

EL PROCESO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DE REDES CLAVE EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS DE SERVICIOS

RESUMEN.

El propósito de la investigación es analizar cómo se desarrollan las actividades de gestión de conocimiento de redes de negocios en emprendimientos internacionales (*International New Ventures - INV*) de servicios de alto valor agregado.

Esta es una investigación de nivel descriptivo con metodología de estudio de casos. Se abordarán casos de pequeñas empresas de servicios intensivos en conocimiento (*Knowledge Process Outsourcing* y *Knowledge Intensive Business Services*), fundadas en los últimos 5 años en ciudades principales de Chile y Brasil. El área teórica considera la estrategia de pequeñas empresas de servicios (*Small Business*) y su relación con la gestión del conocimiento (*Knowledge Management*) y las teorías de internacionalización de nuevos emprendimientos.

Las implicaciones prácticas de esta investigación son identificar las actividades de gestión de conocimiento necesarias para desarrollar una estrategia de redes. Esto permitirá sistematizar las actividades de gestión de redes y establecer planes de desarrollo de las redes de negocios adecuados al contexto y recursos de un INV.

Se propone el conocimiento de redes (*Network Knowledge*) como previo a los otros tipos de conocimientos como el tecnológico y de mercado.

Palabras Claves: INV, Conocimiento de Redes, Internacionalización.

INTRODUCCIÓN.

En la nueva economía del conocimiento se están generando otro tipo de intercambios comerciales entre países, principalmente debido a la importancia del sector servicios en las economías más desarrolladas.

En la Unión Europea (UE), el 95% de las empresas de servicios son pequeñas empresas. Además, los trabajos futuros en la UE serán creados por el sector servicios, por lo que el interés por innovar en estas empresas se está incrementando, especialmente en innovaciones no técnicas, de negocios y modelos de gestión del conocimiento (Tan, Uhlaner, Zoetermeer, 2007; DG Research, 2010).

Es así como las capacidades de aumentar conocimiento y redes han sido identificadas como mecanismos mediadores entre el emprendimiento y las ventajas del aprendizaje temprano en la internacionalización. Es en estos aspectos donde se identificó que la capacidad de aumentar conocimiento era la más relevante (Zhou, Barnes, & Lu, 2010).

Luego, las diferencias de resultados entre empresas estarían justificadas por sus distintos stocks de conocimiento y por sus distintas capacidades para la explotación y desarrollo de nuevo conocimiento (Kogut y Zander, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Spender y Grant, 1996).

Por otro lado, a pesar de que se identificó un incremento en el desarrollo conceptual sobre las capacidades dinámicas el soporte empírico es aún limitado (Ambrosini Bowman, 2009). Luego, podemos decir que solo es el comienzo de trabajos empíricos, ya que, se requiere la conceptualización para capturar los procesos de creación de capacidades, con un análisis de procesos según el contexto (Weerawardena, Sullivan, Liesch y Knight, 2007).

Finalmente, a nivel país nos encontramos ante una ventana de oportunidad, donde los actores privados e institucionales deben realizar todos sus esfuerzos para lograr la consolidación del sector. Estamos frente a un dinámico proceso de globalización donde uno de los factores principales del crecimiento económico de los países, el factor capital humano, es relevante y se encuentra disponible en todo el mundo, “*the global talent pool*” (Levin Institute, 2005; Lewin, et. al, 2008).

DISCUSIÓN DE LA PROPUESTA.

Esta investigación busca analizar cómo se desarrollan las actividades claves de gestión de conocimiento en nuevos emprendimientos internacionales¹ de servicios (desde ahora INV). Se busca describir el proceso de internacionalización de las empresas en estudio y lograr identificar las actividades de gestión de conocimiento de redes.

Las características de estos servicios (*Knowledge Process Outsourcing – KPO* y *Knowledge Intensive Business Services - KIBS*) es que son transables en mercados internacionales altamente competitivos, con un alto nivel de obsolescencia y desarrollo tecnológico, basados en las habilidades y conocimiento de los profesionales que entregan el servicio.

El contexto considera ambientes de innovación y emprendimiento, clusters, parques tecnológicos, APLs² (Arranjos Productivos Locais en portugués) en las ciudades principales de Brasil y Chile, específicamente Sao Paulo (BR), Santiago (CL) y Valparaíso (CL).

Crick (2010) identifica patrones distintos de internacionalización, donde las *Born Global* (BGs) se enfocan globalmente y los emprendimientos internacionales regionalmente en un principio, lo que implica un análisis de características y comportamientos distintos,

¹ INV: International New Ventures.

² Los APLs son aglomeraciones de pequeñas y medianas empresas ubicadas en un mismo territorio y que presentan cierto grado de especialización productiva y mantienen algún vínculo de articulación, interacción, cooperación o aprendizaje entre sí o con otros actores locales, tales como el sector público, asociaciones empresarias, instituciones de crédito, educación e investigación (SEBRAE, 2004).

especialmente en marketing. Las BGs son empresas que desde su creación han considerado un mercado global, como actualmente son las aplicaciones móviles³ y juegos.

Para las PYMEs⁴ (desde ahora SME) la investigación en I+D (Investigación y desarrollo) ha estado dedicada al impacto de las políticas públicas en las PYMEs exportadoras, emprendimientos en diversos países (Ohe, et. al., 1991; Birley y Westhead, 1990; Westhead, et. al., 2002) y la comparación entre SMEs exportadoras y las que no lo son (Kedia y Chhokar, 1985). En este trabajo clasificaremos a las SMEs exportadoras de servicios como INVs según su modalidad de internacionalización.

Sobre la adquisición de conocimiento en la internacionalización, los tipos de conocimiento, fuentes y si son de experiencia directa o de redes aún no ha sido posible sistematizarlo (Autio et al, 2000; Autio, 2005; Autio, Bruneel y Clarysse, 2010; Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma, 1997; Freeman, Hutchings, Lazaris, y Zyngier, 2010). Esto implica que existe poca evidencia de cómo se deben establecer procesos y sistemas internos para aprender y asimilar este conocimiento (Fletcher y Prashantham, 2011).

La situación de las empresas en la región presenta dos problemas para internacionalizarse, su aislamiento y el capital social que pueda construir, refiriéndonos con esto a redes de confianza interpersonal y de cooperación entre los equipos de trabajo.

Así se tiene que esta investigación deberá considerar los diferentes contextos y las diferentes necesidades de conocimiento, tipos y fuentes (Fletcher y Harris, 2012). Además, verificar si los INV de servicios son más eficiente en acceder al conocimiento e innovación de la red, considerando que existen interferencias en estas interacciones basadas en conocimiento, dependiendo del nivel de capital social generado (Huggins y Johnston, 2010).

Esta investigación permitirá establecer líneas de investigación futura sobre las nuevas condiciones del trabajo en el sector, la gestión del capital humano a nivel global, análisis transaccionales y macroeconómicos de este tipo de servicios, además de los propuestos en este trabajo.

Si bien no es el objetivo de este trabajo, la utilización de modelos de gestión de conocimiento para sistematizar este conocimiento de redes, permitirá manejar un soporte empírico para describir procesos de creación de capacidades dinámicas (Ambrosini Bowman, 2009; Weerawardena, Sullivan, Liesch y Knight, 2007).

³ Apps: programa creado para llevar a cabo o facilitar una tarea en un dispositivo informático.

⁴ PYME: Pequeñas y Medianas Empresas o SME: Small and Medium Enterprises en inglés.

MARCO TEÓRICO.

En la literatura sobre redes y alianzas, Valkokari y Helander (2007) indican que para pequeñas empresas (SME) esta se ha estancado en los últimos 10 años, y existe poca evidencia sobre los procesos de gestión de conocimiento de este tipo de relaciones.

Según estos mismos autores podemos asumir que cooperar estratégicamente y las redes permiten a los INV competir e innovar en ambientes dinámicos, donde estas redes usualmente coinciden con las redes del emprendedor. Es así como sugieren más investigaciones cualitativas para analizar los efectos de gestionar redes y gestionar este conocimiento (Valkokari y Helander, 2007).

Huggins y Johnston (2010) identificaron que existe una relación entre el dinamismo de la red y la innovación, lo que entrega el desafío a investigaciones futuras para analizar el rol de la red como sistemas evolucionados. Además, muestran que las redes locales y próximas, conforman un ambiente de innovación abierta y de relaciones sociales, que permitiría sistematizar las interacciones con redes regionales o globales (Kilduff y Tsai, 2003; Monge y Contractor, 2003; Gluckler, 2007).

Luego, para los INV podemos establecer la necesidad de desarrollar redes externas para acceder a recursos que no se poseen internamente, pasando desde las redes sociales personales o del emprendedor a una red más formal y no determinada por la proximidad o contexto espacial. Sin embargo, existen diversas visiones sobre la relevancia de las redes locales o regionales para acceder a redes globales.

Así también, según Kenny y Fahy (2011), la literatura aporta antecedentes de que las redes facilitan la internacionalización de INV. Sin embargo, existe poca evidencia sobre qué tipo de recursos son más efectivos que otros en los resultados de la internacionalización. Ellos concluyen que si estas relaciones o la gestión de redes están relacionadas con los resultados de la internacionalización, esta red debería ser monitoreada.

Por otro lado, Ojala (2009) propone un cambio en las actividades de gestión de redes, donde las SME, por un razón principalmente estratégica, seleccionan el mercado lejano y el modo de entrada sin influencia de su red o socios. Pero la gestión de redes sigue siendo un recurso estratégico para los administradores, si quieren llegar a nuevo mercados.

En los últimos años, Fletcher y Prashantham (2011) identifican que la asimilación de conocimiento no es un proceso gradual, pero que los INV pueden sufrir un estancamiento en la obtención de nuevas capacidades para internacionalizarse rápidamente. Concluyen que a pesar de ser ampliamente aceptado de que el proceso de internacionalización es intensivo en aprendizaje (conocimiento), existe poca evidencia como se deben establecer procesos y sistemas internos para aprender y asimilar este conocimiento.

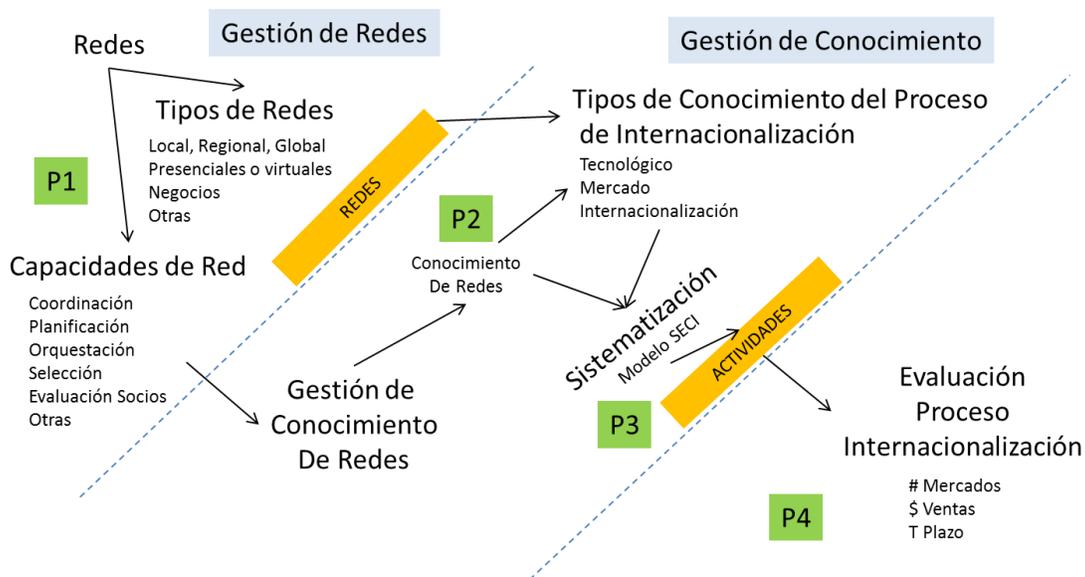
Las brechas identificadas por Fletcher y Harris (2012) son los procesos de uso y asimilación de este conocimiento, donde las futuras investigaciones deben considerar los diferentes contextos y las diferentes necesidades de conocimiento, tipos y fuentes.

Los INV, al ser pequeñas empresas basadas en conocimiento, estarían mejor preparadas para acceder al conocimiento y la innovación que se genera en la red. Sin embargo, aquellas interacciones que se encuentran influenciadas por el capital social entre los emprendedores, empleados y ejecutivos, son de difícil gestión. Los ejecutivos deben poder distinguir que redes se encuentran basadas en el capital de la red (*Network Capital*) y/o en el capital social (*Social Capital*), para poder entender y manejar la complejidad de las interacciones basadas en conocimiento (Huggins y Johnston, 2010).

Tornroos (2002, 2004 en Santos, 2012) indica que el éxito de cada empresa miembro de una red es el resultado de la conducta de cada uno, lo que requiere la atención de los ejecutivos sobre la evolución y *performance* de las redes a las que pertenece.

En definitiva, un INV debería conocer el potencial de una red, para saber si puede o no gestionarla e invertir en ella. Luego, es necesario analizar las diferencias entre diversos recursos en red a través de tipos de empresas, sectores y niveles locales, regionales y globales. Además, debido a la sobre posición de redes empresas y personales, es necesario conocer si existe la comprensión suficiente de como las empresas logran ventajas y beneficios de la gestión de sus redes (Huggins y Johnston, 2010).

Figura 1: Contexto Gestión de Conocimiento de Redes (Network Knowledge).



Fuente: construcción propia desde la base teórica.

METODOLOGÍA.

Problema:

- ¿Cómo es posible identificar las actividades claves de gestión de conocimiento de redes en el proceso de internacionalización de los INV de servicios de alto valor agregado?.

Objetivo General.

- OG1: Analizar cómo se desarrollan las actividades claves de gestión de conocimiento de redes en el proceso de internacionalización de los en los INV de servicios de alto valor agregado.

Objetivos Específicos.

- OE1: Identificar las actividades claves de gestión de conocimiento de redes en los INV de servicios de alto valor agregado en el contexto latinoamericano.
- OE2: Describir qué relación existe entre la presencia de actividades de gestión de conocimiento de redes y el proceso de internacionalización de las empresas de servicios globales.
- OE3: Sistematizar la correspondencia entre actividades de Gestión de Conocimiento de Redes y los resultados de internacionalización del INV.

Estudio de Casos.

Como se indicó se utilizará la metodología de estudio de casos múltiples (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989) acorde al nivel descriptivo de esta investigación cualitativa. Esta es una metodología apropiada en temas nuevos, que permite identificar patrones comunes entre los casos y las teorías bajo investigación. Además, permitirá explicar la relevancia y relación causal del fenómeno de gestión de redes de negocios (Yin, 1989).

Según Yin (2003), esta metodología nos permitirá el ¿Cómo y Por qué? del fenómeno, donde es importante cubrir las condiciones del contexto donde la gestión de redes de negocios ocurre y no es posible interferir en el comportamiento de los INVs. Además, no existe una clara diferencia entre el fenómeno y el contexto.

Desarrollo de la Metodología:

1. Preguntas del estudio.

Preguntas.

Principal.

- *¿Cuáles son las actividades de gestión de conocimiento de redes en los INV de alto valor agregado (KPO, KIBS) en el contexto latinoamericano?.*
- *¿Cuál es la relación existe entre las actividades de gestión de conocimiento de redes y el proceso de internacionalización de las empresas de servicios globales?.*

- *¿Cómo son utilizadas las actividades de Gestión de Conocimiento de Redes en los INV para internacionalizarse?..*

2. Propositiones.

Relacionadas al OE1: *Identificar que actividades de gestión de conocimiento de redes en los INV de alto valor agregado (KPO, KIBS) en el contexto latinoamericano.*

- P1: Desde las actividades estratégicas de gestión de redes se puede identificar el conocimiento utilizado en el proceso de internacionalización de los INV.
 - P 1.1: Se pueden establecer los tipos de redes de mayor uso y relevancia para los INVs.
 - P 1.2: Los criterios de selección de redes deben ser priorizados para que puedan ser gestionados por los INV.
 - P 1.3: Se pueden identificar actividades estratégicas en la gestión de redes. Dentro de las cuales se tiene: coordinación, planeación, evaluación de parceiros (o socios), orquestación, entre otras.
 - P 1.4: Se puede describir cuales son las interacciones entre una red local, regional y global.
 - P 1.5: Se pueden identificar cuál es la diferencia que surge cuando la red empresa pasa a ser más grande o relevante que la red personal.
 - P 1.6: Al determinar las capacidades de red del INV en su red local, se pueden identificar que actividades son necesarias también para gestionar adecuadamente las redes globales.

Relacionadas al OE2: *Describir qué relación existe entre la presencia de actividades de gestión de conocimiento de redes y el proceso de internacionalización de las empresas de servicios globales.*

- P2: La gestión del conocimiento de redes es clave para gestionar el conocimiento de mercado y el de internacionalización.
 - P 2.1: Es posible identificar los tipos y características de redes que están relacionados al conocimiento tecnológico, de mercado y de internacionalización.
 - P 2.2: El conocimiento de redes tiene una componente experiencial (tácita) y otra explícita y se pueden plantear formas diferenciadas de gestión de conocimiento.
 - P 2.3: El conocimiento de redes es previo al de mercado, de internacionalización y tecnológico.

Relacionadas al OE3: *Sistematizar la correspondencia entre actividades de Gestión de Conocimiento de Redes y los resultados dea internacionalización del INV.*

- P3: Las actividades de gestión de conocimiento de redes pueden ser sistematizadas a través del modelo SECI (Nonaka y Takeuchi, 1995), en el proceso de internacionalización de los INV.

- P4: Es posible determinar los efectos de la gestión de conocimiento de redes en los resultados de internacionalización.
 - P 4.1: La evaluación de la gestión de redes se puede realizar en base a los indicadores de internacionalización de los INV de número de mercados, tiempo en exportar y montos exportados.
 - P 4.2: La presencia y relevancia de las actividades de gestión de conocimiento de redes en los INVs del estudio, tiene relación con el mejor desempeño en los indicadores de internacionalización.

3. Unidad de Análisis.

La unidad de análisis son las pequeñas empresas de servicios categorizadas como INV, en ciudades principales de Chile y Brasil.

4. Lógica que vincula datos con las proposiciones (Hurtado, 2010; pág. 1180).

Se revisa la frecuencia de las categorías de análisis.

Se analizan los matices o diferentes manifestaciones del evento y como se presenta.

Identificar clasificaciones de casos o unidades en grupos similares, especialmente de tipos de redes. Esto para complementar la taxonomía y tipologías sobre redes y actividades de gestión de conocimiento de redes.

Describir la secuencia temporal de actividades de gestión de conocimiento de redes para conformar un proceso o rutina.

Establecimiento de ciertas tipos de relaciones causa y efecto.

Posibles consecuencias identificadas en la secuencialidad de las actividades y eventos descritos.

Se asignan significados a alguna categoría de análisis que permitan encontrar sentido a la información, intensionalidad o connotación de algún tipo.

Identificar estructuras de relaciones en las cuales están involucrados los eventos de estudio.

5. Criterios para interpretar los hallazgos.

Ciertos hechos pueden ser incluidos en las categorías de análisis.

Presencia de incoherencias entre los hechos y eventos que requieran crear o identificar una nueva categoría, o aplicar un criterio de contingencia para algunos eventos o hechos.

Eventos o acciones son idénticos entre las unidades de estudio, los casos y entre los antecedentes teóricos y las evidencias de campo.

Es posible unir conceptos o categorías de análisis a través de la identificación de una relación. Específicamente, entre actividades, procesos y capacidades.

Existe una oposición entre las actividades desarrolladas por una u otra empresa que no permite establecer un patrón de comportamiento.

Existe una correspondencia entre los antecedentes teóricos analizados y algunos hechos identificados, sobre la gestión de redes (networking) y gestión de conocimiento de redes (network knowledge).

Es posible establecer analogías entre ciertos hechos y actividades de gestión de conocimiento o capacidades de gestión de redes en las empresas en estudio.

Situaciones excepcionales que ocurren en la práctica de gestión de redes y gestión del conocimiento de redes, en el grupo de empresas analizadas.

Entrevistas.

Las entrevistas están consideradas en el estudio de casos, estas serán en profundidad, de alrededor de una hora, semi estructuradas y realizadas en idioma español, inglés o portugués, las que se iniciaran con preguntas de referencia.

Se utilizará un tipo de entrevista episódica (Flick, 2000) que corresponde a establecer situaciones del fenómeno en estudio, y en forma secuencial. Con esto se busca captar mejor el significado de las prácticas de transferencia de conocimiento de redes por parte de los emprendedores, en el contexto de la internacionalización.

Se entrevistara a los ejecutivos presencialmente o en su defecto vía SKYPE®, registrando las entrevistas en MP3 SKYPE RECORDER® y transcritas a QSR NIVO10®. Luego, se utilizará la misma herramienta para realizar el análisis del material recolectado y la revisión bibliográfica.

Guía de la entrevista.

a) Planteamiento y delimitación de la situación a investigar:

Se revisarán como lo ejecutivos conforman y gestionan sus redes de negocio, que información manejan regularmente para estas actividades.

b) Identificar y definir los eventos de los cuales se desea obtener información y las personas que lo poseen.

Evidencias de la presencia de capacidades de gestión de redes en la organización y habilidades relacionadas en los ejecutivos encuestados.

Uso de herramientas para la gestión de contactos personales y de negocios en la empresa.

Identificación de una red de negocios propia de la empresa, distinta a la personal.

La empresa se encuentra participando en diversas redes, según alguna clasificación.

c) Temas relacionados desde lo más general a lo más específico, considerando una entrevista no estructurada. Se incluyen preguntas tipo.

Actividades de gestión de redes identificadas.

¿Cuáles son las actividades estratégicas de gestión de redes que manejan los ejecutivos? (P 1.2).

Taxonomía o clasificación de las redes disponibles.

¿Existe alguna de sus redes que son prioritarias? (P 1.3). ¿Qué tipo de información obtienen de esta?.

¿Cómo se pueden clasificar las redes que poseen? (P 2.1).

¿Cuáles son los tipos de redes que permiten identificar mejores oportunidades de negocios? (P 2.2).

¿Mantiene alguna alianza o convenio con otras empresas en la región o globalmente?.

¿Quiénes participan en la redes de negocios que usted mantiene?.

Actividades de gestión de conocimiento de redes.

¿Cuáles es su interacción con la red cercana y local?

¿Esta red le ha proporcionado algún nuevo contacto en una red regional y global?.

¿Cómo ocurrió esto?. (P 1.4).

¿Cómo se comenzó a crear la red de negocios de la empresa, más que la de contactos personales? (P 1.5).

¿Alguien le ha enseñado a organizar los contactos o recomendado ingresar a una red o asociación? (P 2.2).

Orden secuencial de eventos.

Tabla 1: Orden de eventos para entrevistas episódicas.

Etapa	Eventos	Preguntas Tipo
Inicio de actividades y reconocimiento de las redes de negocios del INV	Incubación y creación de la empresa. Integración del equipo de trabajo. Incorporación de un nuevo empleado.	¿Cómo se comenzó a crear la red de negocios de la empresa, más que la de contactos personales? ¿Cuál fue el primer cliente y como se logró? ¿Quiénes participan en la redes de negocios que usted mantiene? ¿Qué información clave se logró últimamente?. ¿De que fuente?.
Gestión de las redes de negocios	Obtención de información clave, nuevo cliente o negocio. Participación en reunión o actividad que se considera muy útil.	¿Alguien le ha enseñado a organizar los contactos o recomendado ingresar a una red o asociación?. Sus redes son virtuales o presenciales. ¿Existe alguna de sus redes que son prioritarias? ¿Qué tipo de información obtienen de esta? ¿Cómo se pueden clasificar las redes que poseen? Usa algún soporte tecnológico para la gestión de su red de negocios.
Primeras etapas de internacionalización	Envío de propuesta comercial o perfil de proyecto, nivel regional (extranjero). Participación en feria internacional o gira de negocios. Postulación a proyecto de internacionalización (CORFO, PROCHILE u otro). Socio estratégico en el extranjero.	¿Esta red le ha proporcionado algún nuevo contacto en una red regional y global?. ¿Cómo ocurrió esto? ¿Mantiene alguna alianza o convenio con otras empresas en la región o globalmente? ¿Cuál fue su primer cliente internacional? ¿Ha postulado a algún proyecto de fomento para exportar?. ¿Quién le recomendó esto?.

Fuente: elaboración propia.

Población y muestra o sujeto de investigación.

Se considerarán empresas de consultoría y de *outsourcing* en Chile y en Brasil. Algunos de los tipos de empresas son:

- Del Programa Start-up Chile de CORFO.
- Empresas exportadoras de servicios registradas por PROCHILE.
- Empresas registradas dentro del sistema de innovación nacional (CORFO).
- Empresas en el Registro en el programa Chile Exporta Servicios.
- Empresas de la categoría en la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH).
- Proveedores de servicios de la industria minera sudamericana.
- Empresas establecidas en espacios de CO-WORK en las ciudades de Sao Paulo (BR), Santiago (CL) y Valparaíso (CL).

A pesar de existir un gran número de empresas en las categorías anteriores, éstas pueden ser empresas productivas o de servicios. De las empresas de servicios, pueden existir distintas categorías de empresas según su tipo de internacionalización, siendo estas Born Global, INVs o por etapas (tradicional).

La dificultad de acceso a estas empresas se debe a que son empresas de nicho, intensivas en conocimiento experto, donde se requiere acceso a través de una entidad validada como una universidad, asociación, institución gubernamental o a través de contactos personales del investigador. El acceso a empresas en Brasil depende de la colaboración de académicos e investigadores locales.

Las empresas deberían tener entre 5 a 50 empleados, y los ejecutivos profesionales de distintas especialidades con más de 5 años de experiencia, se espera que tengan experiencia internacional anterior. Se entrevistará un número representativo de ejecutivos, al menos 2 por empresa. Esta clasificación por número de empleados se debe a la necesidad de estandarizar criterios entre pequeñas empresas en Chile y Brasil, y enfocarse en empresas que según estudios anteriores han tenido mejores resultados en la internacionalización y no son Born Global.

Las empresas deben haber sido creadas alrededor del año 2010, con una antigüedad de 3 años o superior, con facturación en todos los años de operación y al menos 3 clientes activos. Debe tener exportaciones efectivas realizadas o al menos haber presentado propuestas (técnicas y comerciales) a clientes en otros mercados en los últimos 2 años.

Dentro de la clasificación de servicios de los INV, estos pueden ser servicios de ingeniería, TICs y soporte, procesos de negocios, diseño y multimediales o investigación y desarrollo. Según la clasificación de CORFO de los principales servicios exportados por Chile.

Se esperan obtener al menos 20 casos de INVs, con más de 30 ejecutivos entrevistados.

HALLAZGOS PRELIMINARES.

Se analizan los siguientes resultados preliminares según cada proposición.

P1: Desde las actividades estratégicas de gestión de redes se puede identificar el conocimiento utilizado en el proceso de internacionalización de los INV.

Es posible establecer los tipos de redes de mayor uso y relevancia para los INVs, cuando el administrador reconoce los distintos tipos de redes en los que participa y puede gestionarlos por separado con una herramienta o soporte de TICs. Se reconoce principalmente la red reputacional o de marketing.

Identificada una o más redes y basados en los objetivos de la empresa en el corto y mediano plazo, es posible aplicar los criterios de selección de redes y priorizarlas. Por ejemplo, muy pocas empresas tienen un plan de marketing digital desarrollado y cuál es el propósito de sus acciones de marketing, como reputación, gestión de marca, obtención de clientes u otra.

Las actividades estratégicas solo son viables cuando la empresa ya maneja cuáles son sus redes de negocios. Las actividades de planificación conocidas son la coordinación de contactos. La evaluación de parceiros solo es posible cuando existe un registro e historial de transacciones, por tipo de red, que permite tomar acciones fundadas. Esto es factible en interacciones en redes sociales, ya que, con el uso de analíticos puede ser apreciado en tiempo real, pero puede contrastar con el estilo de gestión del administrador.

La principal interacción de redes locales hasta globales, es la identificación de Nodos o contactos que proveen información de mercado o tecnológica, esto a través de la recomendación de un parceiro que maneja estos conocimientos, si no es el mismo que dio la recomendación.

La principal diferencia entre la red personal y de empresa determina por cierto la escalabilidad de un nuevo emprendimiento internacional, esto puede ser apreciado por la necesidad de coordinación y la utilización de herramientas de soporte. Por ejemplo, existen diversas soluciones de Software Abierto (Open Source) para gestionar los clientes o CRM que algunas empresas usan. También, se encuentran en esa fase cuando existe un procedimiento y registro de envío de propuestas de negocios.

Por el momento no es posible identificar que actividades en la gestión de redes locales son transmisibles y prioritarias para gestionar redes de mayor alcance. Pero en algunos casos, trabajar con empresas globales establecidas en la zona permite un entrenamiento para entregar el servicio en mercados lejanos. Por ejemplo, el caso de proveedores de minería para una empresa transnacional o proveedor internacional, los habilita para trabajar en otras zonas. No ocurre lo mismo con los registros de proveedores, que solo son viables en el propio país (en Chile).

P2: La gestión del conocimiento de redes es clave para gestionar el conocimiento de mercado y el de internacionalización.

La componente explícita de redes corresponde principalmente a algunas técnicas de gestión de la tecnología y gestión de clientes que manejan los administradores.

P3: Las actividades de gestión de conocimiento de redes pueden ser sistematizadas a través del modelo SECI (Nonaka y Takeuchi, 1995), en el proceso de internacionalización de los INV.

Es viable determinar los efectos de la gestión de conocimiento de redes en los resultados de internacionalización, por medio de la sistematización de actividades de gestión de conocimiento. Sin embargo, se requiere del desarrollo de una investigación cuantitativa que permita el acceso a un gran número de sectores y empresas, así como también en diversas etapas de desarrollo e internacionalización.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES PRELIMINARES.

Considerando que solo se dispone de un análisis preliminar de los resultados, las conclusiones tienen que ver principalmente con los hallazgos teóricos y los avances realizados hasta este momento.

La gestión de conocimiento de redes de negocios puede ser considerada una capacidad dinámica, ya que, influyen a la empresa a crear y utilizar el conocimiento necesario para desarrollar otras capacidades, y con esto crear y explotar nuevos conocimientos y darles la flexibilidad para cambiar y competir en mercados dinámicos y cambiantes (Zahra y George, 2002)

Así también, este trabajo entrega nuevos antecedentes sobre la gestión de conocimiento de redes, compatible con los antecedentes teóricos que estudian la capacidad dinámica en un ambiente dinámico, además de poder evaluar su efectividad y en qué tipo de situaciones (Ambrosini y Bowman, 2009).

Es posible verificar que las formas de internacionalización para una pequeña empresa de servicios son híbridas, con la generación de alianzas y asociaciones, por la exportación intermediada y la exportación directa, en ese orden. Esto le permitiría a las empresas de servicios trabajar con rapidez y disponer de capacidad de respuesta en marketing y operaciones (McDougall, Shane y Oviatt, 1994).

En el contexto de esta investigación (contexto latinoamericano), es coherente el uso de redes sociales (tradicionales) y su rol mediador en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas con los antecedentes teóricos, ya que, permite a estas empresas lograr los beneficios de conocimiento de oportunidades del mercado externo, recomendaciones y aprendizaje experiencial, y finalmente confianza y solidaridad (Zhou, Wu, Luo, 2007).

Es posible establecer los tipos de redes de mayor uso y relevancia para los INVs, cuando el administrador reconoce los distintos tipos de redes en los que participa y puede gestionarlos por separado con una herramienta o soporte de TICs. Las actividades de planificación conocidas son la coordinación de contactos.

La capacidad de migrar de la red personal y de empresa determina por cierto la escalabilidad de un nuevo emprendimiento internacional, esto puede ser apreciado por la necesidad de coordinación y la utilización de herramientas de soporte. Por el momento no es posible identificar que actividades en la gestión de redes locales son transmisibles y prioritarias para gestionar redes de mayor alcance, además de la selección de parceiros.

La componente explícita de gestión de conocimiento de redes corresponde principalmente a algunas técnicas de gestión de la tecnología y gestión de clientes accesible a los administradores.

Es viable determinar los efectos de la gestión de conocimiento de redes en los resultados de internacionalización, por medio de la sistematización de actividades de gestión de conocimiento. Sin embargo, se requiere del desarrollo de una investigación cuantitativa que permita el acceso a un gran número de sectores y empresas, así como también en diversas etapas de desarrollo e internacionalización para validar esta hipótesis.

Se mantiene como válida la propuesta de que el conocimiento de redes (Network Knowledge) es previo a los otros tipos de conocimientos como el tecnológico y de mercado.

BIBLIOGRAFIA.

ALMEIDA, M. Manual de Planejamento Estratégico, 2. Ed. Sao Paulo: Editora Atlas, 2009.

Ambrosini, Véronique, Bowman, Cliff (2009). Reviews What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. International Journal of Management Reviews Volume 11 Issue 1 pp. 29–49. Journal compilation Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management. Published by Blackwell Publishing Ltd, 2009. 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA

Autio, E. (2005), “Creative tension: the significance of Ben Oviatt and Patricia McDougall’s article ‘Toward a theory of new international ventures’”, Journal of International Business Studies, Vol. 36 No. 1, pp. 9-19.

Autio, E., Bruneel, J. and Clarysse, B. (2010), “Constraint or catalyst? Organizational capabilities and entrepreneurial internationalization”, Proceedings of 52nd Academy of International Business Conference, Rio de Janeiro, 25-29 June.

Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. Academy of Management Journal, 43(5), 909-924. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/199843639?accountid=45394>

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. The qualitative report, 13(4), 544-559.

Birley, S.; Westhead, P. (1990): Growth and performance contrasts between types of small firms. Strategic Management Journal, Vol. 11, n. 7, p. 535-557.

Crick, D. (2010). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. Business School, Birmingham City University, Birmingham, UK. International Marketing Review Vol. 26 Nos 4/5, 2009. pp. 453-476. Emerald Group Publishing Limited 0265-1335 DOI 10.1108/02651330910971986.

DG Research (2010). Final Report of Research supporting Service Innovation: a workshop for European SMEs, organised by the SME Unit, DG Research on 20 May 2010 in Brussels.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14, 532-550.

Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They?. Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 10-11, pp. 1105-1121.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkga, rd, A., & Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. Journal of International Business Studies, 28(2), 337–360.

Fernandez, X. (2014). Recuperado el 6 de febrero de 2014, Crowdfunding: Pequeñas aportaciones para grandes proyectos <http://www5.iadb.org/mif/HOME/FOMINblog/Blogs/tabid/628/entryid/746/Crowdfunding-Pequeñas-aportaciones-para-grandes-proyectos.aspx>

FERREIRA, DE MIRANDA y GIAO (2010, p.210). ver Oliveira Junior, Moacir de (2010).

Ferreira, G., Oliveira, M., Gião, P. (2010). Estratégia e ferramentas para o compartilhamento de melhores práticas na Gerdau. Porto Alegre, Bookman, 2010. p. 203-224. In: Oliveira Junior, Moacir de Miranda. Multinacionais brasileiras : internacionalização, inovação e estratégia global, Porto Alegre : Bookmand, 2010.

Fletcher, M. & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. International Business Review 21 (2012) 631-647. Elsevir Ltd.

Fletcher, M., & Prashantham, S. (2011). Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms. Journal of Small Business and Enterprise Development, 18(3), 475-501. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/14626001111155673>

Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., & Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. International Business Review, 19, 70–84.

- GIAO, P., OLIVEIRA, M., VASCONCELLOS, E.. Services offshoring and its strategic effects on value chains. Curitiba, 2008. on-line. BAR - Brazilian Administration Review, Curitiba, v. 5, n. 3, July/Sept. 2008. (18077692). Disponível em: <http://www.anpad.org.br/bar> . 2008.
- GIAO, P., OLIVEIRA, M.. Um estudo sobre o potencial do Brasil como pólo de offshoring de serviços. São Paulo, 2009. on-line. Future Studies Research Journal : Trends and Strategies, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 100-122, jan./jun. 2009. (2175-5825). Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/ojs/index.php/FSRJ/index>. 2009.
- Gluckler, J. 2007. Economic geography and the evolution of networks. *Journal of Economic Geography* 7: 619–34.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.
- Helfat, C., Fenkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities – Understanding strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, Malden, MA.
- Hinchcliffe, D. (2014). Recuperado el 30 de noviembre de 2013 de 2014, *Enterprise Web 2.0* <http://www.zdnet.com/can-technology-improve-business-innovation-7000023152/>
- Huggins, R., & Johnston, A. (2010). Knowledge flow and inter-firm networks: The influence of network resources, spatial proximity and firm size. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(5), 457. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/749880088?accountid=45394>
- Huggins, R., and H. Izushi. 2007. *Competing for knowledge: Creating, connecting, and growing*. London: Routledge.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). “ *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*”. CIEA, CYPAL, Quirón Ediciones. 4ta Edición. Bogotá-Caracas, 2010.
- Kedia, B. L., Chhokar, J. (1985). The impact of managerial attitudes on export behavior. *American Journal of Small Business*, 7-17.
- Kenny, B., & Fahy, J. (2011). Network resources and international performance of high tech SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 529-555. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/14626001111155691>
- Kilduff, M., and W. Tsai. 2003. *Social networks and organizations*. London: Sage.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625–645.
- Levin Institute (2005), *The Evolving Global Talent Pool – Issues, Challenges and Strategic Implications*.
- Lewin, Arie, Massini, Silvia, Peters, Carine (2008) *Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent*. Duke Education, JIBS Papers.
- LLOYD-REASON, L., IBEH, K., DEPREY, B.. Top barriers and drivers to SME internationalisation. Presented at the 33rd Session of the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship (WPSMEE), 6-7 May 2008, Kauffman Foundation Conference Centre, Kansas City and the 34th Session of the WPSMEE, 27-29 Oct 2008, Paris. 2009.
- McDougall, P., Shane, S., Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*.
- Monge, P.M., and N.S. Contractor. 2003. *Theories of communication networks*. New York: Oxford University Press.
- Nakagawa, M. (2014). Recuperado 4 de febrero de 2014, desde <http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Marcelo-Nakagawa/noticia/2014/02/nao-tenha-socios-tenha-parceiros.html>
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1999; 2005). *La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. (Martin Hernández, traductor). Mexico. Oxford University Press.
- Ohe, Tahery, Honjo, Shiji, Oliva, Mark, MacMillan, Ian (1991). *Entrepreneurs in Japan and Silicon Valley: A study of perceived differences*, *Journal of Business Venturing*, 6: 135-44.

Ojala, Arto (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market, *International Business Review*, Volume 18, Issue 1, February 2009, Pages 50-59, ISSN 0969-5931, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.10.002>. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593108001091>)

Sanjay Sathe, S. (2014). Recuperado el 18 de febrero de 2014 desde *under Career Management* <http://www.risemart.com/blog/maintaining-your-network-during-career-transition>

Santos, J. C., Ferreira, M. P., & dos Reis, N., Manuel Rosa. (2012). Industrial network membership: Reducing psychic distance hazards in internationalization of firms/Pertencer a redes industriais: Reduzindo os efeitos da distância psíquica na internacionalização da empresa/Pertenencia a la red industrial: Reduciendo los riesgos de la distancia psíquica en la internacionalización de la empresa. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 14(45), 438-452. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1284080705?accountid=45394>

Sauaia, A. (2006). Conocimiento versus desempenho das organizacoes: um estudo empírico com jogos de empresas. *REAd, Edicao 49*. Vol. 12 No. 1, jan-feb 2006, USP.

Social Media Jamaica (2011). Recuperado el 24 de febrero de 2014 *Blog Social Media* <http://agency.socialmediajamaica.com/?p=422>

Tan, Uhlaner, Zoetermeer (2007). *Knowledge Management and Innovation: An empirical study of Dutch SMEs; SCALES*; Tan, Uhlaner, Zoetermeer; December, 2007.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. Retrieved from EBSCOhost.

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, pp. 1319-1350.

Tornroos, J. (2002). Internationalisation of the firm: a theoretical review with implications for business network research. *Industrial Marketing and Purchasing Conference*, 18. 2002. Dijon; France.

Vela, A. (2014). Recuperado el 19 de febrero de 2014 desde *Innovación* http://ticsyformacion.com/2014/02/19/construir-la-organizacion-desde-el-cliente-interno-la-transformacion-del-talento-individual-en-conocimiento-organizacional/?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter

Weerawardena, J., Sullivan, G., Liesch, P., Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business* 42 (2007) 294–306. Crown Copyright # 2007 Published by Elsevier Inc. All rights reserved. doi:10.1016/j.jwb.2007.04.004

Westhead, P., Binks, M., Ucbasaran, D., Wright, M. (2002). Internationalization of SMEs: A Research Note. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9(1): 38-48.

Witcher, L. (2014). Recuperado el 28 de febrero de 2014 *Career Management* <http://www.risemart.com/blog/4-career-missteps-avoid-year>

Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series. Newbury Park CA, Sage. 1984/1989.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks CA: Sage.

Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36, 20–28.

Zahra, S. A., George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.

Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.

Zahra, S., y George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In M. Hitt, D. Ireland, D. Sexton, & M. Camp (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating an integrated mindset* (pp. 255–288). Oxford: Blackwell.

Zhou, L., Barnes, B., Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies* (2010) 41, 882–905. Academy of International Business All rights reserved 0047-2506.

Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400282.

Flick, U. (2000). Episodic interviewing. En A. M. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Qualitative researching with text, image and sound - a handbook* (pp. 75-92). London: Sage.