

Determinantes de los resultados internacionales de las Pymes de reciente creación en Colombia, 2011

Diana Marcela Escandon B.

Docente e Investigadora Pontificia Universidad Javeriana (Cali, Colombia). Candidata a Doctor en Administración - Universidad del Valle, Maestría en Ciencias de la Organización- Universidad del Valle. Grupo de investigación FSOP- Estrategias Organizacionales.
Correo electrónico: dmescandon@javerianacali.edu.co.

Guillermo Murillo Vargas

Profesor e investigador Universidad del Valle, Ph.D. en Administración-Universidad EAFIT, Magíster en Ciencias de la Organización-Universidad del Valle, Director del Grupo de Investigación "Humanismo y Gestión".
Correo electrónico: guillermo.murillo@correounivalle.edu.co

Carlos Hernán González-Campo

Profesor e investigador Universidad del Valle, Director del Doctorado en Administración Universidad del Valle, Doctor Ph.D en Administración-Universidad EAFIT, Magíster en Ciencias de la Organización-Universidad del Valle.
Correo electrónico: carlosh.gonzalez@correounivalle.edu.co

DETERMINANTS OF INTERNATIONAL RESULTS FROM RECENTLY CREATED SME'S IN COLOMBIA, 2011

ABSTRACT: This paper aims to identify the determinants of the international results of the newly established SMEs or Born Global in Colombia 2011. There is analyzed the information of the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Colombia related to small enterprises that manage internationalization in his first two years of life. The authors use the system methodology of structural equations, which allows generating a scheme of relations between the variables, and approaching the model trends in the explanations of the social sciences. Inside the results it was achieved a consistent model with the literature on the theory of internationalization, where determinants such as business orientation of managers, the characteristics of work environment and innovation, are highly relevant factors in obtaining international results in Born Global firms in Colombia.

KEY WORDS: SMEs, Born Global, Internationalization, Entrepreneur, Innovation.

FACTEURS DÉTERMINANTS DES RÉSULTATS INTERNATIONAUX DES PME DE CRÉATION RÉCENTE EN COLOMBIE, 2011

RÉSUMÉ : Le propos de l'article est d'identifier les facteurs déterminants des résultats internationaux des PME de création récente en Colombie, 2011 (*Born Global Firms - Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce, EIRP*). À cet effet, on analyse les informations du *Global Entrepreneurship Monitor* [GEM] Colombie concernant les petites entreprises ayant réussi à s'internationaliser dès les deux premières années d'existence. Les auteurs utilisent la méthodologie du système d'équations structurelles, qui permet de générer un schéma de relations entre les variables et de se rapprocher des tendances de modèles dans les explications des sciences sociales. Entre autres résultats, ils réussissent à obtenir un modèle qui est cohérent avec la littérature sur la théorie de l'internationalisation, où des facteurs comme l'orientation entrepreneuriale des dirigeants, les caractéristiques de l'environnement et l'innovation sont hautement déterminants pour l'obtention de résultats dans les entreprises *Born Global* en Colombie.

MOTS-CLÉS: PME, Born Global, internationalisation, entrepreneur, innovation.

DETERMINANTES DOS RESULTADOS INTERNACIONAIS DAS PMES DE RECENTE CRIAÇÃO NA COLÔMBIA, 2011

RESUMO: Este artigo tem como propósito identificar os determinantes dos resultados internacionais das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de recente criação ou Born Global na Colômbia, 2011. Para isso, analisa-se a informação do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Colômbia relacionada com pequenas empresas que conseguem se internacionalizar em seus primeiros dois anos de vida. Os autores utilizam a metodologia de sistema de equações estruturais que permite gerar um esquema de relações entre as variáveis e se aproximar das tendências de modelos nas explicações das ciências sociais. Dentro dos resultados, obteve-se um modelo consistente com a literatura sobre a teoria de internacionalização, no qual determinantes como a orientação empresarial dos diretores, as características do ambiente e a inovação se constituem em fatores altamente relevantes na possibilidade de obter resultados internacionais nas empresas Born Global na Colômbia.

PALAVRAS-CHAVE: PMEs, Born Global, internacionalização, empreendedor, inovação.

CLASIFICACIÓN JEL: M13, M16, M39.

RECIBIDO: julio de 2011 APROBADO: mayo de 2013

CORRESPONDENCIA: Universidad del Valle, Sede San Fernando, Edificio 124, Oficina 3012.

CITACIÓN: Escandon, D., Murillo, G. & González-Campo, C. (2013). Determinantes de los resultados internacionales de las Pymes de reciente creación en Colombia, 2011. *Innovar*, 23(49). 17-29.

Introducción

Desde principios de la década de los sesenta, resulta evidente, a través del aumento del volumen de las publicaciones, la importancia que empieza a cobrar el tema de la internacionalización, llegando casi a triplicarse su aparición en la literatura desde 1980. Este creciente interés por parte de la academia por explicar este tipo de procesos se relaciona con la tendencia a economías globalizadas, permitiendo la eliminación de las barreras del comercio, la disminución de los costos y el favorecimiento de la creación de nuevos productos, es decir, genera un cambio en la concepción de los negocios, las telecomunicaciones y las necesidades tecnológicas, y solo las que logran mantenerse en esta dinámica desarrollan las ventajas competitivas suficientes para generar una diferencia de su competencia. Aunque se tiene la idea de que las oportunidades de internacionalización solo pueden ser

aprovechadas y desarrolladas por un grupo muy selecto de empresas, que deben tener un gran tamaño, una vasta experiencia y un elevado capital, entre otras características, y que las pequeñas empresas que se internacionalizaban -o Born Global- eran excepciones (Leonidou, 2007), con el paso del tiempo dicho ideario ha sufrido cambios, al punto que se constituye en un requerimiento claro para todas las organizaciones alcanzar tal posicionamiento, dado que lo gran desarrollar competencias altamente diferenciadoras con el fin de competir con las grandes empresas, minimizando así sus limitaciones en términos de experiencia y recursos disponibles (Madsen & Servais, 1997). Es decir, las empresas Born Global buscan una eficiente distribución de sus escasos recursos y se enfocan en la creación de valor, como forma de asegurar su sostenibilidad dentro del mercado (Hanna & Walsh, 2008; Holmlund, Kock & Van yushyn, 2007).

Por lo tanto, el presente artículo tiene como propósito contribuir al desarrollo del conocimiento y la generación de posibles relaciones teóricas que sustenten la explicación del proceso de internacionalización acelerado, con énfasis en la consecución de recursos y capacidades, tanto internas como con el entorno organizacional.

Esta decisión de crear empresas de tipo global, dentro de los procesos de internacionalización, es una temática que apenas se ha empezado a abordar dentro de la literatura, pero tiene gran importancia dado el auge de pequeñas empresas dentro de la estructura productiva en los países como Colombia y permite evitar las generalizaciones propias de las teorías diseñadas con empresas de gran tamaño, con antigüedad y conocimiento del mercado, entre otras características poco adaptables a la realidad de las Born Global (Dunning, 1988, 1992; Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Madsen & Servais, 1997); es decir, existe un gran vacío en los análisis relacionados con el desarrollo exportador de países como los latinoamericanos, dada la dificultad de extrapolar o generalizar los resultados encontrados en los países desarrollados y la presencia de factores propios de la cultura y de aspectos institucionales.

Para cumplir con el propósito de esta investigación, se han planteado unos objetivos guías y se ha efectuado una revisión de la literatura sobre internacionalización y *management estratégico*, que permitirá identificar los factores que influyen sobre el comportamiento exportador de las empresas tipo Born Global en Colombia. Posteriormente, se propone la situación que se intenta resolver, las hipótesis a contrastar y la justificación de la investigación. Por último, se detalla la metodología donde se precisa el modelo a contrastar, la muestra empleada, los datos, las medidas, las escalas a utilizar y las actividades a desarrollar, permitiendo

estructurar el cronograma de actividades y el presupuesto necesario para el cumplimiento de los objetivos.

Marco teórico

La actual dinámica del mundo globalizado traslada a los investigadores hacia una reflexión en torno a una nueva realidad empresarial y los elementos característicos en ella, teniendo en cuenta que el progreso tecnológico, el crecimiento del comercio intraindustrial, la mayor exigencia de los consumidores y la fuerte competencia en los mercados son situaciones que han hecho que las empresas hayan incorporado paulatinamente nuevas estrategias y se hayan ido reconfigurando conforme a los cambios que también han presentado sus clientes y proveedores, consolidándose así una modificación en las relaciones entre estos agentes y la forma de tomar las decisiones. En este sentido, una de las estrategias principales para hacerle frente a la globalización es la *internacionalización de la empresa*, es decir, la decisión de la empresa de dirigirse a mercados geográficos externos a su lugar de origen, como una estrategia empresarial que resulta ser muy compleja, pero que genera crecimiento y desarrollo económico.

La literatura existente alrededor del concepto de internacionalización, aunque es muy amplia, se encuentra fragmentada debido a los diferentes enfoques que coexisten para su explicación. Un primer grupo de teorías son las de tipo económico con enfoques como: Teoría de la Ventaja Monopolística, Teoría de Costos de Transacción, Teoría de la Internalización y Paradigma Ecléctico de Dunning. Bajo esta perspectiva, se define un grupo de teorías para explicar los procesos de toma de decisiones alrededor de la dinámica de expansión empresarial en los mercados internacionales. Los primeros modelos teóricos bajo esta perspectiva se basan en la teoría de la firma y en la organización industrial (Bain, 1956), donde se plantea que la inversión en el exterior es una consecuencia de las imperfecciones del mercado que se producen ante la existencia de monopolios y oligopolios en un sector de la actividad económica. Si bien esta perspectiva ha sido ampliamente difundida en el ámbito académico, el enfoque económico parte del supuesto de racionalidad en la decisión de invertir en el exterior (Rialp, Rialp & Knight, 2002), generando consideraciones estáticas poco relevantes en la explicación de la internacionalización de pequeñas y medianas empresas, que no permiten hacer distinciones entre el proceso de internacionalización entre empresas nuevas y aquellas que ya poseen experiencia, enfocándose en las grandes empresas multinacionales con importante presencia en el exterior y desconociendo la importancia de este proceso



en pequeñas y medianas empresas (Welch & Loustarinen, 1993; Alonso, 1993; Rialp *et al.*, 2002).

Un segundo grupo de teorías son las relacionadas con la consideración de que la empresa desarrolla su internacionalización a través de un proceso que va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores (Rialp *et al.*, 2002). Este proceso se centra en explicar cómo y por qué una empresa ingresa al mercado internacional y muestra los diferentes pasos que la conducen al mayor grado de internacionalización.

Dentro de la perspectiva de procesos se incluye el de internacionalización de la escuela de Upsala, el enfoque de innovación y el modelo de ciclo vida del producto. Para el primero, el mayor grado de internacionalización surge como un proceso de expansión gradual conducido por la interacción entre el conocimiento y el compromiso por el mercado (Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Johanson & Wiedersheim, 1975). Para Johanson y Vahlne (1990), la hipótesis básica de este modelo se basa en la falta de conocimientos sobre los mercados exteriores que dificulta el desarrollo de las operaciones internacionales, concluyendo que a medida que el conocimiento aumenta el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es

mayor (Plá Barber & Escriba, 2006). En el enfoque de innovación, diferentes autores consideran que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial (Bilkey, 1978; Lee & Brasch, 1978; Knight & Cavusgil, 1996; Cavusgil & Nevin, 1981; Reid, 1984; Czinkota, 1982). Esta corriente de investigación centra su atención en el estudio de la actividad exportadora como método de internacionalización básico para las pequeñas y medianas empresas. Por último, el modelo de ciclo de vida del producto permite que el ciclo de vida de un nuevo producto se relacione con las decisiones sobre la localización de la producción, determinando el lugar de localización de las actividades de la empresa, al igual que la forma como se desarrolla ese proceso de expansión internacional (Plá Barber & Escriba, 2006).

Sin embargo, aunque el enfoque de procesos fue muy útil en décadas anteriores, la evolución de los patrones competitivos y del comportamiento de las empresas y los consumidores ha logrado que esta situación cambie. Autores como Andersen (1993), Gripsrud (1990) y Sharma & Johanson (1987) afirman que el supuesto planteado en torno al proceso secuencial de internacionalización falla al explicar la naturaleza y características del compromiso

internacional de las empresas. A pesar de que el modelo explica el camino por el que pasa la empresa para convertirse en exportadora, esto no demuestra las causas del progreso entre las diferentes etapas (Andersen, 1993; Rialp *et al.*, 2002), ni la creciente expansión de relaciones contractuales u otros mecanismos para la proyección internacional de la empresa.

Un tercer grupo de perspectivas son del campo de la estrategia, donde sobresalen la Teoría de los Recursos y Capacidades y de Redes y su aplicación en el proceso de internacionalización. Estas teorías son consideradas por muchos autores como una simplificación de los enfoques secuencial y económico (Benito & Grispud, 1992; Anderson, 2000), pero realmente terminan complementando estos enfoques al incorporar la importancia del estudio de los recursos y capacidades, como el punto central en la toma de decisiones de internacionalización.

El modelo de redes considera que las oportunidades en los mercados extranjeros son transmitidos a través de la red social y deja de lado la situación de las pequeñas y medianas empresas, que se mueven en redes limitadas por el mercado local (Ellis, 2000). Algunos autores identificaron varias limitaciones en el modelo de redes (Chetty y Hamilton, 1993), destacando que las dimensiones de la red, referentes a los clientes y a los gobiernos, jugaban un papel más importante que la red de producción en la que basan su modelo Johanson y Mattson (1988). Por otro lado, el modelo de redes propuesto tiene en cuenta la importancia del agente que se encarga de tomar las decisiones y de las características de la empresa que le permiten aprovechar las oportunidades para entrar a los mercados internacionales. Por medio de los programas de promoción de las exportaciones, los gobiernos logran incentivar a las empresas a exportar, sin importar si se encuentran en un sector poco internacionalizado (Rialp *et al.*, 2002).

Sin embargo, algunos autores afirman que el modelo de Johanson & Mattson (1988) no explica cómo las redes sociales permiten que las empresas superen los problemas que se presentan en los procesos de internacionalización, pues excluyen la influencia de los factores externos que impulsan a la empresa hacia la internacionalización (Chetty y Hamilton, 1993).

En cuanto a la teoría de los recursos y capacidades, Madhok (1997) señala que la investigación de las capacidades organizacionales no seguirá avanzando, mientras no existan verdaderos sistemas de medición de las capacidades organizacionales. Para otros autores, la perspectiva estratégica no es un enfoque independiente; por el contrario, simplifica la perspectiva económica y de proceso

(Benito & Grispud, 1992), las complementa e incorpora aspectos del análisis estratégico (Madhok & Phene, 2001).

Una última perspectiva es la considerada como Born Global o empresas de rápida internacionalización, debido a que logran incursionar en mercados internacionales en sus primeros dos años de creación. Actualmente el mundo exige un gran ritmo de internacionalización de las empresas y solo las que logran mantenerse en esta dinámica desarrollan las ventajas competitivas suficientes para diferenciarse. Esta tendencia a incursionar en mercados internacionales sin la necesidad de tener una evolución gradual es lo que se conoce como Born Global (Knight & Cavusgil, 1996).

Los diferentes estudios de este fenómeno comienzan a ser considerados por muchos como una teoría más sobre la internacionalización, varios de ellos centrados en sectores concretos, como el de la alta tecnología (Kinght & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997) y las actividades artesanales (McAuley, 1999; Fillis, 2000).

McKinsey Co.(1993) y Rennie (1993) introducen por primera vez el concepto de Born Global, explicando cómo es posible la internacionalización temprana de estas nuevas empresas y desarrollando una teoría basada en una integración de los enfoques de gestión del negocio internacional, *entrepreneurship* y dirección estratégica, que propone cuatro elementos que explican el surgimiento y la sostenibilidad del comportamiento de este tipo de empresas: (1) la estructura organizacional, a través de la internacionalización de algunas transacciones; (2) la fuerte confianza en las estructuras alternativas de gobierno, para acceder a los recursos; (3) las ventajas de las empresas en el extranjero y (4) el control sobre los recursos más exclusivos.

La principal inquietud que surge del estudio de las Born Global está en identificar cómo estas empresas logran obtener beneficios en diferentes sectores (Rennie, 1993; Moen, 2002) o si esto solo corresponde a los sectores de alta tecnología (Bell, 1995; Autio *et al.*, 2000).

Aunque las Born Global se pueden clasificar como empresas intensivas "en conocimiento y/o servicios" y empresas "basadas en el conocimiento" (Bell, McNaughton, Young & Crick, 2003), esta última clasificación se relaciona con las tecnologías emergentes, reflejando la relevancia de este tipo de empresas en sectores de alto conocimiento tecnológico. Las empresas intensivas "en conocimiento y/o servicios" se basan en el conocimiento para desarrollar nuevos productos, nuevos mecanismos de producción, mejorar la productividad y los servicios de logística. Este tipo de comportamiento ahora se ha hecho más común en otros sectores como el industrial o de servicios, lo cual

hace interesante estudiar cómo se presenta el proceso de internacionalización bajo este enfoque en sectores diferentes al tecnológico.

Cabe anotar que, con la existencia de nuevos enfoques como la teoría de los recursos y capacidades y el enfoque Born Global, se logra recuperar el carácter dinámico del proceso de internacionalización del cual carecen la perspectiva económica e, incluso, la perspectiva de procesos, para analizar el desarrollo reciente de la internacionalización. La nueva literatura tiende a generar modelos que permiten integrar aspectos importantes de cada una de las perspectivas para alcanzar un modelo mucho más realista y cercano al entorno actual de las empresas (Whitelock, 2002).

Dentro de la creciente literatura de Born Global se reconocen tres factores que permiten obtener resultados internacionales: a) la orientación empresarial del directivo, b) las características del entorno y c) los procesos de innovación.

La orientación empresarial del directivo, relacionado con la decisión de entrar a competir internacionalmente, ha logrado ser estudiada como determinante y tener su espacio en la literatura (Bilkey, 1978; Reid, 1984), pues es evidente que la posibilidad de incursionar de forma activa en dichos mercados obtiene mayores posibilidades cuando el directivo tiene expectativas positivas sobre los mismos (Plá Barber y Cobos, 2002) y le generan la necesidad de plantear una dinámica empresarial proactiva y en busca, no solo de la supervivencia, sino del crecimiento organizacional en contextos internacionales.

De esta forma, existe una tendencia a que las estrategias de internacionalización se gesten en la mente del directivo o fundador y que, en muchas ocasiones dada la baja experiencia de este tipo de empresas y la necesidad de consolidarlas rápidamente en el mercado, se tome la decisión de internacionalizarlas y seleccionar los posibles mercados destino, basados en la visión de futuro del fundador.

En términos generales, la experiencia del empresario, su conocimiento, su actitud hacia el riesgo, su percepción y visión empresarial logran ser factores relevantes en la toma de decisiones de expansión internacional de su empresa de reciente creación. Por tanto, dentro de las características que influyen en la decisión de incursionar a los mercados internacionales en este tipo de empresas, se evidencia la experiencia previa del directivo, su nivel educativo y su estilo directivo (Plá Barber y Cobos, 2002; Madsen & Servais, 1997).

H1: La orientación empresarial del directivo se relaciona positivamente con el desarrollo exportador de las empresas tipo Born Global en Colombia.

Otro factor importante en el estudio de este tipo de empresas es la presencia de procesos de innovación empresarial, que puede derivarse de la manera en que las pequeñas empresas aprovechan los recursos y transforman los mercados (Steensma, Marino, Weaver & Dickson, 2000). Esta innovación da lugar a nuevas ideas y procesos creativos, haciendo que la empresa se aparte de las tecnologías existentes (Lumpkin & Dess, 1996) y además busquen continuamente crear productos y métodos que mejoren su desempeño (Lumpkin & Dess, 1996; Miller & Friesen, 1984; Mintzberg, 1973; Zahra, Ireland & Hitt, 2000). Por tanto, la innovación es un proceso crítico para el desempeño de la empresa en un mercado internacional competitivo (Kotabe, 1990; Miller & Friesen, 1984; Steensma *et al.*, 2000; y Zahra *et al.*, 2000).

Es importante resaltar que para las empresas establecidas que tienen rutinas sistematizadas es costoso el cambio y, por lo tanto, tiende a limitar la capacidad de la empresa para innovar (Utterback & Abernathy, 1975). Actualmente la cultura de la innovación de las Born Global da lugar a adecuadas capacidades para el éxito en los mercados extranjeros, además, su orientación empresarial está asociada a un enfoque innovador y proactivo para la internacionalización (Knight & Cavusgil, 2005).

Para Knight y Cavusgil (2005), las Born Globals por sí mismas son empresas emprendedoras e innovadoras que muestran un patrón específico de conocimiento y de capacidades, generado por la temprana internacionalización y el rendimiento superior y sostenible en los mercados extranjeros.

En términos generales, la literatura sugiere que la temprana internacionalización de las Born Global es facilitada por la innovación dentro de la empresa (Knight & Cavusgil, 2005; Madsen & Servais, 1997; Rennie, 1993), pues es un posible enlace entre la orientación al mercado y el desempeño de la empresa (Han, Namwoon y Srivastava, 1998; Mengue & Auh, 2006) donde la innovación requiere aprendizaje externo, que incluye el aprendizaje de mercado y de redes para la adquisición de nueva tecnología y el aprendizaje experimental interno, que incluye Investigación y Desarrollo (Arora & Gambardella, 1990). Por lo tanto, la innovación necesita estar situada centralmente en cualquier intento de modelar la internacionalización acelerada, sea cual sea la industria en la que la empresa compite (Weerawardena, Mort, Liesch & Knight, 2007; Madsen & Servais, 1997; McDougall, Shane & Oviatt, 1994; Knight & Cavusgil, 1996).

H2: Los procesos de innovación de las Born Global influyen positivamente en el desarrollo exportador de las empresas Born Global de Colombia.

Por otra parte, las condiciones actuales del entorno generan la necesidad de que las empresas Born Global no solo se limiten a incursionar en el mercado internacional, sino que busquen estrategias para minimizar los impactos que se generan con los cambios en el entorno, por medio del diseño de nuevos productos, análisis de los competidores y mejoras en los desarrollos tecnológicos en relación con actividades de comunicación, transporte y producción, para generar condiciones propicias en el establecimiento de empresas en mercados internacionales. Por lo tanto, todos estos cambios en la dinámica económica mundial han generado que la estructura empresarial tienda a seguir estas exigencias actuales. Una evidencia de esta situación es la formación de pequeñas empresas que se aventuran a competir directamente en mercados internacionales, es decir, las Born Global logran analizar el entorno -aunque sea altamente cambiante-, recopilan información de datos económicos secundarios (Andersen, 1993) y logran detectar posibles oportunidades o la simple necesidad de internacionalizarse rápidamente (Rialp *et al.*, 2002). Varios autores afirman que este tipo de análisis del entorno se realiza principalmente por medio de la red en la que participan y que tienden a ser facilitadoras del crecimiento de dichas empresas (Aldrich & Zimmer, 1986; McDougall & Oviatt, 1994; Plá Barber y Cobos, 2002).

Dentro de los elementos constitutivos del entorno, se consideran aspectos como el sector o industria (Etemad, 2004), independiente si son de alta, baja o no tienen tecnología (Weerawardena *et al.*, 2007), y el nivel de competencia o de competidores con productos similares o sustituibles (Etemad, 2004, Covin & Slevin, 1989). Sin embargo, con respecto a esta última variable, algunos estudios categorizan el nivel de competencia como explicativa del entorno, dada su alta influencia (tanto positiva como negativa) sobre las decisiones del directivo-fundador (Dodge, Fullerton & Robbins, 1994).

H3: Las características del entorno influyen positivamente con el desarrollo exportador de las empresas tipo Born Global en Colombia.

Shrader *et al.* (2000) y Westhead *et al.* (2001) resaltan dentro de sus estudios que la experiencia que posee el directivo es un factor que ejerce una influencia positiva sobre la posibilidad de exportar y la de crear nuevos productos innovadores o desarrollo tecnológico. Esta experiencia puede medirse con respecto a diferentes variables como la edad, la formación académica, la experiencia emprendedora y otras habilidades que se desarrollan con el tiempo y que minimizan la desconfianza del directivo con respecto a la posibilidad de enfrentar nuevos riesgos (Andersson., 2000). Por ejemplo, la edad del emprendedor tiende a ser

uno de las variables más utilizadas para acercarse a la orientación empresarial del directivo en términos de su experiencia, posibilidades de estar en redes nacionales o internacionales, reconocimiento, conocimiento del mercado y de los requerimientos de los clientes en términos de las características del producto; en cuanto al nivel educativo, se reconoce su importancia para desarrollar el ejercicio empresarial a nivel nacional e internacional y de participar en proyectos de creatividad o innovación de productos o procesos; de igual forma, la experiencia emprendedora, que el directivo ha obtenido desde procesos de creación de otras empresas o empresas de su familia, le permite concretar y superar las limitaciones del mercado y afrontar procesos de innovación, así como análisis del tipo de decisiones tomadas bajo condiciones de alta incertidumbre y dinamismo organizacional (proactividad) (Covin & Slevin, 1991).

H4: La orientación empresarial del directivo influye positivamente con el proceso innovador de las empresas tipo Born Global en Colombia.

Por otra parte, el sector al cual pertenece una empresa no solamente ejerce una influencia sobre la toma de decisiones estratégicas, sino que también afecta la rapidez con que las nuevas pequeñas empresas se internacionalizan (Oviatt & McDougall, 2005). Como existen sectores más exportadores, la capacidad de internacionalización de algunas empresas se presenta según el tipo de sector (Westhead *et al.*, 2001), asociado a la posibilidad de generar procesos de innovación en el desarrollo de productos o servicios de exportación..

La cultura innovadora de las empresas, en conjunto con el desarrollo del stock de conocimiento, genera el desarrollo o mejoramiento de productos y nuevas formas para hacer negocios. Incluso, la internacionalización o la entrada a nuevos mercados es considerada como un suceso innovador (Schumpeter, 1939; Simmonds & Smith, 1968), y las empresas Born Global nacen particularmente desde una cultura innovadora. Desde la perspectiva basada en los recursos (RBV) (Grant, 1996; Penrose, 1959; Teece Teece, Pisano & Shuen, 1994; Wernerfelt, 1984), se explica cómo se desarrollan los conocimientos y capacidades de la organización y, a su vez, la forma en que son aprovechadas por las empresas emprendedoras, todo esto desde el contexto de la cultura innovadora.

H5: Las características del entorno influyen positivamente en los procesos de innovación de las empresas Born Global en Colombia.

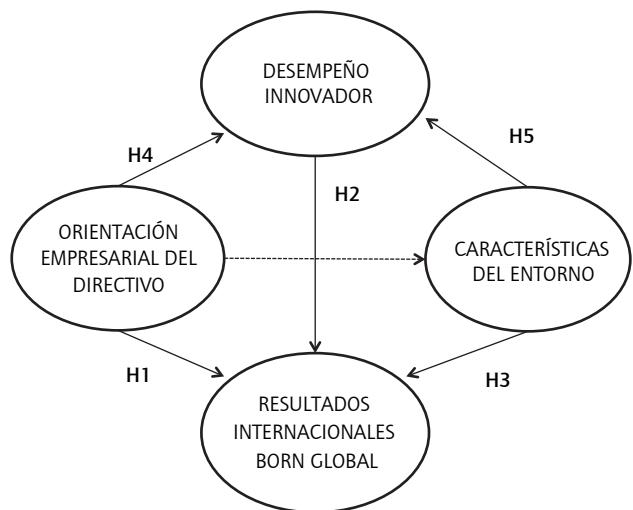
Por último, solo como una forma para evaluar la consistencia interna del modelo, se construye una hipótesis

adicional que permite relacionar dos modelos estructurales rivales.

H6: Se asume una igualdad entre Innovación y la orientación empresarial del directivo e Innovación y Características del entorno de las Born Global dentro de un proceso de Innovación

En términos generales, el modelo conceptual que se desarrolla en este artículo se puede advertir esquemáticamente en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 1. Modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia.

Metodología

La naturaleza metodológica de la presente investigación es de tipo cuantitativa, utilizando la base de datos de GEM Colombia 2011. Esta base de datos se construye a partir de unas encuestas aplicadas por el Centro Nacional de Consultoría (CNC), en diferentes ciudades, como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Santa Marta, Cúcuta, Pasto y otros 23 municipios, seleccionados aleatoriamente, con población inferior a 10.000 habitantes.

Adicionalmente, con el fin de filtrar la base de datos utilizada en este artículo, se utiliza como criterios para identificar las empresas Born Global en Colombia, los siguientes requisitos:

1. Empresas que tienen hasta 3 años, desde su creación hasta que se internacionalizan (Shrader, Oviatt & McDougall, 2000; Zahra et al., 2000)
2. No deben ser empresas subsidiarias o filiales de multinacionales (Madsen & Servais, 1997; Iborra, Menguzzato y Ripollés, 1998; Knight et al., 2004)

3. No existe límite en términos de tamaño o número de trabajadores activos en la empresa, es decir, una Born Global puede ser tanto una pyme como una gran empresa. Sin embargo, se apuesta a la búsqueda de empresas pymes, debido a desafío que representa entrar en mercados internacionales (Kuivalainen, Sundqvist & Servais, 2007; Jantunen, Nummela, Puimalainen, & Saarenketo, 2008; Milanov & Fernhaber, 2009).

Dentro de este artículo, se realiza un análisis de la literatura para detectar las escalas de análisis relacionadas con el desarrollo exportador de las empresas Born Global en Colombia en el 2011 (asociadas a la Orientación Empresarial del Directivo, Características del Entorno, el Desempeño Innovador y los Resultados Internacionales) y que se encuentren altamente testeadas y con mayor soporte teórico, así: en el caso de la Orientación Empresarial del Directivo se utiliza la escala de Shrader et al, 2000 y Westhead et al. (2001), que busca explorar la orientación del directivo con respecto a los cambios en su Formación Académica, su Experiencia Emprendedora y su Actitud al Riesgo; por su parte, la Escala de Características del Entorno está basada en Ruzzier, Hisrich y Antoncic (2006). Para esta escala se utilizan como indicadores aspectos relacionados con Posibilidades de elección de Carrera, Estatus de ser Emprendedor ante la sociedad, Percepción de Oportunidades del Entorno y sector de Actividad de la nueva empresa; para el caso del Desempeño Innovador, se utiliza la escala sustentada y testeada por Morrison y Roth (1992), Grossman y Helpman (1991) y Kafouros, Buckley, Sharp, y Wang (2008), donde se relacionan los indicadores de Nivel Tecnológico usado por la empresa, la Innovación Sectorial (Competencia) e Innovación por Producto (Percepción de los Clientes).

Una vez se tienen estos datos, se procede a realizar un análisis factorial confirmatorio y analizar los pesos reportados por cada variable, con el fin de verificar y testear el ajuste de la escala. Posterior a este paso se incluye cada factor dentro del modelo de ecuaciones estructurales, que permite analizar relaciones recíprocas y simultáneas entre diferentes constructos, para así establecer un sistema de ecuaciones que evidencie estas relaciones detectadas desde lo teórico y llevadas al plano empírico, generando un estudio detallado y abordando el objetivo del estudio. Dentro de este artículo, el modelo se formula de acuerdo a los parámetros de estimación: 1) una muestra que supere el umbral de los 100 a 150 casos, 2) tener tres casos por cada parámetro libre y 3) casos con tres o más indicadores para la medición de cada constructo.

TABLA 1. Resumen medición de constructos. Análisis factorial confirmatorio y escala de confiabilidad

ITEMS	S.L.	T-valor	Reliability (SRC, AVE)
Orientación Empresarial del Directivo (Shrader <i>et al.</i>, 2000 y Westhead <i>et al.</i>, 2001)			SCR: 0,93 AVE:0,84
Edad	0,82	16,2	
Formación Académica	0,92	15,78	
Experiencia Emprendedora	0,88	14,85	
Actitud al riesgo	0,69	10,64	
Características del Entorno (Ruzzier <i>et al.</i>, 2006)			SCR: 0,91 AVE:0,72
Elección de Carrera	0,82		
Estatus	0,88	15,17	
Percepción de Oportunidades	0,88	15,19	
Sector de Actividad	0,86	14,65	
Resultados Internacionales (Oviat & Mac Dougall, 2005)			SCR: 0,88 AVE:0,72
Intensidad Exportadora	0,65	7	
Nivel de Actividad Empresarial	0,66	7,67	
Ventas	0,84	8,62	
Desempeño Innovador (Morrison & Roth, 1992; Grossman & Helpman, 1991; Kafouros <i>et al.</i>, 2008)			SCR: 0,93 AVE:0,83
Nivel Tecnológico	0,92	19,47	
Innovación Sector (Competencia)	0,93	20,02	
Innovación Producto (Clientes)	0,77	14,23	

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, con el fin de evaluar la unidimensionalidad en el modelo, se realiza un análisis factorial confirmatorio (Anderson & Gerbing, 1988), que permite reportar los pesos de cada variable y asociarlas en factores con valores superiores al 0,60.

En la Tabla 1 se presenta el conjunto de variables que miden cada concepto incorporado en el modelo. Estos constructos que son sustentados en la literatura, revelan que existen ajustes adecuados en los datos, logrando corroborar que el modelo goza de alta fiabilidad, mediados por el índice de fiabilidad de varianza extraída superior en todos los constructos al 0,72 (Bagozzi & Yi, 1988) y el promedio extraído (Fornell & Larcker, 1981) superior al 0,89.

También es importante resaltar que todos los factores y sus variables logran alcanzar altos niveles de significancia estadística, con reportes superiores al 7,00 en valor T. (El valor más bajo reportado en nuestro modelo), permitiendo concluir que existe validez convergente en el modelo propuesto (Bagozzi & Yi, 1988).

Resultados

La Tabla 2 muestra los resultados de la estimación del modelo estructural (ver Gráfico 1) con LISREL 8.50, utilizando un modelo del conjunto de hipótesis planteadas en este trabajo. Para esta estimación se utiliza como input la matriz de correlaciones, con niveles de bondad y ajuste satisfactorio dentro del modelo (Anderson & Gerbing, 1988): $\chi^2(71)=226,58$ ($p=0,00$); CFI=0,91; NFI=0,90; SRMR=

0,079; RMSEA=0,08; GFI= 0,90. Con respecto a la Hipótesis 1 se confirma que la orientación empresarial del directivo se relaciona positivamente con el desarrollo exportador de las empresas tipo Born Global de Colombia ($\gamma_{11}=0,82$, $p < 0,01$). La Hipótesis 2 también se confirma, porque se consigue obtener evidencias de que realizar inversión en tecnología, desarrollar procesos de innovación de productos diferentes a los de la competencia, afecta positivamente el desarrollo exportador de las empresas Born Global de Colombia ($\gamma_{31}=0,91$ $p < 0,01$). En cuanto al factor de las características del Entorno de las empresas Born Global (Hipótesis 3), se evidencia que conservan una relación positiva con su desempeño exportador ($\gamma_{51}=0,46$ $p < 0,10$). La Hipótesis 4 confirma que la orientación empresarial del directivo influye positivamente en el proceso innovador de las empresas tipo Born Global en Colombia ($\gamma_{61}=0,45$ $p < 0,10$). En cuanto a la Hipótesis 5, se confirma que las características del entorno logran influir positivamente en los procesos de innovación de las empresas Born Global en Colombia. ($H5a$; $\beta_{21}=0,42$ $p < 0,01$).

Para demostrar la consistencia interna del modelo, se crea una hipótesis anexa (Hipótesis 6), que permite verificar si existen diferencias significativas entre los dos modelos estructurales. Se asume una igualdad entre $\beta_{1,1}$ (Innovación y la Orientación Empresarial del Directivo) y $\beta_{1,2}$ (Innovación y Características del Entorno) para un proceso de Innovación, arrojando como conclusión la no comprobación de la Hipótesis 6, impactando potencialmente los valores de bondad y ajuste del modelo. En este sentido, se evidencia que el modelo inicial, ofrece una mejor explicación,

TABLA 2. Resultados de la estimación del modelo estructural

	Hipótesis del Modelo	Estimación de los parámetros estandarizados		
		Parámetros	Estimados	T-valor
Hipótesis 1:	La orientación empresarial del directivo se relaciona positivamente con el desarrollo exportador de las empresas tipo Born Global de Colombia.	Y11	0,82	5,93
Hipótesis 2:	Los procesos de innovación de las Born Global influyen positivamente en el desarrollo exportador de las empresas Born Global de Colombia	Y31	0,91	14,42
Hipótesis 3:	Las características del entorno incluyen positivamente con el desarrollo exportador de las empresas tipo Born Global en Colombia	Y51	0,46	5,71
Hipótesis 4:	La orientación empresarial del directivo influye positivamente con el proceso innovador de las empresas tipo Born Global en Colombia	Y61	0,45	11,01
Hipótesis 5:	Las características del entorno influyen positivamente en los procesos de innovación de las empresas Born Global en Colombia.	β21	0,42	4,6

Fuente: Elaboración propia.

y con menor nivel de relaciones y saturaciones de grados de libertad.

Conclusiones

En la dinámica del mundo actual, las empresas deben buscar nuevas estrategias que le permitan mantenerse y crecer dentro del mercado. Bajo este contexto, las posibilidades no solo se suscriben en los mercados domésticos, sino que también se estructuran en la internacionalización de sus productos. Dentro de esta dinámica, las empresas de creciente creación, pero con potencial de desarrollo rápido ante la presencia de un producto o un proceso innovador, con directivos con altos niveles de experiencia empresarial y un entorno cambiante pero con oportunidades, logran incursionar en mercados internacionales y lograr altos niveles de ventas (rangos superiores al 25% de los productos totales que comercializa la empresa entra a mercados foráneos).

En primer lugar, hemos intentado identificar la relevancia de la orientación empresarial de los directivos, las características del entorno y la innovación en los resultados internacionales de las empresas de rápida internacionalización o Born Global en Colombia en el año 2011. Los resultados que se obtienen revelan que existe una relación positiva entre ciertas características del directivo como la edad, la experiencia, la formación profesional y la actitud al riesgo, y sus posibilidades de tener una internacionalización temprana de las empresas jóvenes, es decir, contar con directivos orientados empresarialmente en una organización permite alcanzar mejores desempeños que aquellas empresas que solo implementan una estrategia, debido a que en la mayoría de los casos, este último tipo de empresas solamente se encarga de atender las necesidades recientes del mercado (Atuahene-Gima & Kio., 2001), pero no explora las nuevas oportunidades.

En este sentido, la orientación empresarial de los directivos, adicionalmente, promueve la generación de nuevas ideas, el desarrollo de procesos creativos que dan lugar a nuevos productos o servicios e, incluso, a nuevos desarrollos tecnológicos, pues asumen fácilmente el riesgo como una condición necesaria de crecimiento y desarrollo empresarial. Estas características del emprendedor, que además facilitan la adaptación al entorno, consideran que el incursionar en mercados internacionales permite mejorar su desempeño, promoviendo la creación de nuevos productos, desarrollando o adquiriendo nueva tecnología y diferenciándose de la competencia (Hult, Ketchen & Slater, 2004), es decir, se potencializa la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo, adquisición de conocimiento, recursos y capacidades complementarias y de mayor información.

Además, se ha analizado al emprendedor bajo ciertas condiciones personales, académicas y de experiencia que determinan la forma como dirigen los procesos de internacionalización. Estas características son propias del comportamiento internacional prematuro de sus empresas, que conduce a que tengan ciertas habilidades y capacidades propias que los distingan de otro tipo de empresas. Autores como Shrader, Oviatt, y McDougall (2000) y Westhead *et al.* (2001) consideran que la experiencia y el nivel educativo del empresario afectan las posibilidades de exportar, pero no siempre una mayor experiencia y formación educativa superior son garantía de procesos de internacionalización exitosos.

Para el caso de la propensión al riesgo de los empresarios de las Born Global colombianas, se cumple lo señalado por Zhao, Seibert y Hills (2005), quienes consideran que una menor aversión al riesgo se asocia con la habilidad emprendedora de un individuo, teniendo en cuenta que los directivos de este tipo de empresas no le temen al fracaso.

La existencia de miedo al fracaso por parte de los directivos de empresas Born Global, tiende a disminuir a medida

que las empresas van incrementando su nivel de exportaciones; por lo tanto, los directivos asimilan los buenos resultados con confianza. Sin embargo, cuando llegan a un punto de crecimiento alto, regresa el temor al fracaso y en este caso se refleja la inseguridad del directivo en poder mantener dicho nivel de crecimiento. Por otra parte, aunque en la consolidación del éxito de las empresas Born Global no se establece como prerrequisito la existencia de gerentes con altos niveles educativos (superiores al universitario), los directivos de estas empresas sí poseen un nivel de formación, bien sea técnico, tecnológico o universitario, que es importante para el desarrollo de sus habilidades emprendedoras. No obstante, el peso de otras características como la propensión al riesgo y la poca experiencia laboral nos lleva a considerar que las motivaciones de estos empresarios son más de tipo intuitivo que producto de un recorrido en el ámbito empresarial. En términos generales, las empresas Born Global exitosas poseen un perfil directivo innato, su carácter emprendedor no está relacionado con su formación académica o su experiencia, sus decisiones empresariales están encaminadas por el instinto de supervivencia.

Otra variable de gran relevancia es el entorno que resulta crucial al momento de tomar la decisión de internacionalizarse y, en mayor medida, si son empresas Born Global, debido a que se enfrenta a mercados nuevos, con características particulares, clientes más exigentes, limitaciones políticas y gubernamentales, entre otras características que aumentan los niveles de incertidumbre empresarial.

Es importante resaltar que, según la evidencia obtenida en esta investigación, se concluye que las empresas Born global que adoptan las oportunidades percibidas del entorno logran mejorar sus resultados empresariales y adicionalmente aumentar la capacidad de los procesos innovadores, así como llevar a la empresa a la renovación, y todo esto es posible si existe una orientación empresarial por parte de los directivos que facilite el desarrollo de estas habilidades y que ayuden a la empresa a obtener una ventaja de ellas.

Otro factor importante es el relacionado con la innovación y la tendencia de las empresas Born Global a reconocer que existen muchos competidores en el mercado y que los competidores son empresas grandes y fuertes, pues permite que los empresarios sean conscientes de que la única forma de mantenerse en el mercado internacional es por medio del mejoramiento de sus procesos o productos, como una forma de optimizar sus niveles de especialización y su adaptación a las necesidades del cliente. También se evidencia la importancia de la intensidad competitiva en los sectores y los efectos en los resultados exportadores,

asociado a la tendencia de que las empresas Born Global se comportan de una manera muy activa en los mercados internacionales desde una edad temprana, reflejado en que el 74% inicia la exportación de sus productos antes de cuatro años y el 69% incrementa sus exportaciones en más del 20% anualmente.

Por último, se determina que las empresas Born Global en Colombia perciben el mercado como grande, con una actividad competitiva muy agresiva debido a los elevados niveles de incertidumbre a los que están expuestas. Estos niveles son dados por la necesidades y demandas de sus clientes potenciales, que finalmente llevan a buscar la especialización, la adaptación y la producción de productos específicos que sean aceptados en lugares donde el mercado doméstico es insuficiente o incapaz. Es por esto que, al encontrar una condición de mercado insatisfecho, éstas se posicionan rápidamente, incrementando su dinamismo exportador, generalmente a una edad temprana.

Con respecto a estos resultados, se pueden extraer importantes consecuencias para mejorar el desempeño de las pymes exportadoras en Colombia. Los empresarios y promotores de la política pública deben buscar la forma de promover la construcción o fortalecimiento de la innovación. De igual forma, debido a la importancia del desempeño innovador de las empresas, es relevante pensar en hacer un mayor énfasis en la creación de empresas con potencial exportador y formalizar organizaciones de seguimiento y apoyo a su gestión, dada su relevancia en el desarrollo económico de la región.

A partir del análisis realizado en este artículo, es posible que las empresas, personas y gobierno puedan entender el impacto en la innovación y el emprendimiento para facilitar el proceso de internacionalización temprana, así como la necesidad de la interacción constante con el entorno para la creación de un ventaja competitiva, aprovechando las oportunidades de expansión que los tratados de libre comercio pueden brindar para el crecimiento económico. Es muy importante que el gobierno comprenda su participación en este proceso, incrementando y fomentando la inversión en investigación y desarrollo, en beneficio de proyectos innovadores, tanto de procesos como de nuevos productos.

Las organizaciones, por su parte, deben comprender que la ventaja competitiva para enfrentarse a nuevos mercados internacionales no solo se adquiere mejorando sus niveles de ventas o intensidad exportadora, sino que éstas deben ir acompañadas de la capacidad de absorción del conocimiento adquirido, así como de la adquisición, asimilación y explotación del conocimiento exterior para crear una gran sinergia en búsqueda de resultados innovadores en

la calidad del producto, el valor agregado para el cliente final y el logro de una ventaja competitiva frente a las competidores.

Finalmente, para investigadores y académicos, este artículo sirve como punto de partida para otro tipo de estudios que busquen profundizar el comportamiento de los empresarios, bien sean estudios de tipo psicológico o sociológico, que conduzcan a obtener características más específicas de los directivos de empresas Born Global en Colombia. Adicionalmente, para los consultores, este estudio permite entender la importancia de identificar la orientación empresarial de los directivos de las organizaciones con procesos de internacionalización temprana, información que puede ser una fuente inicial de conocimiento para analizar la cultura organizacional y definir los perfiles directivos en las empresas objeto de estudio.

Cabe enfatizar que los hallazgos de este estudio tienen limitaciones y, por tanto, su interpretación debe hacerse con moderación. La técnica utilizada, si bien admite analizar relaciones de tipo causal, no deja de ser una herramienta metodológica. Adicionalmente, los autores reconocen que analizar las Born Global en Colombia solo para el año 2011 brinda una visión muy restringida de este fenómeno, pero consigue contribuir en el conocimiento sobre este tema.

Referencias bibliográficas

- Aldrich, H. & Zimmer, C. (1986). *Entrepreneurship through social networks. The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Alonso, J. (1993). Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa. En Velarde, J., García, J.L. y Pedreño, A. *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*. 205-258, Editorial. Civitas, Madrid.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24 (2). 209-232.
- Anderson, J., Gerbing, D. (1988). Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Andersson, S. (2000). The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management y Organization*, 30 (1), 63-93.
- Arora, A. & Gambardella, A. (1990). Complementary and external linkages: Strategies of the large firm in biotechnology. *Journal of Industrial Economics*, 38 (4), 361-379.
- Atuahene-Gima, K. & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment of product innovation. *Organizational Science*, 12(1), 54-71.
- Autio, E., Sapienza, H. & Almeida, J. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43 (59), 909-924.
- Bagozzi, R. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: a further challenge to "stage" theories. *European Journal of Marketing*, 29, 60-75.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 339-362.
- Benito, G. & Gripsrud, G. (1992). The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? *Journal of International Business Studies*, 23 (3), 461-477.
- Bilkey, W. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, 9 (1), 33-46.
- Canusgil, S. & Nevin, J. (1981). International Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, 28, 114-119.
- Chetty, S. & Hamilton, R. (1993). Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis. *International Marketing Review*, 10 (3). 26-34.
- Covin, J. & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87.
- Covin, J. & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 16 (1), 7-25.
- Czinkota, M. (1982). Export Development Strategies. US Promotion Policy. Praeger Publishers, New York.
- Dodge, H., Fullerton, S. & Robbins, J. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. *Strategic Management Journal*, 15 (2), 121-134.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1-32.
- Dunning, J. (1992). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley, Harlow.
- Ellis, P. (2000). Social ties and Foreign market entry. *Journal of International Business Studies* 31 (3). 443-469.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1), 1-21.
- Fillis, I. (2000). Being creative at the marketing/entrepreneurship interface: Lessons from the art industry. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2 (2), 125-137.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 27, 39-50.
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gripsrud, G. (1990). The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Export to Japan. *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 469-485.
- Grossman, G. M., & Helpman, E. (1991). Innovation and growth in the global economy. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Han, J., Namwoon, K. & Srivastava, R. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation the missing link? *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45.

- Hanna, V. & Walsh, K. (2008). Interfirm Cooperation among Small Manufacturing Firms. *International Small Business Journal*, 26 (3), 299-321.
- Holmlund, M., Kock, S. & Vanyushyn, V. (2007) Small and Medium-sized Enterprises' Internationalization and the Influence of Importing on Exporting. *International Small Business Journal*, 25 (5), 459-477.
- Hult, G., Ketchen D. & Slater S. (2004). Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. *Academy of Management Journal*, 47(2), 241-253.
- Iborra, M., Menguzzato, M. y Ripollés, M. (1998). Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (3), 147-160.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S.A. (2008) Strategic orientations of Born Globals—Do they really matter? *Journal of World Business*, 43, 158-170.
- Johanson, J. y Mattson, L. (1988). Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach. En: Hood, N. y Vahlne, J. (eds.), *Strategies en Global Competition*. Crom Helm, Dover.
- Johansson, J. & Vahlne, J. (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.
- Johansson, J. & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 11-23.
- Johansson, J. & Wledersheim F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-322.
- Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1), 63-74.
- Knight, G. & Cavusgil, S. (1996). The Born Global Firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, JAI Press, 11-26.
- Knight, G. & Cavusgil, S. (2005). Innovation, organizational capabilities, and the Born Global firm. *Journal of International Business Studies*, 35 (4), 124-141.
- Kotabe, M. (1990). Corporate product policy and innovative behavior of European and Japanese multinationals: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 54 (2), 19-33.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42, 253-267.
- Lee, W. & Brasch, J. (1978). The adoption of export as an innovative strategy. *Journal of International Business Strategy*, 9 (1), 85-93.
- Leonidou, L. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. *International Marketing Review*, 24 (6), 735-770.
- Leonidou, L., Katsikeas, C., Palihawadana, D. & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: implications for policy-markers. *International Marketing Review*, 24 (6).
- Lumpkin, G. & Dess, D. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Madhok, A. & Phene, A. (2001). The co-evolutionary advantage: strategic management theory and the eclectic paradigm. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 243-256.
- Madhok, A. (1997). Cost, value and the foreign market entre mode: the transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18 (1), 39-61.
- Madsen, T. & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6 (6), 561-583.
- McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant Exporters in the Scouting arts and crafts sector. *Journal of International marketing*, 7(4), 67-82.
- 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*, 9 (6), 469-487.
- McKinsey Company (1993). *Emerging Exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters*. Melbourne: McKinsey and Company and the Australian manufacturing council.
- Mengue, B. & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Milanov, H. & Fernhaber, S.A. (2009). The impact of early imprinting on the evolution of new venture networks. *Journal of Business Venturing*, 24 (1), 46-61.
- Miller, D. & Friesen, P. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper y Row.
- Moen, O. (2002). The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters. *International Marketing Review*, 19 (2), 156-175.
- Morrison, A.D. & Roth, K. (1992) A Taxonomy of Business-level Strategies in Global Industries, *Strategic Management Journal*, 13 (6), 399-417.
- Oviatt, B. & McDougall, P. (2005) Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, September, 537-553.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Nueva York: Wiley.
- Plá Barber, J. & Escribá, A. (2006). Accelerated Internationalization: Evidence from a Late Investor Country. *International Marketing Review*, 23 (3), 255-278.
- Plá Barber, J. y Cobos, A. (2002). La Aceleración del proceso de Internacionalización de la Empresa: El caso de International New Ventures Españoles. *Revista Sector Exterior Español*, 802, 9-22.
- Reid, S. (1984) Information acquisition and export entry decisions in small firms. *Journal of Business Research*, 12 (2), 141-157.
- Rennie, M. (1993). Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Rialp, A., Rialp, J. & Knight, G. (2002). *The phenomenon of International New Ventures, Global Start-ups, and Born Globals: What do we know after a decade (1993-2003) of exhaustive inquiry?* Barcelona: Documentos de trabajo del Dep. D'Economia de l'Empresa Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. & Antonicic, B. (2006), SME internationalization research: past, present and future, *Journal of Small Business Enterprise Development*, 13 (4), 476-497.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles*. New York: McGraw- Hill.
- Sharma, D. & Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, 4, 20-29.
- Shrader, R, Oviatt, B. & McDougall (2000). How new venture exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21 st century. *Academy of Management Journal*. 43 (6), 1127-1247.

- Simmonds, K. & Smith, H. (1968). The first export order: a marketing innovation. *British Journal of Marketing*, 2, 93-100.
- Steenisma, H., Marino, L., Weaver, K., & Dickson, P. (2000). The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 951-973.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, (7), 509-533.
- Utterback, J. & Abernathy, W. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3 (6), 639-656.
- Weerawardena, J., Mort, G., Liesch, P. W. & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the Born Global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42, 294-306.
- Welch, L. & Luostarinen, R. (1993) Inward and outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing* 1 (1), 46-58.
- Wernerfelt, B. (1984). A resourced based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5 (2), 171-180.
- Westhead, P., Wright, M. & Ucbsaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing* 16 (4), 333-358.
- Whitelock, J. (2002). Theories of Internationalization and Their Impact on Market Entry. *International Marketing Review*, 19 (4), 342-347.
- Zahra, S., Ireland, R. & Hitt, M. (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.
- Zhao, H., Seibert, S.E., & Hills G.E. (2005) The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *J Appl Psychol*. 90 (6), 1265-1272.

