esta forma, centrarse en la calidad se traduce en realizar un mayor esfuerzo en el desarrollo de productos que igualan o superan las expectativas de los consumidores en cuanto a características y rendimiento. Todo ello conlleva que estas empresas sigan estrategias basadas en la innovación que, a su vez, conducen a un rendimiento internacional superior. Además, según dichos autores, "esto se presenta dentro de un contexto multinacional que impone muchos retos incontrolables e incluso, a veces, únicos para los gerentes de las empresas *born global*. Su orientación de marketing empresarial facilita el conocimiento de los consumidores, el desarrollo de sus productos y su adaptación, al igual que una meticulosa manipulación de los elementos clave de marketing para dirigirse a los consumidores extranjeros con bienes de calidad y diferenciados".

Las estructuras organizacionales de este tipo de empresas son simples y muy flexibles, las cuales les permiten adaptarse con mayor facilidad a los entornos internacionales dinámicos y cambiantes en los que opera. En este sentido, una estructura de este tipo puede constituir una ventaja si se maneja un volumen pequeño de operaciones; sin embargo, si se trata de un proceso de rápida expansión podría convertirse en una limitación al no contarse con una estructura organizativa que soporte el crecimiento del volumen de operaciones (Brenes, 2007).

Además, según Quesada (2011), se considera que las *born global* cuentan con una estructura sumamente centralizada pues, el gerente o fundador tiene unos conocimientos adquiridos con anterioridad que transfiere en forma de capital social hacia toda la empresa, impulsando el proceso de internacionalización. Por ello, en primer lugar, podemos decir que suelen ser empresas laterales, estructuradas para aprender, en las que existe una gran interacción entre sus departamentos y, con ello, una mayor difusión de conocimiento en el desarrollo de sus actividades. Y, en segundo lugar, se le otorga gran importancia al grado de socialización que tenga la empresa, con el fin de que le permita transmitir el conocimiento entre las diferentes unidades de la empresa.

Según el enfoque de la teoría evolutiva (Nelson y Winter, 1982), las empresas de acelerada internacionalización tienen una estructura organizativa orgánica en constante cambio ya que, conforme la empresa se va desarrollando durante sus primeros años de actividad, sus procesos, al no encontrarse aún estandarizados por ser una empresa recién fundada, van cambiando.

Las estrategias llevadas a cabo por estas empresas se caracterizan por su flexibilidad para adaptarse con mayor facilidad al cliente y al entorno, la orientación hacia mercados específicos, la amplitud geográfica que les permite operar en varios mercados simultáneamente y la búsqueda de nuevas oportunidades de forma agresiva y proactiva, incluso fuera de sus fronteras.

El grupo directivo que las dirige se caracteriza por ser emprendedor y altamente proactivo en la búsqueda de oportunidades internacionales. Ganintsky (1989) denomina poli-geocéntrico a este comportamiento gerencial, entendiendo como tal la capacidad que posee un gerente para identificar las oportunidades de negocio a nivel mundial, gracias a la experiencia o a la formación adquirida previamente.

Sharma y Blomstermo (2003) señalan que las *born global* forman parte de un conjunto de redes que generan una sinergia entre ellas, actuando como un mecanismo alternativo y complementario que les permite crecer y adquirir conocimientos sobre aspectos relevantes en el proceso de internacionalización. Por tanto, las relaciones establecidas entre los directivos y el resto de miembros de la red (clientes, competidores, proveedores...) permiten adquirir nuevas experiencias, recursos y conocimientos, que hubieran sido inaccesibles actuando de forma aislada (Pla y Cobos, 2002). Otra forma de surgir en los mercados internacionales es a través de estructuras de *governance* o administración conjunta. En ellas, los directivos de dos o más empresas realizan un acuerdo para crear una estructura híbrida (tales como franquicias, licencias, *joint venture*, etc) con el propósito de apoyarse mutuamente y, así, alcanzar más rápidamente unos objetivos específicos de expansión y adquisición de nuevas tecnologías y conocimientos. Sin embargo, dicho acuerdo implica depositar una gran confianza en un nuevo compañero de negocios, lo cual puede generar grandes resultados o bien, convertirse en una actitud oportunista por parte de algún miembro de la red de la que forma parte (McDougall et al., 1994).

De esta forma, podemos decir que estas alianzas estratégicas son muy importantes para que este tipo de empresas sobreviva y crezca ya que, como hemos dicho antes, por su tamaño, corta edad y escasez de recursos juegan en desventaja para abrirse camino en otros países. Desventaja que desaparece o disminuye con el uso de estructuras híbridas, logradas a través de la cooperación empresarial, o bien una estructura de redes, que les brinde el apoyo que necesitan para alcanzar el éxito internacional.

En lo que se refiere al área de marketing, este tipo de empresas puede presentar limitaciones a la hora de recoger e interpretar adecuadamente la información relacionada con el mercado y los clientes en el extranjero, ya que dedican poco esfuerzo y recursos en la adquisición del conocimiento institucional. Sin embargo, esta debilidad puede verse fortalecida en muchos casos con la información proporcionada por la redes de las que forma parte (Sharma y Blomstermo, 2003).

El nivel de riesgo soportado por las *born global* es alto ya que los mercados a los que se dirigen son muy volátiles mientras que, al ser empresas de corta edad, su experiencia puede no ser suficiente para afrontar estos retos. De esta forma, "podrían verse expuestas a altos grados de inseguridad con respecto a los clientes, sus necesidades y demandas" (Sharma y Blomstermo, 2003). Sin embargo, se considera que los directivos emprendedores que dirigen estas empresas, apoyados en la experiencia y el conocimiento que poseen en el ámbito internacional, desarrollan un conjunto de habilidades y destrezas que les permite manejar el riesgo internacional, aún cuando no lo pueden controlar (Shrader et al, 2000)

Por último y como resumen, podemos destacar cuatro elementos que McDougall et al. (1994) consideran necesarios para que este tipo de empresas pueda sostenerse en el mercado con éxito:

- Tener la capacidad de interiorizar alguna transacción en función de la ventaja comparativa que posea la empresa, ya sea un magnífico conocimiento del sector, una elevada experiencia internacional anterior, etc.
- Usar estructuras híbridas, conseguidas a través de la cooperación empresarial, o bien, una estructura de redes.
- Identificar una oportunidad o ventaja ubicada en el mercado extranjero: estas empresas deciden internacionalizarse debido a que encuentran una ventaja en el exterior, distinta a la que se tiene en el mercado doméstico, al transferir alguno de los recursos que posee (Burgos y Plascencia, 2013).
- Generar o mantener y aprovechar los recursos que son únicos para una empresa en particular: por lo general, este recurso suele ser el conocimiento, que se puede proteger a través de patentes o derechos de propiedad, entre otras (Burgos y Plascencia, 2013).

2.3 SELECCIÓN DEL MERCADOS Y MODOS DE ENTRADA

El mecanismo utilizado para la selección de mercados extranjeros en las empresas *born global* constituye uno de los temas más estudiados por los investigadores. Para Sharma y Blomstermo (2003) este tipo de empresas no siguen rutinas concretas a la hora de seleccionar el mercado al que desean dirigirse, sino que evalúan cada posibilidad individualmente, según el nivel de conocimiento que tenga la empresa y el conocimiento adquirido gracias a las redes de las que forma parte. De esta forma, la iniciativa es tomada por los miembros de la red mediante la improvisación, es decir, se basa en la "prueba y error" (Brenes, 2007).

Para otros autores, como Bell (1995), esta selección se ve influida por diversos factores, como la distancia psicológica, la táctica de seguidores de clientes, el sector objetivo o las tendencias de la industria. Bell, es un investigador que llevó a cabo un estudio, en 1995, con algunas empresas de software en tres países (concretamente en Finlandia, Irlanda y Noruega), utilizando las cuatro variables ya mencionadas, con el fin de averiguar cuál de ellas resultaba determinante a la hora de decidir el mercado inicial al que dirigirse.

A pesar de que todas las variables analizadas afectaban en la selección de mercados extranjeros, lo hacía en mayor medida la distancia psicológica. Según los resultados obtenidos, entre un 50% y un 70% de las exportaciones realizadas se dirigieron a países considerados cercanos. Uno de los motivos podría ser la necesidad de presentar un producto estandarizado que necesitase las mínimas modificaciones para atraer al cliente extranjero con el fin de ahorrar costes, objetivo alcanzado con mayor probabilidad en aquellos países que culturalmente son más parecidos al país de origen.

En este mismo sentido, Burgel y Murray (2000) basaron sus estudios en las firmas "*start up*" (de reciente creación) de alta tecnología, ubicadas en Reino Unido, concluyendo que los modos de entrada utilizados responden más a razones competitivas, como el tamaño económico de un mercado o las oportunidades propias de un país, prestando menor importancia a la distancia psicológica existente.

Tomando en consideración los estudios mencionados, podemos señalar que existen múltiples aspectos a tener en cuenta, según distintos autores, en cuanto a la forma que tienen las empresas *born global* de seleccionar el mercado extranjero al que desean ingresar.

Como conclusión en cuanto al mecanismo empleado para la selección de mercados, podemos decir que estas empresas analizan el entorno de una forma objetiva, recopilando

datos económicos para determinar la posible idoneidad de su expansión internacional y, así, tomar una decisión racional sobre su localización en el exterior. Por ello, consideramos que las empresas *born global* siguen un enfoque sistemático de selección de mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002), el cual consiste en un proceso estructurado y formalizado de toma de decisiones.

De esta forma, el fundador tendrá que seguir una serie de etapas para alcanzar la decisión concreta de selección del mercado exterior. En dicho enfoque sistemático se distinguen seis etapas: en primer lugar, la definición del problema; en segundo lugar, la identificación de los criterios de elección; en tercer lugar, se debe jerarquizar estos criterios en función de los objetivos de la empresa; en cuarto lugar, se realiza la identificación de las posibles alternativas de países de destino; en quinto lugar, el decisor evalúa cada alternativa según los criterios identificados; y en sexto y último lugar, se selecciona la decisión óptima.

En cuanto al modo de entrada, en el modelo tradicional de internacionalización las empresas siguen una serie de etapas, entre las que se distinguen la utilización secuencial de cuatro modos. En primer lugar, las empresas que siguen este modelo desarrollan su actividad en los mercados domésticos; en segundo lugar, con la experiencia y recursos alcanzados, ingresan en los mercados extranjeros a través de agentes o representantes independientes, generalmente con exportación indirecta, a la que le sigue la exportación directa; en tercer lugar, utilizan una subsidiaria de ventas; y en cuarto y último lugar, pueden incluso establecer una filial de producción en el extranjero¹.

Sin embargo, las empresas *born global* no siguen este modelo gradual de desarrollo, sino que se saltan algunas de estas etapas, dirigiéndose al mercado exterior desde el primer momento mediante distintos modos de entrada.

Por un lado, los modos de entrada más utilizados por las *born global* son las exportaciones y las licencias, que suponen un menor control para la empresa con respecto a nuevos mercados, proveedores y clientes.

En el primer caso, es decir, en las exportaciones, la producción tiene lugar en el país de origen mientras que la venta se dirige a otros países a través de intermediarios (indirecta o pasiva) o bien, con los propios recursos o departamento de exportación de la empresa (directa o activa).

¹ A estas dos últimos se les considera Inversión Directa en el Exterior (IDE).

En el segundo caso, las licencias constituyen un modo de entrada en el que se cede el uso de determinados bienes a otras empresas a cambio de una compensación económica. De esta forma, se confía la explotación de determinadas ventajas competitivas de la empresa (como puede ser patentes, know how, tecnología, secretos comerciales, etc) a agentes externos a la misma.

En este sentido, cabe resaltar el estudio realizado por Zahra et al. (2000), quienes analizan, entre otras cuestiones, el papel que juegan los distintos modos de entrada a los mercados extranjeros y la posible relación de los mismos con el aprendizaje tecnológico que tiene o adquiere la empresa. A tal efecto, estos autores relacionan aspectos como la amplitud, profundidad y velocidad del aprendizaje tecnológico alcanzado a partir del modo de entrada utilizado por la empresa y las posibles repercusiones económicas que se puedan generar. De esta forma, estos mismos autores definen amplitud como las múltiples tareas en las cuales las empresas pueden aprender nuevas destrezas tecnológicas; la profundidad hace referencia a la capacidad o habilidad que tienen las empresas para generar un nuevo conocimiento a partir del que ya posee; y velocidad es la rapidez con la que una empresa adquiere conocimientos y destrezas.

Partiendo de estas tres variables, concluyen que los modos de ingreso con alto control de las operaciones de la empresa en el mercado exterior, como las adquisiciones y filiales, se asocian a una mayor profundidad y velocidad de aprendizaje. Además, las adquisiciones también cuentan con una mayor amplitud para adquirir un nuevo conocimiento tecnológico. En resumen, las empresas que utilizan un modo de entrada que suponga un mayor control, van a adquirir e internalizar más rápido el conocimiento tecnológico, lo que supondría una ventaja para las empresas.

Sin embargo, como hemos dicho anteriormente, las empresas *born global* emplean modos de entrada con un menor control, que no le proporcionan suficiente aprendizaje en lo que se refiere a nuevos mercados, proveedores y clientes, por lo que pueden verse en desventaja con las demás empresas con más posibilidades de adquirir nuevos conocimientos.

Por otro lado, las empresas *born global* a la hora de seleccionar el modo de entrada también hacen un gran uso de los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas. Estas redes empresariales les permite incrementar el ritmo de crecimiento al no tener que soportar todas las inversiones que requiere el desarrollo internacional y, al mismo tiempo, aprovechar el conocimiento y la experiencia de las redes de las que forma parte. A su vez, este modo de

entrada permite a la empresa reducir el riesgo, ya sea económico o político, en el acceso a determinados países.

Sharma y Blomstermo (2003) señalan que el éxito en el proceso de internacionalización de las *born global* está relacionado con el aprendizaje que adquiere la empresa a través de las redes de las que forma parte. Estos autores indican que las empresas de internacionalización acelerada se involucran en una o varias redes comerciales y personales a raíz de las interrelaciones que desarrollan con clientes, proveedores y distribuidores; o también por los contactos establecidos por el fundador, quien anteriormente ha tenido experiencias con redes internacionales.

2.4 VENTAJAS QUE SUPONEN PARA EL PAÍS LAS EMPRESAS *BORN GLOBAL*

Este tipo de empresas potencian el crecimiento económico de los países y promueven la competitividad a través del desarrollo y transferencia del conocimiento. Además, contribuyen al establecimiento de innovaciones, a la creación de empleo y a la adquisición de nuevas habilidades y destrezas por parte de los gerentes emprendedores que están al frente de estas empresas y que, como consecuencia de su incursión en mercados extranjeros, deben hacer frente a nuevos retos en el campo internacional (Moen, 2002, Madsen y Servais, 1997; McDougall et al., 1994).

En el mismo sentido, McDougall et al. (1994) señalan que las *born global* aumentan la eficiencia de los mercados internacionales ya que explotan rápidamente las ventajas tecnológicas, adquieren tecnología extranjera y buscan clientes en el extranjero, aumentando la generación de empleo.

Las empresas *born global* también incrementan el número de operaciones de comercio exterior en sus mercados domésticos, en concreto, el número de exportaciones y el valor económico que alcanzan las mismas.

Además, pueden favorecer que otras empresas se inicien en la actividad internacional si formalizan acuerdos de cooperación o colaboración para compartir recursos y alcanzar objetivos conjuntos en mercados internacionales.

Por último, podemos decir que, en base a la teoría del comportamiento oligopólico, estas empresas también pueden condicionar el inicio de la estrategia internacional de empresas de su mismo sector, es decir, de sus competidores, o de otras empresas, proveedores

o distribuidores de su país de origen. De esta forma, se produce una acción-reacción para evitar que la posición competitiva o los beneficios de las empresas rivales se vean erosionados.

2.5 INCONVENIENTES QUE SUPONEN PARA EL PAÍS LAS EMPRESAS *BORN GLOBAL*

El enfoque exterior de estas empresas, desde su nacimiento o a una edad temprana, puede suponer una disminución de oferta en nuestro país. La mayor atención al extranjero por parte de las empresas puede ocasionar que no se le preste suficiente atención a las posibles necesidades del mercado doméstico.

Además, las alianzas estratégicas pueden convertirse en un problema si su actitud oportunista utiliza el conocimiento, la tecnología o cualquier otro recurso único de la empresa *born global* para beneficiarse en la competencia.

De igual modo, el uso de redes o de estructuras híbridas provoca que la generación de valor sea compartida entre los diferentes países que participan de un modo u otro en el ejercicio de la empresa *born global*.

3. ESTUDIO EMPÍRICO

3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DEL ALOE VERA

El mercado mundial del aloe vera se ha desarrollado enormemente en los últimos años. En algunos países dicho sector se sitúa en crecimiento en la última década, en otros se ha consolidado y en algunos otros se está implantando en la actualidad. En el caso de España, el sector del aloe está creciendo a pasos agigantados, pues se ha comprobado que su cultivo constituye una oportunidad de negocio que merece la pena explotar².

3.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA Y SU CULTIVO

El aloe vera, denominado también sábila, es una planta de origen africano que forma parte de la familia de las liliáceas, por lo que está emparentada con las cebollas, los ajos, los espárragos, los tulipanes, etc. Su difusión por Europa se debe al dominio musulmán que,

² Disponible en: <http://asocialoe.com/es/el-aloe-vera-y-su-desarrollo-economico-a-nivel-mundial/#sthash.JRqk194w.bEnzazNL.dpbs> (accedido, 16/04/2017).

durante el Medioevo, realizaron grandes plantaciones de aloe vera sobre todo por la Península Ibérica y toda la cuenca mediterránea (Moreno et al, 2012). Existen más de 260 especies de áloes ya que se están creando nuevos híbridos, lo que permite distinguir plantas de aloe de distintos colores, desde amarillo claro o verde hasta rojo (Neil, 2006) . Se trata de una planta suculenta con un tallo robusto y unas hojas grandes y gruesas, que puede alcanzar hasta un metro de altura. Es en las hojas donde podemos encontrar la sustancia mucilaginosa que le da el valor más destacado al cultivo, debido a que éste es el ingrediente estrella en la elaboración de numerosos productos, ya sean terapéuticos, medicinales, cosméticos o nutricionales.

Su cultivo resulta adecuado en regiones semidesérticas de clima cálido y seco, en concreto, con precipitación de 400 a 2500 mm/año, humedad relativa de 65% a 85% y temperaturas de 18° a 40° (Avila y Díaz, 2002). En cuanto a los suelos, se recomienda que sean secos, arenosos y cálcicos, que cuenten con un buen drenaje (Schweizer, 1995).

3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN ESPAÑA

En la actualidad, los cultivos tradicionales en España, tales como los cereales, el olivo o las hortalizas, proporcionan una escasa rentabilidad a los agricultores, quienes han optado por la búsqueda de nuevos cultivos que resulten productivos en nuestras condiciones climáticas y nuestras tierras. De esta forma, adquiere gran importancia el aloe vera como cultivo utilizado en el proceso de producción de numerosos productos. Esta posibilidad es analizada por Zapata (2010) en su estudio titulado "El Aloe vera como alimento funcional: una oportunidad de negocio en Andalucía"³. En el mismo, Zapata avala el cultivo de esta planta en lugares como Andalucía, con un clima semidesértico, suelo arenoso de buen drenaje y temperaturas cálidas, que permite la obtención de una alta rentabilidad.

Teniendo en cuenta los costes, los beneficios estimados de este cultivo en España, según Asocialoe, se sitúa en una media de 12.000 euros/hectárea. Además, la explotación de dicha planta permite generar un alto nivel de empleo ya que al cultivarse en ecológico todo se hace a mano.

Dicha planta es conocida entre la población por los numerosos beneficios que ofrece, lo que convierte a los productos derivados de ella en una gran oportunidad de negocio. Europa es un gran demandante de estos productos pero, sin embargo, los países de la UE apenas se dedican a su cultivo. En España los principales núcleos productores se sitúan en Andalucía,

³ Disponible en: <http://ibercide.ibercaja.es/documenta/noticia/el-aloe-vera-un-cultivo-que-comienza-en-andalucia.aspx> (accedido, 18/04/2017).

Canarias, Baleares, Cataluña, Extremadura, Castilla-La Mancha y comarcas del levante. Sin embargo, a pesar del crecimiento nacional que ha experimentado el sector en los últimos años, este producto sigue siendo deficitario en Europa, dónde se consume el 20% de la producción mundial de aloe según datos de Aloe Science Council, e incluso ni siquiera llega a abastecer la demanda nacional. Por ello, es necesario importarlo de otros países, fundamentalmente México y China, aunque en ellos ni siquiera está certificada su calidad⁴.

3.1.3 ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DEL ALOE

Ante los cuantiosos adeptos que ha alcanzado este cultivo en España, se ha formalizado una asociación nacional que reúne a productores, transformadores y comercializadores de aloe, denominada Asocialoe⁵.

Dicha asociación nace a mediados del 2010 con el propósito de que los empresarios asociados se vean fortalecidos ante el mercado gracias al intercambio de experiencias y a la obtención de información sobre el sector con mayor facilidad. Además, Asocialoe cuenta con el apoyo directo de algunos científicos involucrados en la investigación del aloe vera y sus propiedades y beneficios para la salud.

Basándonos en los últimos datos de inscripción a Asocialoe publicados (año 2014), podemos observar el aumento del número de asociados en un 113% en comparación con el año anterior. Hay que destacar que, según declaraciones de la asociación a Europapress, la superficie cultivada de aloe ha crecido desde 50 hectáreas en 2012 hasta alcanzar más de 500 en 2016, estimando que se llegará a cultivar 2000 hectáreas para el año 2018. De hecho, según el vicepresidente de la asociación, Pablo Peinado, esta planta es considerada como "un cultivo de enorme futuro, por sus posibilidades de mercado y su rentabilidad".

Con este crecimiento se puede afirmar que se ha experimentado en España una clara apuesta por el sector del aloe vera en España, sobre todo, en Andalucía. En esta comunidad se alcanza el número de 50 asociados en el año 2014, albergando 17 de ellos en la provincia de Córdoba, seguida de Sevilla con 12.

⁴ Disponible en: <http://asocialoe.com/es/el-aloe-vera-y-su-desarrollo-economico-a-nivel-mundial/#sthash.JRqk194w.bEnzazNL.dpbs> (accedido, 16/04/2017).

⁵ Disponible en: <http://asocialoe.com/es/el-sector-de-aloe-vera-crece-por-encima-del-100-en-el-ultimo-ano/#sthash.029LYfNy.dpbs> (accedido, 17/04/2017)

3.2 METODOLOGÍA CUALITATIVA: LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Con la finalidad de alcanzar los objetivos perseguidos en nuestro Trabajo Fin de Grado, procedemos a realizar un estudio empírico utilizando la metodología cualitativa, cuya fuente de información primaria se obtendrá de la realización de una entrevista en profundidad.

La metodología hace referencia a la forma en la que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas (Taylor y Bodgan, 1986). En concreto, en la metodología cualitativa, el modo utilizado se refiere a las cualidades de lo estudiado, es decir, prescinde de cualquier dato reducible a números, realizando la descripción de cualidades por medio de conceptos y de relaciones entre conceptos (Krause, 1995). Consideramos este método como el más adecuado ya que nos permite obtener la información que necesitamos a través de la inducción, influyendo lo más mínimo en nuestro estudio y otorgando algo de flexibilidad a la investigación.

Según Taylor y Bodgan (1992) a la hora de seleccionar la técnica de investigación se debe tener en cuenta los intereses de la investigación, las circunstancias del escenario o de las personas que ocupan nuestro estudio y las limitaciones prácticas que podemos encontrar.

En atención a ello, utilizamos en nuestra investigación la denominada entrevista en profundidad que se caracteriza por ser flexible, dinámica, individual, holística, semiestructurada, informal y abierta. De esta forma, podemos decir que se trata de una conversación cara a cara entre entrevistador y entrevistado, que no se limita en torno a un punto concreto, sino que bajo control y dirección del entrevistador, pero sin ninguna rigidez, se obtiene de forma directa la información que se considere oportuna y relevante para la investigación.

En nuestro caso, lo que buscamos es la mayor espontaneidad posible en la entrevista, con el fin de que el entrevistado pueda argumentar sus razones y expresarse sin limitaciones, ofreciéndonos toda la información posible sobre sus estrategias y movimientos tácticos. Podemos destacar algunas ventajas e inconvenientes de la técnica de investigación seleccionada que debemos tener en cuenta (Tabla 2).

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes de la entrevista en profundidad.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
a) Permite la obtención de una gran riqueza informativa. b) Otorga al investigador la oportunidad de mantener una comunicación con el entrevistado más interactiva, personalizada, flexible y espontánea. c) Resulta más eficaz en el acceso a la información difícil de obtener.	a) Existe cierta subjetividad en la información obtenida por la entrevista. b) Requiere una mayor dedicación de tiempo en su realización y tratamiento.

Fuente: Adaptado de Taylor y Bodgan (1992)

3.3 FASES DE TRABAJO

Una vez que hemos justificado el uso de la entrevista como técnica de investigación para nuestro trabajo, pasamos a exponer las fases que hemos desarrollado a la hora de llevar a cabo nuestro estudio.

En primer lugar, hemos seleccionado el sector del aloe vera motivados por la importancia que ha ido adquiriendo el mismo en estos últimos años y por la idoneidad que presenta nuestro país para su cultivo, tal y como hemos indicado en el epígrafe 3.1 de este Trabajo Fin de Grado.

En segundo lugar, hemos tenido en cuenta la cercanía de una de las empresas que se dedica a dicho sector y que, para mayor interés, exporta fuera de nuestro país sus productos⁶. Hemos considerado que esta empresa resultaría muy interesante en nuestro estudio del sector y que sería capaz de brindarnos la oportunidad de obtener información de primera mano sobre su experiencia y estrategia internacional, con el propósito de dar respuesta al objetivo planteado en este trabajo. Además, uno de sus miembros del Consejo de Administración ha accedido a concertar la entrevista con nosotros para proporcionarnos información sobre esta comercializadora y su propia empresa, Olivar de Aloe, localizada en Martos (Jáen).

⁶ Se trata de la empresa "EXCEALOE", situada en Córdoba y dedicada a la comercialización de productos ecológicos elaborados a partir del aloe vera.

En tercer lugar, hemos explicado de forma teórica las características de las compañías *born global* ya que hemos considerado, según la información online que hemos podido encontrar de la empresa, que se trata de una de ellas por su corta edad y dedicación internacional.

En cuarto lugar, para poder saber si realmente esta compañía puede considerarse *born global*, teniendo en cuenta la información que necesitamos obtener hemos diseñado las cuestiones a plantear en la entrevista, definiendo los objetivos de la misma, decidiendo el formato y elaborando un guión (incorporado en el Anexo 1). De esta forma, distinguiendo entre los objetivos que perseguimos y clasificando las preguntas a realizar para alcanzar cada uno de ellos, hemos elaborado la Tabla 3.

Tabla 3. Objetivos perseguidos en la entrevista y cuestiones generales a plantear al entrevistado con el fin de alcanzar los mismos.

CONOCIMIENTO DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA
➤ Conocer el inicio de la actividad empresarial ➤ Actividad concreta que desarrolla la empresa ➤ Importancia del consumo exterior ➤ Aspiraciones futuras
CONTRASTAR INFORMACIÓN PARA COMPROBAR SI SE TRATA DE UNA EMPRESA BORN GLOBAL
➤ Experiencia y formación del gerente de la empresa ➤ Razones que le motivó a llevar a cabo la internacionalización de su empresa ➤ Tiempo empleado para iniciar su andadura internacional ➤ Uso de alianzas estratégicas ➤ Fuente de la ventaja competitiva ➤ Adaptación o no del producto ➤ Importancia de los desarrollos en la producción, comunicación y logística ➤ Estructura organizacional ➤ Nivel de riesgo soportado ➤ Modos de entrada y selección del mercado
OBTENER INFORMACIÓN DEL SECTOR
➤ Influencia de la competencia nacional e internacional ➤ Organismos que le proporcionan ayuda y asesoramiento en su actividad

En cuarto lugar, hemos llevado a cabo la recogida de información primaria realizando una entrevista en profundidad en persona, en las oficinas de la empresa "Olivar de Aloe", a uno de los fundadores y miembro del Consejo de Administración de Excealoe S.L.. Para ello, hemos contactado con él, vía email, para concertar un día y, posteriormente, nos hemos dirigido a Martos (Jaén), dónde se sitúa las instalaciones de la empresa; nos hemos reunido con el gerente de "Olivar de Aloe", Don Jesús Albín; y hemos llevado a cabo la entrevista cara a cara, optando por la grabación de la misma, para poder posteriormente transcribirla y analizarla en detalle, sin perder atención alguna al entrevistado en el momento de la comunicación⁷.

Además, hemos recabado también información secundaria a través de toda la información disponible online sobre la empresa, tanto en su propia web como en algunas bases de datos empresariales, tal y como es el caso de SABI.

Y en quinto y último lugar, analizamos toda la información que tenemos según algún orden, es decir, teniendo en cuenta todo el volumen de la misma y prestando mayor atención a aquella que consideramos más relevante para nuestro estudio, con el fin de obtener unos resultados y conclusiones finales de investigación que sean claros y concretos.

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS ALCANZADOS

Una vez realizada la entrevista, pasamos a contrastar la información recabada en la misma y los datos que hemos podido encontrar sobre la empresa en su propia web o en alguna base de datos con las características expuestas en este Trabajo Fin de Grado sobre las empresas *born global*.

4.1 IDENTIDAD DE LA EMPRESA

Excealoe S.L. es una empresa comercializadora de aloe vera ecológico de gran calidad, formada con la unión de varios productores españoles de dicho cultivo. Según su propia web, sus objetivos son "*difundir la gran cantidad de beneficios que aporta el aloe vera a la salud de las personas para que todos nos podamos beneficiar de su uso*". Para ello, cuida con especial atención la calidad de sus productos con el fin de que "*su consumo aporte un beneficio real y visible a los consumidores*".

- Edad: 2 años y 10 meses, aproximadamente.
- Tamaño: Pequeña empresa

⁷ Se puede ver la transcripción completa de la entrevista en el CD que acompaña este Trabajo Fin de Grado.

- Campo de actividad: Cultivo de aloe, en todas sus variedades; mejora o transformación de aloe y sus derivados; explotación de procesos productivos derivados y transformación de todos ellos; elaboración de productos y subproductos derivados del aloe, plantas medicinales; comercialización de aloe vera.
- Tipo de propiedad: Empresa privada
- Ámbito geográfico: Internacional
- Estructura jurídica: Sociedad Limitada

4.2 ANÁLISIS DE LA CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA COMO *BORN GLOBAL* O NO

1) Se trata de empresas que siguen un proceso de internacionalización temprano y acelerado.

Tal y como podemos ver en la web de Excealoe S.L. y en la entrevista, esta empresa se crea en julio del 2014 con el propósito de dirigirse al exterior. Tal y como muestra la revisión de la literatura realizada, las empresas *born global* realizan sus primeras exportaciones entre el segundo y sexto año desde la fecha de constitución y Excealoe S.L., habiendo sido creada hace apenas tres años, ya exporta incluso a ocho países. De hecho, en su web se define como la mayor compañía comercializadora y exportadora de Aloe Vera de Europa, a la vez que podemos encontrar empresas colaboradoras que gestionan sus productos en otros países (como Suecia y Holanda). Por todo ello, consideramos que esta empresa sí que se internacionaliza rápido y a una corta edad.

2) La mayoría de estas empresas se caracterizan por ser pequeñas y/o medianas empresas y relativamente jóvenes.

Atendiendo a la fecha de creación (a mediados de 2014) y a los datos financieros recogidos en el Anexo 2, podemos afirmar que se trata de una joven PYME. Según este anexo, su balance en el año 2014 tiene un total de tan solo 8.993 euros como volumen de activo.

Además, atendiendo a la entrevista vemos que el número de empleados es muy reducido:

"...asalariado uno, un director ejecutivo. Cuatro que estamos en el Consejo de Administración, que no cobramos, solo realizamos las tareas propias del Consejo de Administración".

3) Se benefician de los desarrollos tecnológicos en áreas tales como la producción, la comunicación y la logística.

Excealoe S.L. aprovecha el desarrollo tecnológico experimentado en la producción para ofrecer productos de aloe vera en ecológico. En su web explica su particular modo de cultivo, extracción y transformación para conseguir dicha certificación ecológica. De esta forma, aunque el cultivo se realice como antiguamente de una forma artesanal y manual, el abono ecológico con humus de lombriz o el cuidado proceso de transformación que sigue para no romper la cadena del frío únicamente son posibles gracias a los avances realizados en la actualidad en esta materia. De hecho, durante la entrevista Jesús Albín destacaba algunos desarrollos en la producción:

"...El ácido oleico que cae del olivo es aprovechado por la planta de aloe que toma todo de la tierra, cogiendo alguna propiedad del olivo que pueda diferenciarme del resto. Y el aceite, bueno no toma nada del aloe vera, pero nada más que por ser ecológico, con las ovejitas pastando y todo verde, esto va a vender. De hecho, ya está vendiendo."

En cuanto a la comunicación, esta empresa también hace uso de los desarrollos que se han producido para dar a conocer su actividad y los productos que ofrece de forma online, a través de su web, que puede ser también traducida a otros idiomas (inglés y francés) con el fin de llegar al mayor número de potenciales clientes (ver figura 1).

Figura 1. Página web de Excealoe S.L.



Fuente: Página web de la empresa.

Además, la persona entrevistada nos cuenta que también se pueden hacer compras online.

Y por último, tanto para cuidar la cadena del frío en el transporte como para hacer llegar sus productos al exterior en un breve periodo de tiempo, se beneficia de las mejoras realizadas en las infraestructuras.

4) El grupo directivo de la empresa es proactivo y emprendedor en la búsqueda de nuevas oportunidades.

En una empresa *born global* los miembros del equipo directivo se caracterizan por ser buscadores activos de nuevos mercados, es decir, gozan de un gran espíritu emprendedor y son atrevidos en la asunción de riesgos, con la finalidad de alcanzar el éxito para su empresa.

Tal y como señala la persona entrevistada, en Asocialoe:

"...surgió la idea de crear una comercializadora que se dedique a venderte tus productos, entonces nos unimos aproximadamente unos 20 y creamos Excealoe a finales de 2014 con la finalidad de darle salida al producto. Cada vez hay más competencia, hay mas productores y Excealoe se crea con el propósito de estar unidos, regular el mercado, o más bien, crearlo ya que era inexistente realmente. El reto de Excealoe es doble, es decir, buscar y crear, marcar como quien dice y regular el mercado, ya que no estaba definido".

Esto nos permite considerar como emprendedores a cada uno de los miembros de la empresa, ya que en el momento de su creación no existía ninguna comercializadora que se dedicase a la misma actividad y ellos fueron pioneros en desarrollar dicha idea.

De hecho, en la web de Asocialoe podemos encontrar publicada una noticia⁸ que habla de la creación de Excealoe S.L. como una iniciativa emprendedora, capaz de convertirse en el *"referente empresarial de iniciativa privada más importante del sector"* (ver figura 2).

⁸ Disponible en: <http://asocialoe.com/es/una-veintena-de-empresarios-constituyen-la-mayor-comercializadora-de-aloe-vera-de-europa/#sthash.oW2YYyH7.Z3Iroldm.dpbs> (accedido, 28/04/2017)

Figura 2. Una veintena de empresarios constituyen "la mayor comercializadora de aloe vera de Europa."



Fuente: Página web de Asocialoe.

5) Este tipo de empresas cuenta con estructuras simples y flexibles con el fin de adaptarse en cada momento al entorno.

Al tener en cuenta tanto el número de empleados de la empresa como la jerarquía existente entre ellos, podemos comprobar que nos encontramos ante una estructura simple que permite a la empresa responder de forma adecuada al entorno volátil al que se enfrenta, con una comunicación rápida y fluida entre los socios que, de hecho, poseen un área de socio dentro de la propia página web de Excealoe S.L. dónde se encuentra publicada gran parte de la información de la empresa y que es de fácil acceso.

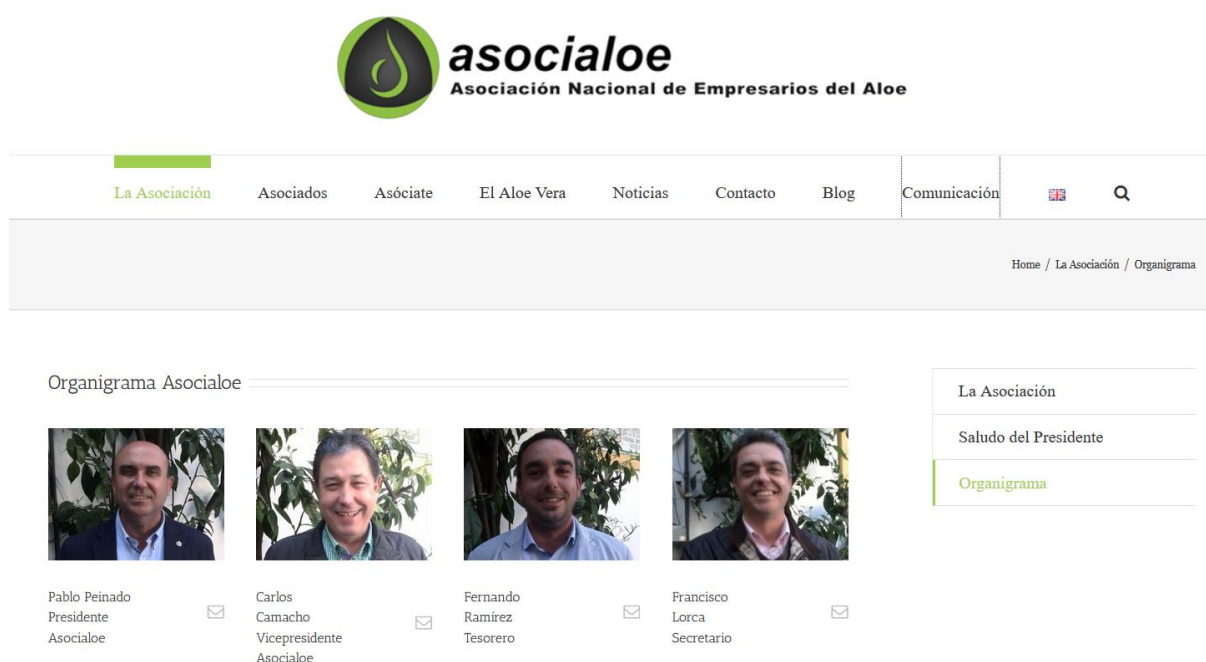
6) Son compañías en las que la difusión del conocimiento es muy importante, por lo que suelen estar sumamente centralizadas.

Cuando le preguntamos al entrevistado si mantienen contacto entre los miembros de Asocialoe responde:

"En la asociación claro. De hecho, al ser un cultivo muy novedoso, a excepción de algunos productores (...) que son la referencia, cualquiera que tenga un problema acude a ellos".

Esto quiere decir que, tanto entre los miembros de Asocialoe como entre los miembros de Excealoe S.L. (compañía formada por miembros de la propia asociación), existe una difusión de conocimiento que permite solventar aquellas dudas o problemas que se presenten. Debemos tener en cuenta que tanto el cargo de presidente de la empresa Excealoe S.L. como el cargo de vicepresidente de Asocialoe (ver figura 3) recaen sobre la misma persona, por lo que el conocimiento y la información se transmiten rápidamente y de manera clara entre ambas organizaciones.

Figura 3. Organigrama de Asocialoe.



Fuente: Página web de Asocialoe.

Además, Jesús albín nos dice que:

"Esta comercializadora está formada por el Presidente, Carlos Camacho; un Director General, que se dedica a la comercialización y está en contacto en realidad con el mercado y los clientes; y el resto, llevamos las cuentas, aportamos ideas, pero que no llegamos a intervenir directamente con el cliente".

De esta forma, vemos como la empresa se encuentra centralizada en una o dos personas que son las que toman las decisiones dentro de la misma y que, al mismo tiempo, se encargan de su difusión entre los miembros de ambas organizaciones.

7) La actividad de la empresa se dirige a un nicho de mercado global.

La comercialización de aloe vera por parte de Excealoe S.L. se dirige a aquel nicho de mercado que se preocupa por el medio ambiente y que se interesa más por aquellos productos naturales que ofrecen salud y bienestar, en concreto, aquellos relacionados con el aloe vera ecológico.

Jesús Albín nos garantiza que se fijan en Excealoe S.L. aquellas personas que están dispuestas a pagar el valor añadido del producto ecológico, ya que la empresa está apostando por el medio ambiente:

"Yo te puedo garantizar que un centro europeo, en definitiva, se fija en esto y dice bueno, ¿qué cuesta más? pero bueno está apostando por el medio ambiente, está rescatando CO2... y esto al final tiene un valor añadido que lo pagan".

8) Deben poseer alguna ventaja competitiva duradera con el fin de destacar frente a la competencia.

Excealoe S.L. ofrece productos de alto valor añadido a aquellos clientes que están dispuestos a pagar más por una mejor calidad.

La web de la empresa hace referencia a dicha calidad a través de la siguiente información:

" Excealoe comercializa el Aloe vera de mayor calidad mundial: Aloe Vera ecológico certificado producido en España. Nuestra producción puede abastecer cualquier demanda."

"Nuestra vocación es difundir la gran cantidad de beneficios que Aloe Vera aporta a la salud de las personas para que todos nos podamos beneficiar de su uso. Al mismo tiempo, cuidamos de que nuestros productos tengan la mayor calidad posible para que su consumo aporte un beneficio real y visible a los consumidores."

"Lo que diferencia nuestro Aloe Vera de otros existentes es la calidad - explica brevemente el cultivo, la recolección, el proceso de transformación y las garantías. Por todo ello, el aloe vera de Excealoe S.L. es el de mayor calidad del mundo: El único con carácter 100% ecológico, certificación ecológica, alto cuidado de las plantaciones y de las hojas y máxima pureza. Queremos conseguir que por calidad y servicio, Excealoe S.L. sea su 1ª elección."

" Cuando conozca nuestros precios no buscará más. Si compara el rendimiento de nuestro Aloe con sus precios, comprobará que es el más barato del mundo y sus clientes se lo agradecerán."

Además, Jesús Albín durante la entrevista nos cuenta que:

"...al mercado europeo, ahora mismo el aloe vera ecológico solo se lo puede proporcionar España. China y México que son nuestros grandes rivales, no cultivan en ecológico. Además, el aloe vera es un producto que se oxida muy rápidamente ya que lo tienes que transformar en jugo porque en hoja fresca piden muy poco y, para que se mantenga en buen estado tienes que echarle muchos conservantes. Imagínate para que llegue desde México o China la cantidad de conservantes que deben llevar".

De hecho, afirma que Francia, Alemania, Finlandia... demandan aloe vera español,

"....porque es el mejor, damos una calidad y una garantía que no se lo dan otros países; una amplia gama de productos, desde lo que es hoja hasta lo que es aloe vera liofilizado, es decir, hecho polvo."

De esta forma, Excealoe S.L. presenta la ventaja competitiva de ser, a día de hoy, la única comercializadora capaz de ofrecer aloe vera ecológico al mercado europeo, oportunidad que están aprovechando para alcanzar el éxito.

9) Según Knight y Cavusgil (2004), las empresas *born global* desarrollan productos únicos, a través de estrategias basadas en la innovación, que buscan satisfacer las expectativas de cada consumidor.

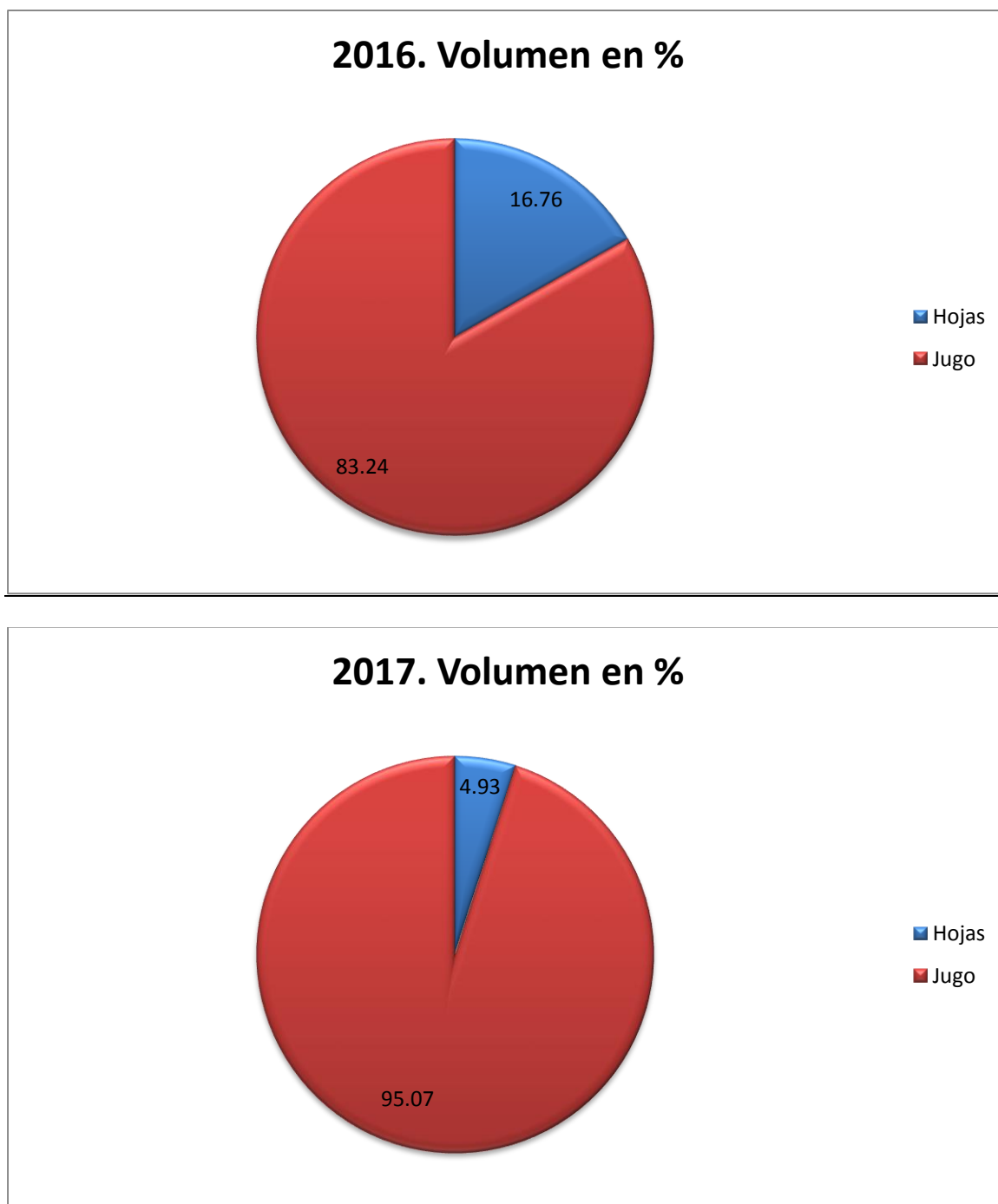
Excealoe S.L. cumple con la teoría de adaptación del producto de estos autores. De hecho, en su página web se promocionan como una empresa capaz de elaborar el pedido que realmente necesitas con productos personalizados.

Además, Jesús en la entrevista nos dice que se adaptan a lo que cada cliente les pide:

"Pídemelo que tú quieras que yo me buscaré la vida, es un esfuerzo grande. Tenemos que llegar al cliente proporcionándole lo que nos pidan. Quieres aloe vera, en qué formato, pues yo te lo doy porque tengo el mejor aloe vera del mundo."

A pesar de ofrecer productos adaptados a cada cliente, si atendemos al Gráfico 1 podemos ver que lo más demandado, tanto en el año 2016 como en el 2017, es el jugo de aloe vera, con un 83,24% y un 95,07% respectivamente.

Gráfico 1. Ventas realizadas por Excealoe S.L. en el año 2016 y 2017 por tipo de producto (expresado según el % del volumen en kg)



Fuente: Datos aportados por un miembro del Consejo de Administración de Excealoe S.L.

Elaboración propia

10) Se enfrentan a altos niveles de riesgo debido a la inseguridad que provocan los mercados volátiles a los que se dirigen con respecto a los clientes, sus necesidades y demandas.

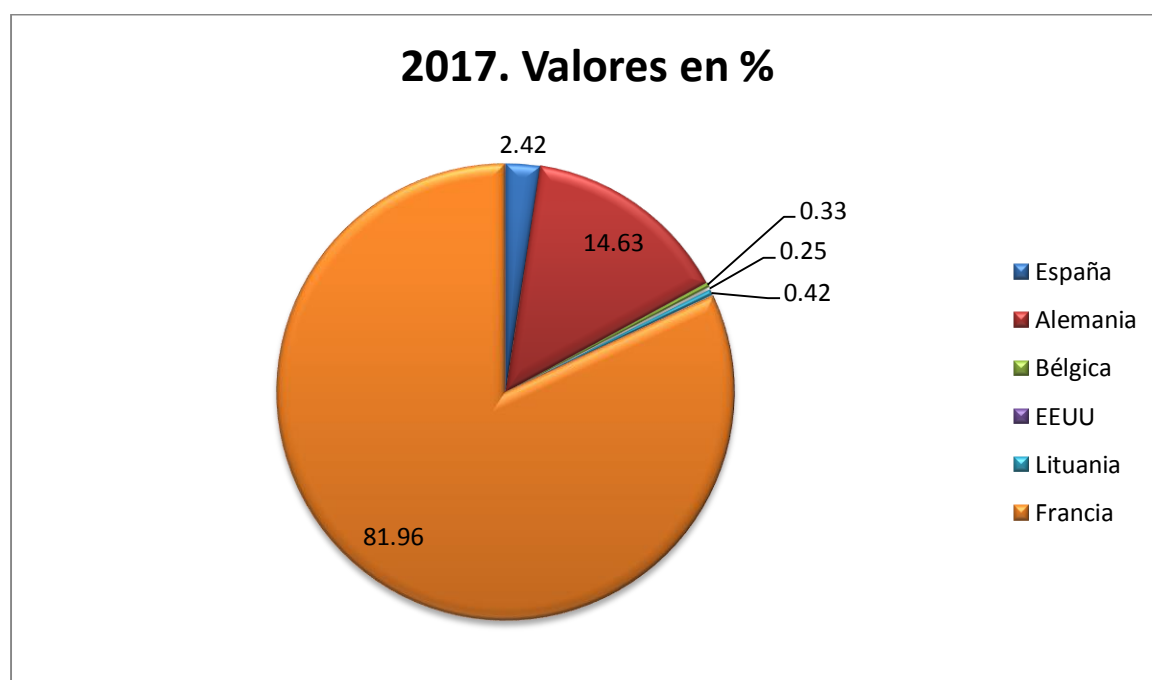
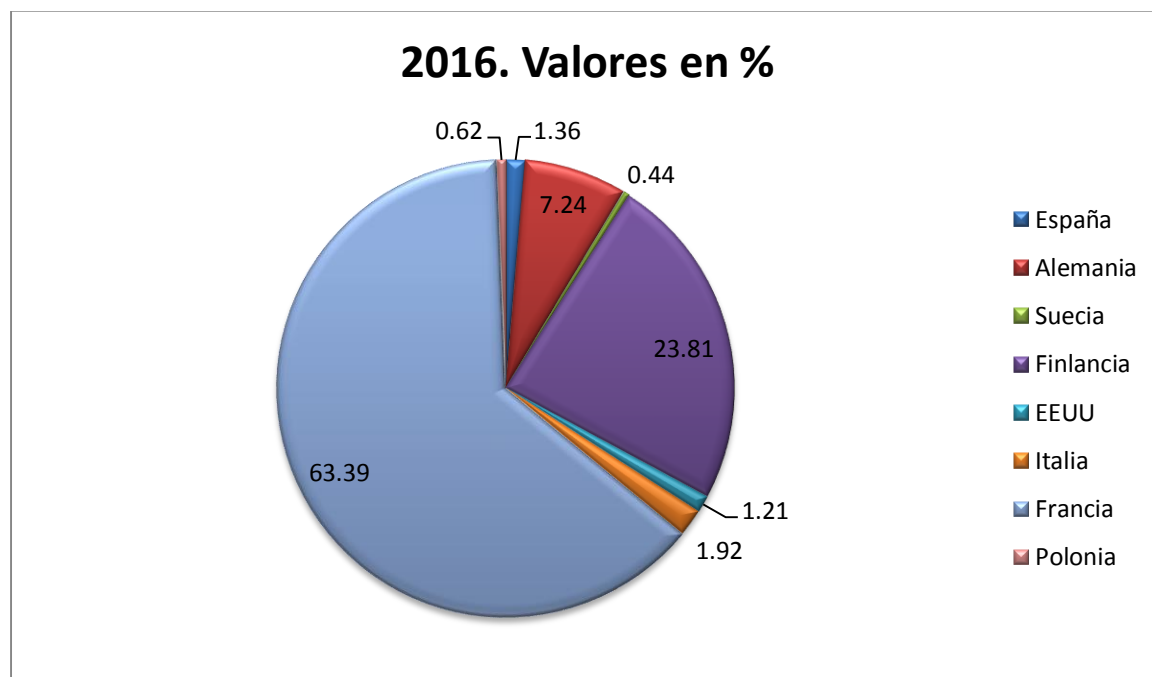
En la entrevista, cuando preguntamos a Jesús sobre el riesgo de vender al exterior, explica que :

"Ahora mismo, en España no se vende. Tienes más riesgo de vender en España que en Europa. En el extranjero suelen ser más exigentes, pero fieles cumplidores. Te dan más seguridad". Por ello, considera que *"quizás el riesgo es que como el cliente todavía no tiene muy claro qué pedir, ni nosotros tenemos diseñado todo lo bien que quisiéramos esa gama de productos. Esto se está creando día a día, se está investigando, estudiando las múltiples propiedades del aloe vera. (...) En fin, el desconocimiento ahora mismo de saber nuestro cliente realmente qué es lo que va a pedir o lo que pide. Estamos ofreciéndole pero ellos también nos están demandando, hasta ahora lo principal jugo, y ellos ya harán lo que tengan que hacer. Nosotros queremos abrirle más las puertas y ofrecerle aloe vera en más formatos."*

Todo ello indica que Excealoe S.L. sí que se enfrenta a dicha inseguridad ahora mismo en el nicho de mercado al que se dirige, debido a que aún conocen en pequeña medida las necesidades de sus clientes o sus demandas por la novedad de lo que ofrecen.

Podemos comprobar que la demanda nacional es muy escasa en el Gráfico 2, dónde España apenas representa el 1,36% del valor económico de las ventas efectuadas en 2016 (en euros) y el 2,42% en el año 2017.

Gráfico 2. Ventas realizadas por Excealoe S.L. en el año 2016 y 2017 por países de destino (expresado según el % de los valores económicos en euros)



Fuente: Datos aportados por un miembro del Consejo de Administración de Excealoe S.L.

Elaboración propia

11) Enfocadas a mercados específicos, en concreto, suelen ser mercados líderes.

Tal y como hemos visto antes, Excealoe S.L. se dirige concretamente a aquellos mercados que prestan una mayor atención a que los productos sean naturales y que muestran interés en aquellas empresas cuya actividad es beneficiosa para el medio ambiente.

Además, se encuentran enfocados a aquellos mercados líderes que, por su tamaño económico, ofrece más oportunidades de éxito a la empresa. La persona entrevistada nos cuenta que:

"El mercado europeo es ahora mismo el que mejor paga y más demanda, y ahí hay un chollo. Entonces nosotros hemos decidido ocuparnos de regular el mercado, no prohibir la entrada de otros pero sí establecer unas reglas".

Si observamos el Gráfico 2 antes expuesto, podemos ver que en el año 2016 Excealoe S.L. exporta a un total de 7 países, la mayoría europeos. Sus productos se venden en mayor medida a Francia, Finlandia y Alemania, representando respectivamente un 63,39%, un 23,81% y un 7,24% del valor económico (en euros) de las ventas realizadas.

En 2017, se reduce el número de países al que exporta, aunque aumenta el total económico obtenido. Debemos destacar que Finlandia siendo uno de los países que más demandaba aloe vera el año anterior ha dejado de importar productos de esta empresa. En este caso, Excealoe S.L. exporta, sobre todo, a Francia (con un 81,96%) y Alemania (con un 14,63%).

Como podemos observar, cada uno de los países a los que exporta son mercados líderes con un gran poder económico y que brindan grandes oportunidades de éxito a Excealoe S.L.

12) Tienen una base de recursos limitados que les lleva a hacer uso de redes empresariales o acuerdos de cooperación.

Según la literatura, las empresas *born global* utilizan alianzas estratégicas entre empresas con la finalidad de alcanzar todos los recursos necesarios para su internacionalización temprana. Sin embargo, nada dice de la posibilidad que nos muestra Excealoe S.L..

Esta comercializadora se crea a través de la cooperación de una veintena de productores con ese mismo propósito, es decir, una veintena de miembros de Asocialoe se

unieron a mediados de 2014 para disponer de recursos suficientes como para alcanzar sus objetivos.

De hecho, Jesús Albín nos cuenta que Excealoe S.L. sí que dispone de todos los recursos necesarios para iniciar el camino internacional, incluso afirma que crearon la empresa *"con base a ese objetivo, para contar con lo necesario para irnos fuera"*.

Por otro lado, Excealoe S.L. hace uso de aquellas redes que le pueden proporcionar asesoramiento o apoyo en su actividad y que le permiten promocionar sus productos tanto a nivel nacional como internacional. Tras buscar en internet, encontramos que mantiene frecuentes relaciones con organismos públicos (como Extenda⁹) y privados (como Asocialoe¹⁰) que le ofrecen la ayuda necesaria para el inicio de su actividad. Todo ello, podemos verlo también en el contenido de la entrevista realizada:

"Ahora mismo, pese a internet, es muy importante acudir a ferias internacionales. La gente quiere ver y probar, y más en sectores de la alimentación. Por ello, esas ferias son internacionales. Nosotros también acudimos a ferias locales. Las asociaciones ecológicas, que yo estoy adscrito a muchas de ellas, te notifican las ferias que se van a celebrar de productos alimenticios ecológicos a nivel nacional, y estamos acudiendo a todas las que se puedan. Nuestro presupuesto es limitado entonces tenemos nuestras prioridades, que ahora mismo es BioFach al ser la más internacional aunque también la más costosa, pero es que ahí es donde hemos creado el mayor mercado que hay. Y luego aquí, en las nacionales, acudimos a bastantes, más a través de la asociación que de Excealoe, pero bueno Excealoe va de su mano. Conocemos también a Extenda, Icx... De hecho, Extenda era un referente y lo sigue siendo. Son con las que al principio cuentas ya que son apoyos administrativos prácticamente y vas de la mano con ellas claro."

"Al ser cultivos ecológicos hay una feria internacional, la más importante ahora mismo del mundo que se celebra en Alemania en Núremberg, se llama BioFach. Ahí acudimos todos los años para dar a conocer y vender el producto."¹¹

⁹ Web de Extenda, en la que podemos ver que Excealoe pertenece a su directorio de empresas: <http://www.extenda.es/web/opencms/directorio-empresas/index.html> (accedido, 18/05/2017).

¹⁰ Guía de miembros de Asocialoe, entre los que podemos encontrar a Excealoe: <http://asocialoe.com/wp-content/uploads/2017/05/Datos-asociados-web.pdf> (accedido, 18/05/2017).

¹¹ Noticia disponible en la que podemos comprobar la asistencia a BioFach de Excealoe S.L. junto a Asocialoe: <http://www.elagricultor.com/blog/archivos/213> (accedido, 18/05/2017).

También hemos comprobado la asistencia de Excealoe S.L. a otras ferias internacionales como "Nordic Organic Food Fair"¹² en 2015 o Brokerage Event Alimentaria¹³ en 2016.

13) En cuanto a la selección del mercado, como hemos dicho antes, Burgel y Murray (2000) señalan que la elección del país extranjero al que dirigirse responde a razones competitivas, como por ejemplo el tamaño económico de un mercado o las oportunidades propias de un país.

Durante la entrevista preguntamos a Jesús por la razón de dirigirse a los países que se dirigen, a lo que contestó que:

"No nos dirigimos sino que te buscan. Son ellos los que están llamando a tu puerta desde hace tiempo. Ya sí estamos intentando abrirnos mercado a todos los países a través de las ferias internacionales, que te abren muchas puertas dándote a conocer en todos los países del mundo. No tenemos ahora mismo a nadie que vaya específicamente a algún laboratorio de un país para ofrecerle nuestro producto. Estamos atendiendo más o dando prioridad a la demanda que nos viene."

Por ello, podemos afirmar que se cumple la teoría de Burgel y Murray (2000) al dirigirse a aquellos mercados que por razones competitivas, en concreto, por la alta demanda, les hacen prever que alcanzarán un mayor beneficio.

14) Los modos de entrada más utilizados son las exportaciones y las licencias.

En el caso de esta empresa se utiliza la exportación para dirigirse al mercado exterior. Como muestra de ello, podemos ver que la empresa se muestra como exportadora en su página web. De hecho, Jesús Albín nos cuenta en la entrevista que ahora mismo, según pida el cliente, se empaqueta el producto y a través de una empresa de transporte se manda al país de destino.

¹² Disponible en: <http://www.ecoticias.com/agricultura-ecologica/108668/Andalucia-Nordic-Organic-Food-Fair> (accedido, 18/05/2017)

¹³ Disponible en: <https://www.b2match.eu/alimentariabrokerage2016> (accedido, 18/05/2017)

5. CONCLUSIONES

Atendiendo al objetivo de este Trabajo Fin de Grado hemos analizado, a partir de una revisión teórica de la literatura, los distintos conceptos que se han usado para hacer referencia a las empresas *born global*. Tras la revisión de estos conceptos, podemos ver que todos ellos inciden en la necesidad de que las empresas, prácticamente desde su inicio, se dirijan a un mercado global, aprovechándose de una ventaja competitiva duradera como fundamento para alcanzar dicho objetivo. Sin embargo, existe diversidad en considerar cuál puede ser esta ventaja competitiva: uso adecuado de recursos, capacidad innovadora, orientación de su actividad... Por ello, consideramos que, teniendo en cuenta la empresa analizada, el concepto que más se ajusta a la misma es el proporcionado por Knight y Cavusgil (2004) al hacer mención a la innovación como ventaja competitiva.

En relación a las características de estas empresas, aquellas argumentadas por distintos autores, hacen referencia al pequeño tamaño y corta edad de este tipo de compañías, razón por la cual también disponen de escasos recursos. Por ello, para lograr su objetivo de dirigirse al mercado exterior, aprovechan una ventaja competitiva duradera que les permita diferenciarse de sus competidores, se dirigen a nichos de mercados globales que les lleven al éxito y hacen uso de alianzas estratégicas con el fin de que les proporcionen el apoyo y recursos necesarios. También, podemos distinguir que este tipo de empresas cuenta con una estructura que permite la adaptación rápida al entorno y la difusión del conocimiento, es decir, una estructura simple, flexible y centralizada, en la que existe un gerente emprendedor y activo en la búsqueda de nuevas oportunidades.

Considerando los mercados de destino de estas compañías, la literatura nos muestra que existen múltiples aspectos a tener en cuenta a la hora de su selección. Puede tenerse en cuenta la distancia psicológica, las tendencias de la industria, razones competitivas... Sin embargo, a través de una u otra forma, las empresas *born global* generalmente se van a dirigir a aquellos mercados líderes que les van a permitir alcanzar el éxito.

Los modos de entrada que usan estas empresas en su expansión internacional son aquellos que le proporcionan un menor control sobre los nuevos mercados, proveedores y clientes, y, por ello, un menor nivel de aprendizaje en estos aspectos. Con la selección de estos modos de entrada, que requieren poco compromiso de recursos, se puede explicar el desarrollo internacional de estas compañías desde prácticamente su constitución. Con otros modos de entrada que requirieran mayor compromiso de recursos (IDE, por ejemplo) no sería

posible dirigirse a un mercado global desde el inicio. En concreto, estas empresas utilizan la exportación y las licencias, principalmente, para acceder a los mercados extranjeros.

Entre las ventajas e inconvenientes que estas compañías suponen para su mercado doméstico, podemos destacar la mejora de la competitividad, la creación de empleo y el aumento de las operaciones de comercio exterior, entre las primeras, y una posible disminución de la oferta nacional, el riesgo de una actitud oportunista por parte de una red empresarial extranjera y la generación de valor compartida, atendiendo a los segundos.

La aplicación del marco teórico de este trabajo a la empresa objeto de estudio (Excealoe S.L.), usando en el estudio empírico la metodología cualitativa y como técnica de investigación la entrevista en profundidad, nos ha permitido confirmar que esta compañía puede ser considerada como una empresa *born global*. Los argumentos para afirmar lo anterior son:

- Desarrollo del proceso de internacionalización desde sus inicios.
- Empresa joven y pequeña.
- Escasez de recursos que le lleva a hacer uso de alianzas estratégicas.
- Aprovechamiento de los desarrollos tecnológicos.
- Gerente proactivo y emprendedor.
- Estructura simple, flexible y centralizada.
- Enfoque en un nicho de mercado global.
- Oferta un producto adaptado a los mercados que se dirige.
- Destaca una ventaja competitiva que le aporta un valor añadido.
- Hace frente a un elevado nivel de riesgo.
- Especial énfasis en mercados líderes.
- Utilización de la exportación como modo de entrada.

Si bien, no podemos ver reflejadas en esta empresa algunas de las características señaladas por la literatura, como puede ser un uso intensivo de las TICs o un gerente con una alta experiencia internacional. En este sentido, debemos tener en cuenta que la empresa se dedica a la elaboración de un bien tangible y que a diferencia de aquellas otras compañías que prestan servicios el uso de las TICs es menos frecuente en empresas manufactureras que en empresas de servicios como consultoría, finanzas e informática, entre otros (Ca'Zorzi, 2011).

Los argumentos indicados anteriormente a favor, tienen un peso más importante para poder considerarla como *born global*. Por ello, hemos llegado a la conclusión de que existen

compañías que se sitúan en uno u otro extremo, es decir, pertenecientes al Modelo tradicional de Uppsala o al modelo de internacionalización acelerada gracias al cumplimiento de todas las características propias de cada uno. Sin embargo, otras empresas pueden presentar características de ambos modelos y debemos observar con atención la primacía de alguna de ellas a la hora de su calificación.

De esta forma, consideramos que las características que hemos explicado al principio, basándonos en la literatura, se han visto reflejadas en dicha empresa, en mayor o menor medida. Y, aunque no se sitúe en uno u otro extremo, Excealoe S.L. es próxima a una empresa *born global*, por lo que debemos calificarla como una empresa de internacionalización acelerada que, pese a su reciente constitución, ya se dirige al mercado exterior, es decir, su mercado es global desde el mismo instante de su nacimiento, entre los otros muchos argumentos ya indicados.

BIBLIOGRAFÍA

- Bell, J. (1995): *The internationalization of small computer software firms. A further challenge to "stage" theories*. European Journal of Marketing, Vol. 29, nº 8, pp. 60-75.
- Brenes, G. y León, F. (2008): *Las Born Global. Empresas de acelerada internacionalización*. TEC Empresarial, Vol. 2, Ed. 2., pp 10-17.
- Brenes, G. (2007): El fenómeno de las empresas de acelerada internacionalización conocidas como "born global", pp 39-103.
- Burgel, O. y Murray G. (2000): *International market entry choices of star-up companies y high technology industries*. Journal of International Marketing, Vol. 8, nº 2. pp. 33-62.
- Burgos, A. y Plascencia, A. (2013): *El fenómeno de la internacionalización acelerada: Empresas tipo born global*. Investigación en Ciencia Regional, Vol. IV, pp. 11-20.
- Ca'Zorzi, A (2011): Las TIC en el desarrollo de la Pyme. Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo. Disponible en: <http://pymespracticass.typepad.com/files/tic-y-pymes-en-al-final-2011.pdf> (accedido, 20/05/2017)
- Ganitsky, J. (1989): *Strategies for innate adoptive exporters: lessons from Israel's case*. International Marketing Review, Vol. 6, nº5, 50-65.
- Iborra, M.; Menguzzato, M. y Ripolles, M. (1998): *Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 7, nº 3, pp. 147-160.
- Johanson, J. y Wiedersheim-paul, F. (1975): *The internationalisation process of the firms: four swedish case studies*. Journal of Management Studies, pp. 305-322.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977): *The internationalisation process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitment*. Journal of International Business Studies, Vol. 8, pp. 23-32.
- Knight, G. y Cavusgil, T. (1996): *The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory*. Advances in International Marketing, Vol. 8, pp. 11-26.
- Knight, G.; Madsen, T. y Servais, P. (2004): *An inquiry into born-global firms in europe and the USA*. International Marketing Review, Vol 21, nº 6, pp. 645-665.

- Knight, G. y Cavusgil, T. (2004): *Innovation, organizational capabilities and the born global firm*. Journal of International Business Studies, Vol. 35, pp. 124-141.
- Krause, M. (1995): *La investigación cualitativa: Un campo de posibilidades y desafíos*. Revista Temas de Educación, nº 7, pp. 19-39.
- Madsen, T. y Servais, P. (1997): *The internationalization of born globals: An evolutionary process?*. International Business Review, Vol. 6, nº. 6, pp. 561-583.
- McDougall, P.; Shane, S. y Oviatt, B. (1994): *Explaining the formation of international new venture: the limits of theories from international business research*. Journal of Business Venture, Vol. 9, pp. 469-487.
- Moen, O. y Servais M. (2002): *Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises*. Journal of International Marketing, Vol. 10, nº 3, pp. 49-72.
- Moreno, A.; López, M. Y. y Jiménez, L. (2012): Aloe vera (sábila): Cultivo y utilización. Ediciones Mundi-Prensa, pp. 24-28.
- Neil, S. (2006): Aloe vera. Sirio, 7ª edición, pp. 11-13.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.
- Pla, J. y Cobos A. (2002): *La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las International New Ventures españolas*. ICE (Sector Exterior Español), nº 802, pp. 9-21.
- Quesada, F. (2011): *La estructura en empresas de internacionalización acelerada o born global*. TEC Empresarial, Vol. 5, nº 2, pp. 39-48.
- Rialp, A.; Rialp, J.; Urbano, D. y Vaillant, Y. (2005): *The born global phenomenon: a comparative case study research*. Journal of International Entrepreneurship, Vol. 3, pp. 133-171.
- Sharma, D. y Blomstermo, A. (2003): *The Internationalization process of Born Global: a network view*. International Business Review, Vol. 12, pp. 739-753.
- Shrader, R.; Oviatt, B. y McDougall, P. (2000): *How new venture exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century*. Academy of Management Journal, Vol. 43, nº 6, pp. 1127-1247.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1986): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación - La búsqueda de significados*. Paidós.

- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1992): Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós, pp. 100 y ss.
- Zahra, S.; Ireland, D. y Hitt, M. (2000): *International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance*. Academy of Management Journal, Vol. 43, nº 5, pp. 925-950.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista realizada

1. He visitado la web tanto de su empresa como de la comercializadora Excealoe S.L. para obtener información de las mismas. Sin embargo, en primer lugar me gustaría conocer de primera mano un poco su historia.
2. ¿Cuál es su experiencia internacional?
3. ¿Qué importancia tiene el aloe vera en relación a los demás productos de su empresa?
4. Y concretamente, en cuanto al aloe vera que utiliza para producir sus productos, ¿usted se encarga de su cultivo, transformación y comercialización?
5. ¿Y qué importancia tiene el consumo exterior en su empresa? Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de beneficios obtiene en su empresa de la venta al exterior?
6. ¿Qué objetivos se plantea la empresa actualmente?
7. Desde la creación de su empresa, ¿Cuánto tiempo le llevó iniciar su andadura internacional?
8. ¿Qué fue lo que le motivó a dirigir su actividad también a países extranjeros?
9. ¿En qué países extranjeros vende sus productos?
10. ¿Por qué ha seleccionado esos países?
11. ¿Y cómo vende sus productos a dichos países?
12. ¿Los productos que vende son iguales en el exterior o varían?
13. ¿Cuáles considera que son los riesgos de vender sus productos al mercado exterior?
14. ¿Qué es lo mejor o lo que destacaría de su empresa frente a la competencia?
15. ¿Y qué le gustaría mejorar en su empresa?
16. He visto en su web que hay que estar registrado para solicitar el precio del producto. Una vez registrado, ¿se pueden realizar compras online?
17. ¿Considera entonces que son importantes las tecnologías de la comunicación en su empresa?
18. ¿Dispone de todos los recursos que considera necesarios para su andadura internacional?
19. ¿Utiliza usted algún acuerdo de cooperación? ¿Considera que es una ventaja o un inconveniente?
20. ¿Con cuántos trabajadores cuenta su empresa?
21. ¿Cómo se reparten las tareas?
22. ¿Cómo es la competencia en el mercado nacional y en el mercado internacional?

23. ¿Recibe su empresa ayuda o asesoramiento de algún organismo público o privado en las ventas de la compañía en el mercado exterior?

Anexo 2. Base de datos Sabi - Informe de la empresa Excealoe S.L.

Sabi - informe empresa EXCEALOE SL.

EXCEALOE SL.

14001 CORDOBA (CÓRDOBA, ESPAÑA)
Empresa privada
Empresas sin accionistas y participadas identificadas

Código NIF
Fecha últimas cuentas

B56004823
31/12/2014

Información de contacto

PLAZA DE GONZALO DE AYORA, 2 - OFICINA F
14001 CORDOBA
CÓRDOBA
ESPAÑA

Dirección web

www.excealoe.com

Información legal & tipo cuentas

Forma jurídica Sociedad limitada
Forma jurídica detallada Sociedad limitada
Capital social (EUR) 10.500
Fecha constitución 18/07/2014

Último año disponible 31/12/2014
Años disponibles 1
Cuentas disponibles No Consolidadas

Estado Activa
Estado detallado Activa

Presidente Don Carlos Camacho Morales
Director ejecutivo Don Francisco Cenit Soltero

Información grupo & tamaño (2014)

Resultado ejercicio -7.113 EUR
Total activo 8.993 EUR
Número de empleados 0

Indicador Independencia BvD U
Núm. accionistas 0
Núm. participadas 0

Clasificación sectorial

Descripción actividad

Cultivo de Aloe, en todas sus variedades, mejora o transformación de Aloe y sus derivados, explotación de procesos productivos derivados y transformación de todos ellos; elaboración de productos y subproductos derivados del Aloe, plantas medicinales comercialización de AI

Código(s) CNAE 2009

Código(s) primario :
4619 - Intermediarios del comercio de productos diversos

Código(s) NACE Rev. 2

Código(s) primario :
4619 - Intermediarios del comercio de productos diversos

Código(s) CAE Rev.3

Código(s) primario :
4619 - Agents involved in the sale of a variety of goods

Código(s) US SIC

Código(s) primario :
5199 - Nondurable goods, not elsewhere classified

Código(s) IAE

Código(s) primario :
6390 - Intermediarios del comercio

Código(s) secundario :
2552 - Fabricacion de jabones de tocador y otros prod.de perfumeria y cosmet.

Sabi (Actualización datos 2131 - 10/05/2017) - © BvD

18/05/2017

Página 1

Sabi - informe empresa EXCEALOE SL.

6140 - Comercio mayor product.farmaceut.de perfumeria para el hogar
0811 - Ganaderia independiente

NAICS 2012 code(s)

Código(s) primario :

424990 - Other Miscellaneous Nondurable Goods Merchant Wholesalers
425120 - Wholesale Trade Agents and Brokers

Perfil financiero & empleados

Cuentas No Consolidadas	31/12/2014
	EUR
	5 meses
	Abreviado PGC 2007
Ingresos de explotación	n.d.
Result. ordinarios antes Impuestos	-9.484
Resultado del Ejercicio	-7.113
Total Activo	8.993
Fondos propios	3.387
Rentabilidad económica (%)	-105,45
Rentabilidad financiera (%)	-279,97
Liquidez general	1,18
Endeudamiento (%)	62,34
Número empleados	n.d.

Evolución de una variable clave: Ingresos de explotación

Esta empresa no tiene información para los años seleccionados.

Formato Global

Cuentas No Consolidadas

31/12/2014

EUR

5 meses

Abreviado PGC 2007

Balance de situación

Inmovilizado	2.371
Inmovilizado inmaterial	n.d.
Inmovilizado material	n.d.
Otros activos fijos	2.371
Activo circulante	6.622
Existencias	n.d.
Deudores	660
Otros activos líquidos	5.962
Tesorería	5.962
Total activo	8.993
Fondos propios	3.387
Capital suscrito	10.500
Otros fondos propios	-7.113
Pasivo fijo	n.d.
Acreedores a L. P.	n.d.
Otros pasivos fijos	0
Provisiones	n.d.
Pasivo líquido	5.606
Deudas financieras	n.d.
Acreedores comerciales	21
Otros pasivos líquidos	5.585
Total pasivo y capital propio	8.993
Fondo de maniobra	639
Número empleados	n.d.
Cuentas de pérdidas y ganancias	
Ingresos de explotación	n.d.
Importe neto Cifra de Ventas	n.d.
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.
Resultado bruto	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.
Resultado Explotación	-9.431
Ingresos financieros	0
Gastos financieros	53
Resultado financiero	-53
Result. ordinarios antes Impuestos	-9.484
Impuestos sobre sociedades	-2.371
Resultado Actividades Ordinarias	-7.113
Ingresos extraordinarios	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.
Resultado del Ejercicio	-7.113
Materiales	n.d.
Gastos de personal	5.881
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	n.d.
Gastos financieros y gastos asimilados	53
Cash flow	-7.113
Valor agregado	-3.549
EBIT	-9.431

Cuentas No Consolidadas	31/12/2014
	EUR
EBITDA	-9,431

Ratios formato global

Cuentas No Consolidadas	31/12/2014
	EUR
	5 meses
	Abreviado PGC 2007
A. Rentabilidad	
Rentabilidad sobre recursos propios (%)	-279,97
Rentabilidad sobre capital empleado (%)	-278,41
Rentabilidad sobre el activo total (%)	-105,45
Margen de beneficio (%)	n.s.
B. Operaciones	
Rotación de activos netos	0,00
Ratio de cobertura de intereses	-177,94
Rotación de las existencias	n.d.
Período de cobro (días)	n.s.
Período de crédito (días)	n.s.
C. Estructura	
Ratio de solvencia	1,18
Ratio de liquidez	1,18
Ratios de autonomía financiera a medio y largo plazo	n.s.
Coefficiente de solvencia (%)	37,66
Apalancamiento (%)	0,00
D. Por empleado	
Beneficio por empleado	n.s.
Ingresos de explotación por empleado	n.d.
Costes de los trabajadores / Ingresos de explotación (%)	n.s.
Coste medio de los empleados	n.s.
Recursos propios por empleado	n.s.
Capital circulante por empleado	n.s.
Total activos por empleado	n.s.

Informaciones bursátiles

No hay datos bursátiles para esta empresa.

Administradores / contactos actuales**Juntas y comités**

	Nombre	Título original de la función	Comité	Fuente
1.	Don Carlos Camacho Morales P042533566	- Presidente (desde 02/12/2014)	BoD	IN
2.	Don Francisco Cenit Soltero P235062542	- Administrador;Consejero (desde 02/12/2014)	BoD	IN
3.	Don Antonio Gomez Coronel P002390470	- Administrador;Consejero (desde 02/12/2014)	BoD	IN
4.	Don Francisco Lorca Martin P103374134	- Administrador;Consejero (desde 02/12/2014)	BoD	IN
5.	Don Alejandro Moreno Gomez P235062534	- Administrador;Consejero (desde 02/12/2014)	BoD	IN
6.	PEMACRIBA SOCIEDAD LIMITADA C018531108	- Administrador;Consejero (desde 02/12/2014)	BoD	IN
7.	Doña Amparo Sanchez Garcia	- Administrador;Consejero (desde 02/12/2014)	BoD	IN

7.	P235062531	- Administrador;Consejero (desde 02/12/2014)	BoD	IN
----	------------	--	-----	----

Informa (recibido 15/04/2017)

Audidores de Cuentas y Bancos

Estado auditoría por año:

2014 cuenta:

Fecha de cierre: 31/12/2014

Accionistas actuales

No hay información relativa a los accionistas de esta empresa.

Participadas actuales

No hay información sobre las participadas de esta empresa.