



**VNiVERSiDAD  
D SALAMANCA**

---

**LAS EMPRESAS BORN –  
GLOBAL EN ESPAÑA**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

**Facultad de Economía y Empresa**

**VNiVERSiDAD D SALAMANCA**

**AUTOR/A: RICARDO GONZÁLEZ MELLADO**

**TUTOR/A: ISABEL SUÁREZ GONZÁLEZ**

Salamanca, julio de 2023.



VNiVERSiDAD  
D SALAMANCA

---

Trabajo Fin de Grado

Título: LAS EMPRESAS BORN – GLOBAL EN ESPAÑA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

VNiVERSiDAD D SALAMANCA

AUTOR/A: RICARDO GONZÁLEZ MELLADO



TUTOR/A: ISABEL SUÁREZ GONZÁLEZ

Salamanca, julio de 2023

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. EMPRESAS BORN GLOBALS .....	2
2.1. ¿Qué son las empresas Born Global? .....	2
2.2. Tipos de empresas Born Global.....	5
2.2.1. Nuevas empresas de exportación/importación.....	5
2.2.2. Traders internacionales .....	6
2.2.3. Start-ups geográficamente concentradas.....	6
2.2.4 Start-ups globales .....	7
2.3. Proceso de internacionalización tradicional .....	7
2.4. Proceso de internacionalización: Empresas Tradicionales vs Born Globals .....	9
2.5. Factores que impulsan el fenómeno de las Born Globals.....	11
3. METODOLOGÍA.....	13
4. ANÁLISIS GENERAL DE LAS BORN GLOBALS.....	15
4.1. Número y localización .....	15
4.2. Evolución.....	16
4.3. Evolución de las ventas y del número de empleados.....	17
4.4 Estrategias de internacionalización.....	19
4.5. Conclusiones.....	22
5. ESTUDIO DE CASOS.....	23
5.1. GlobalHadmer International Import Export .....	23
5.2. Riba Mundo Tecnología .....	26
5.3. Techos y Paredes Engineering.....	30
5.4. Soltec Development.....	33
6. CONCLUSIONES.....	36
7. BIBLIOGRAFÍA .....	39

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Tipos de Born Globals.....	5
Tabla 5.1. Empresas objeto de estudio .....	23

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Distribución de las Born Globals por el territorio nacional .....	15
Gráfico 4.2. Evolución del número de empresas Born Global por año.....	16
Gráfico 4.3. Facturación media para cada año del periodo .....	17
Gráfico 4.4. Distribución de las Born Globals por facturación.....	18
Gráfico 4.5. Crecimiento de las ventas en el periodo.....	18
Gráfico 4.6. Número de empleados medios para cada año .....	19
Gráfico 4.7. Distribución de las Born Globals por número de empleados.....	19
Gráfico 4.8. Exportaciones .....	20
Gráfico 4.9. Principales mercados de exportación .....	20
Gráfico 4.10. Importaciones .....	21
Gráfico 4.11. Principales mercados de importación.....	21
Gráfico 5.1. Ingresos de explotación de GlobalHadmer International Import Export ...	24
Gráfico 5.2. Número de empleados GlobalHadmer International Import Export.....	24
Gráfico 5.3. Rentabilidades de GlobalHadmer International Import Export .....	25
Gráfico 5.4. Ingresos de explotación Riba Mundo Tecnología.....	27
Gráfico 5.5. Número de empleados Riba Mundo Tecnología.....	28
Gráfico 5.6. Rentabilidades de Riba Mundo Tecnología .....	29
Gráfico 5.7. Ingresos de explotación de Techos y Paredes Engineering.....	31
Gráfico 5.8. Rentabilidades de Techos y Paredes Engineering.....	32
Gráfico 5.9. Ingresos de explotación de Soltec Development.....	34
Gráfico 5.10. Número de empleados de Soltec Development.....	34
Gráfico 5.11. Rentabilidades de Soltec Development.....	35

**Resumen:** En las últimas décadas, se ha incrementado el interés de algunos economistas por el fenómeno de las empresas nacidas globales o “Born Globals”, dando lugar a la aparición de numerosos estudios al respecto. Sin embargo, aún con toda esta información disponible, muchas personas son incapaces de explicar, con exactitud, qué es una empresa nacida global. En este trabajo, daremos una definición de estas entidades, aportando características comunes y explicando sus atípicos modelos de internacionalización. Analizaremos, de manera general, estos negocios dentro del territorio español, complementando todo ello con un estudio en profundidad de cuatro casos reales de Born Globals, que nos permitirán saber si la literatura existente respecto a estas empresas es completa o no.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hace años, el concepto de internacionalización se concebía únicamente para empresas grandes y maduras que ya poseían una importante cuota de mercado a nivel local. En la actualidad, con la globalización, esta forma de pensar ha cambiado radicalmente, dando lugar a la aparición de nuevas empresas internacionales mucho más pequeñas y con menor recorrido empresarial, conocidas como Born Globals. Estas organizaciones, desde sus inicios, poseen una visión y estrategia de negocio global, tratando de expandirse rápidamente a los mercados internacionales.

Estas características convierten a las empresas Born Globals en agentes económicos susceptibles de estudio, pues rompen con los paradigmas tradicionales de internacionalización establecidos en el Modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), demostrando que este modelo no es válido para todas las organizaciones.

Además, es interesante su estudio pues favorecen el crecimiento económico de los países, incrementando la competitividad en los mercados internacionales, ampliando los conocimientos de los emprendedores respecto a estos mercados, aportando constantes innovaciones que mejoran el desarrollo empresarial y generando empleo en los territorios en los que operan.

Por tanto, el objetivo de este trabajo es profundizar en el estudio de este tipo de negocios, analizando sus principales características y métodos de internacionalización, además de los principales factores que han impulsado la aparición y desarrollo de estas

empresas Born Globals. Para ello, llevaremos a cabo una investigación de la teoría existente respecto a estas entidades, apoyándola con estudios empíricos basados en el análisis de casos reales españoles, tanto de forma agregada como individual.

Adelantando algunas conclusiones, podemos decir que las empresas nacidas globales son empresas que llevan a cabo una acelerada internacionalización, aprovechando las ventajas que ofrecen la globalización y los avances tecnológicos, adaptándose así, rápidamente, a las tendencias cambiantes presentes en los mercados internacionales.

## **2. EMPRESAS BORN GLOBALS**

En este apartado se tratará de dar una visión general de las empresas conocidas como Born Global, ayudándonos de las definiciones que numerosos autores importantes han ido escribiendo a lo largo del tiempo, para posteriormente elaborar una definición común sobre este nuevo concepto empresarial. Se comentarán también los principales rasgos característicos que las diferencian del resto de empresas y que las convierten, por tanto, en una alternativa muy interesante a la hora de desarrollar un negocio o un proyecto.

### **2.1. ¿Qué son las empresas Born Global?**

En las décadas de los 70 y 80, los mercados internacionales sólo se entendían posibles para grandes y consolidadas empresas multinacionales. Sin embargo, ya desde la década de los 90 hasta nuestros días, la rápida internacionalización de las PYMES es una opción muy a tener en cuenta en los mercados mundiales, dándose a conocer un nuevo concepto de gran interés para el campo de la Dirección Internacional, las empresas nacidas globales o Born Globals. Este gran interés llevó a muchos autores a definir dicho concepto, aportándose así diferentes concepciones que nos dan una visión más global acerca de este tipo de organizaciones. Entre las más importantes, destacan las siguientes:

- Las empresas Born Global son organizaciones de negocios que, desde que se crean, tratan de obtener una importante ventaja competitiva mediante la compra de recursos que proceden de distintos países y la posterior venta de sus productos internacionalmente, es decir, son empresas que realizan transacciones internacionales y que aprovechan sus características particulares para adaptar sus productos en mercados globales (Oviatt & McDougall, 1994).

- Según Cavusgil y Knight (1996), las Born Globals son Start-ups emprendedoras que, desde que se inician, tratan de obtener una parte sustancial de sus beneficios de las operaciones internacionales.
- Las Born Global también se han definido como organizaciones cuyos directores o administradores contemplan, desde que inicia la firma, el mercado internacional como suyo propio (Rialp, 2005).
- Las empresas Born Global “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 estas” (Ripollés et al, 2008, p. 3).

Tras las definiciones mencionadas anteriormente, observamos que podemos encontrar diversas similitudes entre ellas, consiguiendo así una definición más general de las empresas Born Global o “Nacidas Globales”. Estas son pequeñas o medianas empresas que presentan un proceso de internacionalización acelerado desde sus inicios. Este proceso de internacionalización acelerado puede darse desde el inicio de la empresa, nada más comenzar con sus actividades comerciales o bien en un periodo muy cercano a su creación. Esto supone un gran cambio respecto a los procesos de internacionalización tradicionales.

Son empresas que poseen unas características especiales que las diferencian del resto de empresas de su entorno y que favorecen esa rápida internacionalización. Según se explica en el artículo de Rialp et al (2010, p 175-176), los principales rasgos distintivos de estas empresas son los siguientes:

1. Son empresas muy activas internacionalmente ya desde su creación. La mayoría de las empresas nacidas globales acuden a la exportación como principal método de crecimiento, pudiendo así acceder rápidamente (normalmente antes de los 2 o 3 primeros años de creación) a los mercados internacionales, ocupando las exportaciones más de un 25% de su producción empresarial.  
También pueden recurrir a contratos con socios en el extranjero o a la realización de inversión directa en el extranjero (a partir de ahora IDE), aunque es menos frecuente.
2. Los recursos tangibles y financieros que pueden poseer estas empresas son bajos, dado su corto camino en el mundo empresarial. Poseen muchos menos recursos

de este tipo que las grandes empresas multinacionales, sin embargo, esto no impide a las Born Globals obtener ventajas competitivas en los mercados exteriores dado su alto grado de recursos de carácter intangible, como la capacidad de los gerentes, el conocimiento, etc....

3. Dado que las empresas nacidas globales (ENG desde ahora) son un concepto relativamente nuevo, podemos confundirnos al asociarlas únicamente con sectores novedosos, con sectores tecnológicos, pero la realidad es que no se identifican exclusivamente con estos negocios tecnológicos, sino que también se dan en mercados maduros y tradicionales.
4. Otra característica importante de este tipo de empresas es la alta orientación emprendedora de los fundadores. Estos son capaces de aprovechar las oportunidades de negocio internacional y explotarlas, confiriendo así una visión del mundo como mercado ya desde los comienzos de la firma.
5. La principal estrategia genérica que siguen las empresas Born Global es la diferenciación. Estas empresas buscan diferenciar sus productos o servicios basándose en una calidad superior y en un liderazgo tecnológico, lo cual permite que sus productos se adapten con mayor facilidad a los diferentes mercados exteriores.  
Además, también realizan una estrategia de enfoque, dado que dedican sus productos a segmentos más pequeños de clientes, evitando así la atención de las grandes multinacionales y reduciendo el gasto innecesario de recursos.
6. El avance en el uso de las TICs ha facilitado la comunicación de todo tipo de empresas (grandes, medianas o pequeñas) con proveedores, clientes y socios de todo el mundo, reduciéndose además los costes de estas comunicaciones y realizando un trabajo más eficiente que con los mecanismos tradicionales.
7. Como última característica, cabe destacar el uso de intermediarios en el exterior por parte de estas empresas nacidas globales para promover sus ventas en el exterior.

Esto les aporta claras ventajas competitivas, pues pueden entrar y salir de los diferentes mercados internacionales con facilidad, además de que aprovechan el conocimiento de la zona de dichos intermediarios extranjeros.

## 2.2. Tipos de empresas Born Global

Tras definir el concepto de empresas Born Global y comentar sus rasgos más distintivos, pasaremos a exponer los diferentes tipos de empresas nacidas globales que podemos encontrar en los mercados. Los tipos de empresas se definen en función de unos criterios que establecen diversos autores y que comentaremos en este apartado. Para ello, emplearemos los artículos escritos por McDougall y Oviatt, que nos ayudarán a darle un enfoque muy útil para entender mejor las diferencias existentes entre las propias empresas Born Global.

Según explicaban McDougall y Oviatt (1994), las Born Global se pueden clasificar en varios tipos siguiendo dos factores: el número de actividades que integran en su cadena de valor y la cantidad de países en los que opera la empresa. Según estos criterios, podemos dividir a las empresas Born Global en cuatro tipos: nuevas empresas de exportación/importación, traders internacionales, Start-ups geográficamente concentradas y Start-ups globales.

**Tabla 2.1. Tipos de Born Globals**

	Número de países implicados	
Internacionalización de la cadena de valor	Se opera en pocos países	Se opera en muchos países
Reducida cadena de valor	Nuevas empresas de importación exportación	Traders internacionales
Cadena de valor grande (múltiples actividades)	Start-ups geográficamente concentradas	Start-ups globales

(Fuente: Elaboración propia a partir de la información aportada por Oviatt y McDougall, 1994)

### 2.2.1. Nuevas empresas de exportación/importación

Es el tipo más clásico de empresa. Son empresas dedicadas al trading que obtienen sus beneficios importando bienes desde los países donde predominan estos bienes y exportándolos a países donde dichos bienes están muy demandados.

Las Born Global tienden a internalizar las actividades más importantes de la cadena de valor, dejando bajo control externo las partes menos relevantes de dicha cadena de valor. En este caso específico de empresas nacidas globales, la parte que se internaliza es la

relacionada con los sistemas logísticos de entradas y salidas, pues es la más importante para obtener su ventaja competitiva, realizando poca o nula IDE por parte de la empresa.

Para que estas empresas mantengan su ventaja competitiva en el tiempo, es decir, sean sostenibles a medio/largo plazo, los emprendedores deberán ser capaces de detectar oportunidades emergentes en los mercados antes de que incremente la competencia en ellos y se reduzcan los beneficios; deberán tener conocimiento acerca de los proveedores y de los mercados a los que acceden; y deberán tener la capacidad de atraer y mantener un red de socios leales, que puedan favorecer su crecimiento en dichos mercados. Por tanto, podremos decir que estos tipos de empresas Born Global son empresas con pocas actividades dentro de su cadena de valor que sirven a pocos países, específicamente a países con los que el emprendedor se siente familiarizado (véase Tabla 2.1.).

### *2.2.2. Traders internacionales*

Estos tipos de empresas nacidas globales son muy similares a las definidas anteriormente, por lo que en muchas ocasiones se las define conjuntamente. Sin embargo, existe una clara diferencia entre ambos tipos.

Los traders internacionales son empresas que también poseen pocas actividades en su cadena de valor, pero que, al contrario de lo que sucede en las nuevas empresas de exportación/importación, si acceden a más países para realizar sus actividades empresariales (véase Tabla 1). Los fundadores de este tipo de empresas tratan de buscar oportunidades constantemente en los mercados en los que la organización ya está establecida, o incluso en mercados donde se pueden establecer rápidamente, lo cual diferencia a estos dos tipos de empresas Born Global.

### *2.2.3. Start-ups geográficamente concentradas*

En este tipo de empresas, la ventaja competitiva se consigue coordinando numerosas actividades de la cadena de valor ya que, una buena coordinación de la cadena de valor puede llegar a ser inimitable por la competencia, consiguiendo así una diferenciación en el diseño organizativo de la empresa. Básicamente, este tipo de empresas aprovechan el conocimiento acerca de las actividades de su cadena de valor para obtener esa ventaja competitiva.

Se diferencian de los otros dos tipos de empresas en que tratan de coordinar una mayor parte de su cadena de valor, para poder tener un mayor control de su empresa. Sin embargo, tienen cierta similitud con las empresas nuevas de importación/exportación, pues se especializan en una zona geográfica en concreto.

Para que este tipo de empresas sean sostenibles en el tiempo deberán mejorar y proteger la red de alianzas de la zona geográfica en la que la firma se está centrando.

#### *2.2.4 Start-ups globales*

Es el tipo más extremo de empresa Born Global, siendo, por tanto, uno de los más difíciles de llevar a cabo debido al riesgo que conlleva, pero a su vez, los tipos de Born Globals que más explotan las ventajas que da el mercado multinacional. La esencia de estas ENG es mantener un control intensivo de numerosas actividades de la cadena de valor situándose en una gran cantidad de países o zonas geográficas.

La ventaja competitiva la obtienen de vender sus productos no sólo en las zonas más globalizadas o avanzadas del mundo, sino en las zonas en las cuales pueden obtener una plusvalía alta. Si bien es cierto que son las empresas que llevan implícitos mayores riesgos en su comienzo, si consiguen establecerse en las diferentes regiones en las que operan y son capaces de controlar eficientemente su cadena de valor, serán las que consigan ser más sostenibles a lo largo del tiempo. La complejidad organizativa hará que sean inimitables por cualquier otra firma, además de la gran red de alianzas y socios que crearan por todo el mundo, haciendo de ellas empresas con una gran expectativa de crecimiento futuro.

### 2.3. Proceso de internacionalización tradicional

A continuación, se explicará brevemente el proceso de internacionalización que han ido llevando a cabo la mayor parte de las empresas que hoy conocemos, el proceso tradicional, y las dificultades con las que encajamos este proceso internacional en las empresas nacidas globales. Se explicará el modelo de Uppsala, sus características principales, para poder entender mejor la diferencia existente entre los métodos de internacionalizarse de las empresas clásicas y el de las empresas Born Global.

Las primeras etapas del proceso de internacionalización suelen caracterizarse por tener una naturaleza altamente innovadora, sin embargo, estas primeras fases están asociadas a

una gran incertidumbre y riesgo, debido al desconocimiento sobre los mercados extranjeros en las empresas tradicionales. Para poder explicar el proceso de internacionalización de manera general para un gran número de empresas, aparece el conocido modelo de Uppsala, desarrollado por Johanson y Vahlne (1977), y que está basado en ciertos estudios empíricos de Johanson y Wiedersheim-Paul realizados en 1975.

Este modelo establece el proceso de internacionalización tradicional como un proceso gradual e incremental, en el que las empresas tratan de ir obteniendo poco a poco conocimiento sobre los mercados exteriores, pudiendo así reducir el riesgo y la incertidumbre derivados de las posibles decisiones de internacionalización. Así, el desarrollo de la actividad exterior tendría lugar siguiendo una serie de etapas sucesivas que le conceden a las empresas un mayor grado de conocimiento y, por consiguiente, un mayor grado de implicación en las actividades internacionales. Un concepto importante que aparece en los estudios empíricos de Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, es la “distancia psíquica”. Estos autores defendían que los primeros movimientos internacionales llevados a cabo por las empresas se realizaban a países-mercado psicológicamente más próximos, pues así se reduciría la incertidumbre para la organización, y se obtendría conocimiento sobre las actividades exteriores. Posteriormente, esos conocimientos y experiencias serían aplicados para poder internacionalizarse a países psicológicamente más distantes y poder así ampliar las redes externas sin incurrir en un riesgo demasiado alto.

Johanson y Vahlne (1977) perfilaron algunos aspectos de este modelo empírico, relacionando esos conocimientos adquiridos con la capacidad para poder comprometer más recursos en el exterior y conformar así un proceso internacional más sostenible en el tiempo.

Sin embargo, este modelo de Uppsala, aun siendo el más utilizado para explicar los procesos de internacionalización de las empresas, ha sido muy criticado al no encajar en algunas organizaciones, como es el caso que tratamos de las Born Globals, que siguen un proceso de internacionalización rápido y acelerado en lugar de un proceso gradual e incremental.

Toda esta diferencia entre el proceso de internacionalización clásico y el de las Born Globals se observa con mayor facilidad a partir de los años 90, más específicamente en el nuevo siglo.

## 2.4. Proceso de internacionalización: Empresas Tradicionales vs Born Globals

En este título nos centraremos en establecer las principales diferencias entre ambos procesos internacionales existentes y ver en qué tratan de invertir sus recursos para conseguir dicho proceso internacional. Ya se explicó con anterioridad el proceso internacional tradicional por lo que en este apartado se hará más referencia al nuevo proceso internacionalizador, el llevado a cabo por las empresas Born Global.

Las empresas nacidas globales, al contrario que lo que ocurre con las empresas tradicionales, surgen con la finalidad de comercializar sus productos y servicios a numerosos países desde sus inicios, buscando obtener una ventaja competitiva de este hecho. Se lanzan al exterior con rapidez, sin tener consolidado un modelo de negocio en el país de origen y sin tener una experiencia en los mercados extranjeros, por lo que la incertidumbre y riesgos que asumen son mucho mayores que en el caso de las empresas tradicionales. Suelen ser empresas cuyos emprendedores tratan de anticiparse a los acontecimientos, buscando nuevos mercados globales donde haya necesidades desatendidas de las que puedan obtener ventaja sobre sus competidores.

Existen también importantes diferencias en términos de cantidad y procedencia de los recursos empleados por las empresas tradicionales y las Born Global en los procesos de internacionalización, ya que, en el caso de las empresas nacidas globales, precisan de más recursos e inversión en, por ejemplo, canales de distribución (para poder llegar a todos los países en los que pretenden operar) o mayores gastos en logística (Oviatt y McDougall, 1994). Respecto a los canales de distribución, las empresas Born Globals poseen canales flexibles, contando con un mayor número de intermediarios internacionales que las empresas clásicas, cuyos canales de distribución son los convencionales.

También existen diferencias entre las estructuras empresariales de ambos tipos de organizaciones. En las Born Globals aparecen las estructuras híbridas (más difícilmente

controlables que las jerárquicas propias de las empresas clásicas) donde el emprendedor debe controlar y coordinar más actividades.

Respecto al objetivo que se pretende conseguir con la internacionalización, las empresas clásicas y las nacidas globales también tienen claras diferencias. En el caso de las primeras, buscan expandir el ciclo de vida de sus productos incluyéndolos en mercados extranjeros donde quizás no se hayan comercializado tanto ese tipo de productos, además de que buscan aprovechar las economías de escala. En el caso de las Born Globals, buscan, sin embargo, penetrar rápidamente en los nichos y segmentos globales, tratando de ser los primeros de los nuevos mercados.

El patrón de expansión internacional que siguen las empresas nacidas globales consiste en una simultaneidad entre la expansión local, en el país de origen, y una expansión internacional, consiguiendo así grandes redes comerciales. Por el contrario, las empresas tradicionales tratan, en primer lugar, de expandirse localmente, para una posterior entrada en países con similitudes socioculturales próximas. Esta entrada en los mercados internacionales también es algo que diferencia a las empresas Born Global y a las empresas clásicas. Las primeras destinan mayores recursos al uso de licencias y a la creación de joint ventures en el extranjero, aunque no suelen tener un método de entrada fijo durante su internacionalización, siendo las propias redes comerciales que poseen las que toman la iniciativa, basándose en muchas ocasiones en la improvisación (Sharma y Blostermo, 2003, p. 747). Las segundas dedican más tiempo y recursos a la creación de filiales, lo cual les aporta un mayor control sobre su propia empresa. En ambos casos recurren a la creación de centros de producción en los países de destino, por lo que encontramos una similitud en los modos de entrada.

Por último, cabe destacar que, en el caso de las ENG, su estrategia de internacionalización está estructurada, es decir, hay evidencia de la existencia de modelos de internacionalización planeados, mientras que, en el caso de las empresas clásicas, estas estrategias de internacionalización van surgiendo a medida que van apareciendo oportunidades de mercado, es decir, son estrategias oportunistas y reactivas.

En definitiva, podemos observar que existen numerosas diferencias entre el proceso de internacionalización de ambos tipos de empresas, lo que ha llevado a muchos autores y economistas a criticar el modelo de Uppsala a lo largo del tiempo. Es cierto que, hoy en día, este modelo sigue siendo de utilidad, pero, debido a la época de globalización en la

que nos encontramos, es, verdaderamente, un modelo muy determinista y de valor limitado.

## 2.5. Factores que impulsan el fenómeno de las Born Globals

Para finalizar este segundo apartado de nuestro trabajo, terminaremos hablando sobre los factores que más han influido en la aparición de este nuevo concepto de empresas. Serán factores que no sólo influyen sobre las Born Globals, sino que afectan a todo el sistema empresarial internacional, incluyendo así también a las grandes multinacionales o a las pequeñas empresas nacionales. Sin embargo, nos centraremos sobre todo en qué beneficios aportan estos factores en el desarrollo de las empresas nacidas globales, pues es el objeto de estudio de nuestro trabajo.

Las empresas Born Globals son, hoy en día, un tipo de empresas en auge debido a diversos aspectos que favorecen su creación, crecimiento y sostenibilidad. Muchos autores, como Oviatt y McDougall (1994), Cavusgil y Knight (1996) o Rialp et al. (2010), han identificado los aspectos más importantes que hacen de las ENG empresas de gran interés en la actualidad. Dentro de estos factores importantes definidos por los autores destacan: las nuevas circunstancias de los mercados internacionales en numerosos sectores, avances tecnológicos en producción, transporte y comunicaciones, mayor importancia de las alianzas globales y la mayor capacidad emprendedora de los fundadores, Rialp et al. (2010).

Respecto al primer factor comentado, *las nuevas circunstancias de los mercados internacionales en numerosos sectores*, cabe destacar que, tras la gran globalización que vivimos y que está en constante crecimiento, han aparecido nichos de mercado globales a los que pueden acceder pequeñas empresas, comercializando sus productos y tratando de evitar el conflicto con las grandes multinacionales ya consolidadas. Muchas de estas pequeñas empresas comienzan ya produciendo componentes con posibilidad alta de ser internacionalizados debido a la pequeña dimensión de su mercado local, que no da opciones reales de crecimiento, por lo que buscan internacionalizarse precozmente para poder obtener esa ventaja competitiva con sus productos en el exterior. Sin embargo, el pequeño bagaje de las Born Globals en el camino empresarial hace que sus recursos

físicos para producir sean limitados, por lo que sus productos deben ser altamente innovadores y de calidad para poder obtener esa distinción respecto al resto de empresas que actúen en dichos segmentos globales.

*Los avances tecnológicos en producción, transporte y comunicación* han conseguido generar grandes oportunidades de internacionalización para aquellas pequeñas empresas que acaban de iniciarse en el mundo empresarial.

En términos de producción, debido a la mejora en las máquinas (más eficientes que las que existían años atrás), posibilitan el elaborar productos más a medida para los clientes de los nichos de mercado objetivos, siendo importantes alternativas para las pequeñas empresas de introducirse en los grandes mercados mundiales.

En términos de transporte, es evidente que los medios de transporte han evolucionado enormemente en los últimos años. Son más baratos y frecuentes que antes, dando lugar así a una mayor movilidad de personas y mercancías. La mejora en los transportes también los hace más fiables que antes, por lo que se reducen riesgos a la hora del transporte de los productos.

En cuanto a la mejora de las comunicaciones, incluimos como principal éxito, la mejora de las TICs. Esta mejora en las tecnologías de la información y la comunicación nos ha permitido estar conectados mundialmente a través de internet, facilitando las relaciones comerciales y la creación de grandes redes empresariales por todo el mundo. Ahora es mucho más fácil poder contactar con clientes de otros países o con distribuidores internacionales que antes, facilitando así también la obtención de información de los diferentes mercados internacionales.

Otro factor que ha favorecido la aparición de las empresas Born Global es *la creciente tendencia a formar alianzas globales* (Coviello & Munro, 1997). Este incremento de las alianzas globales ha permitido a las pequeñas empresas obtener importantes contactos con proveedores, clientes, distribuidores, que le han otorgado información muy válida para operar en dichos mercados internacionales. Además, estas redes internacionales permiten el intercambio de productos entre diferentes organizaciones más fácilmente, dando lugar a la obtención de materias primas y componentes que en su mercado local son difíciles de obtener, todo ello favorecido, claramente, por una demanda más homogénea en los mercados internacionales.

Como último factor que favorece la aparición de las empresas Born Global tenemos *la mayor capacidad emprendedora de los fundadores*. En la actualidad, los fundadores de las pequeñas empresas son personas muy preparadas en el ámbito internacional, están más capacitados para buscar, encontrar y aprovechar las oportunidades que les brindan los mercados globales que los antiguos fundadores de empresas gracias a la formación y experiencia que han recibido en los últimos años. Son personas que han nacido en la época digital y que conocen más los avances tecnológicos producidos, por lo que pueden aprovecharlos mejor a su favor y al de su empresa, generando así ventajas competitivas mediante el mejor aprovechamiento de los recursos tecnológicos que nos brinda el mercado.

Por tanto, podemos decir que las empresas Born Global han surgido principalmente gracias a los “dramáticos incrementos en velocidad, calidad, y eficiencia de la comunicación internacional” (Oviatt & McDougall, 1994, p. 51) y, sobre todo, gracias a la economía globalizada que vivimos en la actualidad, que facilita el contacto entre diferentes países y mercados internacionales.

### **3. METODOLOGÍA**

Tal y como mencionábamos en la introducción de nuestro trabajo, el objetivo principal es elaborar un estudio en profundidad de las empresas nacidas globales, tratando de explicar cómo funcionan, cuáles son sus características principales y cuáles son sus principales métodos de internacionalización.

Para conseguir lograr este objetivo, vamos a realizar un análisis empírico de las empresas que nos competen, las Born Globals. Para ello, en primer lugar, realizaremos un análisis agregado de este tipo de empresas, analizando el número de Born Globals españolas, su evolución desde el año 2018 hasta la actualidad y su distribución dentro del territorio nacional, seguido de un estudio en particular de cuatro casos reales.

Para el análisis agregado hemos tenido en cuenta los criterios aportados por Oviatt y McDougall (1994), para considerar a una empresa Born Global, al igual que lo hemos hecho durante el marco teórico de nuestro trabajo. Estos criterios son:

- La empresa debe estar constituida hace como máximo 5 años (desde el 01/01/2018). Esto nos indica que la empresa tiene un corto recorrido empresarial, convirtiéndola en una de reciente creación.
- Su porcentaje de exportaciones debe superar, al menos, el 25% del total de las ventas de la entidad, un porcentaje significativo que sugiere gran volumen de operaciones internacionales.

Para esta fase, hemos utilizado la base de datos SABI ya que su accesibilidad, su fácil manejo y su gran cantidad de información nos aporta una robustez importante a nuestro estudio.

Es cierto que SABI trae consigo debilidades para el estudio de este tipo de organizaciones, tales como: falta de actualización de la base de datos, es decir, a medida que nos acercamos a la actualidad, la información que se posee es menor; o que no todas las empresas Born Globals españolas aparecen en nuestra muestra, sino que solo aparecen aquellas cuya información está incluida en SABI.

Aun así, la muestra que obtenemos al filtrar según los criterios explicados anteriormente sí es significativa para explicar el fenómeno Born Global en España, obteniendo 209 empresas diferentes, e incluyendo para su estudio variables como la localidad, la fecha de constitución, el sector, las rentabilidades (tanto económica como financiera), los ingresos de explotación, el número de empleados o su nivel de importaciones y exportaciones (incluyendo con ellas los países de los que importan y a los que exportan)

En el estudio de casos, también vamos a emplear la base de datos SABI, acompañando esa información de la provista en prensa especializada como El Economista o El Expansión. Esta fase es muy importante para poder profundizar en el funcionamiento real de las empresas Born Globals de manera individual, con sus métodos propios de internacionalización, sus recursos, entre otras cosas, obteniendo así conclusiones más valiosas que si sólo hiciéramos el análisis agregado.

Para seleccionar estas 4 empresas, hemos seguido diferentes criterios con el fin de obtener el análisis más completo de este tipo de negocios. Estos criterios son:

1. Hemos escogido empresas cuya información sea más accesible y completa para poder aportar datos fiables y legítimos, dando así robustez a nuestro estudio.

- Selección de las empresas en función de la clasificación de Oviatt y McDougall, (1994) que hemos desarrollado en el apartado 2, más específicamente en la tabla 2.1, obteniendo así una empresa de importación/exportación, una trader internacional, una Start-up concentrada geográficamente y por último una Start-up global.

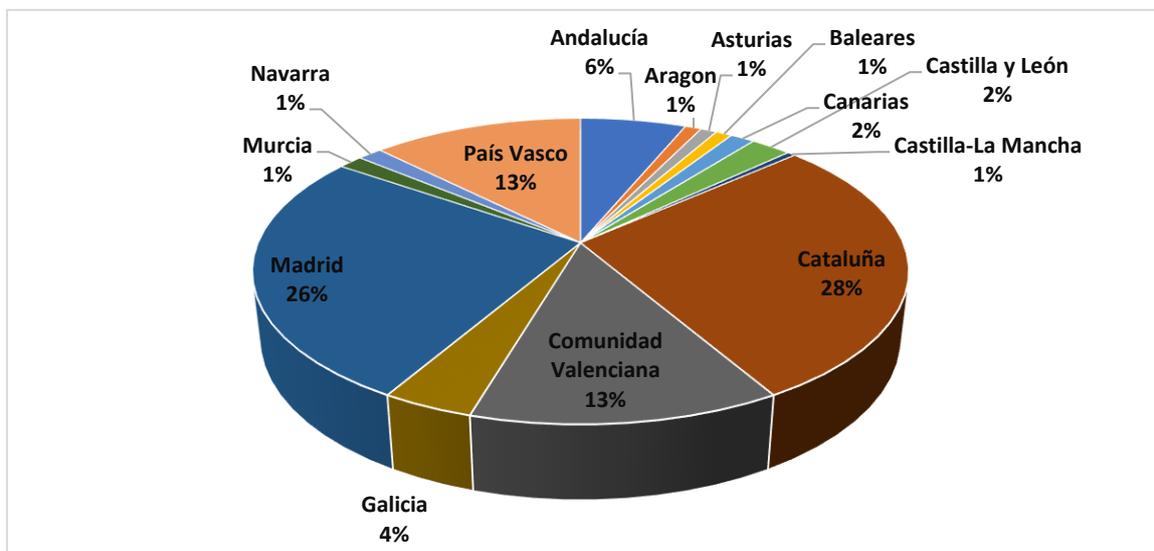
## 4. ANÁLISIS GENERAL DE LAS BORN GLOBALS

Una vez explicada la metodología que vamos a seguir en este apartado, pasaremos en primer lugar a realizar un estudio general de las empresas Born Globals españolas. En este estudio, incluiremos datos sobre el número, evolución, distribución y tamaño de las empresas nacidas globales españolas, que nos ayudarán a explicar en qué regiones de España existe un mayor número de entidades de este tipo, su distribución por tamaño (ingresos de explotación, número de empleados), o sus beneficios.

### 4.1. Número y localización

En España existen, a día de hoy, con los datos de SABI filtrados según las indicaciones de Oviatt y McDougall (1994), 209 empresas Born Globals. Estas empresas se reparten por todo el territorio nacional, aunque se concentran en mayor medida en algunas Comunidades autónomas. A continuación, les voy a mostrar un gráfico donde se muestra cómo se reparten estas firmas por el territorio nacional:

**Gráfico 4.1. Distribución de las Born Globals por el territorio nacional**



Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos de SABI

Como podemos observar en el gráfico anterior, Madrid, Cataluña, País Vasco y la Comunidad Valenciana, son las comunidades en las que se concentran un mayor número de empresas Born Globals. Esto ocurre así puesto que estas cuatro regiones suponen gran parte del motor económico del país, pudiendo así, las empresas situadas en estos lugares, crecer y desarrollarse con mayor facilidad.

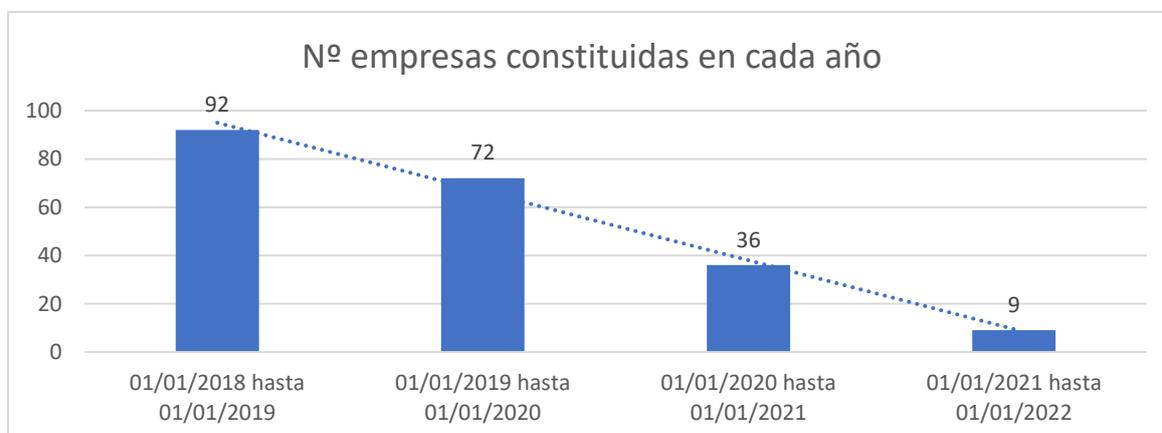
Las Born Globals que se sitúan en estas regiones poseen ventajas de localización respecto al resto de entidades que no lo hacen. En el caso de Madrid, sus capacidades económicas han favorecido durante muchos años la mejora de los medios de transporte y de comunicaciones, lo cual favorece a las empresas nacidas globales a la hora de establecer contacto con otros mercados internacionales. En el caso de País Vasco, Cataluña y Comunidad Valenciana, su cercanía al mar favorece en gran medida la posibilidad del transporte marítimo, pudiendo llegar así a mercados como el sudamericano, el estadounidense o el asiático sin incurrir en grandes gastos.

Hay comunidades autónomas españolas, como Cantabria, La Rioja o Extremadura que no cuentan con la presencia de empresas Born Globals, y que, por tanto, no podemos incluir en el gráfico, ni en nuestro estudio.

## 4.2. Evolución

Para analizar la evolución de las Born Globals españolas realizaremos un estudio del número de empresas que se han ido constituyendo cada año, empezando desde el año 2018, hasta el año 2021 que se crea la última empresa Born Global. Emplearemos el siguiente gráfico para verlo más detalladamente:

**Gráfico 4.2. Evolución del número de empresas Born Global por año**



*Fuente: Elaboración propia con datos de SABI*

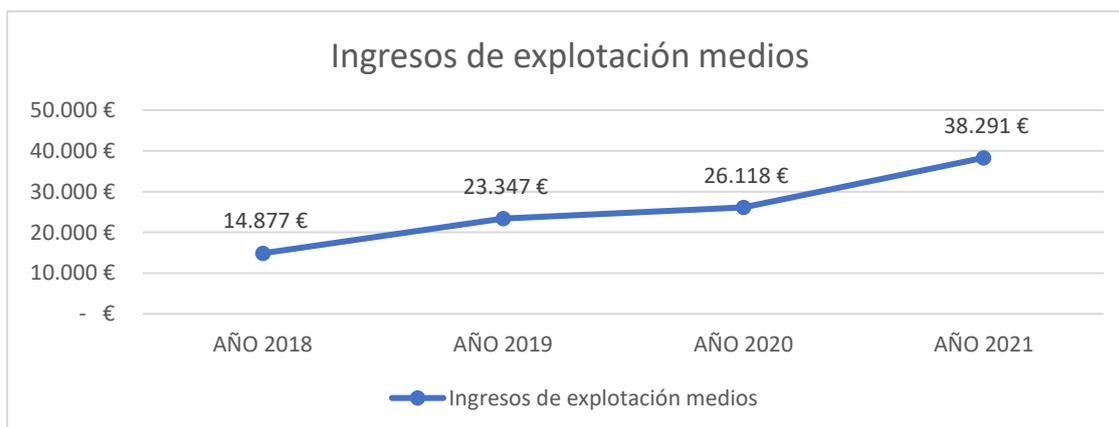
Como podemos observar en el gráfico, la aparición de empresas Born Globals en los últimos años ha ido en descenso, pasando de constituirse casi 100 empresas en el año 2018, a constituirse apenas 10 en el año 2021. Este suceso se da principalmente por debilidades en la base de datos SABI, donde la recogida de información sobre las empresas de reciente creación es pobre, y más cuando nos vamos acercando al momento actual.

Sin embargo, que para el año 2021 se hayan constituido menos empresas también puede darse por la crisis del Covid-19, donde la economía del país se vio paralizada por la pandemia y el confinamiento. Esta crisis sanitaria erosionó enormemente la economía española y la economía mundial, desfavoreciendo a las PYMES y a las empresas de nueva creación, como lo son las empresas nacidas globales y dando lugar a la desaparición de algunas ENGs (6 más concretamente).

### 4.3. Evolución de las ventas y del número de empleados

A continuación, vamos a pasar a analizar la evolución en términos de facturación y de número de empleados de las empresas Born Globals españolas, teniendo en cuenta los niveles medios para el periodo 2018-2021. Tomamos este periodo puesto que SABI solo posee información financiera de estos años, e incluso, en muchas empresas, para alguno de dichos años no se tiene esa información.

#### Gráfico 4.3. Facturación media para cada año del periodo

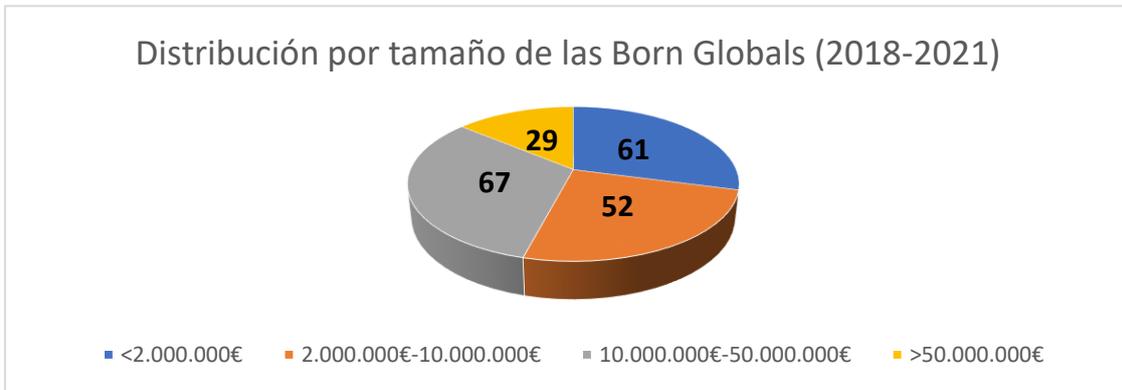


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI

Como podemos ver, la facturación media de las Born Globals tiene una tendencia de crecimiento durante todo el periodo analizado, que nos indica una mejor rendimiento de las firmas durante el recorrido empresarial. Este incremento también nos puede dar lugar a entender que estas entidades están obteniendo mayores cuotas de mercado, tanto

a nivel nacional como internacional, aunque esto depende más de la facturación que puedan tener los competidores o del sector en el que nuestra empresa comercializa (no es lo mismo la facturación obtenida de la venta productos farmacéuticos, por ejemplo, que la facturación obtenida de la prestación de servicios de limpieza).

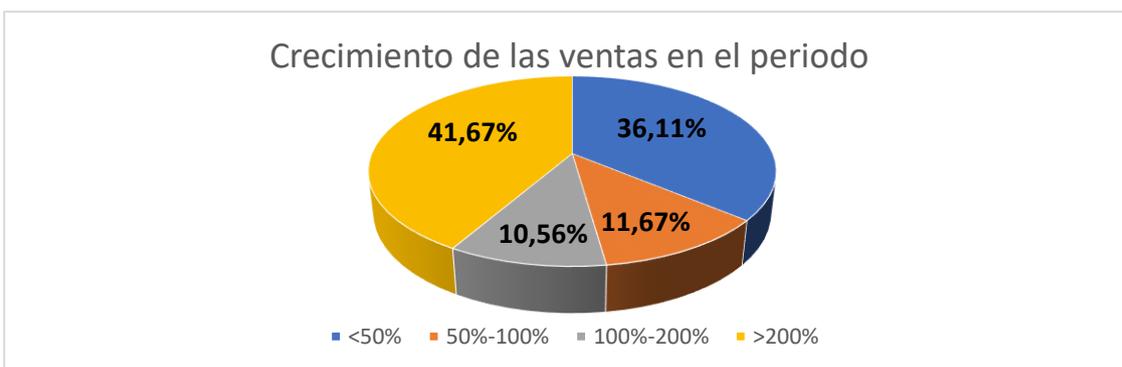
**Gráfico 4.4. Distribución de las Born Globals por facturación**



Fuente: *Elaboración propia con datos de SABI*

En este gráfico, vemos como se distribuyen las Born Globals tras calcular su facturación media del periodo 2018-2021. Como resultado, hemos obtenido que, en nuestra muestra, las empresas predominantes son las microempresas (<2.000.000€) y las medianas empresas (10.000.000€-50.000.000€), siendo, las grandes empresas las que están presentes en menor medida en la muestra.

**Gráfico 4.5. Crecimiento de las ventas en el periodo**

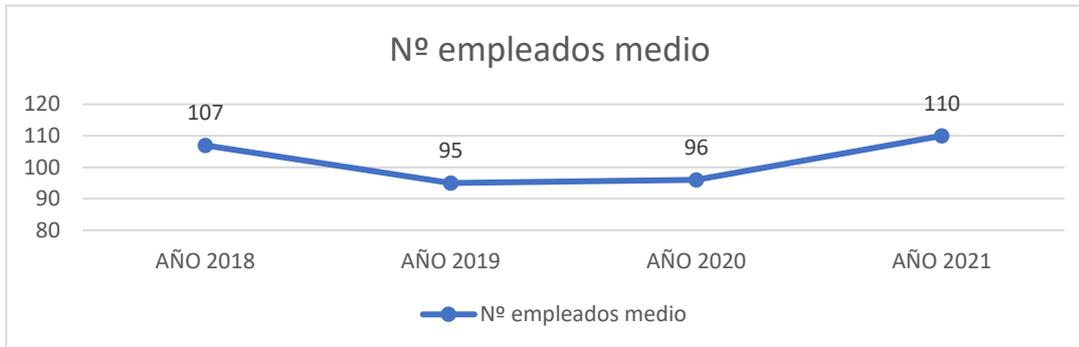


Fuente: *Elaboración propia con datos de SABI*

Vemos como las empresas Born Globals se sitúan en grandes tasas de crecimiento para el periodo estudiado, tasas de crecimiento que eran de esperar dada la amplitud rápida y grande de estas empresas a los mercados internacionales. Si estudiamos este gráfico en conjunto con el 3.4, podemos determinar que las Born Globals son empresas pequeñas en cuanto a facturación, pero con un crecimiento exponencial a lo largo de los años, tal y como se explicaba anteriormente en el apartado teórico de este trabajo.

A continuación, vamos a analizar la evolución en el número de empleados de estas entidades, tratando de obtener un estudio claro y conciso al respecto.

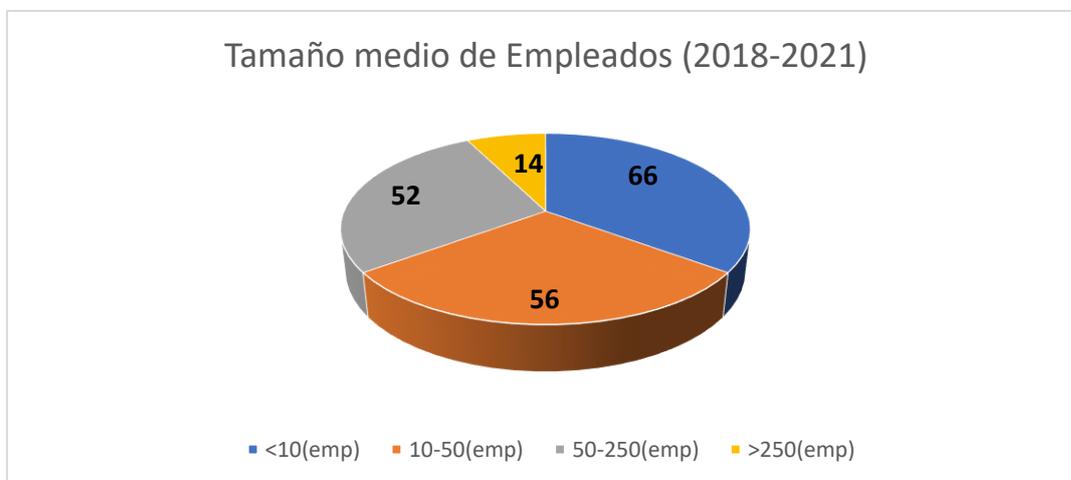
**Gráfico 4.6. Número de empleados medios para cada año**



*Fuente: Elaboración propia con datos de SABI*

Si nos fijamos en los empleados para cada año del periodo, podemos ver que, en prácticamente todos los años, la media se sitúa en torno a los 100, que, según los criterios de la UE, estaríamos ante empresas medianas, tal y como ya se comentaba con los Ingresos de explotación.

**Gráfico 4.7. Distribución de las Born Globals por número de empleados**



*Fuente: Elaboración propia con datos de SABI*

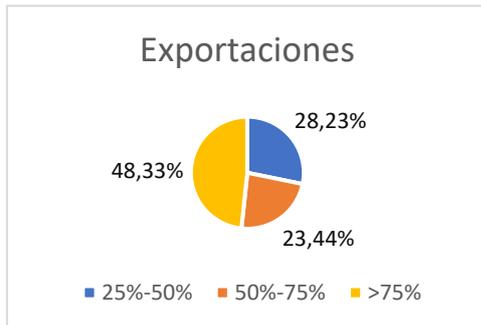
A diferencia de la conclusión que obteníamos con el gráfico anterior, en este, podemos observar cómo la empresa predominante, en términos de número de empleados, es la microempresa, es decir, empresas con un nivel inferior a 10 empleados.

#### 4.4 Estrategias de internacionalización

Por último, y para terminar este análisis general de las empresas Born Globals españolas vamos a tratar el tema de las estrategias de internacionalización, ya que es uno de los

temas más importantes cuando mencionamos a este tipo de empresas. En este ámbito, la base de datos SABI, utilizada para nuestro estudio, posee debilidades, puesto que no nos aporta ninguna información relacionada con la IDE que pueden llevar a cabo las empresas. Este hecho hará que nos fijemos, principalmente, en el grado de importaciones y exportaciones, referentes al año 2021, que llevan a cabo las Born Globals españolas.

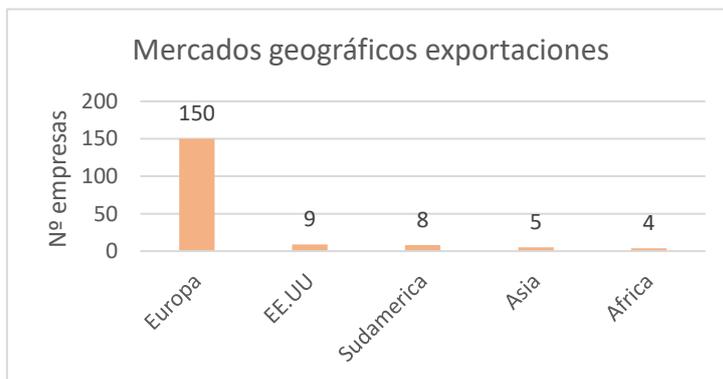
#### Gráfico 4.8. Exportaciones



Si nos fijamos en las exportaciones, observamos que la mayoría de las empresas Born Globals españolas poseen más de un 75% de sus ventas en exportaciones, lo cual nos indica que muchas de ellas tratan de mejorar su cuota de mercado en el exterior antes de centrarse en incrementar esa

cuota de mercado en el territorio nacional, más pequeño y con menores posibilidades de crecimiento. De esta manera, no solo poseen el territorio nacional como mercado, sino que también se extienden internacionalmente, teniendo así las Born Globals ventajas competitivas sobre las empresas tradicionales de reciente creación.

#### Gráfico 4.9. Principales mercados de exportación



En este gráfico observamos los distintos mercados geográficos a los que las empresas Born Globals exportan sus productos. Vemos que el principal mercado es el europeo, seguido de EE. UU, una gran

potencia económica en el mundo.

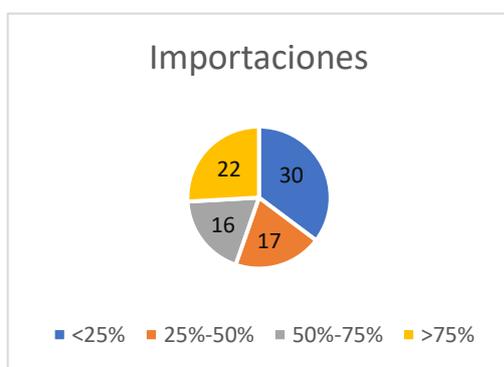
Para las empresas Born Globals el mercado más sencillo al que pueden acceder es el mercado europeo ya que por cercanía y por facilidades a la hora de comerciar (gracias a su condición de mercado único y libre), se convierte en la opción más factible.

Para el caso del país norteamericano, las relaciones bilaterales que estos poseen con la Unión Europea han favorecido enormemente el comercio con este país. EE. UU fue en

2019 el principal receptor de exportaciones de la Unión Europea (Ministerio de comercio, industria y turismo, s.f), siendo por tanto una gran oportunidad para las Born Globals de abrirse a este mercado.

En el caso del resto de mercados del gráfico, su necesidad de obtener productos novedosos (dado su crecimiento emergente) han favorecido la exportación de productos desde nuestro país hacia estos mercados, hecho que las empresas Born Globals han sabido aprovechar, dando lugar así a una mayor extensión de marca, y a la obtención de conocimiento sobre estos mercados, muy valioso, que les permitirá establecer mejores relaciones e incrementar su facturación en los próximos años.

#### Gráfico 4.10. Importaciones

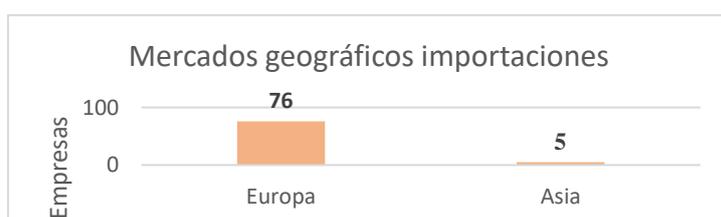


En este gráfico, hemos realizado una selección de aquellas empresas que importan, dándonos un total de 85 empresas de la muestra que teníamos inicialmente (209 empresas). Si nos fijamos en el gráfico podremos ver que un total de 22 empresas poseen un volumen de importaciones superiores al 75%, y que, por

tanto, gran parte de su volumen de compras se corresponde con las importaciones. Estas 22 empresas serían por tanto las traders internacionales, dedicadas a la compra y venta de productos.

Estas 85 empresas suponen tan solo el 40% de la totalidad de las Born Globals situadas en España desde 2018, lo cual nos indica que el principal método de internacionalización de este tipo de entidades no es la de compraventa de productos en mercados internacionales, sino que su principal método de internacionalización es el de producir para posteriormente introducir esos nuevos productos en los mercados globales. Sin embargo, es cierto que, en numerosos casos, SABI no nos aporta ese porcentaje de importaciones, lo que no quiere decir que no importen finalmente.

#### Gráfico 4.11. Principales mercados de importación



En este gráfico observamos los principales mercados internacionales desde el que las empresas Born Globals

importan sus productos, siendo el principal mercado Europa (más concretamente la Unión Europea), seguido posteriormente de Asia, de donde importan principalmente de China.

En el caso del mercado europeo, la explicación se basa principalmente en la cercanía geográfica del mercado, además de la reducción de los costes gracias a las condiciones de mercado libre y común de la Unión Europea, lo cual les permite a las empresas nacidas globales dedicar menos recursos para financiar dichas importaciones.

En el caso del mercado asiático, la explicación es similar. Es cierto que el mercado asiático no posee esas condiciones de mercado común y libre, pero los productos que las empresas importan son de menor coste, pudiendo así las Born Globals financiar más fácilmente estas importaciones.

#### 4.5. Conclusiones

De este estudio agregado, hemos obtenido valiosa información que nos puede ayudar a entender cómo son, generalmente, las empresas Born Globals españolas, y digo generalmente, pues tras analizar algunos ámbitos, se puede llegar a una conclusión general de cuál es la empresa nacida global más típica española.

En este caso, la Born Global española tipo, sería una empresa situada en Cataluña, normalmente en Barcelona, fundada en el año 2018. Sería considerada una empresa mediana en cuanto al nivel de facturación, manteniendo unos crecimientos de las ventas superiores al 200%, convirtiéndola así, en una empresa con grandes expectativas de futuro. Tendría un nivel de empleados reducido, propio de microempresas, y que puede dar lugar a un desajuste entre el nivel de actividad y el capital humano (aunque esto depende del sector).

Su proceso de internacionalización se basaría, principalmente, en producción propia en el país de origen, acudiendo a las exportaciones para poder internacionalizar su actividad. Estas exportaciones supondrían más del 75% de las ventas (por tanto, el criterio del 25% es ahora muy conservador) y estarían destinadas principalmente a la UE, considerándose así a la empresa tipo como una Start-up concentrada geográficamente.

## 5. ESTUDIO DE CASOS

A continuación, vamos a pasar a realizar el estudio de casos, dando lugar a estudiar los diferentes tipos de empresas Born Globals existentes, a qué se dedican, etc.

Analizaremos los principales datos económico-financieros de las empresas, incluyendo así aspectos como el tamaño en términos de ventas o de número de empleados y el estudio de las rentabilidades. También explicaremos los principales métodos de internacionalización llevados a cabo por las empresas, muy interesante para nuestro estudio.

**Tabla 5.1. Empresas objeto de estudio**

NOMBRE DE LA EMPRESA	TIPO DE EMPRESA BORN GLOBAL
GlobalHadmer International Import Export	Empresa de importación/exportación
Riba Mundo Tecnología	Trader internacional
Techos y Paredes Engineering	Start-up concentrada geográficamente
Soltec Development	Start-up global

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.1. GlobalHadmer International Import Export



GlobalHadmer International Import Export es una empresa fundada el 29 de junio de 2018 y dedicada al comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado. Está situada en la provincia de Alicante y se incluye dentro del sector de comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado según el código CNAE 2009, situándose en el puesto 197 del ranking de este sector.

Esta empresa se encarga principalmente de comprar y vender productos textiles, como ya hemos mencionado anteriormente, en los que incluimos también telas e hilos. También comercializan productos agrícolas, tales como frutas, frutos secos, aceite e, incluso, queso, aunque no son su principal producto (GlobalHadmer International Import Export, s.f.)

Se encargan también de ofrecer servicios a otras empresas, como asesoramiento acerca del comercio exterior, preparando, siguiendo y emitiendo dichos documentos acorde a las últimas regulaciones vigentes, consiguiendo así agilizar el tránsito comercial para las otras empresas y reducir los costos de envío, todo ello a cambio de una remuneración para la empresa.

Al igual que todas las empresas que estudiaremos en este apartado, GlobalHadmer International Import Export es una empresa de poco recorrido empresarial, que pueden darnos lugar a pocos crecimientos en facturación, tamaño o rentabilidades. Para poder observar con más claridad cual ha sido el desarrollo de esta empresa en estos años, vamos a analizar tanto su tamaño, incluyendo en este apartado la facturación y el número de empleados, como sus ratios económico financieros más importantes, como lo son las rentabilidades.

En primer lugar, analizaremos la evolución del tamaño empresarial, comenzando por los ingresos de explotación, para pasar posteriormente analizar la evolución en el tamaño de los empleados:

**Gráfico 5.1. Ingresos de explotación de GlobalHadmer International Import Export**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

**Gráfico 5.2. Número de empleados GlobalHadmer International Import Export**



Fuente: Elaboración propia a través de datos de SABI

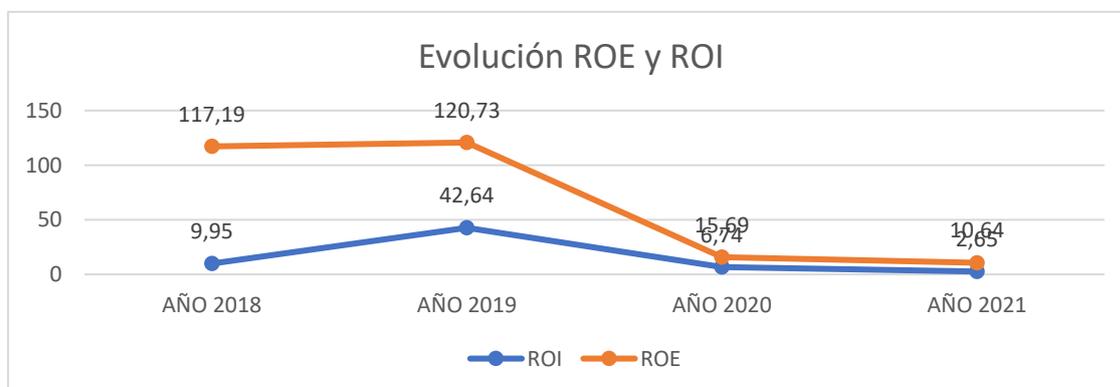
Como podemos observar en los gráficos anteriores, los ingresos de explotación han ido variando enormemente durante el recorrido de nuestra empresa, sin mantener un crecimiento o decrecimiento igual en todos los años. En el caso del decrecimiento en los ingresos de explotación entre los años 2019 y 2020, podemos concretar que se trata, sobre todo, de un efecto de la crisis del Covid-19, que afectó negativamente a muchas empresas, no dejándolas llevar a cabo su actividad y, por tanto, reduciendo su facturación. En el año siguiente, al poder nuestra entidad volver a llevar a cabo su actividad con normalidad, estos ingresos de explotación adquieren un carácter ascendente, obteniendo entonces la empresa su pico más alto de facturación en estos años.

En el caso de GlobalHadmer International Import Export, aunque la facturación fluctúe de un año a otro, los beneficios empresariales, no se mueven igual, sino que, año tras año, estos se han visto reducidos enormemente, pasando la empresa de tener en el año 2019, 273.832€ de beneficio, a tener en el año 2021, 28.819€.

En el caso del número de empleados, esta empresa cuenta con un corto número de personal, que se sitúa en niveles por debajo de la media del sector, donde la media para las empresas es de 3 empleados. Sin embargo, observamos una tendencia ascendente para GlobalHadmer en este ámbito.

A continuación, pasaremos a realizar un análisis de los ratios económicos financieros más importantes, la rentabilidad económica y la financiera, tomando como datos, los obtenidos de SABI:

### Gráfico 5.3. Rentabilidades de GlobalHadmer International Import Export



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Si nos fijamos en ambas rentabilidades, podemos observar cómo obtienen un gran pico para el año 2019, momento en el que los beneficios empresariales se sitúan en los

niveles más altos en la empresa. Sin embargo, en el 2021, ambas se posicionan en los valores más bajos del recorrido empresarial, consecuencia directa de esa disminución constante de los resultados.

GlobalHadmer International Import Export es una empresa Born Global de importación/exportación, según la clasificación de Oviatt y McDougall (1994), pues su actividad requiere principalmente control sobre su cadena logística de entradas y salidas de productos. Es una empresa de importación/exportación puesto que se especializan en un pocos mercados geográficos, principalmente los países del Magreb (sobre todo Argelia), aunque están buscando opciones para expandirse a más mercados en un futuro.

Su principal método de internacionalización es el comercio exterior, es decir, compran bienes por su cuenta a empresas localizadas en diversos puntos del mundo, para vender esos bienes a su mercado objetivo, obteniendo los beneficios empresariales de la diferencia entre el precio de compra y de venta. GlobalHadmer International Import Export se enfoca, por tanto, en trabajar de intermediario entre compradores y vendedores, asumiendo el riesgo de la exportación, y, por consiguiente, los gastos derivados de ella, sin realizar ningún tipo de inversión directa en los mercados objetivo.

Su nivel de exportaciones supone el 95% de las ventas que realizan para el año 2021, todas destinadas a los países del Magreb, aunque se especializan en Argelia. Las importaciones suponen el 100% de sus mercancías, trayendo los productos esencialmente de la Unión Europea, que facilita enormemente el movimiento comercial y reduce los gastos, gracias a la condición de mercado único y libre.

## 5.2. Riba Mundo Tecnología



Riba Mundo Tecnología es una empresa española fundada el 20 de septiembre de 2018 y dedicada al comercio al por mayor y al por menor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos. Está situada en Loriguilla, un municipio de la provincia de Valencia y su actividad se encuadra en el sector del comercio al por mayor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos según el código CNAE 2009 (número 4651) situándose en el puesto 9 del ranking de

este sector, por detrás de empresas como Acer Computer Ibérica, Dell Computer o Fujitsu.

Desde su fundación, la principal cartera de productos de Riba Mundo Tecnología había sido la de smartphones y tablets, sin embargo, en los últimos años ha ido aumentando dicha cartera de productos, llegando a comercializar en la actualidad auriculares, videoconsolas, videojuegos o, incluso, televisores, y llegando a incorporar grandes marcas dentro de esa cartera de productos como LG, Samsung, Ryzen, Nintendo, etc (Riba Mundo Tecnología, 2023).

Esta empresa lleva muy pocos años en funcionamiento, pero su consagración en el sector tecnológico ha sido enorme gracias a la constante innovación que ha llevado a cabo la entidad. El principal motivo por el que esta empresa se ha consagrado dentro de este sector es la creación de un E-commerce B2B propio en 2021 (Riba Mundo Tecnología, 2021), que facilitó el contacto con clientes y proveedores y que incrementó enormemente su facturación. Otro hito importante dentro su historia fue la adquisición de ePrice.it en junio de 2022, el segundo Marketplace más relevante de Italia, favoreciendo así unas mejores conexiones comerciales con dicho país (Riba Mundo Tecnología, 2022).

En el año 2022, más específicamente en mayo de 2022, Riba Mundo Tecnología recibió el premio a la empresa con mayor éxito de la Comunidad Valenciana, premio que indica el gran crecimiento que ha llevado a cabo esta firma en tan pocos años de recorrido empresarial y que se puede demostrar si analizamos sus principales datos económico-financieros.

En primer lugar, analizaremos la evolución de Riba Mundo Tecnología en aspectos de tamaño, tomando en cuenta los Ingresos de explotación y el número de empleados:

**Gráfico 5.4. Ingresos de explotación Riba Mundo Tecnología**



**Gráfico 5.5. Número de empleados Riba Mundo Tecnología**



*Fuente: Elaboración propia con datos de SABI*

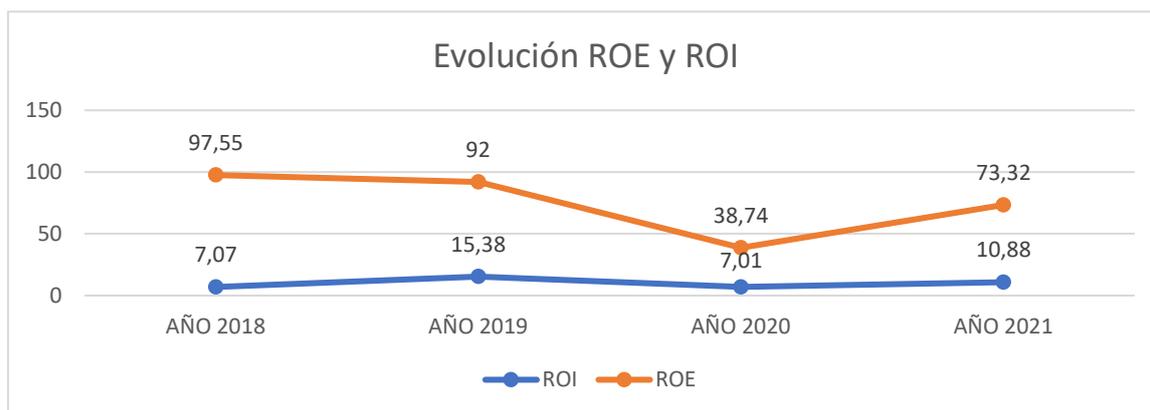
En cuanto al tamaño de Riba Mundo Tecnología, observamos una tendencia de crecimiento entre los años en los que se desarrolla la empresa como ya habíamos adelantado antes, dándonos a entender la buena gestión de la firma en estos años de recorrido empresarial.

En referente a los ingresos de explotación, observamos un crecimiento más exponencial entre el año 2020 y 2021, que se corresponde con la creación de su e-commerce propio y que da lugar a un mayor volumen de ventas. Por otro lado, la firma habla de una facturación neta de 329 millones de euros en 2022 (Riba Mundo Tecnología, 2023), un crecimiento bastante exponencial para una empresa de tan poco recorrido y que se corresponde, muy probablemente, con la adquisición de ese Marketplace que mencionamos anteriormente (ePrice), además de por los aumentos de capital llevados a cabo, que ha permitido a la empresa mejorar sus instalaciones y sus comunicaciones, favoreciendo dicha facturación.

En cuanto al número de empleados, observamos también una tendencia ascendente, asociada, principalmente, a las necesidades de personal que ahora tiene la empresa dado su crecimiento contando, para el año 2022, con 65 empleados (Riba Mundo Tecnología, 2022).

A continuación, realizaremos el estudio de la evolución de los principales ratios económico financieros mencionados anteriormente (ROI y ROE), basándonos en la información disponible en la base de datos SABI:

## Gráfico 5.6. Rentabilidades de Riba Mundo Tecnología



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

Observamos como, en este caso, los ratios no siguen una tendencia constante de ascenso igual que pasaba con los indicadores de tamaño, sino que, dependiendo del año, crecen o decrecen. Si nos fijamos en la rentabilidad económica podremos ver que existen aumentos y descensos durante todos los años. Los descensos en la rentabilidad económica se explican gracias a una mayor inversión en mejoras de instalaciones y comunicaciones de la empresa, que incrementan la cuenta de activo. Los años en los que la rentabilidad económica aumenta se explican gracias a un incremento en los beneficios obtenidos. Si nos fijamos en la rentabilidad financiera o ROE, vemos un descenso entre los años 2019 y 2020, correspondiente a un aumento de capital realizado en el año 2020.

Para finalizar, cabe destacar que esta empresa es una Born Global del tipo trader internacional, según la clasificación de Oviatt y McDougall, 1994, ya que se encarga de gestionar principalmente la cadena logística de entradas y salidas de los productos que comercializan, extendiéndose a numerosos países y realizando poca IDE en los mercados objetivo.

En este caso, Riba Mundo Tecnología realiza IDE durante su proceso internacional, aunque muy escasamente. El caso más claro es la adquisición del Marketplace italiano ePrice, que supone una inversión para fortalecer las relaciones con las principales marcas del sector. De todas maneras, están evaluando, adquirir otras empresas estratégicamente importantes en un futuro, que supondrían una mayor IDE, y que favorecería el mayor desarrollo de la empresa (Marco Dezi, 2022).

En el caso de esta entidad, su proceso de internacionalización se ha basado principalmente en aprovechar su carácter innovador para crear un servicio enfocado en el cliente, más rápido y seguro, que favorezca esas relaciones y mejore la calidad del

servicio. Crearon su propia plataforma online, aprovechando la mejora continua de las TICs, que nos conecta a todos a través de internet, y que permitió a la empresa crear una gran red internacional de venta de productos tecnológicos.

Si nos fijamos ahora en las exportaciones, la empresa cuenta con un 87% de las ventas en exportaciones, dirigiéndose principalmente al mercado europeo. Sin embargo, el mercado al que Riba Mundo Tecnología dirige sus exportaciones ya no es solo el mercado europeo como ocurría en 2021, sino que, ahora en 2022, su mercado se ha extendido, llegando también a países como EE. UU, Reino Unido o Emiratos Árabes Unidos (Riba Mundo Tecnología, 2022).

El nivel de importaciones para esta empresa se sitúa en el 85% (información obtenida de la base de datos SABI), todas provenientes de la Unión Europea, lo cual, como ya se explicó anteriormente, reduce enormemente los gastos dada la condición de mercado común y libre. Este alto nivel de importaciones permite a Riba Mundo Tecnología reducir los gastos de producción casi al mínimo e invertir ese dinero en una mejora de la cadena logística, principal ventaja competitiva de esta empresa.

### 5.3. Techos y Paredes Engineering

**WOODSLINES**<sup>®</sup> Techos y Paredes Engineering es una empresa española fundada el 20 de mayo de 2019 cuya actividad consiste en la fabricación y comercialización de maderas, más específicamente de paneles acústicos. Está situada en Terrassa, Barcelona, y está incluida dentro del sector de comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios según el código CNAE 2009, ocupando dentro de él, la posición 79 del ranking.

Esta empresa produce principalmente, a partir de madera maciza, productos para revestir el interior de casas, oficinas, vestuarios, etc. La firma se especializa en paneles acústicos, que sirvan también para absorber la humedad y mantener un entorno cómodo en los interiores. Estos paneles, pueden ser de diferentes formas, con los tabloncillos más separados, más juntos, de diferentes tipos de maderas, ampliando así su gama de productos. Recientemente han comenzado a fabricar este tipo de paneles incluyendo en ellos luz, para facilitar la iluminación de los espacios sin fallar a la estética.

Techos y Paredes Engineering ya se ha conseguido establecer en el mercado, realizando diversos proyectos esparcidos entre España y Francia. Algunos de estos proyectos incluyen el revestimiento de gimnasios, centros de día o incluso teatros, dando lugar a un crecimiento de la demanda de este tipo de productos (Woodlines, s.f.).

Todos estos proyectos, de gran importancia para una empresa considerada pequeña y en desarrollo, han hecho que año tras año su tamaño haya ido en aumento, dando lugar a mejores resultados, tanto económicos como financieros. Para ello, vamos a realizar un análisis del tamaño y estado económico financiero de la empresa, analizando, en primer lugar, sus ingresos de explotación y el número de empleados, para posteriormente realizar un estudio de su rentabilidad económica y financiera.

### Gráfico 5.7. Ingresos de explotación de Techos y Paredes Engineering



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de SABI*

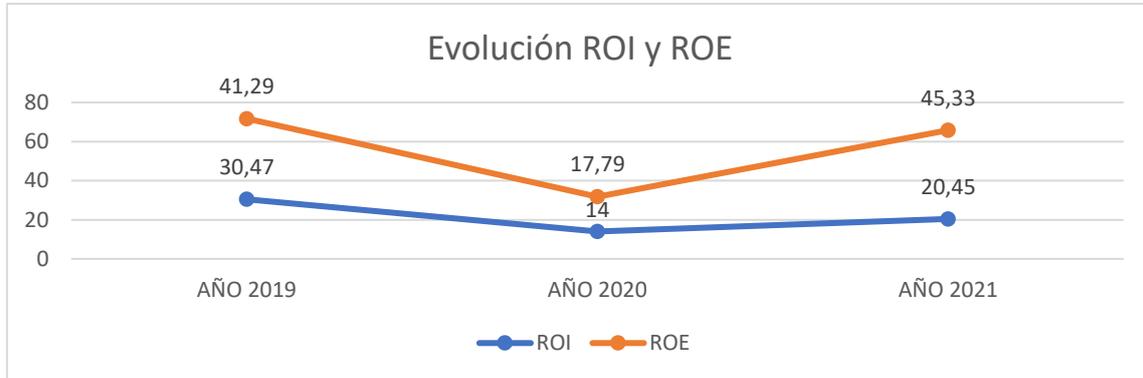
Si nos fijamos en los ingresos de explotación, observamos como la empresa ha ido creciendo a medida que han ido pasando los años, y esto se debe principalmente a la adquisición de esos proyectos que comentaba antes, ya que han hecho que la marca de Woodlines, de la que es propietaria nuestra empresa, crezca, y gane una reputación dentro de su sector, llamando así a un mayor número de clientes que quieran emplear estos materiales para revestir el interior de sus casas, centros de trabajo, etc.

En cuanto al número de empleados, esta empresa mantiene constante 1 trabajador durante los 3 años que hemos estudiado. Sin embargo, en la actualidad, Techos y Paredes Engineering cuenta con 6 trabajadores (Empresite, 2023), un incremento significativo.

Todos estos trabajadores cuentan con una gran experiencia en el sector, que les ayuda a mejorar sus productos acorde a las necesidades existentes hoy en día, tal y como explica el cofundador Emmanuel Gentis en una entrevista en el salón Materials&Lights (Frédéric Lorenzini, 2022).

Seguido de este estudio del tamaño de la empresa, del que concluimos que es una empresa grande en facturación, pero pequeña en número de empleados, pasaremos a estudiar los principales ratios económico financieros como son la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica:

### Gráfico 5.8. Rentabilidades de Techos y Paredes Engineering



Fuente: Elaboración propia a partir de datos en SABI

Si nos fijamos en ambos ratios simultáneamente podemos observar que su evolución durante los años estudiados es muy similar, pasando de una reducción en el año 2020, a un incremento de estos para el año 2021.

Esta reducción en el año 2020 se justifica debido a que, aunque la empresa haya sufrido incrementos en facturación gracias al desarrollo de su actividad, los resultados netos que esta obtuvo, no siguen el mismo camino, viéndose reducidos notablemente, y pasando de tener en el año 2019, 26.919€ de resultado de ejercicio, a tener en el año 2020, 13.378€.

Por último, cabe destacar que esta empresa es una empresa Born Global, del tipo de Start-up concentrada geográficamente, ya que, en este caso, su cadena de valor es más amplia, incluyendo en ella no solo la parte de logística, sino también la de producción, aportando así un mayor control sobre sus operaciones.

El modo de internacionalizarse principal de esta empresa es la producción en el país de origen para, posteriormente, exportar esos productos al país de destino (Francia) mediante un acuerdo de cooperación con su distribuidor local de confianza, Réso, extendido por todo el país galo. Este acuerdo unifica los conocimientos técnicos en materia de producción y conocimiento del producto del fabricante, con una gran distribución por el país de destino, dando lugar a una gran alianza que hace crecer a nuestra entidad.

En el caso de Techos y Paredes Engineering, las exportaciones suponen el 90% (información obtenida de la base de datos SABI para el año 2021) de sus ventas, dirigiéndose únicamente al mercado francés, y diferenciándose así del último tipo de empresa Born Global, las Start-ups globales. Estas exportaciones son distribuidas por Réso y se hacen bajo la marca del fabricante, Woodlines, por lo que se consideran exportaciones directas.

Con este proceso de internacionalización, la empresa consigue penetrar en el mercado objetivo más fácilmente, sin incurrir en numerosos riesgos, y reduciendo la inversión. Es cierto que pueden llegar a perder cierto control de su empresa y de sus productos, pero esta pérdida de control se ve recompensada por un crecimiento de las ventas y, por consiguiente, con un aumento en la facturación de los próximos años.

#### 5.4. Soltec Development



Soltec Development es una empresa española fundada el 28 de septiembre de 2018 cuya actividad es el desarrollo de proyectos solares fotovoltaicos. Está situada en Madrid y según el código CNAE 2009 está incluida en el sector 3519, correspondiente a producción de energía eléctrica de otros tipos, ocupando la posición número 11 dentro de este ranking. Es una empresa perteneciente a un grupo de más de 160 empresas, denominado Soltec Power Holdings S.A.

Entre los productos principales de esta empresa destacan las plantas fotovoltaicas, incluyendo innovaciones en ellas como un seguimiento solar autónomo, generación distribuida por todas las placas instaladas o las plantas agrovoltaicas, empleadas para dar sostenibilidad a las placas fotovoltaicas y aportar una eficiencia agrícola, dos de los sectores más necesarios para el desarrollo sostenible y de la biodiversidad (Soltec, s.f.)

Entre algunos de sus hitos históricos más importantes, destacan la creación de productos novedosos como SolarFighter, un kit todo en uno, que incluye el producto y la instalación para su puesta en marcha, diseñado para obtener una generación de energía solar distribuida por todas las placas fotovoltaicas. También destaca la aplicación de las

plantas agrovoltaicas en Dinamarca en el año 2023, donde nuestra empresa logra con ello expandirse a un nuevo mercado (Soltec, 2023)

Esta empresa ya se establece como una empresa puntera en el sector gracias a la experiencia aportada por su empresa matriz, que le da esos conocimientos necesarios y esos recursos para poder hacerse un hueco en el mercado. Para poder conocer mejor la situación económica de la empresa vamos a analizar, igual que con el resto de las empresas, sus principales datos económico-financieros, para determinar la evolución que ha sufrido en estos años.

### Gráfico 5.9. Ingresos de explotación de Soltec Development



Fuente: Elaboración propia a partir de datos en SABI

### Gráfico 5.10. Número de empleados de Soltec Development

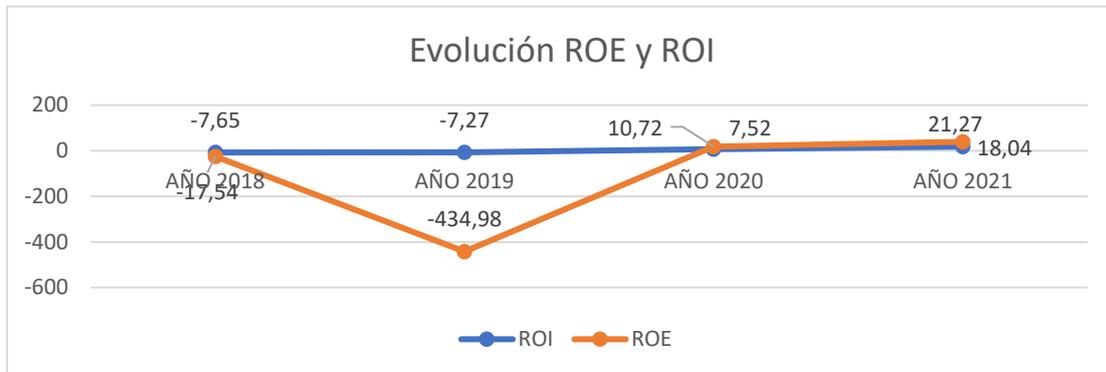


Fuente: Elaboración propia a partir de datos en SABI

Si nos fijamos en los ingresos de explotación, podemos ver como nuestra empresa posee una tendencia ascendente año tras año, que nos puede llevar a entender que es una empresa en crecimiento constante en términos de facturación. Esto se explica claramente con su apertura a diferentes mercados, como el danés, durante su historia, que hace que dichos crecimientos se vean fortalecidos por una mayor red de clientes en el mundo. En cuanto al número de empleados, observamos también una clara tendencia de crecimiento durante el recorrido empresarial, que se justifica gracias al incremento de la actividad de la entidad.

Una vez analizado el tamaño de esta empresa en términos de facturación y de número de empleados, realizaremos el análisis de sus rentabilidades, obteniendo así un estudio global de la entidad:

### Gráfico 5.11. Rentabilidades de Soltec Development



Fuente: Elaboración propia a partir de datos en SABI

Como podemos observar en la gráfica, en los dos primeros años de la entidad, sus rentabilidades se sitúan en valores negativos. Estos valores vienen dados porque la empresa obtiene pérdidas empresariales en estos años, convirtiendo, por tanto, ambas rentabilidades en negativas. En el caso de la rentabilidad financiera, este hecho hace que obtenga un valor extremo para el año 2019, donde las pérdidas empresariales son enormes

Sin embargo, estas obtienen valores positivos para los dos últimos años, dando a entender una mejora en el aprovechamiento de los recursos de la empresa y una mayor riqueza para los accionistas de la entidad, es decir, una mejor situación económica y financiera para Soltec.

Cabe destacar que esta empresa es una empresa Born Global, del tipo Start-up global, puesto que su cadena de valor ahora no sólo se desarrolla en torno a la logística, sino que lleva a cabo una integración vertical que engloba también la producción y la venta de sus productos propios. Su mercado es extenso, teniendo numerosos países como mercados objetivo, y diferenciándose así de las Start-ups concentradas geográficamente.

El principal método de internacionalización de Soltec Development es la producción en el país de destino, donde, gracias a las filiales creadas por la empresa matriz, nuestra entidad puede llevar a cabo su actividad. Estas filiales son filiales de nueva creación, dedicadas únicamente al desarrollo en el extranjero de la actividad de Soltec

Development. Este método hace que la empresa pueda reducir numerosos costes, derivados, por ejemplo, del transporte o de los aranceles, que son de gran cuantía al tratarse del sector energético (

En muchos casos, este método no es el más viable para empresas de reciente creación, como es Soltec Development, sin embargo, la gran experiencia y cualificación con la que cuentan los trabajadores, unida a grandes recursos tangibles, hace que este método sea el óptimo para obtener mayores ventas y, en definitiva, una mayor expansión internacional.

Soltec Development también se internacionaliza mediante las exportaciones, que suponen el 39% de sus ventas, y que están destinadas a numerosos países, entre los que se encuentran Italia, EE. UU, Brasil, Dinamarca, México, Colombia y Rumanía.

## **6. CONCLUSIONES**

El presente trabajo tenía como objetivo contribuir a una mejor comprensión del fenómeno empresarial de las Born Globals, detallando las características principales y los factores que influyen en la aparición y desarrollo de este tipo de organizaciones, así como los diferentes métodos de internacionalización que llevan a cabo.

En este ámbito, se entienden las Born Globals como empresas con una corta trayectoria empresarial que, disponiendo de menores recursos financieros y humanos que las grandes multinacionales, son capaces de mantener una actitud altamente emprendedora, tratando de internacionalizar su actividad desde los inicios de la firma y asumiendo así el mundo como el mercado objetivo.

Las Born Globals son empresas que rompen con los procesos de internacionalización tradicionales, llevando a cabo un proceso más radical y acelerado y enfocándose más claramente en pequeños segmentos de los mercados internacionales, en constante crecimiento gracias a la globalización. Para poder crecer en estos segmentos, comercializan productos altamente específicos y con alto valor añadido, mediante la aplicación de tecnologías punteras e innovadoras, que les permiten adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores y a incrementar su competitividad internacional. Sin embargo, aunque las Born Globals posean ese liderazgo tecnológico que hemos comentado, no significa que solo se dirijan a sectores tecnológicos, sino que también operan en sectores más maduros y tradicionales.

Asimismo, las empresas nacidas globales también ven favorecido su proceso internacional gracias a una mejora evidente de las TICs en los últimos años. Esta mejora de las TICs ha permitido a estas empresas establecer alianzas globales con proveedores y distribuidores de los diferentes mercados geográficos, obteniendo conocimientos valiosos para operar en dichos mercados y obteniendo, así, importantes cuotas de mercado en el exterior. Estos valiosos conocimientos, a su vez, se ven engrandecidos gracias a la capacidad de aprovechamiento de las oportunidades internacionales de los fundadores de las Born Globals, que sustentan una gran parte de la visión y estrategia global de este tipo de negocios.

Otro de los objetivos que tenía este trabajo era realizar diferentes estudios empíricos que complementaran la literatura explicada, enfocándonos en Born Globals españolas, tanto a nivel agregado como a nivel individual.

En este ámbito, hemos observado que las empresas Born Globals españolas buscan, antes de iniciarse en el mercado internacional, situar sus sedes en regiones de España que les puedan aportar ventajas de localización, ya sea en comunicaciones, en infraestructura, cercanía al mar, etc. Estas ventajas de localización les generan grandes oportunidades para exportar los productos que comercializan, que es el principal método de internacionalización que siguen todas estas empresas, enfocadas principalmente en la Unión Europea.

Sin embargo, aunque todas estas empresas tengan en común la exportación a diferentes mercados geográficos, es difícil establecer una generalidad que las englobe a todas, pues llevan a cabo este proceso de maneras diferentes. En algunos casos, estas empresas deciden establecer su producción en el país de origen, como es el caso de Soltec Development, o prefieren dedicarse a realizar operaciones internacionales de compra y venta, como el caso de Riba Mundo Tecnología, dando lugar así a una gran variedad y cantidad de empresas Born Globals.

Durante el desarrollo de este trabajo hemos podido observar que el fenómeno Born Global posee una tendencia creciente en los últimos años dentro del tejido empresarial español, gracias, principalmente, a la gran globalización en la que nos encontramos. Este grado de globalización permite casi a casi cualquier PYME llevar a cabo un proceso internacional radical y acelerado, por lo que ya no deberíamos posicionar a las

Born Globals como unos casos de empresas particulares e independientes, sino como una tendencia empresarial consolidada.

Continuando con el desarrollo de estas conclusiones, nos gustaría añadir ciertas debilidades que nos hemos ido encontrando durante el estudio de este tipo de organizaciones.

La primera es la falta de consenso de muchos economistas a la hora de definir con exactitud qué son las empresas Born Globals. La existencia de numerosas definiciones no facilita para nada la comprensión de este tipo de negocios, sino que dificulta la elección de cuál es la más acertada y correcta para explicar el concepto.

La segunda es la falta de información disponible respecto a la evolución y desarrollo de los procesos de internacionalización de estas empresas en la base de datos SABI. Esta base de datos nos proporciona información muy útil en términos de balance, cuenta de resultados y rentabilidades. Sin embargo, en aspectos como el grado de exportaciones o la realización de IDE por parte de las empresas, la información aportada es de escaso valor, teniendo que buscar otras fuentes de información, que, en ocasiones, son inexistentes.

Por último, no querríamos acabar este trabajo sin mencionar algunas implicaciones que traen consigo las empresas Born Globals para la práctica profesional. En relación con este aspecto, las empresas nacidas globales suponen un gran motor económico para los países, contribuyendo a incrementar la competitividad dentro de estos y la competitividad en los mercados internacionales.

Asimismo, mejoran el tejido empresarial, implantando grandes innovaciones que pueden ser utilizadas por otras empresas y generando empleo dentro de los países en los que operan. También favorecen el desarrollo de los países emergentes, destinando, en muchas ocasiones, parte de su producción y de los productos/servicios que comercializan a ellos.

En definitiva, las empresas Born Globals son una prueba de que la globalización ofrece oportunidades reales y al alcance para las organizaciones que quieren emprender. Su éxito demuestra que, con una buena mentalidad, una buena planificación estratégica y una ejecución correcta es posible lograr el crecimiento y el desarrollo internacional.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Bureau van Dijk. (2023). SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos [Base de datos]. Recuperado de <https://sabi-informa-es.usal.idm.oclc.org/version-20230626-1-4/home.serv?product=SabiInforma&>

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>

Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386. [https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(97)00010-3)

Frédéric Lorenzini. (2022). *Entrevista a Emmanuel Gentis, cofundador de WOODSLINES en el salón Materials & Light*. Woodslines. <https://woodslines.com/es/entrevista-emmanuel-gentis/>

GlobalHadmer International Import Export SL. (2023). En SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos [Base de datos]. Recuperado en [https://sabi-informa-es.usal.idm.oclc.org/version-20230626-1-4/Report.serv?\\_CID=601&product=sabiinforma&SeqNr=136](https://sabi-informa-es.usal.idm.oclc.org/version-20230626-1-4/Report.serv?_CID=601&product=sabiinforma&SeqNr=136).

Jimeno, G. (2022). *La tecnológica que ha logrado facturar cerca de 200 millones en cuatro años*. Economía3. <https://economia3.com/2022/12/09/512692-riba-mundo-continua-sus-compras-por-europa/>

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (1996). The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26. <https://www.researchgate.net/publication/301840778>

Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*, 45(3), 15-35. <https://www.jstor.org/stable/40836141>

McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>

*Productos – globalhadmer.es.* (s. f.). <https://globalhadmer.es/index.php/es/productos/>

Rialp, A., Criado, J. R., & Knight, G. (2010). La vocación global de los nuevos modelos de PYMES: el caso de las empresas «born-globals». *Economía industrial*, 375, 171-190.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3197496>

Riba Mundo Tecnología. (2021). *Riba Mundo Tecnología inaugurate its E-Commerce*. Riba Mundo Tecnología. <https://ribamundotecnologia.es/article/riba-mundo-tecnologia-inaugurate-its-e-commerce/>

Riba Mundo Tecnología SA. (2023). En SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos [Base de datos]. Recuperado de [https://sabi-informa-es.usal.idm.oclc.org/version-20230626-1-4/Report.serv?\\_CID=273&product=sabiinforma&SeqNr=10](https://sabi-informa-es.usal.idm.oclc.org/version-20230626-1-4/Report.serv?_CID=273&product=sabiinforma&SeqNr=10)

Riba Mundo Tecnología. (2023). *About us - Riba Mundo Tecnología*. <https://ribamundotecnologia.es/about-us/>

Ripollés, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2008). La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas. *Universidad Jaume I*. [https://www.researchgate.net/publication/28206266\\_La\\_orientacion\\_al\\_mercado\\_como\\_determinante\\_de\\_la\\_internacionalizacion\\_de\\_las\\_nuevas\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/28206266_La_orientacion_al_mercado_como_determinante_de_la_internacionalizacion_de_las_nuevas_empresas)

Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>

*Sobre nosotros – globalhadmer.es.* (s. f.). <https://globalhadmer.es/index.php/es/sobre-nosotros/>

Soltec Development SA. (2023). En SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos [Base de datos]. Recuperado en [https://sabi-informa-es.usal.idm.oclc.org/version-20230626-1-4/Report.serv?\\_CID=1363&product=sabiinforma&SeqNr=61](https://sabi-informa-es.usal.idm.oclc.org/version-20230626-1-4/Report.serv?_CID=1363&product=sabiinforma&SeqNr=61)

Soltec. (2023). *Powertis entra en Dinamarca y apuesta por la Agrovoltáica - Soltec*. Soltec. [https://soltec.com/powertis-entra-en-dinamarca-y-apuesta-por-la-agrovoltáica/?\\_gl=1\\*af4jgw\\*\\_ga\\*NjKxNDEyMjUyLjE2ODgyOTc1NTc.\\*\\_up\\*MQ.\\*\\_ga\\_Y9KTZ1DTZL\\*MTY4ODI5NzU1Ny4xLjEuMTY4ODI5NzYyNi4wLjAuMA.](https://soltec.com/powertis-entra-en-dinamarca-y-apuesta-por-la-agrovoltáica/?_gl=1*af4jgw*_ga*NjKxNDEyMjUyLjE2ODgyOTc1NTc.*_up*MQ.*_ga_Y9KTZ1DTZL*MTY4ODI5NzU1Ny4xLjEuMTY4ODI5NzYyNi4wLjAuMA.)

*Techos Y Paredes Engineering S.L. - Teléfono y dirección | Empresite.* (s. f.). Empresite España - Buscador de Empresas y Negocios de España. <https://empresite.eleconomista.es/TECHOS-PAREDES-ENGINEERING.html>

Techos y Paredes Engineering S.L. (2023). En SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos [Base de datos]. Recuperado en [https://sabi-informa-es.usal.idm.oclc.org/version-20230626-1-4/Report.serv?\\_CID=872&product=sabiinforma&SeqNr=177](https://sabi-informa-es.usal.idm.oclc.org/version-20230626-1-4/Report.serv?_CID=872&product=sabiinforma&SeqNr=177)

Woodslines. (2022). *Paneles acústicos de madera - Woodslines*. <https://woodslines.com/es/>

Woodslines. (s.f.). *Proyectos - Woodslines*. <https://woodslines.com/es/proyectos/>