



VNIVERSITAT̄ DE VALÈNCIA

DOCTORADO DIRECCIÓN DE EMPRESAS-3017
R.D. 1393/2007

**“INTENSIDAD EXPORTADORA EN FIRMAS BORN GLOBAL EN PAISES
EMERGENTES: EVIDENCIA EMPIRICA DESDE LA OPTICA DEL ENFOQUE
UPPER ECHELONS”**

AUTOR:

GUSTAVO GARCIA CEDIEL

DIRIGIDO POR:

DRA. ESTHER SANCHEZ PEINADO

Departament Direcció de Empreses
“Juan José Renau Piqueras”
Facultat d’Economía

Valencia, septiembre 2021

Agradecimientos

Finalizar una tesis doctoral es un motivo de gran orgullo para cualquier investigador pues es el resultado de un esfuerzo de muchos años dedicando una gran cantidad de horas a la lectura, al análisis y a la reflexión; siendo necesario el apoyo de muchas personas a las cuales quiero agradecer hoy

En primer lugar, deseo agradecer a mi directora de tesis doctoral -PhD Esther Sánchez Peinado- quien a través de su dirección, orientación y reorientación me ayudo a materializar todas mis ideas en este documento.

Gracias tambien a todos los profesores del departamento de Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia por los conocimientos impartidos.

Gracias a mi familia, que siempre confió en mí, especialmente a mi madre que siempre me ha apoyado en mis grandes sueños y me ha infundido tesón para alcanzarlos. A mis amigos tambien quienes me han mostrado su admiración por embarcarme en este proyecto. A todos muchas gracias.

Finalmente agradecer a Dios que me dio fortaleza, perseverancia y paciencia para superar cada una de las escalas que implica este proceso,

INDICE

Introducción.....	10
Justificación	10
Pregunta de investigacion y objetivos.....	22
Estructura de la tesis	23

CAPITULO UNO. ANÁLISIS DE LAS FIRMAS DE ACELERADA INTERNACIONALIZACIÓN..... 24

1.1. Introducción	24
1.2. Born Global e <i>International Entrepreneurship</i>	25
1.3. Concepto	33
1.4. Operativización del concepto.....	36
1.5. Impacto económico de las BG.....	39
1.6. Características de las BG.....	41
1.7. Factores de surgimiento de las BG.....	45
1.8. Tipologías	50
1.8.1. Tipología propuesta por Oviatt & McDougall (1994).....	50
1.8.2. Tipología propuesta por Knight & Cavusgil (2005)	53
1.9. Conclusiones	54

CAPITULO DOS. ENFOQUE UPPER ECHELONS E INTERNACIONALIZACIÓN..... 56

2.1. Introducción	56
2.2. Enfoque Upper Echelons.	58
2.3. Características psicológicas.....	64
2.3.1. Orientación emprendedora e Intensidad exportadora	64
2.3.1.1. Tolerancia al riesgo.....	67
2.3.1.2. Orientación a la innovación.....	69
2.3.1.3. Proactividad	71
2.4. Dimensiones demográficas y su efecto en las variables de la orientación emprendedora.	73
2.4.1. Tolerancia al riesgo y edad.....	74

2.4.2. Tolerancia al riesgo y género	76
2.4.3. Tolerancia al riesgo y formación	76
2.4.4. Tolerancia al riesgo y experiencia.....	77
2.4.5. Orientación a la innovación y edad	78
2.4.6. Orientación a la innovación y género	78
2.4.7. Orientación a la innovación y formación	79
2.4.8. Orientación a la innovación y experiencia	81
2.4.9. Proactividad y edad	82
2.4.10. Proactividad y género	82
2.4.11. Proactividad y formación.....	83
2.4.12. Proactividad y experiencia	84
2.5. Conclusiones	85

**CAPITULO TRES. EL CONTEXTO INSTITUCIONAL COMO EFECTO
MODERADOR EN LA CREACIÓN DE FIRMAS BORN GLOBAL 87**

3.1. Introducción	87
3.2. Economías emergentes	89
3.3. Teoría institucional	92
3.3.1. Conceptos y antecedentes	92
3.3.2. Contexto institucional regulativo	95
3.3.3. Contexto institucional cognitivo.....	99
3.3.4. Contexto institucional normativo	101
3.4. Modelo general de investigación	103
3.5. Conclusiones	106

CAPITULO CUATRO. DISEÑO METODOLÓGICO..... 109

4.1. Introducción	109
4.2. Población y Muestra.....	109
4.3. Fuentes de información.....	111
4.3.1. Antecedentes.....	111
4.3.2. Marco Conceptual del GEM.....	112
4.3.3. Metodología GEM.....	116

4.4. Metodología de análisis de datos.....	118
4.5. Variables	119
4.5.1. Variable dependiente.....	119
4.5.2. Variables independientes	120
4.5.3. Variables mediadoras	124
4.5.4. Variables moderadoras.....	128
4.5.4.1. contexto regulativo:.....	128
4.5.4.2. Contexto cognitivo	128
4.5.4.3. Contexto normativo.....	129
4.6. Conclusiones.....	132
CAPITULO CINCO. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	134
5.1. Introducción	134
5.2. Estadística descriptiva básica de las variables analizadas.	134
5.3. Modelos de regresión logística.....	139
5.3.1. Efectos de las variables psicológicas en la intensidad exportadora	141
5.3.2. Efectos de las variables demográficas en las variables psicológicas	146
5.3.2.1. Efectos sobre la tolerancia al riesgo	146
5.3.2.3. Efectos sobre la orientación a la innovación	150
5.3.2.2. Efectos sobre la proactividad	158
5.3.3. Efectos del contexto institucional	162
5.3.3.1. Efectos del marco regulatorio	163
5.3.3.2. Efectos del marco cognitivo	166
5.3.3.3. Efectos del marco normativo.....	169
5.4. Conclusiones.....	175
CAPITULO SEIS. CONCLUSIONES	177
6.1. Introducción	177
6.2. Conclusiones	179
6.3. Contribuciones teóricas.....	182
6.4. Contribuciones prácticas	185
6.5. Limitaciones del estudio	189

6.6. Futuras líneas de investigación	191
Referencias.....	194

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Autores, metodología, muestra y países estudiados sobre el fenómeno BG	17
Tabla 2. Autores y países estudiados sobre la relación entre EUE e internacionalización.	20
Tabla 3 Top 10 artículos más citados del fenómeno BG	27
Tabla 4. Top 10 autores más citados	29
Tabla 5. Top diez revistas que tratan el concepto BG	30
Tabla 6. Taxonomía de artículos sobre el fenómeno de internacionalización	31
Tabla 7. Lista de artículos Rialp et. Al (2005).....	31
Tabla 8 Denominaciones para las empresas de internacionalización acelerada	34
Tabla 9. Periodo transcurrido entre creación e inicio de operaciones de comercio exterior para ser considerada BG.....	37
Tabla 10. Grado de internacionalización.....	38
Tabla 11. Alcance de una BG.....	38
Tabla 12. Modos de entrada y Grados de Control.....	43
Tabla 13. Características firmas Born Global vs Multinacionales.....	45
Tabla 14. Tipos de INV.....	51
Tabla 15. Taxonomía de las Born global formulada por Knight & Cavusgil (2005).....	54
Tabla 16. Definiciones de la orientación emprendedora.....	66
Tabla 17. Países y número de encuestas de la muestra.....	110
Tabla 18. Tipologías de los niveles de desarrollo según GEM	115
Tabla 19. Firmas exportadoras en América Latina.....	120
Tabla 20. Tabla cruzada Intensidad exportadora vs Gender	121
Tabla 21. Tabla cruzada intensidad exportadora vs edad.....	122
Tabla 22. Porcentajes por cohorte de edad de emprendedores BG	122
Tabla 23. Tabla cruzada intensidad exportadora vs formación	123
Tabla 24. Tabla cruzada intensidad exportadora vs experiencia.....	124
Tabla 25. Intensidad exportadora vs tolerancia al riesgo	125
Tabla 26. intensidad exportadora vs innovación de producto	126
Tabla 27. Intensidad exportadora vs Proactividad.....	127
Tabla 28. Prueba Chi. Cuadrado intensidad exportadora vs variables independientes	130
Tabla 29. Detección de multicolinealidad en el modelo	131
Tabla 30. Variable dependiente e independientes.....	132
Tabla 31. Variables mediadoras.....	133
Tabla 32. Variables moderadoras	133
Tabla 33. Firmas BG y no BG en latam	135
Tabla 34. Interacciones a realizar.....	141
Tabla 35. Resumen resultados de la comprobación de las hipótesis.....	145
Tabla 36. Resumen resultados de la comprobación de las hipótesis.....	150
Tabla 37. Resumen resultados de la comprobación de las hipótesis.....	157
Tabla 38. Resumen resultados de la comprobación de las hipótesis.....	162
Tabla 39. Resumen resultados de la comprobación de las hipótesis.....	165
Tabla 40. Resumen resultados de la comprobación de las hipótesis.....	168
Tabla 41. Resumen resultados de la comprobación de las hipótesis.....	170
Tabla 42. Hallazgos totales finales	172

Tabla 43. Efectos cruzados de las variables demográficas sobre las psicológicas.....	174
Tabla 44. Posición en el Ranking Global Doing Business, diez primeros y países latinoamericanos, 2018.	188

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Países seleccionados. Proporción de las empresas que exportan (en porcentaje del total de empresas).....	18
Ilustración 2. Publicaciones de artículos por año sobre el concepto BG, 1994-2016.....	26
Ilustración 3. Definición de tipo de firma de acuerdo a su velocidad y grado de internacionalización.....	40
Ilustración 4. Variables independientes, mediadoras y dependiente	58
Ilustración 5. Enfoque Upper Echelons	60
Ilustración 6. Modelo del efecto de las variables demográficas y psicológicas en la internacionalización de firmas BG en un contexto institucional de bajo desarrollo.....	106
Ilustración 7. Modelo de procesos emprendedores que afectan el crecimiento económico.	113
Ilustración 8. Marco conceptual GEM.....	114
Ilustración 9. Modelo de las fases del negocio.....	117
Ilustración 10. Género CEOs BG	136
Ilustración 11. Edad CEOs BG	136
Ilustración 12. Nivel educativo CEOs BG	137
Ilustración 13. Experiencia de los CEO BG	137
Ilustración 14. Proactividad de los CEO BG	138
Ilustración 15 Tolerancia al riesgo de los CEO BG	138
Ilustración 16. CEOs orientados hacia la innovación	139
Ilustración 17. Resultados regresión uno.....	142
Ilustración 18 Tabla de clasificación (R ² count) regresión uno.	146
Ilustración 19. Resultados regresión dos	147
Ilustración 20 Tabla de clasificación (R ² count) regresión dos.....	150
Ilustración 21. Resultados regresión tres.....	151
Ilustración 22. Tabla de clasificación (R ² count) regresión tres	158
Ilustración 23. Resultados regresión cuatro.....	159
Ilustración 24. Tabla de clasificación (R ² count) regresión cuatro	162
Ilustración 25. Resultados regresión marco regulatorio.....	164
Ilustración 26. Tabla de clasificación (R ² count) regresión marco regulatorio	166
Ilustración 27. Resultados regresión marco cognitivo	167
Ilustración 28. Tabla de clasificación (R ² count) regresión marco cognitivo	168
Ilustración 29. Resultados regresión marco normativo	169
Ilustración 30. Tabla de clasificación (R ² count) regresión marco normativo.....	171

INTRODUCCION

Justificación

La literatura académica abordó el tema de la internacionalización empresarial especialmente en las últimas cuatro décadas (Rialp, Rialp & Knight, 2005) donde el enfoque gradualista o secuencial planteado por el modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990) ha sido la teoría tradicional para explicar los procesos de internacionalización. Este modelo básicamente plantea que las empresas inician su proceso de internacionalización atravesando una serie de etapas en el mediano y largo plazo que les permiten ganar experiencia de manera gradual y con países psicológicamente próximos pasando luego a países más distantes. Este patrón de internacionalización era el más observado, siendo realizado comúnmente por grandes empresas (Goerzen & Makino, 2007; Fang, Wade, Delios & Beamish, 2013) lo que llevó a que las políticas gubernamentales de promoción a la internacionalización en muchos países se diseñaran teniendo en cuenta este tipo de comportamiento (Rialp *et al.*, 2005)

Sin embargo, desde la década de los noventa, la literatura académica empezó a observar un tipo de empresas que no seguían este patrón de internacionalización lento y gradual, sino que rápidamente, ya sea desde su creación o pocos años después, se vinculaban a procesos internacionales. Este tipo de empresas han sido denominadas de múltiples maneras tales como *Innate*

Exporters (Ganitksy, 1989), *High Technology Start-Ups* (Jolly, Alahuta & Jeanet, 1992), *Committed Internationalists* (Bonaccorsi, 1992), *International New Ventures* (McDougall, Shane & Oviatt, 1994), *Global Start-Ups* (Oviatt & McDougall, 1994), *Instant Exporters* (McAuley, 1999), *New-Technology-Based Firms* (Autio, Sapienza & Almedia, 2000), *Instant International* (Fillis, 2001), *Born International Small Medium Enterprises* (Kundu & Katz, 2003), *Micro internationals* (Dimitratos, Johnson, Slow & Young, 2003), *Early Internationalizing Firms* (Knight, Madsen & Servais, 2004), *High Early Internationalizing Firms* (Rialp et al., 2005), *Born Glocals* (Svensson, 2006) y *Rapidly Internationalizing Ventures* (Cesinger, Danko & Bouchen, 2012). Los conceptos de *Born Global* entendido como “*pequeñas firmas de sectores tecnológicos que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento*” (Knight & Cavusgil, 1996, p.11; McKinsey & Co, 1993) y el de *International New Ventures* entendido como “*organizaciones que desde sus inicios buscan la obtención de ventajas competitivas con el uso de recursos de origen internacional y la venta de sus productos a varios países*” (Oviatt & McDougall, 1994, p. 49), son dos de las definiciones más aceptadas. Este tipo de empresas empezaron a aparecer en países desarrollados, principalmente en aquellos con tradición exportadora y que no tenían establecidas grandes empresas multinacionales como lo eran Suecia, Holanda y Finlandia en Europa, Taiwán, Singapur y Malasia en Asia y Australia en Oceanía (Rennie, 1993).

Los cambios globales que explican este nuevo fenómeno se pueden agrupar en cuatro grupos: i) los desarrollos tecnológicos en las áreas de producción,

transporte, información y comunicación que les permite alcanzar mayores niveles de rentabilidad a escalas de operación más pequeñas (Oviatt & McDougall, 1995); ii) las nuevas condiciones del mercado (Madsen & Servais, 1997; McCauley, 1999); iii) la creciente importancia de las redes globales y las alianzas, (Coviello & Munro, 1995; Bell, 1995; Liesch, Welch, Welch, McGaughey & Lamb, 2002; Bell, McNaughton, Young, & Crick, 2003; Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Loana & Bello, 2006); y iv) las nuevas y mejores capacidades de las personas en términos de su formación y experiencia (Knight, 2000; Knight & Cavusgil, 1996; Moen, 2002; Petersen, Welch & Liesch, 2002).

Esta última variable, que se conoce como Capital Humano, ha sido una de las más estudiadas para entender la rápida internacionalización de este tipo de empresas dado que, por lo general, son medianas y pequeñas. En estas empresas, las decisiones están en pocas manos y adolecen de falta de recursos financieros y físicos, por lo que el capital intangible resulta ser fundamental, siendo entonces la capacidad de sus directivos y sus características un elemento clave que explica en buena medida el éxito de este tipo de compañías (Reid, 1983; Miesenbock, 1988; Zou & Stan, 1998; Aaby & Slater, 1989; Bloogood, Sapienza & Almeida, 1996;; Leonidou & Katsikeas, 1996; Westhead, Wright & Ucbasaran, 2001; O´Cass & Julian, 2003; Camisón, Boronat & Villar, 2013).

Sin embargo, no existen estudios concluyentes y definitivos sobre cómo dimensiones demográficas (edad, género, formación educativa, manejo de idiomas,

experiencia) y dimensiones psicológicas (tolerancia al riesgo, proactividad, orientación a la innovación) del *Chief Executive Officer* (CEO en adelante) o Director Ejecutivo se relacionan entre sí y cómo influyen sobre la rápida internacionalización en este tipo de firmas encontrándose diferentes resultados según la evidencia empírica encontrada. Así, por ejemplo, mientras para algunos autores la variable experiencia previa en negocios y la experiencia internacional son elementos importantes para explicar la rápida internacionalización (Madsen & Servais, 1997; Iborra, Menguzzato & Ripolles, 1998; Shrader, Oviatt, & McDougall, 2000), para otros no es concluyente (Federico, Kantis, Rialp & Rialp, 2007; Zucchella, Palamara & Denicolai, 2007). Tampoco hay consenso sobre la influencia de la formación educativa en la rápida internacionalización pues para autores como Colombo, Delmastro & Grilli (2004), esta es una variable que influye positivamente en la rápida internacionalización; para otros como Zuchella *et al.*, (2007) no es concluyente y para Federico *et al.* (2007) depende de la región que se estudie siendo inversa la relación observada en algunos casos. Así también algunos autores consideran que hacen falta estudios que profundicen en las características psicológicas de los CEO. Como afirman Acedo & Jones (2007, p. 237): “*pocos estudios en el naciente campo del International Entrepreneurship se han centrado en el individuo, mucho menos analizado los rasgos psicológicos de éste*”.

Así, esta investigación tiene como objetivo, teniendo como marco teórico el Enfoque *Upper Echelons* (en adelante EUE) o “Teoría de los Escalafones Superiores” (Hambrick & Mason, 1984), contribuir al esclarecimiento de dichas

contradicciones o relaciones no concluyentes y aportar conocimiento y evidencia empírica sobre cómo factores relativos al perfil y el capital humano del CEO de una firma Born Global (en adelante BG) contribuyen a explicar su rápida internacionalización llevando a cabo un ejercicio empírico para países emergentes enmarcados en la región de Latinoamérica.

Es importante señalar que el presente estudio se enfocará en el CEO, más que en el equipo directivo, por considerarse que es la persona que más influye en la organización de las pequeñas y medianas empresas. Esta influencia ya ha sido reconocida por la literatura en lo que se ha denominado el “efecto CEO” (Quigley & Hambrick, 2014). Esto es explicado por diversos autores por la libertad de acción que tienen los CEO y que es superior a la que tienen otros administradores que son subordinados; además al hecho de que las acciones del CEO pueden afectar compañías enteras y no solo unidades de negocio (Quigley & Hambrick, 2013).

Otros teóricos han enfatizado el papel del CEO en establecer estrategias o tomar importantes decisiones como en qué empresas invertir y cómo competir y crear valor en dichas empresas (Porter, 1980). Diferentes autores también han señalado el rol del CEO en conformar la estructura organizacional a través de sus decisiones sobre la organización, el *staff* de ejecutivos de apoyo y las motivaciones (Burgelman, 1983); de esta manera los CEO influyen sobre la forma y el fondo de la organización.

Por tanto, considerando sus roles combinados de formulación de estrategias e implementación de éstas y el rol de liderazgo de toda la organización, hay un amplio espacio para dejar su huella en la compañía. Cabe resaltar que su papel puede ser aún más fundamental cuando dirige una compañía en una economía emergente por las limitaciones institucionales con que cuentan este tipo de países, como se señala a continuación.

Los países emergentes son definidos como *“países de bajos ingresos y rápido crecimiento que utilizan la liberación económica como herramienta principal para alcanzar el crecimiento”* (Hoskisson, Eden, Lau & Wright, 2000, p. 24). Para Tracey & Philips (2010) en estas economías; las instituciones son mayoritariamente inestables y poco desarrolladas. De Clercq, Danis & Dakhli (2010) consideran que en estos países existen grandes barreras institucionales que limitan el desarrollo empresarial. Es por esto que las empresas que operan en mercados emergentes afrontan mayores retos que aquellas ubicadas en países desarrollados dadas las dificultades que surgen por el bajo nivel de desarrollo institucional expresado, entre otros factores, por el escaso desarrollo de los mercados financiero, crediticio y laboral (Khana & Palepu, 2000; Khana, Palepu & Sinha, 2005;), las regulaciones inestables (Demirbag, Glaister & Tatoglu, 2007; Puffer, McCarthy & Boisot, 2010) y los altos impuestos (Acs & Amoros, 2008; Gries & Naude, 2011), por mencionar solo algunas fallas institucionales. En este contexto, la Teoría Institucional es particularmente útil al analizar el entorno o instituciones que terminan influyendo en

el comportamiento de los directivos (Díaz, Ferreira, Mogollón & Raposo, 2009), por lo que este cuerpo teórico será tenido en cuenta en este estudio.

En este orden de ideas, el capital humano en los países emergentes, y más aún el CEO, adquiere una mayor importancia pues éste debe contar con las características y competencias necesarias para guiar efectivamente la compañía en el complejo ambiente internacional (Cavusgil & Nevin, 1981; Gomez-Mejia & Balkin, 1992; Kumcu, Harcar & Kumcu, 2004 Crook, Ketcehn, Combs & Todd, 2008; Autio, George & Alexy, 2011) y superar las deficiencias institucionales ya planteadas a través del diseño de estrategias que permiten adaptarse a su particular contexto. El análisis del EUE en este tipo particular de empresas, teniendo en cuenta el contexto institucional, no ha sido abordado con la profundidad necesaria por lo que este trabajo busca llenar ese *gap* de investigación.

Otra motivación para realizar este estudio en mercados emergentes surge al encontrar que la mayoría de la evidencia empírica sobre factores de éxito en firmas BG se concentra en países industrializados, principalmente en Norteamérica y Europa, por lo que esta investigación aportaría en el conocimiento de este tipo de empresas en países emergentes con potencial de crecimiento (Federico *et al.*, 2007). Como lo plantea Rialp *et al.*, (2005, p. 156) “*se ha encontrado que este tipo de firmas existen en lugares tan diversos como Australia, Estados Unidos, Canadá, Suiza, Irlanda, Nueva Zelanda, el reino unido, Alemania,, Francia, España, Israel y*

los países Nórdicos (Dinamarca, Suecia, Noruega y Finlandia). Sin embargo, futuras investigaciones deberían cubrir otras áreas, particularmente en países menos desarrollados”. Knight & Cavusgil (2015) reafirman esto y sugieren estudios comparados al afirmar que “investigación entre firmas Born Global de economías desarrolladas y economías emergentes es también requerida” (Knight & Cavusgil, 2015, p. 15). La tabla 1 sugiere que efectivamente faltan investigaciones en países emergentes sobre el fenómeno BG.

Tabla 1. Autores, metodología, muestra y países estudiados sobre el fenómeno BG

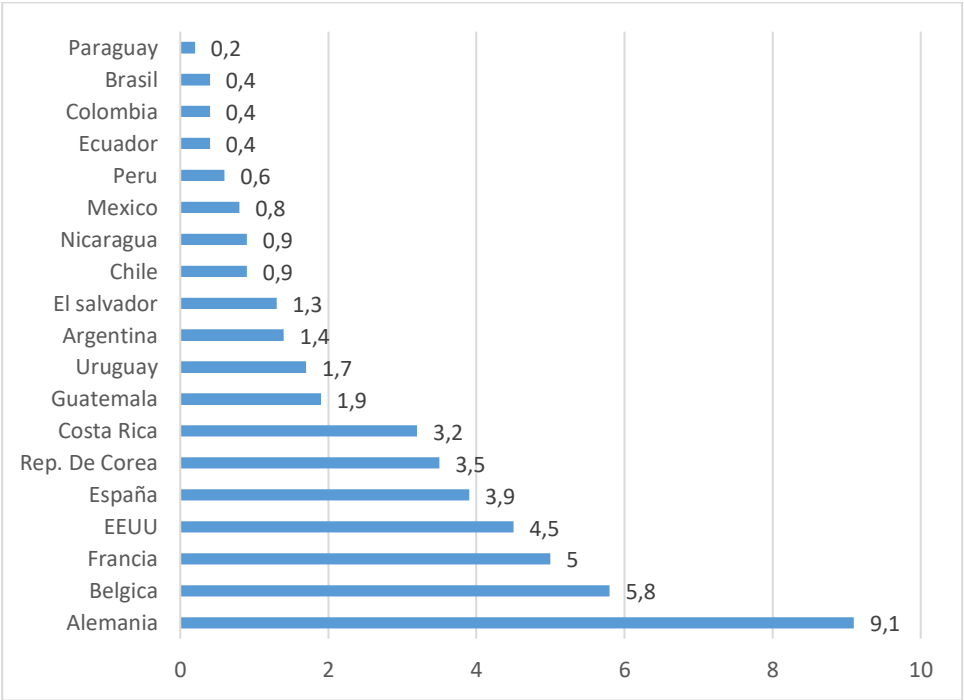
Autor	Muestra (No de empresas)	País estudiado
Gerschewski, Rose & Lindsay (2015)	310	Australia y Nueva Zelanda
Choquette, Rask, Sala & Schroder (2018)	123.254	Dinamarca
Braunerhjelm & Halldin (2018)	120	Suecia
Baronchelli & Cassia (2014)	53	Italia
Sleuwaegen & Onkelinx (2014)	5800	Bélgica
Acedo & Jones (2007)	216	España
Autio, Sapienza & Almedia, 2000)	59	Finlandia
Coviello (2006)	3	Nueva Zelanda
Coviello & Munro (1995)	3	Nueva Zelanda
Fernhaber, Gilbert, & McDougall, (2008).	156	USA
Freeman & Cavusgil (2007)	12	Australia
Freeman, Edwards, Schroder, (2006)	3	Australia
Jantunen, Nummela, Puumalainen, & Saarenketo, (2008)	299	Finlandia
Knight & Cavusgil (2004)	203	USA
Knight, Madsen & Servais, 2004),	292	Dinamarca y USA
Moen & Servais (2002)	677	Noruega, Francia, Dinamarca
Pla-Barber & Escriba-Esteve (2006)	271	España
Trudgen & Freeman (2014)	7	Australia
Zucchella, Palamara & Denicolai (2007)	144	Italia

Fuente: elaboración propia

Otra motivación para realizar este trabajo son los bajos niveles de

internacionalización empresarial que muestran las pymes en América Latina. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2014), en esta región las operaciones internacionales son efectuadas en su gran mayoría por multinacionales y grandes empresas latinoamericanas conocidas como “multilatinas”. Esto implica que a pesar de que las pymes representan aproximadamente el 99% de la estructura empresarial (CEPAL, 2018), solo aproximadamente el 1% participa en el comercio internacional, con la gravedad de que las que logran participar lo hacen con bajos niveles de diversificación por destinos y una oferta baja de productos. La ilustración uno compara la proporción de empresas exportadoras de latam frente a algunos países industrializados y es notable la baja participación de las empresas de latam en el comercio mundial

Ilustración 1. Países seleccionados. Proporción de las empresas que exportan (en porcentaje del total de empresas)



Fuente: Cepal, 2018.

Según Lederman *et al.* (2014), estos escasos niveles de internacionalización empresarial se presentan a pesar de los altos niveles de emprendimiento –léase como cantidad de negocios creados –pero donde la calidad de estos nuevos emprendimientos en términos de competitividad es mínima. Esto se explica por varias razones: en primer lugar una gran cantidad son negocios de supervivencia o autoempleo con bajos niveles de formalización por lo que no tienen las competencias mínimas para internacionalizarse; segundo, las empresas que se crean incorporan muy bajos niveles de innovación medida por sus prácticas de gestión, nivel de gasto en I+D, desarrollo de patentes, entre otros indicadores, por lo que sus productos no tienen las características necesarias para llegar a los mercados internacionales. Estas razones dan como resultado un panorama exportador muy bajo comparado con los países desarrollados. En palabras de estos autores: *“las tasas de entrada en actividades exportadoras en América Latina siguen siendo significativamente menores que la de otros países comparables”* (Lederman *et al.*, 2014, p.11).

Esto significa que, en países con similares niveles de desarrollo, el sector empresarial logra mejores resultados en términos de internacionalización, lo que sugiere que analizar a firmas en Latinoamérica que han logrado rápidamente incorporarse en operaciones internacionales, tales como las BG, puede permitir establecer lecciones sobre sus factores de éxito que pueden traducirse en acciones de política pública. Este es uno de los motivos que nos guían a estudiar este

fenómeno para Latinoamérica sumado al deseo personal y profesional de aportar nuevos conocimientos que permitan el diseño de estrategias públicas y privadas destinadas a incrementar los bajos niveles de internacionalización de la región ya mencionados.

Como otra justificación de este estudio se puede resaltar que aporta a la profundización del EUE ante la falta de estudios que relacionen las características del equipo directivo con la internacionalización de las firmas en mercados emergentes (Lorhrke & Bruton, 1997; Hsu, Chen & Chen, 2013) e inclusive en países desarrollados (Hitt, Tihanyi, Miller & Connelly, 2006). Como afirman Agnihotri & Bhattacharya (2014, p. 1): *“desafortunadamente, escasos estudios de mercados emergentes exploran el importante rol del enfoque Upper Echelon en el proceso de internacionalización”*. Como lo muestra la tabla 2, la mayoría de las investigaciones de este enfoque teórico se han centrado en estudiar esta relación en países desarrollados.

Tabla 2. Autores y países estudiados sobre la relación entre EUE e internacionalización.

Autor (es)	País (es)
Carpenter & Fredrickson (2001)	USA
Hermann & Datta (2005)	USA
Fernandez- Ortiz & Lombardo (2009)	España
Rivas (2012)	USA y Europa
Sambhrya (1996)	USA
Tihanyi, Ellstrand., Daily, & Dalton, (2000)	USA
Wally & Becerra (2001)	USA
Auden, Shackman, & Onken (2015):	USA
Loane, Bell & McNaughton (2007)	Australia, Canadá, Irlanda y Nueva Zelanda
Reuber & Fischer (1997)	Canadá

Fuente: adaptado de Agnihotri & Bhattacharya (2014) y elaboración propia.

En resumen, los *gaps* de investigación que justifican esta investigación son:

- ✓ Existen pocos estudios concluyentes sobre cómo dimensiones demográficas (edad, género, formación educativa, manejo de idiomas, experiencia) y dimensiones psicológicas (tolerancia al riesgo, proactividad, orientación a la innovación) del CEO se relacionan entre sí y cómo influyen sobre la rápida internacionalización en las firmas Born Global.
- ✓ Hacen falta estudios que profundicen en las características psicológicas de los CEO (Acedo & Jones, 2007).
- ✓ La mayoría de la evidencia empírica sobre factores de éxito en firmas Born Global se concentra en países industrializados, principalmente en Norteamérica y Europa.
- ✓ El análisis del enfoque *Upper Echelons* en firmas BG teniendo en cuenta el contexto institucional es escaso en la literatura revisada.
- ✓ Hacen falta de estudios que relacionen las características del equipo directivo con la internacionalización de las firmas en mercados emergentes (Lorhrke & Bruton, 1997; Hsu, Chen & Chen, 2013) e inclusive en países desarrollados (Hitt, Tihanyi, Miller & Connelly, 2006).

Pregunta de investigación y objetivos

En este orden de ideas se plantea como pregunta de investigación: ¿cómo afectan las dimensiones demográficas y las dimensiones psicológicas de un CEO, así como el contexto institucional, a las operaciones de internacionalización de una firma BG en Latinoamérica?

Dado este interrogante, la presente investigación esquematiza los siguientes objetivos generales:

- Realizar un análisis sobre cómo aspectos relativos al perfil y el capital humano del CEO de una firma BG contribuyen a explicar su rápida internacionalización.
- Desarrollar un estudio empírico sobre las características demográficas y psicológicas de CEO de firmas BG en países emergentes, concretamente en Latinoamérica.
- Analizar el fenómeno de las firmas BG en Latinoamérica y entender su relevancia de acuerdo con el proceso de globalización mundial.
- Aportar evidencia empírica a la corriente del *International Entrepreneurship* y al EUE dada la concentración de este tipo de estudios en países desarrollados.
- Establecer cómo afecta el contexto institucional a las operaciones de comercio exterior en este tipo de firmas.

Estructura de la tesis

Esta tesis doctoral está dividida en seis capítulos. La presente introducción presenta la justificación de la investigación, así como la pregunta y los objetivos. El primer capítulo analiza el fenómeno BG en profundidad. El segundo capítulo revisa el Enfoque *Upper Echelons* como referente teórico de todo el documento. El tercer capítulo revisa el papel de las fallas institucionales para el problema estudiado y plantea el modelo general de investigación. El cuarto y quinto plantean la metodología de estudio y el análisis de los resultados. Finalmente, el sexto presenta las conclusiones, las contribuciones teóricas y prácticas, establece las limitaciones del presente estudio y propone nuevas líneas de investigación.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DE LAS FIRMAS DE ACELERADA INTERNACIONALIZACIÓN

1.1. Introducción

Los crecientes niveles de globalización e integración económica, en el que cada vez son más importantes los países emergentes (Lu & Beamist, 2001; Fliess & Busquets, 2006; Aulakh & Kotabe, 2008) han generado múltiples cambios en el sector empresarial. Uno de los fenómenos más llamativos ha sido la aparición de un tipo de compañías que fueron llamadas, entre otras denominaciones, Born Global, firmas que desde su creación o poco tiempo después inician operaciones internacionales, y dado que no cumplen el patrón tradicional de internacionalización planteado por el modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990) se han convertido en uno de los temas más atractivos para los académicos dando lugar a una nueva área de estudio que resulta de una combinación entre la teoría del *Entrepreneurship* y el *International Business* y que ha sido denominado *International Entrepreneurship* (Oviatt & McDougall, 1994, Knight & Cavusgil, 1996).

Como se mencionó en el capítulo anterior, este tipo de firmas han llamado la atención de la academia por su facilidad para superar rápidamente las barreras inherentes al proceso de internacionalización, tales como el grado de competencia, la falta de información acerca del mercado de destino, la distancia geográfica, las diferencias culturales y de idioma, el desconocimiento de los grupos de interés, el

difícil manejo de la política de precios y promociones en el exterior, el diferencial cambiario, entre otros (Liesch, Welch & Buckely, 2001; Leiblein & Reuer, 2004; Ruzzier, Antoncic, Hisrich & Konecnic, 2007) por lo que estudiar sus factores de éxito y lograr generar consensos alrededor de éstos, se considera valioso a la hora de formular políticas públicas y diseñar estrategias privadas orientadas a la internacionalización. Este trabajo se enfoca entonces en profundizar en uno de los factores de éxito identificados como lo es el capital humano vinculado a estas organizaciones.

Teniendo en cuenta que las firmas BG son el objeto de estudio de esta tesis doctoral y sobre el cual vamos a aplicar las diferentes hipótesis propuestas, en este capítulo se busca profundizar en el conocimiento de éstas. De esta manera se revisan elementos como su concepto y operativización, sus características, los factores que han originado su aparición y los diferentes enfoques teóricos y tipologías que se han establecido alrededor de estas organizaciones buscando diferenciarlas claramente de las empresas multinacionales y conocer y entender en profundidad todo lo que concierne a empresas de este tipo.

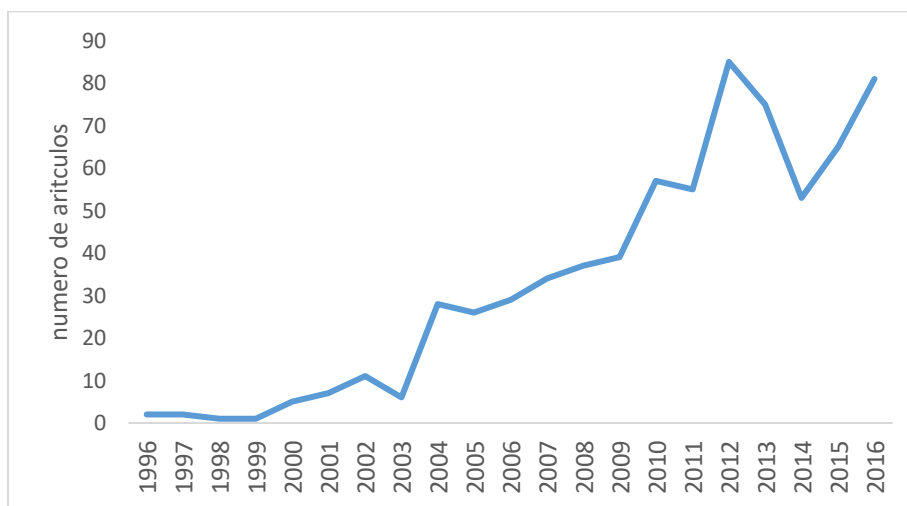
1.2. Born Global e *International Entrepreneurship*

La aparición de empresas jóvenes y pequeñas que rápidamente inician operaciones internacionales dio origen a una nueva línea de investigación que fue denominada *International Entrepreneurship*. Dada su relativamente reciente

aparición subsisten muchas críticas por el escaso desarrollo de dicha corriente de pensamiento siendo considerada como “*fragmentada, inconsistente, carente de paradigmas unificadores*” (Jones, Coviello & Tang, 2011, p. 633), problemáticas que se inician desde cómo denominarlas. Es por ello que este trabajo busca aportar en el conocimiento de éstas y sumar evidencia empírica a estas discusiones.

Ahora bien, en términos de producción bibliográfica, ¿cómo ha evolucionado la investigación alrededor de este fenómeno? En un análisis bibliométrico realizado por Dzikowkic (2018) se señala la creciente importancia del estudio de este tipo de empresas. Este autor al revisar literatura sobre el particular en *Web of Science*, encuentra un total de 453 artículos entre 1994 y 2016 incrementándose exponencialmente a partir del año 2000 como lo muestra la ilustración 2.

Ilustración 2. Publicaciones de artículos por año sobre el concepto BG, 1994-2016



Fuente: elaboración propia con base en Dzikowkic (2018)

Este mismo autor permite construir el top 10 de artículos, autores y revistas que más han publicado sobre el tema. (Tablas 3, 4 y 5, respectivamente). Cabe

señalar que en este documento se pudo realizar un análisis con un mayor periodo de tiempo que otros artículos y, por tanto, presenta evidencia del impacto de las BG en la promoción de la innovación y la tecnología (Baum, Schewens & Kabst, 2011), su influencia en el crecimiento industrial (Cannone & Ughetto, 2014), su mayor aporte en términos de generación de empleo (Choquette et al 2017) y el rol fundamental en el crecimiento de las economías emergentes (Borini Cahen & Oliveira, 2017; Lamotte & Colovic, 2015). El autor también ratifica la prevalencia de investigaciones de BG para países desarrollados y la ausencia de estos para países en vías de desarrollo (Glaister, Liu, Sachada & Gomes, 2014).

Tabla 3 Top 10 artículos más citados del fenómeno BG

Rank.	Artículo	citas	Autores
1	Toward a theory of international new ventures	1115	Oviatt & McDougall (1994)
2	Innovation, organizational capabilities and the Born Global Firm	641	Knight & Cavusgil (2004)
3	Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international Business research	482	McDougall, Shane & Oviatt (1994)
4	The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory	451	Knight & Cavusgil (1996)
5	The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?	344	Rialp, Rialp & Knight (2005)
6	Internationalization: conceptualising an entrepreneurial process of behavior in time	312	Jones & Coviello (2005)
7	Internationalization and the performance of Born Global SMEs: the mediating role of social networks	287	Zhou et al 2007
8	The network dynamics of international new ventures	280	Coviello, N. (2006)
9	A Theory of international new ventures: a decade of research	267	Zahra, 2005
10	Venture capitalist governance and value added in four countries	255	Sapienza, Manigart & Vermeir (1996)

Fuente: Dzikowkic (2018)

Dzikowkic (2018) en su análisis presenta el top de los artículos más citados (tabla 3). Dado el impacto que han tenido en la literatura, así como el hecho que fueron escritos por los autores más reseñados en el tema, haremos algunos comentarios de los cinco primeros. El artículo "*Towards a theory of International New Ventures*", publicado en 1994 y de la autoría de Oviatt y McDougall, contaba hasta el momento de la elaboración del artículo, con 1.155 citaciones. Su impacto radica en que presenta por primera vez las condiciones necesarias para que existan firmas BG. El segundo y el cuarto más citados, con 641 y 451 citaciones respectivamente, son los artículos "*Innovation, organizational capabilities and the Born Global Firm*" y "*The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory*" ambos de la autoría de Knight y Cavusgil. El primero de ellos, expone los factores que explican por qué las BG logran internacionalizarse tan rápido y el segundo explica las BG desde la perspectiva del emprendimiento. El tercer artículo más citado es "*Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international Business research*" escrito por McDougall, Oviatt y Shane, el cual fue publicado en 1994 y cuenta con 482 citaciones. Este documento utiliza las teorías económicas tradicionales para explicar la formación de las BG. El análisis del quinto artículo más influyente (*The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry*) se presenta al final de esta sección.

Dzikowkic (2018) también presenta los autores más representativos lo que concuerda con los artículos reseñados. De esta manera, McDougall, Oviatt, Knight y Cavusgil son los autores más representativos del tema BG superando cada uno las mil citaciones y siendo el más productivo Knight con 9 artículos sobre el tema (tabla 4).

Tabla 4. Top 10 autores más citados

Autor	Artículos	Citaciones
McDougall, P.	5	1819
Oviatt, B.	5	1819
Knight, G	9	1819
Cavusgil, S.	7	1354
Jones, M.	4	622
Zahra, S.	4	475
Moen, O.	4	415
Sapienza, H.	3	311
Rialp, A.	4	372
Mor, G.	4	355

Fuente: Dzikowkic (2018)

En cuanto a las revistas, Dzikowkic (2018) identifica 330 artículos publicados en 99 revistas. El número de artículos y su número de citaciones permite identificar la importancia de cada revista, siendo *International Business Studies*, la revista más influyente en el tema (véase la tabla 5).

Tabla 5. Top diez revistas que tratan el concepto BG

Journal	artículos	citas
Journal of International Business Studies	22	3562
Journal of Business Venturing	8	1170
Journal of International Marketing	14	929
Journal of World Business	32	1317
international Marketing Review	21	835
Industrial Marketing Management	3	115
European Journal of Marketing	3	98
Entrepreneurship Theory and Practice	6	192
European Management Journal	4	105

Fuente: Dzikowkic (2018)

Finalmente, está el artículo “*The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry*”, escrito por Alex Rialp, Josep Rial y Knight que cuenta con 344 citas. En este último artículo, sus autores escogen 38 artículos de los más reconocidos sobre el tema entre 1993 y 2003 y revisan cuatro aspectos: i) los principales objetivos de cada documento y el tipo de investigación; ii) el marco teórico propuesto o utilizado; iii) los aspectos metodológicos y vi) los principales hallazgos o conclusiones. Los autores diseñan una taxonomía para los documentos analizados y los presentan en una matriz que los divide de la siguiente manera: en **la dimensión horizontal** entre trabajos teóricos o trabajos empíricos y entre sectores de alta tecnología y los demás sectores; en **la dimensión vertical** entre trabajos exploratorios, comparativo o descriptivos y entre trabajos explicativos o donde se presentan construcciones y planteamientos de hipótesis o enfoques teóricos. La tabla 6 presenta el tipo de artículo según la anterior descripción. La lista total de artículos se presenta en la tabla 7.

Tabla 6. Taxonomía de artículos sobre el fenómeno de internacionalización

Tipología del artículo	Enfoque teórico	Enfoque empírico	
		Sectores de alta tecnología	Demás sectores
Trabajos explicativos o donde se presentan construcciones y planteamientos de hipótesis o enfoques teóricos	2, 12, 13, 22, 30, 33	3,9, 15, 17, 20, 21, 38	7, 16, 23, 31, 35,36
Trabajos exploratorios, comparativos o descriptivos	8, 11	4, 5, 6,10, 14, 27, 34, 37.	1, 18, 19, 24, 25, 26, 28, 29, 32

Fuente: Rialp et al., (2005)

Tabla 7. Lista de artículos Rialp et. Al (2005)

1	Rennie (1993)	20	Autio, Sapienza & Almeida (2000)
2	Oviatt & McDougall (1994)	21	Zahra, Ireland & Hitt (2000)
3	McDougall, Shane & Oviatt (1994)	22	Bell & McNaughton (2000)
4	Oviatt & McDougall (1995)	23	Shrader & Oviatt, McDougall (2000)
5	Bell (1995)	24	Wickramasekera & Bamberry (2001)
6	Coviello & Munro (1995)	25	Aspelund & Moen (2001)
7	Bloodgood, Sapienza & Almeida (1996)	26	Rasmussen, Madsen & Evangelista (2001)
8	Knight & Cavusgil (1996)	27	Larimo (2001)
9	McDougall & Oviatt (1996)	28	Bell, McNaughton & Young (2001)
10	Roberts & Senturia (1996)	29	Moen (2002)
11	Oviatt & McDougall (1997)	30	Zahra & George (2002)
12	Madsen & Servais (1997)	31	Moen & Servais (2002)
13	Oviatt & McDougall (1999)	32	Ripolles, Menguzzato & Iborra (2002)
14	Jones (1999)	33	Bell, McNaughton, Young & Crick (2003)
15	Burgel & Murray (2000)	34	Sharma & Blomstermo (2003)
16	Knight (2000)	35	McNaughton (2003)
17	Autio & Sapienza (2000)	36	McDougall, Oviatt & Shrader (2003)
18	Madsen, Rasmussen & Servais (2000)	37	Andersson & Wictor (2003)
19	Servais & Rasmussen (2000)	38	Zahra, Matherne & Carleton (2003)

Fuente: Rialp et al (2005)

Las conclusiones que señala este documento son bastante interesantes y sugieren diferentes ámbitos que pueden guiar las investigaciones futuras sobre las BG, las cuales reseñamos brevemente a continuación:

- 1) La investigación empírica es más abundante que la teórica.
- 2) La mayoría de los estudios buscan describir, comprender e interpretar el surgimiento de este tipo de firmas.
- 3) Si bien se encuentran cierto número de enfoques conceptuales y marcos teóricos, estos carecen de uniformidad y consistencia o en algunos casos simplemente no se presenta.
- 4) Como se planteó anteriormente, se han identificado cuatro tendencias que han favorecido la aparición de las firmas de acelerada internacionalización: (i) los desarrollos tecnológicos en las áreas de producción, transporte, información y comunicación; ii) las nuevas condiciones del mercado (Madsen & Servais, 1997; McCauley, 1999) iii); la creciente importancia de las redes globales y las alianzas, y iv) las nuevas y mejores capacidades de las personas en términos de educación. Si estas tendencias se están incrementando, podría esperarse en el futuro que el fenómeno de las BG siguiera creciendo. Sin embargo, los autores señalan la ausencia de una integración profunda de estos factores en los marcos teóricos planteados hasta ahora.
- 5) Con respecto a las metodologías, se encuentra que los estudios son en su mayoría de tipo transversal. Por tanto, se sugiere en el futuro una mayor

utilización de estudios de tipo longitudinal o idealmente la integración de ambos.

- 6) También es notable el uso mayoritario de estudios cualitativos, utilizando el estudio de casos. Solo siete utilizan métodos mixtos que combinan estudios cuantitativos y cualitativos.
- 7) La totalidad de los 38 artículos se hicieron para países desarrollados. Por tanto, se hace necesario analizar qué sucede con el tema en los países emergentes.
- 8) El texto también plantea varias controversias. La primera es si las BG aparecen en múltiples sectores o se limitan a los sectores de alta tecnología. Según los autores, la evidencia parece demostrar que BG se encuentran en todos los sectores. Al respecto Anderson & Wictor (2003) y Madsen & Servais (2007) evidencian la existencia de BG en todos los sectores se encuentran en países con mercados pequeños y BG en sectores de alta tecnología en países con grandes mercados domésticos.
- 9) Otro punto de controversia gira alrededor de lo relacionado con la considerable variedad y disparidad de los resultados en términos de los factores de éxito donde casi que cada autor elabora su propia lista.

1.3. Concepto

La literatura aún no cuenta con un concepto unificado y definitivo para las firmas de internacionalización acelerada y varios autores señalan que aún es escasa su comprensión (Rialp *et al.*, 2002). Como se mencionó en la introducción y

se esquematiza en la tabla 8, existe una gran variedad de términos¹ para referirse a este tipo de empresas y esta amplia diversidad genera confusión (Svenson & Payan, 2006). Sin embargo, ya se ha identificado que algunos términos son mucho más utilizados que otros, siendo el de *International New Ventures* y BG los más utilizados por la literatura.

Tabla 8 Denominaciones para las empresas de internacionalización acelerada

	Denominación	Referencia
1	Innate Exporters	Ganitsky (1989)
2	High Technology Start-Ups	Jolly, Alahuta & Jeanet, (1992)
3	Committed Internationalists	Bonaccorsi, (1992)
4	Born Global:	McKinsey & Co (1993)
5	International New Ventures	Oviatt & McDougall, (1994)
6	Global Start-Ups	Oviatt & McDougall, (1994)
7	Instant Exporters	McCauley (1999)
8	New-Technology-Based Firms	Autio, Sapienza & Almedia, (2000)
9	Instant International	Fillis, (2001)
10	Born International Small Medium Enterprises	Kundu & Katz, (2003)
11	Micro internationals	Dimitratos, Johnson, Slow & Young, (2003)
11	Early Internationalizing Firms	Knight, Madsen & Servais, (2004)
13	Born Glocals	Svensson (2006)
14	Rapidly Internationalizing Ventures	Cesinger, Danko & Bounchen (2012)

Fuente: elaboración propia.

El nombre de *International New Ventures* fue propuesto por Oviatt & McDougall, (1994, p. 49), y plantea que son “*organizaciones que desde sus inicios buscan la obtención de ventajas competitivas con el uso de recursos de origen internacional y la venta de sus productos a varios países*”. Knight & Cavusgil, (1996, p.11) proponen el nombre de BG y sugieren como definición “*pequeñas firmas de*

¹ la revisión de la literatura nos permitió encontrar catorce diferentes denominaciones las cuales ordenamos cronológicamente

sectores tecnológicos que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento". Rialp, et al (2005, p. 138) refuerzan este concepto planteando que las BG son *"firmas emprendedoras cuya administración parece percibir el mundo entero como su mercado desde su nacimiento"*. Iborra et al., (1998, p. 148) establecen que son firmas *"que se crean con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales; su ámbito producto-mercado tiene una dimensión internacional ya desde la creación de las mismas"*.

Dada esta variedad de definiciones consideramos importante la argumentación de Rasmussen & Madsen (2002, p.16) quienes plantean que *"no hay una definición absoluta y clara de las born global (o conceptos similares) ni tampoco una definición operacional precisa. Born global como concepto puede ser visto como una sombrilla (o metáfora) bajo la cual las global start-ups, firmas internacionales de alta tecnología, etc. pueden ser estudiadas"*. En este orden de ideas, una importante cantidad de autores utilizan indistintamente las diferentes denominaciones para referirse a la misma realidad empresarial. En vista de esto y ante la necesidad de escoger una denominación para este trabajo, nos acogemos a lo planteado por Rasmussen & Madsen (2002) y utilizaremos el concepto de BG en el resto de este documento haciendo claridad que esta es una sombrilla que acoge el resto de denominaciones y que no solo se estudiarán empresas de sectores tecnológicos sino de todos los sectores. Esta denominación nos parece la más adecuada pues si bien estas empresas inician operaciones internacionales desde el mismo momento de su nacimiento o pocos años después, sus fundadores

desde la misma idea de negocio ya tienen la convicción de que van a llegar al mercado internacional y que la internacionalización será una de sus principales estrategias, por lo que en cierta manera ya nacen “globales” o con la firme intención de serlo.

1.4. Operativización del concepto

La literatura ha intentado operativizar el concepto de las BG para que sean fácilmente identificadas, proponiendo principalmente dos variables como criterios para ello: el número de años que transcurren desde que se crea hasta que se internacionaliza (velocidad) y el porcentaje de ventas en el exterior sobre sus ventas totales (grado de internacionalización). En cuanto al número de años, como muestra la tabla 9, no existe aún una propuesta unificada para establecer dicha variable, lo que demuestra una vez más la necesidad de un desarrollo teórico definitivo sobre este tipo de empresas. La tabla 9 permite visualizar que se han manejado rangos desde los dos hasta los diez años para establecer un proceso de internacionalización acelerada.

Tabla 9. Periodo transcurrido entre creación e inicio de operaciones de comercio exterior para ser considerada BG

Número de años	Autor
Dos años	Chetty & Campbell-Hunt (2004); Knight & Cavusgil (1996); McKinsey & Co (1993); Rennie (1993); Sui & Baum (2014)
Tres años	Iborra, M., Menguzzato, M. & Ripolles, M. (1998); Knight G.A., Madsen, T. & Servais P. (2004); Kuivalainen et al (2007); Madsen & Servais (1997); Madsen et al (2001); Nummela et al (2014); Servais, P., Zucchella, A. & Palamara, G. (2006); Zucchella, A, Palamara, G & Denicolai, S. (2007)
Cinco años	Sleuwaegen & Onkelinx (2014)
Seis años	Shrader, R.C, Oviatt, B.M., & McDougall. (2000); Zhara S.A. y Garvis D. (2000)
Siete años	Jolly, Alahuhta, M. & Jeannet, J.P(1992)
Diez años	Milanov & Fernhaber, (2009)

Fuente: elaboración propia

En cuanto al grado de internacionalización, la mayoría de la literatura académica coincide en que la empresa debe alcanzar al menos el 25% de sus ventas a mercados internacionales para ser considerada BG. (Kuivalainen, Sundqvist & Servais, 2007; Jantunen, Nummela, Puumalainen, k. & Saarenketo 2008; Milanov & Fernhaber, 2009). Sin embargo, en este aspecto tampoco existe unanimidad como lo muestra la tabla 10 donde notamos como los académicos han propuesto porcentajes que varían entre un 20% y un 80%.

Tabla 10. Grado de internacionalización

Grado de internacionalización	Autor
20%	Zhou, Wu, & Luo, (2007)
25%	Knight G. & Cavusgil, S. (1996). Madsen et al (2001) Knight G., Madsen, T. & Servais, P. (2004); Kuivalainen et al (2007); Loane, S., Bell, J. & McNaughton, R. (2007); Sui & Baum (2014); Nummela <i>et al.</i> , (2014)
51%	Loustarinen & Gabrielsson (2006)
75%	Rennie (1993);
80%	Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004):

Fuente: elaboración propia

Rasmussen & Madsen (2002) y Pla & Escriba (2006) sugieren otra variable para catalogar las BG adicionales al porcentaje de ventas y el número de años en que inician operaciones internacionales, como es la Expansión Internacional o Alcance explicada como el número de países a los que llega una firma de este tipo, pero también en este aspecto hay diferentes posiciones, como lo muestra la tabla once.

Tabla 11. Alcance de una BG

Alcance	Autor
Mínimo 5 países en mínimo dos regiones	Sleuwaegen & Onkelinx (2014)
Exporta a mercados diferentes a USA durante el primer año	Sui & Baum (2014)
Múltiple	Rennie (1993); Zhou, Wu, & Luo, (2007)

Fuente: elaboración propia

Pla & Escriba (2006) proponen utilizar las tres variables de acuerdo a un enfoque multidimensional al tomar en cuenta la velocidad (tiempo transcurrido desde el inicio de la firma hasta el primer año de exportaciones), el porcentaje de

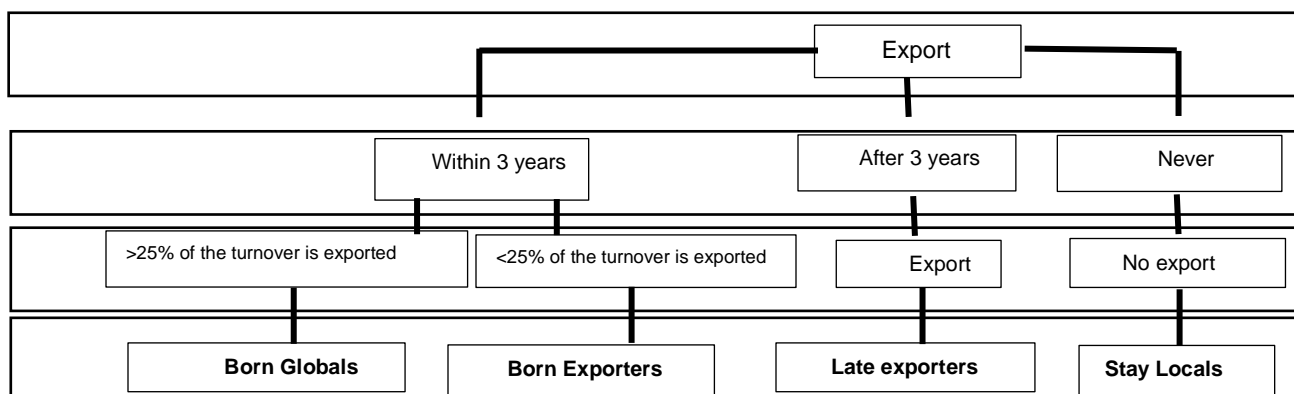
exportaciones sobre las ventas totales y la expansión internacional. Para estos autores, este enfoque “*refleja diferentes dimensiones del compromiso con los mercados extranjeros y provee un buen indicador del grado de internacionalización de la firma*” (Pla & Escriba, 2006, p. 258)”. Consideramos que esta última propuesta de operativización es la más adecuada pues, como plantean Pla & Escriba (2006), podría encontrarse el caso de una firma que se internacionalizó rápidamente y las exportaciones representan un porcentaje alto de sus ventas totales pero todas estas se dirigen hacia un solo país, por tanto, un número mínimo de países a donde se exporta debe tenerse en cuenta a la hora de catalogar una empresa como BG, pero dicho número aún no ha sido establecido por la teoría. Todas estas diferencias en cuanto a velocidad, alcance y grado de internacionalización permiten reafirmar que el concepto de BG aún no está unificado en la teoría. Para nuestro estudio, teniendo en cuenta que, entre más rápido se internacionaliza una determinada compañía se suponen mayores capacidades de su CEO para guiarla en un proceso tan exigente y también, las empresas que consideraremos BG serán aquellas que han iniciado operaciones internacionales antes de los tres años y cuyo porcentaje de ventas al exterior sea como mínimo el 25% de sus ventas totales.

1.5. Impacto económico de las BG

Establecer los elementos que permiten diferenciar de las BG de otro tipo de compañías es importante para identificar claramente sus impactos en una economía. Choquette *et al.*, (2018) presentan una tipología (ilustración 3) de cuatro

tipos de empresas de acuerdo a la velocidad y el grado de internacionalización que permite diferenciar claramente las BG de otras firmas.

Ilustración 3. Definición de tipo de firma de acuerdo a su velocidad y grado de internacionalización



Fuente: Choquette et al (2018)

Según esta tipología, las BG son firmas que se internacionalizan dentro de los tres primeros años y cuyo porcentaje de ventas al exterior es superior al 25% de las ventas totales, es decir que acusan de una alta intensidad exportadora. Las *Born Exporters* son firmas que también se internacionalizan también dentro de los tres primeros años, pero su porcentaje de ventas al exterior es inferior al 25% de las ventas totales. Es decir, su intensidad exportadora es leve. Las firmas denominadas *Late Exporters* se internacionalizan después de los tres años y las *Stay Locals* no exportan.

Ahora, la ventaja de contar en una economía con firmas BG frente a los otros tres tipos de firmas responde a que, según diversos estudios, éstas presentan un mayor potencial de creación de empleo (Eurofound, 2016), incorporan mayores niveles de innovación (Eurofound 2016) y presentan mayores niveles de

productividad (Van Praag & Versloot, 2007). Resumiendo, las BG tendrían mejores posibilidades de impactar el mercado laboral de una economía y, por tanto, mayor impacto socioeconómico. Evidencia empírica de esto lo provee Almor (2011) quien sostiene que la presencia de BG en la economía de Israel le ayudó a este país a salir de la recesión de 2008. Así también Cavusgil & Knight (2015) y basados en estudios de Eurofound (2012, 2013, 2016) señalan que las BG, más que otras *Start up* y exportadoras, pueden contribuir a la recuperación económica de Europa, un argumento también esgrimido por la OECD (2013).

1.6. Características de las BG

De acuerdo con la revisión de la literatura efectuada, encontramos siete características que definen una BG:

- i) **Tamaño y recursos:** se caracterizan por ser pequeñas y medianas (Bell *et al.*, 2003; Knight *et al.*, 2004,), por lo tanto, poseen limitaciones de recursos (humanos, financieros, físicos – propiedad, planta y equipo-) y se enfocan en optimizar los activos con que cuentan más que en poseer activos (Oviatt & McDougall, 2004).
- ii) **Sector:** si bien inicialmente las BG fueron presentadas como firmas que se movían en sectores intensivos en tecnología (Autio *et al.*, 2000; Bloodgood *et al.*, 1996; Bell 1995), literatura reciente ha demostrado que

se encuentran en todo tipo de sectores (Rennie, 1993; Madsen & Servais, 1997; Moen, 2002). Así, por ejemplo, Knight *et al.*, (2004) señalan que en Dinamarca las BG analizadas se encontraron en sectores como alimentos procesados, metal y muebles. Zuchella (2002) por su parte, señala a partir de un análisis de BG italianas, que éstas se encuentran en distritos y clústeres industriales produciendo maquinaria y bienes industriales no necesariamente de intensiva tecnología.

iii) Modo de entrada: entre los diferentes modos de entrada que cuentan las empresas, los más comunes son las exportaciones, las licencias y la inversión directa. Cada una de estas modalidades refleja diferentes riesgos y grados de control. Así, las exportaciones son el paso de menos riesgo al utilizar menos recursos, pero también el de menor grado de control. De esta manera, las firmas BG, dadas sus características, utilizan en su mayoría las exportaciones como su principal modo de entrada, aunque alguna literatura ha identificado que esquemas bajo la figura de las licencias son también utilizadas tales como las franquicias, los contratos de gestión y fabricación y los acuerdos de distribución (Zahra, Ireland, & Hitt, 2000).

Tabla 12. Modos de entrada y Grados de Control

grado de control	Alto			Filiales de dominio completo Adquisiciones mayoritarias
	medio		Franquicias Contratos de gestión	Empresa conjunta JV's
	bajo	directa indirecta	Acuerdos de distribución patentes contrato de fabricación	
		Exportaciones	licencias	inversión directa
Modo de entrada				

Fuente: adaptado de Pla & León (2004)

- iv) **Directivos y fundadores:** la literatura plantea que, en general, las personas al frente de una BG presentan una fuerte orientación emprendedora internacional que surge de experiencias previas y unas características psicológicas determinadas (tolerancia al riesgo, proactividad, orientación a la innovación).
- v) **Uso de TICs y redes:** este tipo de empresas convierten el uso de las Tecnologías de la información y la comunicación, TICs, en un factor clave a la hora de mantener relaciones con clientes, proveedores y socios, obtener información y analizar mercados, pudiendo de esta manera reducir costes. Esto les permite utilizar de una manera muy eficiente las redes y convertirlas en un factor clave de sus fortalezas que les permite superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades de mercado (Coviello, 2006). Otros autores señalan otras ventajas que las BG pueden

aprovechar de las redes: i) asesoramiento y aprendizaje experiencial; ii) conocimiento de las oportunidades en el mercado extranjero y iii) referencia de un tercero (Zhou, Wu & Lou, 2007).

vi) Estrategia de Enfoque y Diferenciación: entre las diferentes posibilidades de estrategias que existen, una amplia mayoría de firmas BG escogen la Diferenciación (Porter, 1980) ofreciendo un producto con calidad superior o con altos niveles de innovación y la Estrategia de Enfoque (Porter, 1980) pues se especializan en nichos específicos de mercado.

vii) Productos y mercado: a diferencia de las empresas multinacionales que pueden llegar a tener un amplio portafolio de productos, las BG poseen poca variedad y pueden llegar a depender de un solo producto. Precisamente su tamaño es una de las causas de su limitado portafolio pues no poseen grandes capacidades de producción por lo que buscan nichos o mercados específicos, como se planteó en el ítem anterior.

Si reunimos todos estos aspectos y los comparamos con las empresas multinacionales podemos ver claramente la diferencia entre ambos tipos de firmas.

(Tabla 13)

Tabla 13. Características firmas Born Global vs Multinacionales

Born Global	Empresas Multinacionales (MNC's)
Jóvenes y pequeñas y con escasa experiencia internacional.	Grandes, maduras y con amplia experiencia en mercados domésticos e internacionales.
Desde su aparición o poco tiempo después inician operaciones de comercio internacional	Antes de iniciar operaciones de comercio internacional operan por un largo periodo en el mercado doméstico.
La estrategia de internacionalización es planteada desde su nacimiento y es planteada de manera proactiva.	La estrategia de internacionalización aparece después de estrategias domesticas o ser una estrategia reactiva.
Su ventaja competitiva se fundamenta en la explotación de activos intangibles tales como el conocimiento, sus altos niveles de adaptación y la singularidad de sus productos.	Su ventaja está fundamentada en el tamaño, su experiencia y las economías de escala.
Presentan escasez de recursos financieros, humanos y en general activos tangibles	No tienen problemas para contar con los suficientes recursos tangibles para su operación.
Su portafolio de productos no es amplio.	Su portafolio de productos es amplio.
Manejan nichos de mercado específicos.	Su nivel de producción les permite enfocarse en varios mercados.
Su primer y principal modo de entrada es la exportación.	Utilizan variedad de modos

Elaboración propia con base en Moen & Servais (2002), Oviatt & McDougall (1994; 1995) y Prior-Jiménez *et al.*, (2013)

1.7. Factores de surgimiento de las Born Global

Otro aspecto interesante a analizar sobre las BG son las razones que han posibilitado su aparición. Rialp *et al.*, (2005) presentan, luego de revisar una cantidad abundante de autores, una lista de estos elementos en la cual coinciden otros investigadores (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Serváis 1997; Servais & Rasmussen, 2000; Moen, 2002). Estos elementos de coincidencia son:

-
- i) Las nuevas condiciones del mercado,
 - ii) Los desarrollos tecnológicos en las áreas de producción, transporte, información y comunicación,
 - iii) La creciente importancia de las redes globales y las alianzas,
 - iv) Las nuevas y mejores capacidades de las personas en términos de su capital humano y experiencia adquirida.

A continuación, analizaremos estos cuatro elementos y luego presentaremos algunos elementos adicionales.

1.7.1. Las nuevas condiciones del mercado:

El mercado mundial se ha transformado. La cada vez mayor globalización de la economía mundial donde los diferentes componentes de un bien final se producen no en un país, sino en varios, ha llevado a las pymes a insertarse en estas cadenas globales de valor lo que las fuerza a internacionalizarse. Así mismo, la gradual eliminación o disminución de los aranceles y la firma de tratados de integración han facilitado el desarrollo de las operaciones internacionales. Paralelo a este proceso, las economías emergentes se han integrado de manera gradual a los circuitos mundiales de comercio (Aulakh & Kotabe, 2008). Las firmas de internacionalización acelerada al ser más pequeñas se adaptan mejor a las condiciones cambiantes de la globalización (Zhang & Dodgson, 2007). Por otra parte, el pequeño tamaño del mercado doméstico aunado a la eliminación o disminución de las barreras al comercio llevan a este tipo de empresa a querer aprovechar sus ventajas distintivas para atender nichos específicos de mercado a nivel internacional y así aumentar sus ventas para poder sobrevivir (Madsen & Servais, 1997).

1.7.2. Los desarrollos tecnológicos en las áreas de producción, transporte, Información y comunicación.

La disminución en los costos de transporte y la masificación de las tecnologías de la información y la comunicación gracias al desarrollo de internet, ha implicado que operaciones a escala, cada vez más pequeñas, resulten siendo rentables. Esto se puede explicar en primer lugar, porque los costes de comunicación han disminuido ostensiblemente llegando a ser, en algunos casos, casi cero por lo que buscar clientes, mantener contacto con ellos, y toda la relación pre venta y post venta resulte ahora significativamente más barata. Así también los costes de transportar personas y mercancías son cada vez menores debido al crecimiento de la competencia lo que facilita el establecimiento de negocios. De esta manera, estos nuevos desarrollos tecnológicos y reducción de costes, junto a la integración de las economías, están facilitando la generación de nuevos negocios donde firmas nuevas y pequeñas pueden iniciar operaciones internacionales sin contar con abundantes recursos (McDougall *et al.*, 1994, Oviatt & McDougall, 1994, 1995, 1997).

1.7.3. La creciente importancia de las redes globales y las alianzas.

Otro factor que ha facilitado la aparición de las BG es el uso inteligente y progresivo de sus redes de negocios. Estas son definidas como “*un conjunto de enlaces que une a los miembros de un grupo, mediante la armonización de las estrategias que persiguen las empresas que están dentro del grupo*” (Cruz & Rugian, 1992, p. 59). Puntualmente, son las relaciones, cooperación e

interacciones, tanto a nivel personal o institucional, que se establecen a nivel internacional con clientes, proveedores, competidores, gobierno, universidades, socios estratégicos e incluso agencias de apoyo públicas y privadas, con lo que se logra obtener conocimientos sobre oportunidades de negocios, nichos de mercado y gestión de contactos para superar dificultades, realizar investigaciones de mercados y profundizar en el conocimiento de mercados y clientes (Bell, 1995; Coviello & Munro, 1995, 1997; Coviello, 2006). De esta manera, las redes para las BG se constituyen en un elemento esencial, dado que, ante sus dificultades en términos de recursos financieros y físicos para hacer investigación de mercados y *lobby*, las redes proporcionan dicho conocimiento y facilitan dicha gestión para poder llegar a los mercados internacionales. Sharma & Blomstermo (2003) argumentan que las redes permiten a las BG obtener un mayor conocimiento del entramado institucional de un país, de su regulación y de los mecanismos de decisión de las empresas en los países donde pretenden llegar. Jones (1999) y McCauley (1999), por su parte, explican que la creación de redes facilita, en el actual modelo de producción de los componentes de un bien final en varios países, el aprovisionamiento de las materias primas necesarias y la distribución de los productos finales.

1.7.4. Nuevas y mejores capacidades de los propietarios o equipo directivo

Una importante cantidad de autores consideran que en la decisión de una pequeña firma de nacer global o internacionalizarse poco después de su creación, tiene una gran influencia el propietario o el equipo directivo y el nivel de orientación

empresarial internacional. Esta orientación está influenciada por diferentes aspectos tales como:

-La experiencia y formación internacional: en este aspecto se destaca una nueva y creciente generación de empresarios que se han formado en el exterior, por tanto dominan mejor un segundo idioma o incluso hablan otros, cuentan con experiencia laboral previa, algunos en el exterior y en áreas de operaciones comerciales internacionales, lo que les permite consolidar una serie de competencias que se convierten en ventajas competitivas para la firma (McDougall *et al.*, 1994; Ripolles, Oviatt & McDougall, 1994; Menguzzato & Iborra, 1999;; Rialp *et al.*, 2005).

-Comportamiento emprendedor: esta serie de nuevas competencias influyen en el comportamiento psicológico de estos individuos convirtiéndolos en personas tolerantes al riesgo, proactivos y orientados a la innovación, rasgos que influyen al resto de la organización desarrollando una cultura organizacional proclive a la internacionalización (Iborra, 1998; McCauley, 1999; Autio *et al.*, 2000; Andersson & Wictor, 1993).

-Visión Global: algunos autores (Oviatt & McDougall, 1994; Moen, 2002; Jhonson, 2004; Knight *et al.*, 2004, Rialp *et al.*, 2005,) consideran que los propietarios y directivos de las BG cuentan con un elemento llamado “visión global” lo cual consiste en considerar a todos los países como su mercado natural y trazar todas sus estrategias de acuerdo con esta premisa.

-Uso de redes de negocios: La literatura hace énfasis en la capacidad que tienen los nuevos emprendedores de conformar y explotar estas redes para sus intereses empresariales, superando las carencias de las BG (Bell, 1995; Coviello & Munro, 1995, 1997; Coviello, 2006).

Finalmente, cabe anotar que si todos estos cuatro factores continúan actualmente profundizándose, podría esperarse que el fenómeno de empresas pequeñas y jóvenes inmersas en operaciones de comercio exterior sea cada vez mayor, por lo que es necesario entender lo antes posible la manera en que éstas pueden superar sus debilidades y potenciar sus fortalezas, como un mecanismo para incrementar los niveles de internacionalización, especialmente en Latinoamérica donde el número de empresas que exportan es muy bajo comparativamente hablando frente a otras regiones (Lederman *et al.*, 2014).

1.8. Tipologías

Algunos autores han enfocado su análisis a construir tipologías de las BG para caracterizarlas. A continuación, presentamos dos de las más reconocidas:

1.8.1. Tipología propuesta por Oviatt & McDougall (1994)

El artículo que formuló esta tipología fue galardonado en 2004 como el artículo premiado de la década por su impacto en el tema. en él, los autores establecen cuatro tipos de firmas de internacionalización acelerada con base en la

cantidad de pasos en la cadena de valor que realiza y la cantidad de países a donde llega (tabla 14).

Tabla 14. Tipos de INV.

		Creadores de nuevos mercados internacionales	
		Pocos países	Muchos países
Coordinación de las actividades de la cadena de valor	Pocas actividades coordinadas entre países- principalmente logísticas	I Export/import startup	II Comercializadora mundial
	Muchas actividades coordinadas en diferentes países	III Geográficamente focalizada	IV De alcance global

Fuente: Adaptado de Oviatt & McDougall (1994, p. 37)

Las variables que clasifican una empresa de internacionalización acelerada en cada tipología son:

Cuadrantes I y II: Creadores de nuevos mercados internacionales

- Pueden exportar o importar.
- Su actividad más importante dentro de la cadena de valor y que se considera debe ser internalizada es el sistema logístico y los sistemas de información.
- Es casi nula la inversión directa en otro país.
- De manera continua se analizan oportunidades de mercado a través de las redes que se hayan podido establecer.

-
- Su competitividad depende: i) la capacidad de armar y sostener redes de negocios fiables; ii) capacidad de copar mercados antes que la competencia; iii) conocimiento de los proveedores y del mercado.
 - Las empresas en el cuadrante I se enfocan en atender pocas naciones las cuales son familiares para el emprendedor. Las empresas en el cuadrante II buscan establecerse en una mayor cantidad de países utilizando las redes para buscar continuamente negocios.

Cuadrante III: Geográficamente enfocadas

- Este tipo de empresas buscan satisfacer las necesidades de una región.
- Su ventaja competitiva está dada por la coordinación de diferentes actividades en la cadena de valor como los recursos humanos, la producción, y el desarrollo tecnológico.
- Profundiza en las ventajas competitivas y se apoya en las redes construidas localmente.

Cuadrante IV: Global Start-up

- Sus ventajas competitivas se derivan de su capacidad de coordinar múltiples actividades organizacionales que les permite tener como mercado a una cantidad significativa de países.
- Su proactividad les permite realizar operaciones de compra/venta y obtener ganancias en dicha operación y cuenta con una amplia red de aliados.

A pesar de esta interesante taxonomía, desarrollada por dos de los autores más prolíficos en el tema de internacionalización acelerada y del impacto que ha tenido este artículo en la literatura, llama la atención la escasez de estudios que profundicen en esta tipología y que establezcan en qué industrias o sectores se encuentra cada una de este tipo de firmas.

1.8.2. Tipología propuesta por Knight & Cavusgil (2005)

Usando como marco teórico los constructos de orientación emprendedora y liderazgo tecnológico y las estrategias genéricas de Porter (1980) como son la diferenciación, el enfoque y el liderazgo en costes y mediante la técnica estadística de análisis de clúster, Knight & Cavusgil (2005), otros dos de los autores más prolíficos en el tema de internacionalización acelerada, proponen una taxonomía de las firmas BG basados en datos empíricos. A partir de dicho ejercicio, encuentran que existen cuatro tipos de BG: i) emprendedoras estratégicas líderes en tecnología ii) enfocada en la alta tecnología; iii) emprendedora con liderazgo en costes; y iv) pobres en desempeño. Las características de cada una se presentan en la tabla 15.

Tabla 15. Taxonomía de las Born global formulada por Knight & Cavusgil (2005)

<p>Emprendedoras estratégicas líderes en tecnología: (clúster 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizan estrategias de diferenciación y enfoque con productos únicos y de superior calidad. • Desempeño internacional superior en términos de rapidez. • Cuentan con recursos financieros. 	<p>Enfocadas en la alta tecnología: (clúster 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizan estrategias de enfoque. • Cuentan con liderazgo tecnológico.
<p>Emprendedoras con liderazgo en costes: (clúster 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • utilizan la estrategia de liderazgo en costes. 	<p>Pobres en desempeño (clúster 4):</p> <ul style="list-style-type: none"> • no cuentan con una fuerte orientación emprendedora. • son reactivas y no proactivas. • no se enfocan en ninguna de las tres estrategias.

Fuente: adaptado de Knight & Cavusgil (2005)

La conclusión de este desarrollo es que aquellas BG que son exitosas, lo son porque cuentan con estrategias claras, bien definidas y exitosamente aplicadas. También encuentran que las que siguieron las estrategias de diferenciación y enfoque tienen mejores resultados que las que utilizaron la estrategia de liderazgo en costos. Según los autores esto podría explicarse porque la estrategia de diferenciación permite seleccionar nichos de mercado donde los clientes cuentan con mayores capacidades adquisitivas y están dispuestos a pagar por el producto diferenciado que ofrece la firma.

1.9. Conclusiones

Las firmas BG se han convertido en uno de los temas más importantes para la literatura sobre *Entrepreneurship e International Business* dando lugar a una

corriente teórica llamada *International Entrepreneurship*. Esto por su facilidad para llegar a los mercados internacionales saltándose el modelo lento y gradual que plantea el modelo de Upsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990).

Sin embargo, a pesar de su abundante literatura en las últimas tres décadas, aún no existe una “teoría de las firmas de internacionalización acelerada” definitiva y no hay consensos ni siquiera en la forma de denominar este tipo de empresas existiendo catorce diferentes nombres para ellas. La mayoría de dicha literatura se ha dedicado a caracterizarlas y a buscar entender los factores de su éxito, pero no se ha construido un marco teórico riguroso que permita primero, diseñar las políticas públicas más adecuadas para incentivar la internacionalización y segundo, formular las estrategias más adecuadas por parte del sector empresarial para su potencialización. La falta de homogeneización en el tratamiento de las BG hace necesario el estudio y profundización de este tipo de empresas tanto en diferentes sectores como en diferentes tipos de economías.

CAPÍTULO 2

ENFOQUE UPPER ECHELONS E INTERNACIONALIZACIÓN

2.1. Introducción

En el capítulo anterior, se analizó el fenómeno conocido como firmas BG, siendo estas compañías que logran iniciar procesos de internacionalización de manera temprana superando las dificultades inherentes a dicho proceso y que han sido bien documentadas por la literatura (Liesch, Welch & Buckely, 2001; Leiblein & Reuer, 2004; Ruzzier, Antoncic, Hisrich & Konecnic, 2007).

En la revisión bibliográfica efectuada, se observó que se ha buscado entender los factores que explican su rápida internacionalización y su desempeño enfocándose en aspectos como la estrategia de este tipo de empresas (e.g Galván, 2003), el impacto de las redes en su éxito (e. g. Viello & Munro, 1995; Liesch, Welch, Welch, McGaughey & Lamb, 2002; Bell, McNaughton, Young, & Crick, 2003; Co Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Loana & Bello, 2006), aspectos financieros (e.g. Gabrielsson, Sasi & Darling 2004; Laanti, Gabrielsson & Gabrielsson, 2007; Kocak & Abimbola, 2009) su forma de inserción al mercado internacional, sus habilidades organizacionales y estratégicas y el papel que juegan los fundadores o directivos como artífices de la orientación internacional (e.g. Chetty & Hamilton, 1993; Madsen

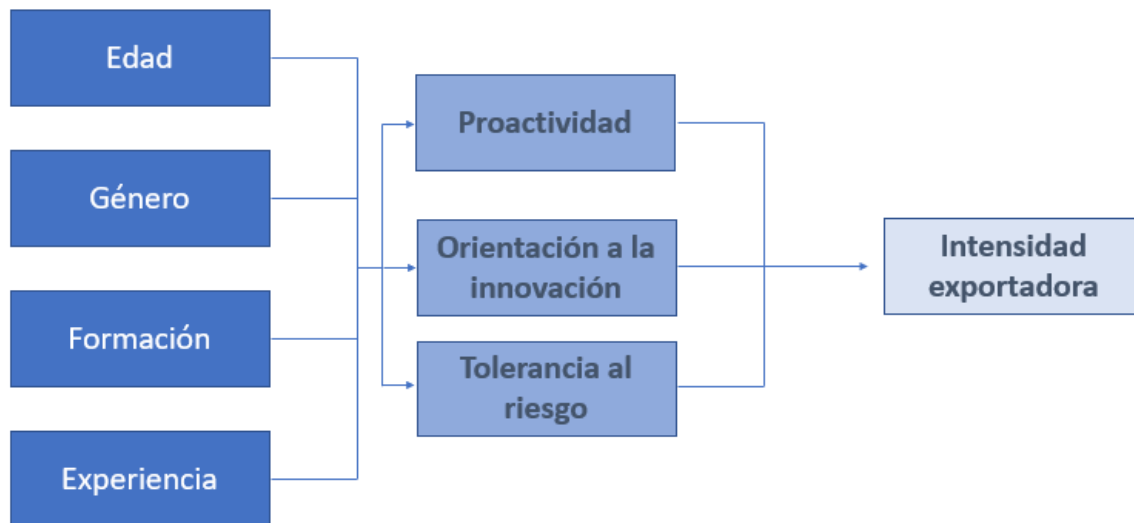
& Servais, 1997; Zahra & George, 2002; Andersson *et al.*, 2004; Oviatt & McDougall, 2005; Zuchella *et al.*, 2007; Nordman & Melen, 2008).

Sin embargo, sobre este último aspecto, se considera que no existen planteamientos concluyentes y definitivos y que faltan estudios que profundicen en el directivo o fundador en sí mismo y no en la firma como tal (Anderson, 2000). Según este autor, *“en mucha de la investigación sobre pequeñas empresas internacionalizadas el foco no ha estado en el individuo como tal sino en el comportamiento emprendedor de la firma”* (Anderson, 2006, p. 3). Es decir, se requiere una mejor comprensión sobre cómo dimensiones demográficas (formación, género, edad, experiencia,) y dimensiones psicológicas (orientación emprendedora materializada en la orientación a la innovación, la tolerancia al riesgo y la proactividad) impactan el proceso de internacionalización.

De tal manera, en este capítulo y a partir de este *gap* de investigación, estudiaremos cómo el Enfoque *Upper Echelons* (EUE en adelante) aborda el estudio de las características demográficas y psicológicas y su influencia en la forma en que los equipos directivos diseñan y ejecutan la estrategia de la empresa y su impacto final en los resultados (Hambrick & Mason, 1984). En palabras de Hambrick & Mason (1984, p.195): *“si las elecciones estratégicas tienen un elevado componente comportamental, entonces en cierta medida, las elecciones reflejan las idiosincrasias de los agentes decisores”*. Por esta razón, este enfoque se considera el marco teórico ideal para dilucidar cómo características demográficas y su efecto

sobre variables psicológicas, influyen sobre los resultados de empresas BG en países emergentes, objetivo de este trabajo y, por tanto, permite establecer los fundamentos para el diseño del modelo general que plantea esta investigación. En este orden de ideas, el capítulo esta ordenado de la siguiente manera. En la primera sección se estudia el EUE de manera general. En la segunda sección se analizan las características psicológicas y su impacto en la variable dependiente, como es el grado de internacionalización medido por la intensidad exportadora; en la tercera sección las variables demográficas y su influencia sobre las características psicológicas escogidas, actuando estas últimas como variables mediadoras de la relación entre las variables demográficas y la intensidad exportadora (véase ilustración 4).

Ilustración 4. Variables independientes, mediadoras y dependiente



2.2. Enfoque *Upper Echelons*.

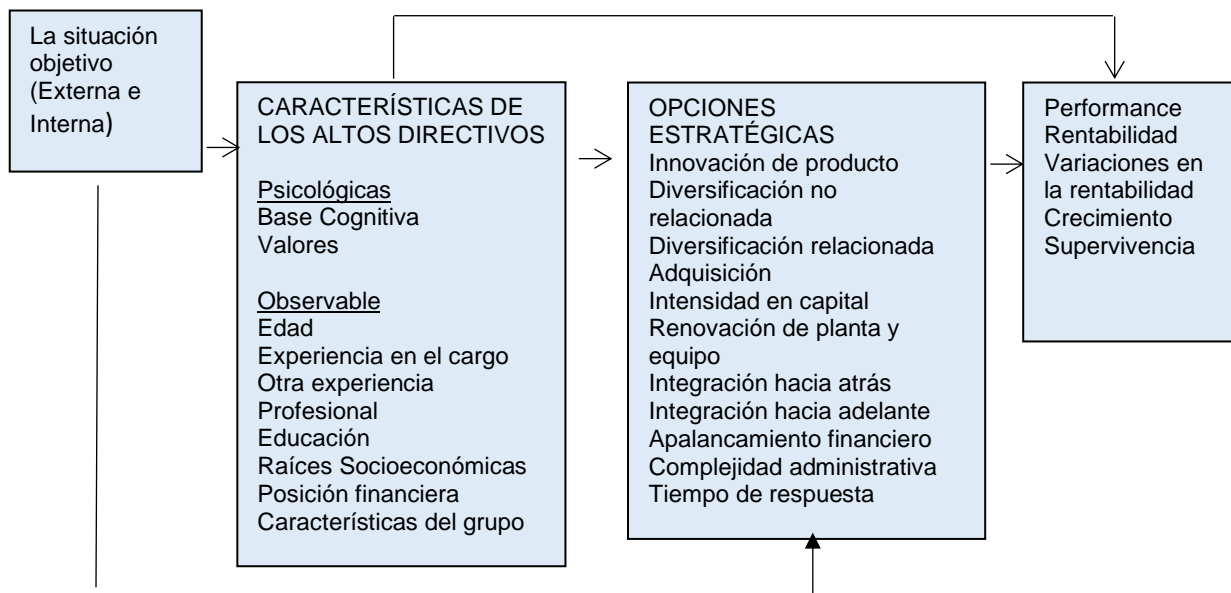
El EUE plantea que las características del equipo directivo determinan las elecciones estratégicas que establecerá la compañía y, por tanto, afectan el desarrollo de la empresa. Este enfoque sienta sus bases sobre la Teoría del Comportamiento (March & Simón, 1958; Cyert & March, 1963), la cual establece el concepto de Racionalidad Limitada el cual plantea que el individuo busca ser racional en sus decisiones, pero su capacidad para conocer y procesar toda la información es limitada.

Esta visión teórica se establece de acuerdo con dos premisas fundamentales. La primera propone que el equipo directivo formula su propio análisis de acuerdo con cada escenario que afronta. La segunda argumenta que la personalidad, las experiencias y el modo de pensar del equipo directivo es lo que determina la interpretación que haga de la realidad (Escriba, Sánchez & Sánchez, 2009). Para Carpenter, Geletkanycz & Gerard (2004) las tres claves para entender el EUE son: i) las elecciones estratégicas son el reflejo de los valores y la base cognitiva del equipo directivo; ii) los valores y la base cognitiva del equipo y directivo son una función de características observables tales como educación o experiencia laboral y como resultado iii) los resultados organizacionales estarán asociados a dichas características observables.

Obviamente, estas claves tienen como premisa básica que *“los altos directivos juegan un papel dominante en la formulación de la estrategia corporativa”*

(Westphal & Fredrickson, 2011, p. 1113). Estos trazan el rumbo de una firma al identificar oportunidades y amenazas, interpretar información relevante, considerar capacidades organizacionales y formular e implementar cambios estratégicos (Mintzberg, 1979). Para Prahalad & Bettis (1986) finalmente son quienes están encargados directamente de crear la ventaja competitiva de las firmas (Auden, Shackman & Onken, 2015). Hambrick (2007, p. 334). en una revisión posterior de su trabajo, reafirma estas ideas al expresar *“si queremos entender las razones por las que una organización hace las cosas que hace o la forma en que las hace, debemos considerar los prejuicios y las disposiciones de sus actores más poderosos: sus altos directivos”*. De esta manera, la estrategia de las firmas es significativamente influenciada por la lógica dominante del equipo directivo. El modelo propuesto por Hambrick & Mason se presenta en la ilustración 5

Ilustración 5. Enfoque Upper Echelons



Fuente: Hambrick & Mason (1984, p.198)

De acuerdo con el modelo, la segunda caja (características de los altos directivos) muestra las variables demográficas y psicológicas de los individuos. Estas características determinan la formulación y la ejecución de una serie de opciones estratégicas (mostradas en la tercera caja) que finalmente determinan los resultados de las compañías (cuarta caja).

A partir de esta formulación, diversos estudios han analizado las características demográficas del equipo tales como la edad (Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton, 2000; Herrmann & Datta, 2005;) la formación (Ellstrand, Daily & Dalton, 2000; Herrmann & Datta, 2005;) y la experiencia (Daily, Certo & Dalton, 2000; Kirca, Hult, Deligonul, Peryy & Cavusgil, 2012), entre otras, como reflejo de las decisiones que se toman en la organización (Ginsberg, 1990; Nahavandi & Malekzadeh, 1993; Karami, 2005; Amason, Shrader & Thompson, 2006) .

La facilidad de medición de estas variables demográficas y su fiabilidad son parte de las ventajas de su uso y las que potencian su extendida aplicación (Pfeffer, 1983). Sin embargo, distintos autores las critican (Priem, Lyon & Dess, 1999; Certo, Lester, Dalton & Dalton, 2006), basándose en que no está siempre probada la relación entre constructo y variable a la que representa (Lawrence, 1997). De hecho, la idea fundamental que subyace en el EUE es que *“los resultados organizativos- tanto la estrategia como su eficacia- son vistos como un reflejo de los valores y las bases cognitivas de los actores con mayor poder en la organización”* (Hambrick &

Mason, 1984, p.193), siendo estas variables psicológicas y comportamentales más difíciles de medir.

Autores consolidados como Carpenter, Geletkanycz & Sanders (2004) instan a abrir la caja negra, es decir analizar los comportamientos, creencias y valores que sustentan la elección estratégica, e incluir variables comportamentales como variables intermedias entre las características demográficas directivas y los resultados organizativos. Incluso algunos autores consideran que estudiar solamente las variables demográficas puede llevar a conclusiones inexactas (Lawrence, 1997).

En nuestro trabajo, pretendemos profundizar en el conocimiento del proceso de toma de decisiones directivo y es por ello que incluiremos como variable mediadora la **Orientación Emprendedora** entendida como el comportamiento tendiente a difundir e impregnar de **orientación a la innovación, proactividad y la tolerancia a asumir riesgos**, a todas las operaciones de la organización, con el fin de crear nuevos productos, servicios y procesos, o bien nuevas empresas (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996; Covin & Slevin, 1989,).

La **proactividad** se refiere a la búsqueda de la ventaja del pionero, mediante la anticipación a los deseos y necesidades futuras del mercado, y la capitalización de oportunidades de negocio emergentes (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996). La **orientación a la innovación** se caracteriza por una tendencia a apoyar

nuevas ideas, la experimentación y el uso de procesos creativos (Miller & Friesen, 1983). Todo lo anterior implica la **tolerancia al riesgo**, pues conlleva la puesta en marcha de acciones audaces que comprometen significativos niveles de recursos, sin certeza alguna acerca de las posibles ganancias (Lumpkin & Dess, 1996).

Este comportamiento emprendedor representa una búsqueda activa de nuevas oportunidades y es considerada un factor clave para dar respuestas rápidas y anticiparse a los retos de un entorno cada vez más dinámico y competitivo (Lumpkin & Dess, 1996). En particular, la literatura ha puesto un especial énfasis en su relación con los resultados y existe evidencia que demuestra que las empresas que muestran mayores niveles de orientación emprendedora tienen un mejor desempeño y mayores posibilidades de crecimiento (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2003). Por este motivo, analizar los factores que conducen a una mayor orientación emprendedora dentro de la empresa puede ser una cuestión relevante para mejorar la comprensión de cómo las empresas crean valor y alcanzan ventajas competitivas con miras al crecimiento internacional (Ripollés & Blesa, 2006).

A continuación, se pasará a profundizar en las variables psicológicas que componen la orientación emprendedora y como éstas influyen en la intensidad exportadora de la empresa; en el siguiente epígrafe abordaremos las variables demográficas escogidas para plantear el modelo de análisis como son la edad, el género, la formación y la experiencia y su relación con las tres dimensiones de la

orientación emprendedora (tolerancia al riesgo, proactividad y orientación a la innovación).

2.3. Características psicológicas

El avance en el estudio del EUE gradualmente ha logrado introducir características psicológicas que también influyen en la forma de pensar del directivo y por consiguiente en la elección de la estrategia que aplica en la compañía. Particularmente, Carpenter, *et al.*, (2004) desarrollan un modelo que incluye el comportamiento como un elemento que influye en la elección de la estrategia, además de las características demográficas. Como se planteó anteriormente, basados en el concepto de Orientación Emprendedora y de acuerdo con el tipo de empresas que se están estudiando y el entorno donde operan, este trabajo considera que la tolerancia al riesgo, la proactividad y la orientación a la innovación son características psicológicas fundamentales y en las cuales se debe profundizar para entender la mayor o menor intensidad exportadora de una empresa. A continuación, desarrollaremos el concepto de orientación emprendedora y sus constructos psicológicos que se convertirán en variables del modelo propuesto.

2.3.1. Orientación emprendedora e intensidad exportadora

La orientación emprendedora es uno de los constructos más estudiados en las discusiones sobre emprendimiento (Kreiser, Marino, & Weaver, 2002, Wiklund

& Shepherd 2005). Estos autores plantean que dicho concepto surge de los trabajos pioneros de Mintzberg, (1973), Khandwalla (1976, 1977) y Miller (1983), siendo la definición planteada por este último una de las más utilizadas la cual sugiere que *“una firma emprendedora es aquella que se dedica a la innovación de productos en el mercado, , se compromete con proyectos un tanto arriesgados y es el primero en llegar con innovaciones proactivas superando a los competidores (Miller,1983, p. 34”)*, concepto que correlaciona tres dimensiones: orientación a la innovación, tolerancia al riesgo y proactividad. Esta investigación toma estos tres constructos pues se considera que son dimensiones que reflejan las decisiones, estrategias, procesos y métodos que utiliza una firma BG.

La tabla 16 presenta de manera cronológica algunas definiciones sobre la orientación emprendedora que hemos encontrado en la literatura y que denota que la mayoría de los autores toman el concepto de Miller (1983) como guía para sus definiciones.

Tabla 16. Definiciones de la orientación emprendedora

Autor	Definición
Miller (1983)	Una firma emprendedora es aquella que se dedica a la innovación de productos en el mercado, se compromete con proyectos un tanto arriesgados y es el primero en llegar con innovaciones proactivas superando a los competidores.
Covin & Slevin (1989)	La orientación emprendedora se denota por el grado en que la dirección tiene la disposición de asumir los riesgos y gestionar la innovación con el objeto de obtener una ventaja competitiva.
Miles, Arnold & Thompson (1993)	Tolerancia hacia el riesgo con el fin de lograr metas, adopción de posturas proactivas y capacidades de innovación para la resolución de problemas.
Merz & Sauber (1995)	El nivel de proactividad en su nuevo producto o mercado elegido y su decisión de innovar y desarrollar nuevas ofertas.
Zhara & Neubam (1998)	Total de innovaciones radicales, acciones proactivas y estrategias que incluyen riesgo que se generan al apoyar proyectos con incertidumbre.
Wiklund (1999)	Una compañía con orientación emprendedora está comprometida con realizar innovación en sus productos, y esta innovación es proactiva y compromete ciertos riesgos.
Wiklund & Sheperd (2005)	La orientación emprendedora es aplicada por aquellas empresas que toman riesgos, sacando al mercado productos y servicios nuevos e inciertos, probando nuevos mercados siendo más proactivos que sus competidores.
Stam & Elfring (2008)	Definen la orientación emprendedora como la capacidad de innovación, proactividad y toma de riesgos de una firma.
De Clerq <i>et al</i> (2010)	Estrategia de la empresa caracterizada por la propensión a innovar, es decir aplicar nuevas ideas y experimentación, ser proactiva en el sentido de actuar primero que sus competidores y tolerante al riesgo al experimentar con nuevos productos, servicios y mercados.
Callaghan & Venter (2011)	Filosofía empresarial mediante la cual la empresa se reinventa así misma desde una óptica de proactividad, toma de riesgos y orientación a la innovación.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, analizaremos los tres constructos que componen la orientación emprendedora y su influencia sobre la intensidad exportadora de la empresa.

2.3.1.1. Tolerancia al riesgo.

La tolerancia al riesgo es una característica a la cual la literatura sobre emprendimiento le ha dado una gran importancia dado que un empresario debe estar dispuesto a asumir los riesgos que implica crear y sostener una empresa, situación que como empleado no asume. De esta manera, las personas que toleran mejor el riesgo tienen una probabilidad mayor de ser empresarios que aquellas que no (Caliendo, Fossen & Kritikos, 2009). Algunos autores van más allá y proponen que la propensión al riesgo establece la elección entre ser empleado o convertirse en empresario (Kolvereid, 1996) y dicha tolerancia al riesgo debe ser mayor aun cuando no solo deciden crear empresa sino también asumir operaciones de comercio exterior (Trabold, 2002; Anderson & Evangelista, 2006).

Diversos autores han considerado que la internacionalización es una acción arriesgada por diversos factores como el grado de competencia, la falta de información acerca del mercado de destino, la distancia geográfica, las diferencias culturales y de idioma, el desconocimiento de los grupos de interés, el difícil manejo de la política de precios y promociones en el exterior, el diferencial cambiario, entre otros (Liesch, Welch & Buckely, 2001; Leiblein & Reuer, 2004;; Ruzzier, Antoncic, Hisrich & Konecnic, 2007). Por este motivo, aquellos CEO que sepan asumir, tolerar,

manejar y gestionar este tipo de riesgos tendrán una mayor probabilidad de éxito al iniciar operaciones internacionales. Esta gestión incluye acciones como adaptar los bienes a las preferencias y gustos de los consumidores extranjeros, el desarrollo de políticas y precios acordes con el sitio de venta y el manejo de costes de venta en el nuevo mercado (Ahmed, Julián, Baalbaki & Hadidian, 2004). Dado que, al entrar en nuevos mercados internacionales, las empresas deben manejar una gran cantidad de información compleja, aquéllas que muestren una mayor capacidad de procesamiento de información estarán en mejores condiciones para afrontar la incertidumbre asociada a las operaciones de comercio exterior (Roth, 1995; Sanders & Carpenter, 1998; Tihanyi & Thomas, 2005).

En países emergentes, este riesgo es mayor debido al poco desarrollo institucional (Khana *et. al.*, 2005) y a la presencia de mercados financieros y laborales menos desarrollados. Por tanto, se requiere que los directivos muestren una mayor propensión al riesgo para poder desarrollar operaciones internacionales. Una firma BG asume mayores riesgos aún dado que muchas veces no pondrá a prueba su experiencia en el mercado nacional, sino que de una vez saltará a los mercados internacionales.

Teniendo en cuenta todo lo anterior podemos plantear la siguiente hipótesis:

H1: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la tolerancia al riesgo, mayor será la intensidad exportadora.

2.3.1.2. Orientación a la innovación

Una de las definiciones más aceptadas de innovación es la planteada por la OECD en el Manual de Oslo la cual es definida como “*la implementación de un producto (bien o servicio), proceso, método de mercadeo o método organizacional nuevo o significativamente mejorado, en las prácticas de los negocios, la organización del trabajo, o las relaciones externas*” (OCDE, 2005, p. 16).

La orientación a la innovación se define entonces como la búsqueda permanente, casi como un patrón de comportamiento, de los procesos que plantea la definición de innovación. De esta manera, un directivo con una fuerte orientación a la innovación busca, en todo momento, la manera de “*cambiar el patrón de producción al explotar una invención o, más en general, una posibilidad tecnológica para la producción de una nueva mercancía, o producir algo antiguo de una nueva manera, mediante la apertura de un nuevo punto de venta*” (Knight & Cavusgil, 2004, p. 126).

Así mismo, un CEO orientado a la innovación fomenta nuevas formas de analizar los procesos, tolera en mayor medida los errores y premia la generación de nuevas ideas que contribuyan a la innovación; esto permite a su vez, que al interior de la compañía se establezcan canales de comunicación sencillos que permiten que los miembros de la organización ayuden a desarrollar una visión compartida que

termina generando valor y apoyando los procesos de innovación. (Miller & Friesen, 1983).

Cuando se trata de realizar procesos de internacionalización, la importancia de la innovación se acrecienta por varias razones. En primer lugar, la innovación permite ajustar los procesos y productos a las condiciones cambiantes del mercado en diferentes países (Kaleka, 2012). En segundo lugar, al incorporar nuevos mercados, las inversiones logran economías de escala recuperando más rápidamente sus costes lo que permite reinvertir en más investigación y continuar con el ciclo (Fernhaber, Gilbert & McDougall, 2008; Kim & Mauborgne, 1991). Como afirman Pla-Barber & Alegre (2007, p. 278) al ingresar a nuevos mercados las firmas *“incrementan su volumen de ventas y despliegan sus costes fijos de innovación a través de un mayor número de unidades”*. En tercer lugar, la firma toma ventaja de dichas capacidades de innovación frente a otros competidores y así alcanza mayores niveles de demanda para productos innovadores (Wakelin, 1998; Autio *et al.*, 2000; Knight & Cavusgil, 2004; Filatotchev & Piesse, 2009). En cuarto lugar, el desarrollo de productos únicos permite a las firmas atender nichos de mercado específicos (Knight & Cavusgil, 2004). En quinto lugar, la innovación de producto puede resultar en productos de alta calidad lo que incrementa la probabilidad de internacionalización (Roper & Love, 2002). Finalmente, las firmas que reducen costes a través de los procesos de innovación pueden disminuir precios incrementando sus ventas y obteniendo grandes retornos de su internacionalización (Caldera, 2010). Para Leonidou, Katsikeas & Percy (1998), los CEO que toman la

decisión de internacionalizarse estarán más orientados a innovar, que aquellos que presiden firmas no internacionalizadas.

Dada la presencia de bajos niveles de innovación en los países emergentes, una firma BG, que por definición tiene mayores niveles de innovación, podrá alcanzar mayores cuotas de mercado en dichos países al ser superior a otras empresas pues sus productos y servicios serán más novedosos y tendrán, por tanto, mayores niveles de ventas

Las anteriores reflexiones nos permiten plantear la siguiente hipótesis:

H2: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la orientación a la innovación mayor será la intensidad exportadora.

2.3.1.3. Proactividad

Un amplio número de investigaciones otorgan una gran importancia a las ventajas que genera para una firma ser la primera en dar el primer paso o movimiento para capturar una oportunidad de mercado (Zahra, 1993; Baker, & Sinkul, 2002; Covin *et al.*, 2006; Gleason & Wiggenghorn, 2007; Cruz, & Nordqvist, 2010; Covin & Miller 2014), estrategia que se reconoce en la literatura como proactividad. Ésta se define como la búsqueda de *“nuevas oportunidades que pueden o no estar relacionados con la línea actual de operaciones, la introducción de nuevos productos y marcas por delante de la competencia, la eliminación*

estratégica de las operaciones que se encuentran en las etapas maduras o en declive en el ciclo de vida” (Venkataraman, 1989, p. 949). Estas oportunidades pueden ser fortuitas al ser descubiertas sin un proceso sistemático o desarrolladas a través de un proceso visionario (Zahra, Korri & Yu, 2005) y según diversos autores este tipo de movimiento puede generar tasas muy altas de rentabilidad al explotar nuevos nichos de mercado y posicionar marcas mucho antes de que otras firmas entren al mismo mercado (Zhou, Barnes. & Lu 2010; Tang & Hull, 2012). Según Miller (1988), la proactividad también se refleja en el actuar anticipándose al futuro en términos de cambios, necesidades o tendencias. La reactividad, por el contrario, se refiere a actuar en respuesta a un primer movimiento siendo difícil muchas veces revertir la situación. Por estas razones, la proactividad se considera un constructo esencial dentro de la orientación emprendedora.

En términos de operaciones comerciales, esta característica es muy importante al poder identificar mercados con gran potencial que inducen a la empresa a dedicar tiempo y recursos hacia ese destino (Santos & García, 2010). Esta actitud, unida a la experiencia y la formación de su equipo directivo le permite gestionar de mejor manera acciones necesarias en el proceso de internacionalización tales como el marketing, el análisis del mercado, los procedimientos de exportación, etc. (Kalea, 2012). De esta manera, actividades como ir a ferias de negocios para establecer redes y alianzas, entender un poco más el mercado al que se quiere llegar e identificar nuevas tendencias son características propias de la proactividad (Zhou, Barnes & Lu, 2010).

En los países emergentes, se considera que hay un menor acceso a información sobre necesidades del cliente o tendencias globales por, entre otras razones, los menores niveles de apoyo gubernamental o la falta de recursos para programas de soporte a los empresarios. Por tanto, aquellas firmas BG que dediquen mayores esfuerzos a cubrir dichos vacíos de conocimiento –por ejemplo, haciendo buen uso de las redes- y busquen incesantemente oportunidades tendrán mayores niveles de probabilidad de éxito a nivel internacional. Todo esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H3: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la proactividad mayor será la intensidad exportadora.

2.4. Dimensiones demográficas y su efecto en las variables de la orientación emprendedora.

De acuerdo con el EUE, las variables demográficas juegan un papel determinante en las estrategias que diseña el CEO por la influencia que tienen sobre las variables psicológicas estudiadas en la sección anterior. Por ello a continuación, relacionaremos el efecto de cada variable demográfica en las variables psicológicas que componen la orientación emprendedora.

2.4.1. Tolerancia al riesgo y edad

En el EUE, Hambrick & Mason, (1984) argumentan que la juventud está asociada con el crecimiento corporativo dado el comportamiento conservador de los directivos de mayor edad y presentan tres razones para explicar esta actitud en ellos. En primer lugar, consideran que los directivos con más edad tienen menor capacidad de soportar situaciones difíciles, de comprender nuevas ideas y aprender nuevos comportamientos. En segundo lugar, los directivos con más edad tienen un mayor nivel de compromiso con el estado actual de las cosas. Finalmente, porque se encuentran en un momento de su vida que prefieren seguridad financiera y estabilidad en sus carreras. Así cualquier decisión arriesgada podría dar al traste con una carrera (Hambrick & Mason, 1984, p. 198). Esos argumentos han sido validados por literatura más reciente. McPherson & Holt (2007), por ejemplo, consideran que, en equipos directivos de mayor edad, la estabilidad, más que el crecimiento, tienden a convertirse en su objetivo. Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton (2000) ratifican que las agendas personales y la estabilidad financiera son más importantes para directivos con más edad que para los jóvenes.

Wiserman & Gómez Mejía (1998) sostienen que la edad promedio del equipo directivo ejerce una amplia influencia sobre el emprendimiento y la tolerancia al riesgo. Ensley, Pearson & Pearce (2003) consideran que los directivos jóvenes son más entusiastas, tienen una gran propensión y habilidad para tomar riesgos y plantear estrategias de crecimiento (Guthrie & Olian, 1991). En resumen, según la

literatura revisada la edad tiene una relación negativa con actitudes que suponen la asunción de riesgos (Carson & Karson, 1970; Vroom & Pahl, 1971; Karami, 2005).

Cuando una firma se vuelve global debe aprender cómo operar en los nuevos entornos procesando las nuevas características culturales, institucionales y económicas y sus directivos deben confrontar nuevas experiencias en términos de competidores y clientes (Caughey & Chetty, 1993; Barema, Bell & Pennings, 1996). De esta manera, la mayor capacidad de tolerar el riesgo aumenta la probabilidad de éxito en el proceso de internacionalización. Este efecto será más profundo en los países emergentes ante las mayores dificultades que han sorteado estos directivos generados por la baja capacidad institucional que se expresa, entre otros, por el bajo nivel de desarrollo de los mercados financieros y crediticios (Khana, Palepu & Sinha, 2005), las problemáticas en el mercado laboral (Khana & Palepu, 2000) y en general las regulaciones inestables y poco enfocadas en ayudar a superar todos los obstáculos a la hora de llevar a cabo un proceso de internacionalización (Meyer & Nguyen, 2005; Demirbag, Glaister & Tatoglu, 2007; McCarthy & Boisot, 2010). Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H4: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor sea la edad de su CEO, menor será la tolerancia al riesgo.

2.4.2. Tolerancia al riesgo y género

La presencia de mujeres en el equipo directivo puede ralentizar la toma de decisiones por varias razones según la literatura, a saber. En primer lugar, la diversidad de opiniones y puntos de vista podría aumentar los tiempos para tomar decisiones haciendo aumentar el riesgo de ciertas operaciones. (Goodstein, Gautman & Boeker 1994; Treichler, 1995; Richard, Barnett, Dwyer & Chadwick, 2004). En segundo lugar, las mujeres son más conservadoras en las decisiones de inversión (Wang, 1994) y finalmente son más renuentes a comprar activos con un elevado nivel de riesgo (Barsky, 1997). Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H5: En una firma Born Global en países emergentes, si el género del CEO es femenino, menor será la tolerancia al riesgo.

2.4.3. Tolerancia al riesgo y formación

Directivos con altos niveles de cualificación tiene perspectivas más amplias, toleran mejor la ambigüedad, tienen mayores capacidades de procesar información y de seleccionar la adecuada para la toma de decisiones lo que termina generando mayores habilidades para manejar el riesgo. Así también, individuos más educados entenderán la necesidad de un cambio en la estrategia corporativa cuando esto sea necesario (Wiersema & Bantel, 1992). También serán más receptivos y tendrán mayores capacidades de adaptación disminuyendo el riesgo (Andersen, 1993; Bantel & Jackson, 1989). Guiso & Paella (2008) encuentran que

la combinación de mayor educación e ingreso laboral dan como resultado una mayor tolerancia al riesgo. Esto permite plantear la siguiente hipótesis:

H6: En una firma born global en países emergentes, cuanto mayor es la formación de su CEO, mayor será la tolerancia al riesgo.

2.4.4. Tolerancia al riesgo y experiencia

Autores como Gunz & Jalland, (1996) y Sambharya, (1996) sugieren que cuando los directivos tienen experiencia en operaciones de comercio exterior sus percepciones y personalidad toman una orientación internacional. Así mismo plantean que la experiencia de haber vivido en países diferentes con diferentes costumbres y hábitos tiene un importante impacto en la orientación cognitiva de los directivos. Adicionalmente están mejor equipados para sortear con la ambigüedad e incertidumbre propia de una operación internacional y serán más tolerantes con los riesgos asociados a la operación internacional (Gray, 1997). Esto permite plantear la siguiente hipótesis:

H7: En una firma born global en países emergentes, cuanto mayor sea la experiencia de su CEO, mayor será la tolerancia al riesgo.

2.4.5. Orientación a la innovación y edad

Según la bibliografía consultada existen varias razones para esperar que CEOs más jóvenes presenten una mayor orientación hacia la innovación. En primer lugar, algunas habilidades cognitivas tienden a disminuir con la edad tales como la capacidad de aprendizaje, la memoria y el razonamiento. En segundo lugar, CEOs más jóvenes probablemente habrán recibido su educación más recientemente por lo que su conocimiento técnico será más innovador y cercano a la frontera del conocimiento y tercero se considera que al entrar en nuevos mercados, los directivos deben adaptar sus esquemas mentales y, consecuentemente, la manera en que procesan la información para lograr tener el ajuste necesario en un nuevo entorno internacional. De esta manera, para directivos de mayor edad será más difícil cambiar dichos mapas mentales dificultándose sus procesos de adaptación y disminuyendo su habilidad de plantear nuevos procesos de innovación tanto en productos como en procesos. (Burke & light, 1981; Bantel & Jackson, 1989;) Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H8: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la edad de su CEO, menor será la orientación a la innovación.

2.4.6. Orientación a la innovación y género

Krishnan & Park, (2005) argumentan que las mujeres son más fáciles de percibir como líderes sociales y pueden llegar a inspirar más confianza, generar mayores valores organizacionales y armonía (Hurst, Rust & White, 1989), fomentar

el compartir habilidades y recursos (Early & Mosakowski, 2000), facilitar la resolución de conflictos, generar un liderazgo más democrático (Eagly & Jhonson, 1990) y manejar una mayor cantidad de tareas dados los diferentes roles que por lo general asumen en su vida diaria. Campbell & Mínguez-vera, (2008) y Cox (1991) argumentan que por todos estos elementos su participación en la dirección podría generar procesos de innovación de una manera más fácil.

Por otro lado, la heterogeneidad que le imprime la mujer a la dirección también ha sido asociada a altos niveles de creatividad e innovación (Wanoux & Youtz, 1986; Bantel & Jackson, 1989; Muray, 1989, lansitsoni, 1993; Calori, Jhonson & Sarin, 1994; Leonard & Sensiper, 1998). Esto debido a que la necesidad de reconciliar diferentes puntos de vista y soluciones estimula las discusiones efectivas de grupo y, por tanto, permite consensos de mejor calidad (Ancona & Caldwell, 1992; Lant, Milliken & Batra, 1992; Milliken & Martins, 1996; Pelled, 1996). Esto permite plantear la siguiente hipótesis:

H9: En una firma Born Global en países emergentes, si el género del CEO es femenino, mayor será la orientación a la innovación.

2.4.7. Orientación a la innovación y formación

Gradualmente las economías emergentes se han ido incorporando al proceso de globalización presentando fuertes crecimientos en sus niveles de comercio con otros países y aumentando los procesos de integración (Lu &

Beamish, 2001; Fliess & Busquets, 2006; Aulakh & Kotabe, 2008) y las empresas que operan en estos países han visualizado las operaciones de comercio exterior como una de sus estrategias gerenciales más importantes (Knight 2001; De Ciara & Minguzzi, 2002;; Winch & Bianchi, 2006; Wolff & Pett 2006). En el siglo XX muchas firmas sobrevivían al encontrarse en países cerrados al comercio internacional lo que implicaba menos competencia (Jain, 2011). Pero con la actual globalización, las firmas domésticas se enfrentan a multinacionales que llegan a su territorio y también se ven presionadas a buscar nuevos mercados (Cooper, Huang & Li, 2006; Lou & Tung, 2007;) lo que ha llevado a que empresas de estos países incorporen como una de sus estrategias la diversificación internacional, entendida ésta como la *“expansión de las compañías a través de diferentes países, localizaciones geográficas y mercados”* (Hitt, Hoskisson & Kim, 1997, p.767).

Los países latinoamericanos, puntualmente, iniciaron procesos de liberalización entre los 80's y los 90's. Cuando eran economías cerradas, la necesidad de procesar información era menor a la necesitada en los países desarrollados ya abiertos (Eiserhardt, 1989). Dado esto, el bajo nivel de educación de los gerentes no era un problema significativo y la administración ponía menos énfasis en encontrar directivos con un alto nivel de cualificación (Kirby, 2004). Sin embargo, al abrirse al mercado internacional, las firmas locales empezaron a enfrentar una feroz competencia y se vieron abocadas a buscar nuevos mercados. Por tanto, el nivel de cualificación se volvió una variable de suma importancia para afrontar este nuevo escenario y las dificultades inherentes al proceso de

internacionalización. A los directivos con un mayor nivel de formación se les atribuyen mayores capacidades de enfrentar escenarios difíciles, incorporar procesos de innovación, capacidad de enfrentar problemas más complejos, mayores fortalezas para construir una visión global y desarrollar actitudes positivas hacia el riesgo, la innovación y el conocimiento internacional (Becker, 1970; Kimberly & Evanisko, 1981; Bantel, 1993; Datta & Rajagoplan, 1998; Karami, Analoui, & Kakabadse, 2006;). Bantel & Jackson (1989) encuentran una relación positiva entre la ratio de innovación corporativa y la diversidad en los niveles de formación en un estudio aplicado al sector bancario. Finalmente, Camelo-Ordaz, Hernández-Lara & Valle-Cabrera (2005) hallan una relación positiva entre el nivel de formación del equipo directivo y la innovación. Esto nos permite plantear la siguiente hipótesis:

H10: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la formación de su CEO, mayor será la orientación a la innovación.

2.4.8. Orientación a la innovación y experiencia

Debido a que la creatividad y la innovación requieren la combinación de nuevas ideas, la experiencia es un elemento esencial que puede potencializar la posible identificación de nuevas maneras para solucionar problemas y de enfocarse en el desarrollo de nuevos procesos que pueden ser aplicados a productos y/o procesos (Shrivastava & Souder, 1985). De esta manera, directivos con mayor

conocimiento de los procesos inherentes a una compañía podrán plantear nuevas ideas. Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H11: En una firma born global en países emergentes, cuanto mayor es la experiencia de su CEO, mayor será la orientación a la innovación.

2.4.9. Proactividad y edad

Child (1974) y Taylor (1975) argumentan que directivos de mayor edad poseen un menor nivel de resistencia física y mental y menores capacidades de procesar información. Como un proceso de internacionalización requiere estas habilidades, directivos de menor edad tendrán mayores facilidades para llevar a cabo procesos de emprendimiento y búsqueda de nuevos mercados llevando a mayores niveles de proactividad emprendedora a la firma (Moon & Lee, 1990). Obben & Magagula (2003) plantean que los directivos senior están menos comprometidos con actividades de exportación que los directivos jóvenes. Esto permite plantear la siguiente hipótesis:

H12: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la edad de su CEO menor será la proactividad.

2.4.10. Proactividad y género

De acuerdo con la bibliografía revisada, la proactividad es una característica psicológica que puede estar positivamente relacionada con el género femenino por las siguientes razones. Primero, las mujeres son percibidas como líderes en ambientes que requieren de una gran interacción social, lo cual es particularmente

aplicable a organizaciones que enfrentan los nuevos retos de la globalización (Ken & Moss, 1994). En países emergentes, esta habilidad le permitirá superar más fácilmente escollos relacionados con el contexto institucional. En segundo lugar, según Mainiero (1994), las mujeres enfrentan cuatro barreras durante su ascenso en la organización: i) demostrar habilidades críticas para un buen resultado en su trabajo; ii) mostrar iniciativa emprendedora, ser asignada a proyectos de alta visibilidad iii) atraer apoyos de alto nivel e iv) identificar con precisión lo que su compañía valora. Así, mientras que hombres y mujeres deben mostrar habilidades técnicas similares, la mujer tiene la “ventaja psicológica” de haber superado estos obstáculos y puede relacionarse mejor con sus pares y subordinados (Tharenou, 2001) lo que la prepara mejor para acciones que involucran proactividad. Esto nos permite plantear la siguiente hipótesis:

H13: En una firma Born Global en países emergentes, si el género del CEO es femenino, mayor será la proactividad.

2.4.11. Proactividad y formación

Altos niveles de cualificación también estarían relacionados con una mayor propensión a iniciar actividades de comercio exterior dado que mayores niveles de formación resultan en una gran capacidad de procesamiento de información, flexibilidad, tolerancia a la ambigüedad (Dollinger, 1984) y complejidad cognitiva (Hitt & Tyler, 1991), competencias necesarias para afrontar un proceso de internacionalización (Hermann, & Datta, 2005). Otros autores relacionan

directamente de manera positiva el nivel educativo del directivo con el rendimiento exportador (Nakos, Brouthers & Brouthers, 1998; Holzmuller & Stottinger, 1996; Obben & Magagula, 2003). Esto permite plantear la siguiente hipótesis:

H14: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la formación de su CEO mayor será la proactividad.

2.4.12. Proactividad y experiencia

La experiencia es diferente dependiendo de la procedencia: externa si viene de otras empresas o interna si es un ejercicio de promoción o ascenso. En este último caso, un directivo que ha escalado dentro de la compañía se considera que es más conservador y tendrá más lealtad a las antiguas estrategias.

Para Jolly *et. al.*, (1992) la ausencia de experiencia técnica y de experiencia comercial son dos de las mayores barreras al iniciar un proceso de internacionalización. Bloodgood *et al.*, (1996) encontraron que la experiencia previa internacional es uno de los factores que explican el éxito de nuevas empresas en Estados Unidos y es determinante para un alto nivel de compromiso con mercados extranjeros. Leonidou, Katsikeas, & Samiee (2002) identifican algunas características gerenciales adquiridas con la experiencia como un importante factor a la hora de exportar. Westhead *et. al.*, (2001) argumentan que los directivos más experimentados, con una mayor red de contactos y mayor información, son los que tienen una mayor probabilidad de exportar, especialmente cuando se requiere un mayor conocimiento de la industria.

Así mismo, un directivo con experiencia internacional tiene visiones diferentes, aporta puntos de vista alternativos, otras fuentes de información, capacidad de visualizar nuevos nichos de mercado lo que hace más proactivo (Escriba *et. al.*, 2009) y minimizará actitudes chauvinistas que pueden dificultar su carrera internacional (Fernandez-Ortiz & Lombardo, 2009). Así mismo su conocimiento de los mercados le ayudará a superar la distancia psicológica que supone una operación de comercio exterior (Nielsen & Nielsen, 2011). Wiedersheim- Paul, Olson & Welch (1978) argumentan que individuos con altos niveles de orientación internacional probablemente percibirán potenciales cambios y oportunidades en el mercado extranjero más rápidamente. Esto permite plantear la siguiente hipótesis:

H15: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la experiencia de su CEO, mayor será la proactividad.

2.5. Conclusiones

El EUE se considera uno de los marcos teóricos más propicios para entender como las características psicológicas y demográficas de un equipo directivo impactan en el diseño y aplicación de las estrategias de una compañía. Por esta razón, y de acuerdo a los objetivos de este trabajo, este capítulo hace una revisión de dicho enfoque y de cada una de las componentes demográficas y psicológicas que la componen revisando su impacto en las variables bajo estudio.

Entre las variables demográficas estudiadas se plantearon hipótesis sobre las relaciones entre la edad, el género, la formación y la experiencia de los CEO con tres características psicológicas como son la orientación a la innovación, la proactividad y la tolerancia al riesgo en el contexto de una firma BG en países emergentes. Así mismo, la relación de estas tres variables psicológicas con la intensidad exportadora, intentando capturar con esta variable el éxito en las operaciones de comercio exterior.

Cabe anotar que diferentes estudios que han adoptado este enfoque proponen otras variables que no se tratan en este estudio como es el tamaño del equipo directivo, la presencia de familiares en la dirección de la compañía, tiempo en el cargo, la heterogeneidad y la experiencia en diferentes áreas funcionales de la compañía. Finalmente es necesario mencionar que todas estas variables estarán condicionadas por el contexto institucional en que se desenvuelve la compañía siendo muy diferentes de acuerdo con el grado de desarrollo de un país, análisis que realizaremos en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3

EL CONTEXTO INSTITUCIONAL COMO EFECTO MODERADOR EN LA CREACIÓN DE FIRMAS BORN GLOBAL

3.1. Introducción

Las economías emergentes son definidas como “*países de bajos ingresos y rápido crecimiento que usan la liberalización económica como su principal motor de crecimiento*” (Hoskisson, Eden, Lau & Wright, 2000, p. 249). La creación de nuevos negocios es uno de los principales elementos dentro del engranaje de dicho crecimiento y las pequeñas y medianas empresas juegan un papel determinante en este contexto pues, en este tipo de países, éstas tienen mayores niveles de participación dentro de la estructura empresarial frente a las grandes empresas.

Sin embargo, el bajo nivel de desarrollo institucional que acusan los mercados emergentes obstaculiza el desarrollo de las empresas por lo que los directivos deben superar también dificultades relacionadas con su entorno para lograr niveles aceptables de crecimiento empresarial. Es por esto que este capítulo analiza el contexto institucional y su influencia sobre la creación de empresas, enfocándonos obviamente sobre nuestro objeto de estudio como son las firmas BG. Las motivaciones para incluir este elemento dentro del modelo general de análisis que plantea este documento, obedecen a la necesidad de tener en cuenta todas las

variables posibles para un análisis más integral, así como aportar evidencia empírica para América Latina sobre los efectos del contexto institucional en la creación de empresas, en este caso internacionales. Como plantea De Clercq *et al.*, (2010, p. 86) “*relativamente poco trabajo empírico ha examinado cómo factores institucionales influyen el nivel de actividad de nuevos negocios en economías emergentes*”. El objetivo final al incorporar este análisis es, a la luz de lo encontrado, sugerir cambios institucionales que mejoren el entorno y lo hagan más propicio a la creación de empresas.

Por otra parte, según diversos autores (Kiss, Danis & Cavusgil, 2012) a pesar del creciente peso de las economías emergentes dentro de la economía mundial y del papel que juega el emprendimiento al apoyar el crecimiento económico, el conocimiento del *International Entrepreneurship* (en adelante IE) en este tipo de países es aún limitado. Las actividades de las BG encuadran perfectamente dentro de la definición de IE, sugerida por Oviatt & McDougall (2005, p. 540), la cual se plantea como “*el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades – más allá de las fronteras nacionales- para crear futuros bienes y servicios*”. Por tanto, aportar al conocimiento sobre cómo las variables demográficas y psicológicas afectan el desempeño de las BG y cómo el contexto institucional modera estas relaciones, como pretende este documento, se considera una contribución al IE. Más aún, cuando el IE, como corriente teórica, es considerado aún por algunos autores como fragmentada, inconsistente y carente de paradigmas unificados (Jones *et al.*, 2011).

En este capítulo, en la primera sección presentaremos las características de las economías llamadas emergentes, pues la región a estudiar- Latinoamérica- se enmarca en esta categoría. En la segunda, sustentaremos por qué la teoría institucional es la base teórica ideal para analizar los efectos del entorno dadas las características presentadas en el primer epígrafe y finalmente se analiza en detalle cómo los pilares planteados por Scott (2001) como son el cognitivo, regulativo y el normativo, influyen sobre el emprendimiento internacional.

3.2. Economías emergentes

La expresión *economías emergentes* se emplea para caracterizar a un grupo de países que muestran indicadores socio económicos en franco progreso lo que gradualmente ha ido elevando la calidad de vida de su población. Sin embargo, se caracterizan por contar aún con instituciones inestables e infra desarrolladas (Azmat, 2013) y estas limitaciones se convierten en uno de sus principales obstáculos para el desarrollo de éstas (De Clerq *et al.*, 2010). De esta manera, el bajo nivel de desarrollo legislativo y la falta de respeto hacia la ley obstaculiza el quehacer empresarial (Meyer, K. & Nguyen, V. (2005); Trevino, Thomas, D. & Cullen, 2008). Adicionalmente para Gries, T. & Naude, W. (2011) y De Clerq *et al.*, (2010), no existe suficiente información sobre el mercado y las oportunidades empresariales.

Esta característica de bajo nivel de desarrollo institucional los lleva a compartir rasgos comunes en los aspectos económico, político, comercial, cultural

y tecnológico. En términos económicos, estos países continúan produciendo bienes con bajo valor agregado, poseen niveles incipientes de industrialización y un alto porcentaje de su población se emplea en el sector informal. En términos macroeconómicos presentan crecimientos caracterizados por PIB fluctuantes, inflación muchas veces no controlada y déficit en la balanza de pagos. Latinoamérica, siendo nuestra región de estudio, presenta estos rasgos, aunque con grandes diferencias entre países. Así, en esta última década naciones como Chile, Colombia, Perú y, en Centroamérica, México y Costa Rica, se han caracterizado por contar con economías estables, pero han acusado en muchos momentos de su historia periodos de bajo crecimiento del PIB y altos niveles de inflación. Otro grupo de naciones, en especial el resto de las centroamericanas y Venezuela, muestran comportamientos macroeconómicos poco favorables.

En términos políticos, son naciones con regímenes inestables y marcos jurídicos sometidos a grandes transformaciones lo que genera riesgos e inseguridad al emprendimiento (Trevino *et al.*, 2008). Según Carneiro & Brenes (2014), los países de la región se han dividido en dos grupos: el primero, conformado por Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay, promueven la libre Economía de mercado y regímenes democráticos. El Segundo, conformado por Bolivia, Ecuador, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Venezuela, tiene actualmente gobiernos populistas y dictatoriales y promueven medidas proteccionistas.

En cuanto a estructura empresarial, el tipo de empresas predominantes en la región son medianas y pequeñas representando el 99% y generan el 61% del empleo (CEPAL, 2018). Sin embargo, a pesar de esta importante participación de las pymes, la mayoría de la investigación se han enfocado en las corporaciones multinacionales (Domínguez & Brenes, 1987; Contractor, Kumar, & Kundu, 2007) y también es notoria la ausencia de estudios que analicen el impacto de los programas de desarrollo empresarial en las pymes (López, Acevedo & Tan, 2010). Este limitado cuerpo de conocimiento ha tenido como consecuencia el desarrollo de políticas públicas de escasa eficiencia, débiles estructuras regulatorias y por ende un bajo desarrollo de las capacidades de las firmas (West, Banford, & Marsden, 2008; Zevallos, 2003). Esto se refleja en bajos niveles de productividad -33% menos que firmas en países desarrollados- y de internacionalización -solo el 10% de las pymes están involucradas en operaciones de comercio exterior frente a un 50% de las pymes europeas- (CEPAL, 2018).

La región también está presentando problemas para incorporarse y resultar beneficiadas de las cadenas globales de valor (ECLAC, 2013) y afrontar la competencia en su propio mercado especialmente de las firmas chinas (Fornes, & Butt Philip, 2014). Otra problemática que presenta el ambiente de negocios en Latinoamérica son los altos niveles de corrupción y de informalidad (Vassolo *et al.*, 2011). De acuerdo con Douma *et al.*, (2006) dado este bajo nivel de desarrollo de las instituciones y similar a lo que se ha encontrado en otras economías en desarrollo tales como India y China, las relaciones de negocios en Latinoamérica

tienden a basarse en redes de confianza y muchos empresarios no confían en la administración de justicia ni los sistemas legales. Estas cifras corroboran lo importante que es estudiar el caso de las firmas BG, las cuales han logrado superar todas las limitaciones propias del contexto institucional y las barreras inherentes a la competencia de otras compañías.

3.3. Teoría institucional

3.3.1. Conceptos y antecedentes

Entre las diferentes razones que explican las diferencias en los niveles de emprendimiento entre los países, el desarrollo de sus instituciones es un elemento que cobra cada día más importancia en la literatura (Shane & Kolvereid, 1995; Mueller & Tomas 2000; Lee et al 2011; Audretsch, 2012; Anderson *et al.*, 2012; Nielsen & Lassen, 2012; Renko *et al.*, 2012;). En este sentido, la Teoría Institucional provee el marco teórico más adecuado para comprender los efectos de las instituciones en el emprendimiento encontrándose copiosa literatura sobre el particular (Urbano, D., Díaz-Casero J.C. & Hernández-Mogollón, R. 2007; Veciana & Urbano 2008; De Clerq *et al.*, 2010; Ferreira *et al.*, 2011).

Las instituciones son definidas como aquellas convenciones sociales que son aceptadas, valoradas y respetadas por una determinada sociedad de tal forma que todos los actores de un territorio tales como agentes económicos, políticos y sociales deben adaptar sus acciones y comportamientos a lo que estos elementos

configuran (Caballero & Kingston, 2005). Aplicado al campo del emprendimiento, las instituciones establecen el marco que articula y organiza las interacciones económicas, políticas y sociales entre individuos y grupos sociales, que tienen consecuencias directas e indirectas sobre la creación y desarrollo de los negocios y, por tanto, sobre el crecimiento económico (Veciana & Urbano, 2008; Thornton *et al.*, 2011;). Así mismo, la aparición de nuevos negocios se dificulta ante la presencia de cargas institucionales definidas como obstáculos derivados del bajo nivel de desarrollo institucional o en el peor de los casos la ausencia total de este (De Clercq *et al.*, 2010).

Este tipo de cargas influyen sobre el tipo de emprendimiento que se genera distinguiendo la literatura entre: (i) **emprendimiento por oportunidad**, que surge cuando una persona inicia un proyecto empresarial porque visualiza una oportunidad clara de negocio y cuenta con los recursos para hacerlo y (ii) **emprendimiento por necesidad**, el cual se da cuando el emprendedor inicia el negocio porque está sin empleo, no tiene otras opciones de ingreso y no cuenta con los niveles de formación y experiencia suficientes. La evidencia empírica ha encontrado que en los países desarrollados prevalece el emprendimiento por oportunidad y en las economías emergentes el emprendimiento por necesidad (Reynolds, Bygrave, Autio, Cox & Hay, 2002; Acs & Amoros, 2008, Valiere & Peterson, 2008).

Esto permite sugerir que entre más desarrollado esté el contexto institucional, será más fácil generar emprendimiento por oportunidad que por necesidad. Así también condicionará la posibilidad de que una empresa nazca y tenga éxito (Hechavarria & Reynolds, 2009) y finalmente, tendrá efectos en el crecimiento económico significativos. Cabe anotar, que la literatura revisada plantea que el emprendimiento por oportunidad es el que realmente genera crecimiento económico (Acs, Z., Desai, S. & Hessels, J., 2008; Valliere D & Peterson, R. 2009). Este enfoque teórico se ha ido desarrollando de forma gradual a partir de la contribución de autores seminales tales como Veblen (1898), Commons (1931), Ayres (1951), Coase (1960) y especialmente Williamson (1985; 2000) y North (1990, 1994). Este último diferenció las instituciones entre **formales** e **informales**. Las **formales** hacen referencia a los contratos y normas legales establecidas para parametrizar los comportamientos de las organizaciones y los individuos y, de esta manera, agilizar los procesos económicos de intercambio; las **informales** son aquellos códigos, valores, convenciones, hábitos y símbolos no escritos reconocidos por toda la sociedad que determinan las interacciones humanas y afectan el cumplimiento de las normas formales (North, 1990, 1994). Las instituciones formales e informales se expresan a través de diferentes dimensiones que Scott (1995) clasificó en tres: *regulativa*, *normativa* y *cognitiva*. Es abundante la literatura que relaciona estas dimensiones con el emprendimiento (Webb, Tihanyi, Ireland, & Sirmon, 2009; De Clerq *et al.*, 2010; Lim, Morse, Mitchell, & Seawright, 2010; Fortunato, & Alter, 2011) pero no existen muchas investigaciones que relacionen estas dimensiones con las empresas de acelerada internacionalización. Por tanto, a continuación, veremos

cómo influye cada dimensión en la creación de nuevos negocios, haciendo énfasis en el emprendimiento internacional.

3.3.2. Contexto institucional regulativo

La dimensión regulativa se manifiesta a través del marco jurídico de un país, expresada puntualmente a través de leyes que establecen penas y recompensas en un intento por regular comportamientos futuros. Estos procesos pueden operar a través de mecanismos informales como la sanción pública o mecanismos altamente formales como el sector judicial y de justicia. La gente y las organizaciones acceden y acatan dichas leyes de manera natural o coaccionada para no sufrir consecuencias (Urbano & Álvarez, 2014).

En términos del emprendimiento, la dimensión regulativa establece las leyes, regulaciones y normas que soportan la creación de nuevos negocios, y las diferentes actividades durante el ciclo de vida de las empresas tales como la contratación de empleados, la adquisición de créditos, las compras de activos, entre otros (Busenitz *et al.*, 2000). También establece los derechos de propiedad, elemento fundamental del modelo capitalista, (Spencer & Gómez, 2004). Sin embargo, la regulación gubernamental también puede restringir o dificultar la actividad emprendedora (Dana, 1987) lo que ha llevado a instituciones multilaterales como el Banco Mundial a desarrollar formas de medición para establecer cómo están los diversos países en la materia. Es así como el Banco Mundial desarrolla

de manera anual el informe *Doing Business* el cual analiza cómo las regulaciones gubernamentales fomentan o restringen la actividad empresarial y busca así estimular a los países a realizar los cambios en los marcos regulatorios para que sean más proclives al desarrollo de los negocios (World Bank, 2016).

En el contexto de la creación de empresas, la literatura encuentra varios componentes importantes de la regulación que afectan enormemente los nuevos negocios. En primer lugar, el sistema tributario puede estimular la creación de nuevos negocios si es equitativo y eficiente o, por el contrario, puede desestimular a los empresarios y llevar a fenómenos de evasión de impuestos o al mismo cierre de negocios en caso de impuestos demasiado altos. También puede generar toda una política de desarrollo alrededor de la localización o relocalización de empresas en un país o región (Estrin *et al.*, 2006).

En segundo lugar, el reconocimiento por parte del gobierno de la importancia de la creación de empresas y, por tanto, la presencia de políticas de gobierno diseñadas para soportar nuevas compañías en aspectos como el diseño de planes de negocio, búsqueda de recursos iniciales, conocimiento de nuevos mercados, entre otros factores críticos que componen lo que podríamos llamar el Ecosistema Emprendedor (Reynolds *et al.*, 2005).

La regulación para el emprendimiento puede enfocarse hacia el nacimiento de la empresa como tal y también hacia fases más avanzadas en un intento por fortalecer empresas ya establecidas para promover su crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo. Como ejemplo de lo primero, pueden generarse políticas que busquen disminuir las barreras de entrada. De esta manera, disminuir los trámites y costes para constituir una empresa, el coste de las licencias y el capital mínimo requerido, así como los impuestos de registro de nuevas empresas facilitará la formación de nuevos negocios. Djankov *et al.*, (2002) señalan que la regulación gubernamental es percibida negativamente por potenciales emprendedores quienes se pueden sentir desanimados ante la cantidad de trámites que deben surtir para crear un nuevo negocio.

En cuanto a regulación necesaria para la sostenibilidad empresarial, la literatura señala la importancia de tres tipologías: la primera, políticas sobre el mercado laboral para actuar contra la rigidez de éste - dificultades para contratar y despedir empleados- al convertirse en un elemento que aumenta los costes y, por tanto, afecta al sector empresarial (Klapper *et al.*, 2006; Stephen *et al.*, 2009). La segunda, políticas de acceso al crédito fomentando tasas de interés bajas, menores trámites para acceder a un crédito y provisión de garantías se consideran fundamentales (Van Gelderen *et al.*, 2006; Ho & Wong, 2007;). Finalmente, se señala la importancia de la información referente a la ayuda que necesitan los emprendedores para hacer estudios de mercado, preparar planes de negocio y acceso a redes (Gnyawali & Fogel, 1994). En resumen, según diversos autores es

clara la relación entre la calidad y el nivel de desarrollo de las políticas gubernamentales y su efecto en el emprendimiento y las estrategias empresariales (Veciana, 1999; Hoskisson, Edel, Lau & Wright, 2000; Cantwell, Dunning & Lundan, 2010).

El análisis que propone esta investigación se enfoca en los países emergentes dado que, ante su escaso nivel de desarrollo institucional, fenómenos relacionados con la inestabilidad jurídica se presentan de manera más frecuente y afectan el desarrollo normal de las actividades empresariales. Por tanto, para que los directivos tengan mejores comportamientos en aspectos clave de la vida empresarial como la innovación, la tolerancia al riesgo y la proactividad es necesaria la existencia o el desarrollo gradual de una legislación estable que provea estímulos a la innovación -con incentivos fiscales por ejemplo- infraestructura y organizaciones que promuevan la proactividad -parques industriales o incubadoras- y ecosistemas de inversión que disminuyen el riesgo –fondos de capital de riesgo, redes de ángeles inversionistas- y que finalmente se reflejan en empresas exitosas tanto a nivel nacional como internacional. Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H16: Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto regulativo moderan positivamente la relación entre las características psicológicas de un CEO (tolerancia al riesgo, orientación a la innovación y proactividad) y la intensidad exportadora que presenta una firma Born Global en países emergentes.

3.3.3. Contexto institucional cognitivo

La dimensión cognitiva está relacionada con el conocimiento social que la sociedad de un país tiene sobre cierto fenómeno (Kostova & Roth, 2002). Para Urbano & Álvarez (2013) la dimensión cognitiva en relación con el emprendimiento consiste en el conocimiento y habilidades poseídas por la población de un país con respecto a establecer y operar un nuevo negocio. Pero también la percepción de los individuos de cómo sus habilidades de emprendedor tienen influencia sobre la actividad empresarial, pues aquellos individuos que se perciban a sí mismos como poseedores de mayores habilidades tendrán una mayor probabilidad de iniciar un nuevo negocio (Shane, 2000; Davidson & Honig, 2003). La dimensión cognitiva también se verá reflejada en la experiencia adquirida al ser empresario, la capacidad de identificar buenas ideas de negocio, las habilidades para lograr la consecución de recursos y la confianza y conocimientos necesarios para operar un negocio (Busenitz *et al* 2000).

Según Manolova *et al.*, (2008) esta dimensión tiene una gran disparidad entre las naciones pues mientras en algunas existe un profundo desconocimiento de cómo iniciar y desarrollar un nuevo negocio, en otras existe una constante formación sobre el tema. De esta manera, países con una positiva dimensión cognitiva con respecto al emprendimiento contarán con mayores tasas de actividad empresarial (Davidson 1991; Manolova *et al.*, 2008).

En los países emergentes, la dimensión cognitiva sobre la creación de nuevos negocios tiene niveles muy dispares. Así, por ejemplo, en países que recientemente se han movido de economías centralmente planificadas hacia el capitalismo y que, por ende, el Estado prohibía o dificultaba iniciativas privadas, la dimensión cognitiva es escasa y se debe trabajar fuertemente en ello (Danis & Shipilov, 2002). También en Latinoamérica, a pesar de que la mayoría de los países han preferido modelos de desarrollo orientados al libre mercado que supondrían una dimensión cognitiva más desarrollada y orientada al emprendimiento, el bajo nivel de desarrollo institucional que acusa la región ha dificultado el desarrollo de esta dimensión. Por ello, proponemos que programas dirigidos a incrementar la dimensión cognitiva en los países emergentes que aborden la orientación a la innovación, la tolerancia al riesgo y la proactividad incrementarán claramente la probabilidad de éxito de una firma BG en el mercado internacional. Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H.17 Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto cognitivo moderan positivamente la relación entre las características psicológicas de un CEO (tolerancia al riesgo, orientación a la innovación y proactividad) y la intensidad exportadora que presenta una firma Born Global en países emergentes.

3.3.4. Contexto institucional normativo

La dimensión normativa se expresa a través de las normas sociales y la cultura compartidas por una sociedad. En términos del proceso empresarial, hace referencia a la valoración que hace la sociedad del emprendedor y de la actividad empresarial en general (Spencer & Gómez, 2004). Tominc & Rebernik, (2007) consideran que el hecho de que la sociedad a la que pertenece el individuo valore y respete la actividad empresarial promoverá comportamientos positivos a favor del éxito empresarial.

Algunos autores señalan que dicha percepción es diferente en países desarrollados y en emergentes. Por ejemplo, Livesay, (1982), citado por De Clerq (2010, p. 90), considera que en los países desarrollados los nuevos negocios son valorados de forma positiva por su innovación y su aporte al crecimiento. Por el contrario, en muchos países emergentes, el emprendimiento tiene una connotación negativa y hasta ha sido catalogado con fenómenos como el parasitismo y las ganancias excesivas (Hisrich & Grachev, 1993).

García-Cabrera & García-Soto (2008) analizan una economía emergente como es la República de Cabo Verde y establecen que cuando la cultura valora de manera positiva la proactividad y el trabajo duro para alcanzar el éxito material y la asertividad, los habitantes inmersos en dicho contexto, han incorporado en su

interior a través del sistema educativo y otros mecanismos estos valores y comportamientos y, por tanto, dicha nación presentara vocación emprendedora y buscará establecer sus propios negocios. De esta manera, los valores y las normas culturales aceptadas por una sociedad pueden legitimar acciones a favor de la innovación, la asunción al riesgo y la proactividad lo que lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H18: Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto normativo moderan positivamente la relación entre las características psicológicas de un CEO (tolerancia al riesgo, orientación a la innovación y proactividad) y la intensidad exportadora que presenta una firma Born Global en países emergentes.

Todos los planteamientos teóricos desarrollados, tanto en este capítulo que desarrolla el papel del contexto institucional como efecto moderador y el anterior que desarrolló los efectos de las variables demográficas y psicológicas sobre la internacionalización de una firma BG en países emergentes, permiten presentar el modelo general sobre el cual se desarrollará esta investigación siendo la base para desarrollar el estudio empírico en el contexto latinoamericano. De esta manera, ya desarrolladas teóricamente las hipótesis, el siguiente apartado reúne las planteadas a lo largo de este capítulo y el anterior y formula gráficamente el modelo para darle coherencia y solidez.

3.4. Modelo general de investigación

En el capítulo anterior se desarrollaron las hipótesis que esquematizaban la relación mediadora existente entre las variables demográficas y las psicológicas y el impacto de estas últimas en la variable dependiente propuesta como es la intensidad exportadora, las cuales presentamos ahora de manera agrupada. Cabe anotar que la orientación emprendedora psicológica se mide mediante los constructos de tolerancia al riesgo, orientación a la innovación y proactividad lo que explica el elevado número de hipótesis.

Efectos de cada variable psicológica en la variable dependiente:

“En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la tolerancia al riesgo, la orientación a la innovación y la proactividad mayor será la intensidad exportadora”. (Hipótesis 1, 2, y 3 respectivamente).

I. Efectos de la edad en las variables psicológicas estudiadas:

“En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor sea la edad de su CEO, menor será la tolerancia al riesgo, la orientación a la innovación y la proactividad”. (Hipótesis 4, 8 y 12 respectivamente).

II. Efectos del género en las variables psicológicas estudiadas:

“En una firma Born Global en países emergentes, si el género del CEO es femenino, menor será la tolerancia al riesgo y mayor será la orientación a la innovación y la proactividad”. (Hipótesis 5, 9 y 13 respectivamente).

III. Efectos de la formación en las variables psicológicas estudiadas:

“En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la formación de su CEO, mayor será la tolerancia al riesgo, la orientación a la innovación y la proactividad” (Hipótesis 6, 10 y 14 respectivamente).

IV. Efectos de la experiencia en las variables psicológicas estudiadas:

“En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la experiencia de su CEO, mayor será la tolerancia al riesgo la orientación a la innovación y la proactividad”. (Hipótesis 7, 11 y 15 respectivamente).

Finalmente, teniendo en cuenta las particularidades de América Latina, y con el fin de contar con un modelo teórico integral es necesario incluir como efecto moderador el contexto institucional, el cual se desarrolla a través de las hipótesis planteadas en este capítulo y que se suman a las desarrolladas en el capítulo anterior, como son:

V. Efectos del contexto institucional:

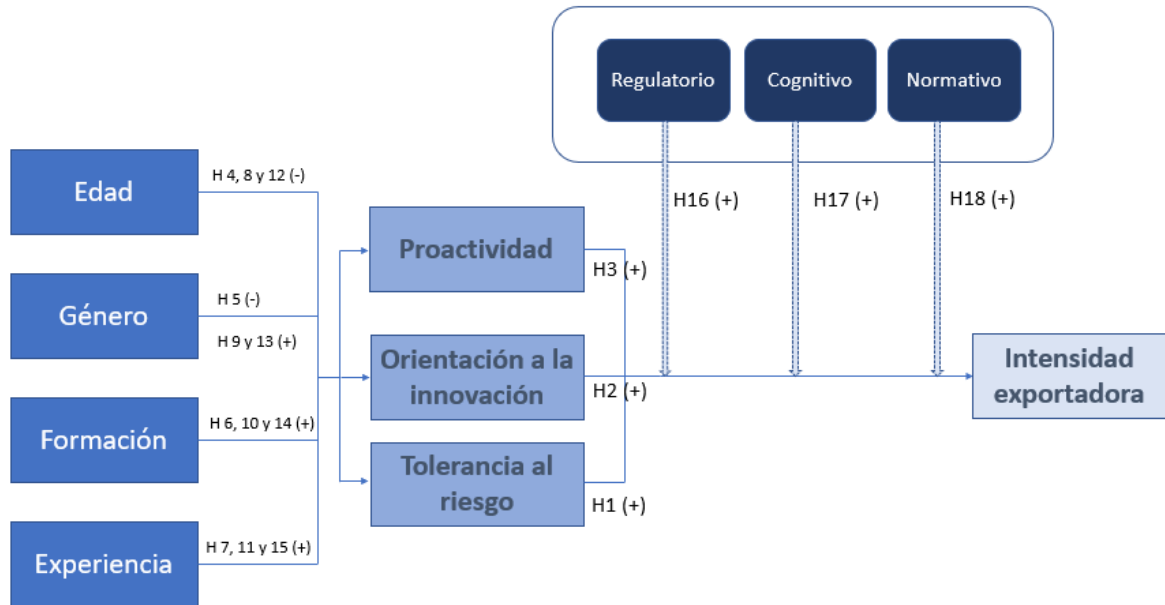
“Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto regulativo moderan positivamente la relación entre las características psicológicas de un CEO (tolerancia al riesgo, orientación a la innovación y proactividad) y la intensidad exportadora que presenta una firma Born Global en países emergentes” (hipótesis 16).

“Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto cognitivo moderan positivamente la relación entre las características psicológicas de un CEO (tolerancia al riesgo, orientación a la innovación y proactividad) y la intensidad exportadora que presenta una firma Born Global en países emergentes” (hipótesis 17).

“Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto normativo moderan positivamente la relación entre las características psicológicas de un CEO (tolerancia al riesgo, orientación a la innovación y proactividad) y la intensidad exportadora que presenta una firma Born Global en países emergentes”. (hipótesis 18).

Esta serie de hipótesis nos permiten plantear gráficamente el siguiente modelo de análisis con base en los planteamientos teóricos desarrollados a través de los capítulos anteriores:

Ilustración 6. Modelo del efecto de las variables demográficas y psicológicas en la internacionalización de firmas BG en un contexto institucional de bajo desarrollo



Fuente: elaboración propia

3.5. Conclusiones

Un elevado nivel de exportaciones se reconoce actualmente como un componente fundamental dentro de una estrategia de desarrollo económico. En América Latina, a pesar de haber iniciado procesos de apertura hace aproximadamente tres décadas, los niveles de internacionalización son bajos comparados con regiones como América del Norte o Europa (IDB, 2014). En esta región, los procesos de apertura comercial han sido llevados a cabo principalmente por multinacionales y grandes empresas latinoamericanas que han sido bautizadas como multilatinas. Pero las pymes, que son la gran mayoría de las empresas,

participan en un porcentaje muy bajo. Según la CEPAL (2018) las pymes representan el 99% de las empresas, pero solo el 10% están inmersas en operaciones de comercio exterior. Mejorar estas cifras llevaría a dichas pymes a ser más innovadoras, productivas y eficientes aumentando las posibilidades de que crezcan de tamaño y puedan generar externalidades positivas como la creación de más empleos y mayores ingresos fiscales vía el pago de impuestos.

Con este panorama, es de vital importancia analizar aquellas firmas latinoamericanas de acelerada internacionalización que han logrado superar todos los obstáculos y se han logrado vincular al comercio internacional. De los factores de éxito que se han estudiado para las firmas BG, el capital humano es uno de las más importantes. De esta manera, se sugiere un modelo que analiza cómo las variables demográficas y psicológicas influyen sobre el desempeño exportador. Variables como la edad, la formación, el género y la experiencia junto a la orientación a la innovación, la proactividad y la tolerancia al riesgo son examinadas en el modelo. Los resultados podrían arrojar luces sobre la correcta orientación de los programas de apoyo a la promoción de exportaciones. ¿Deben orientarse de manera más decidida hacia la formación de capital humano para lograr los efectos deseados? Al revisar bibliografía se encuentra que dichos programas de apoyo en América Latina se concentraron entre los años 60 y 70 en estímulos fiscales y crediticios y a partir de los 80 en la provisión de información suministrada por agencias de promoción de exportaciones. De esta manera, servicios tales como la formación en procedimientos de exportación, estudios de mercado y ayuda para

participar en ferias y misiones comerciales se encuentran entre los servicios más importantes ofrecidos por este tipo de agencias (Volpe, 2010). Sin embargo, no se encuentra dentro de dicho portafolio, acciones tendientes a desarrollar competencias específicas para los empresarios que deseen involucrarse en operaciones de comercio exterior o que ya estén involucrados y deseen fortalecer dichas competencias.

Ahora bien, el modelo planteado no sería integral sin reconocer la realidad que afrontan las compañías en Latinoamérica. En este contexto, es fundamental analizar cómo el contexto institucional influye sobre el desempeño exportador de las compañías. ¿Qué tanto está afectando las fallas institucionales la vinculación de las pymes a las operaciones de comercio exterior? De los aspectos planteados por Scott (1995) como son el contexto normativo, el regulativo y el cognitivo, ¿cuál representa un mayor obstáculo para el performance exportador?

Para mejorar el bienestar de América Latina es indispensable que la columna vertebral de estas economías como son las pymes sea más competitivas e innovadoras. Analizar un tipo especial de éstas, como son las BG, arrojará luces sobre el camino que deben tomar las políticas públicas para lograr los resultados deseados.

CAPÍTULO 4

DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Introducción

En los tres primeros capítulos de este documento se presentaron los fundamentos teóricos del modelo general de investigación planteada. El presente capítulo y el siguiente pretende, con datos reales, probar la validez de dicho modelo y de las relaciones planteadas con el fin de sugerir soluciones a las problemáticas encontradas tales como el bajo nivel de internacionalización y las fallas institucionales en Latinoamérica.

En la primera parte, se presenta la población y la muestra a utilizar; en segundo lugar, las fuentes de información y las justificaciones para su elección. En tercer lugar, se describe la metodología de tratamiento de datos y finalmente, se describen las variables y las respectivas justificaciones de su pertenencia al modelo.

4.2. Población y Muestra

Dada la problemática planteada a lo largo del documento es claro que nuestra población de interés es Latinoamérica, grupo de países ubicados al sur de los Estados Unidos, donde la gran mayoría habla español, a excepción de Brasil donde se habla portugués, y que comparten, por haber sido colonias de España, aspectos como el idioma y la religión. Identificada la población, para seleccionar la muestra se tuvo en cuenta que la información procediera de una fuente rigurosa, consolidada en el tiempo y aceptada académicamente a nivel internacional, criterios que

cumplen las bases de datos que arroja el proyecto Global Entrepreneurship Monitor, GEM, y cuyas características describiremos ampliamente en la siguiente sección. Como un adelanto, podemos plantear que dichas bases de datos tienen más de 18 años consecutivos siendo levantados en algo más de 73 países (datos para 2019) y se ha convertido en el proyecto de análisis del emprendimiento de mayor cobertura y credibilidad a nivel mundial.

Ahora, si bien se toma como población toda Latinoamérica, no están los datos para todos los países de la región pues el 100% no participan en dicho estudio. La muestra que se toma corresponde al año 2017 donde participaron 12 países de un total de 20 países con que cuenta la región. En la muestra se encuentran los países más representativos de la región en términos económicos como son Chile, Brasil, México, Colombia y también países con economías más débiles pero que permiten profundizar en el análisis propuesto como por ejemplo Uruguay y Panamá. De esta manera, la muestra correspondió a los siguientes países (se muestra el número de individuos encuestados en cada país).

Tabla 17. Países y número de encuestas de la muestra

PAÍS	NÚMERO DE ENCUESTAS
Perú	2.061
México	5.043
Belice	2.297
Argentina	1.961
Chile	9.169
Colombia	2.061
Guatemala	2.216
El salvador	2.091
Uruguay	1.987
Panamá	1.989
Puerto rico	1.990
Brasil	1.989
Total	34.854

Fuente: elaboración propia con base en GEM 2017

En resumen, se utiliza una muestra de 12 países donde se encuestaron a 34.854 empresarios, donde 5.652 exportaron y dentro de estos se encuentran los que cumplen las características de una firma BG

4.3. Fuentes de información

Como se planteó en la sección anterior, para testear las hipótesis se utilizará la base de datos del proyecto *Global Entrepreneurship Monitor*, GEM. Este proyecto nació teniendo como objetivo analizar el emprendimiento como motor del desarrollo económico. Para tener claro el modelo GEM a continuación presentaremos los antecedentes, el marco conceptual y la metodología de este proyecto, teniendo en cuenta que todos los datos que se utilizaron en la investigación provienen de dicha base de datos y, por tanto, se considera pertinente profundizar en su entendimiento.

4.3.1. Antecedentes

El Monitor Global de Emprendimiento (GEM por sus siglas en inglés) nace en 1997 como una iniciativa de las universidades Babson College (EU) y London Business School (UK). Su objetivo inicial era “*analizar, explorar y evaluar el papel que desempeña el emprendimiento en el crecimiento económico de las naciones a través de la creación de conjuntos de datos armonizados entre países*” (GEM, 2015, p. 16) dada la progresiva importancia que ha ido tomando el emprendimiento como mecanismo para el desarrollo económico y social de los países (Wennekers & Thurink, 1999; Van Stel *et. al.*, 2005; Wennekers *et. al.*, 2005).

El primer estudio fue realizado en 1999 con la participación de diez países pasando en 2018 a 73 países y donde entre 1999 y 2011 “*aproximadamente un millón de personas fueron encuestadas y 11.000 expertos fueron entrevistados*” (Álvarez, Urbano & Amoros, 2014, p. 445) por lo que se ha convertido en el estudio longitudinal más importante sobre emprendimiento a nivel mundial. El análisis del

GEM a través de todos estos años ha mostrado que la actividad emprendedora fluctúa entre países con una tendencia uniforme pero sus diferentes manifestaciones (Start ups, intra emprendimiento, emprendimientos nacientes) está positivamente relacionada con el crecimiento económico pero dicha correlación varía de acuerdo a la fase del desarrollo económico que presenta el país (Van Stel *et al.*, 2005; Acs & Amoros, 2008; Wennekers *et al.*, 2010).

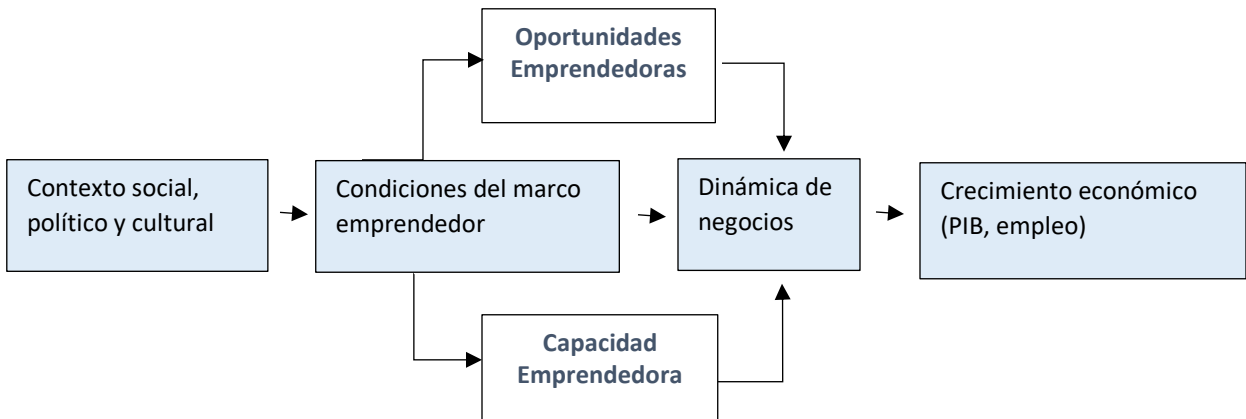
4.3.2. Marco Conceptual del GEM

Según Reynolds *et al.*, (1999) el emprendimiento es cualquier intento de creación de un nuevo negocio o empresa, tales como el autoempleo, la creación de una nueva firma o la expansión de una firma existente. Los tres interrogantes iniciales que se plantearon para dar inicio al GEM fueron (Reynolds *et al.*, 1999):

1. ¿El nivel de actividad emprendedora varía entre países? y, en caso afirmativo, ¿en qué medida?
2. ¿El nivel de la actividad emprendedora afecta a las tasas de crecimiento económico y prosperidad de los países?
3. ¿Qué hace a un país emprendedor?

Para dar respuesta a estos interrogantes, el GEM planteó un marco conceptual (ilustración 7) el cual representa el supuesto básico de que el crecimiento económico de los países es consecuencia de las capacidades emprendedoras de las personas para identificar y explotar las oportunidades y de las condiciones del entorno para el desarrollo de las actividades emprendedoras (GEM México 2015).

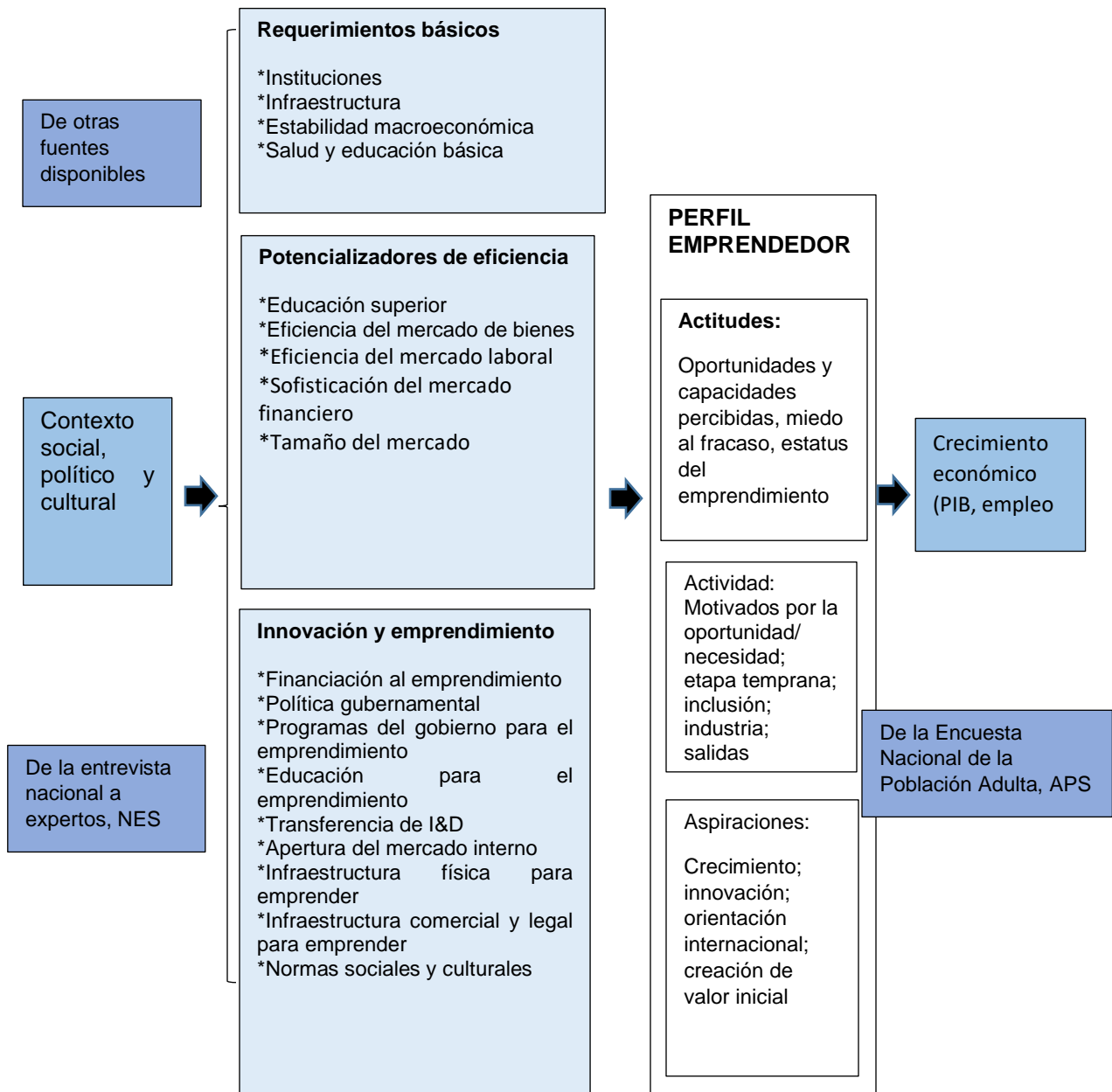
Ilustración 7. Modelo de procesos emprendedores que afectan el crecimiento económico.



Fuente: Reynolds *et al.*, (1999)

Este marco ha evolucionado a través de los años hacia el actual (ilustración 8) el cual plantea que la actividad emprendedora “es la consecuencia de la interacción entre la percepción de oportunidades de negocio que detecta un individuo, la capacidad (motivación y habilidades) para actuar y las distintas condiciones del entorno en donde se encuentre el individuo” (GEM México, 2015. P. 16).

Ilustración 8. Marco conceptual GEM



Fuente: GEM Global (2014)

De acuerdo a este marco conceptual, el GEM tiene los siguientes objetivos:

“i) Determinar el grado en que la actividad influye en el crecimiento dentro de las economías; ii) Identificar los factores que estimulan u obstaculizan esta labor, específicamente en las relaciones entre las condiciones nacionales, valores sociales y atributos individuales; iii) Identificar las implicaciones políticas para

mejorar la capacidad emprendedora de una economía” (GEM México 2015, p 18). Para entender el marco conceptual del GEM también es importante anotar que éste se adhiere a la tipología de los países seguida por el Foro Económico Mundial y definidas por Michael Porter con respecto a los niveles de desarrollo, como son: Economías basadas en la Innovación, Economías basadas en la Eficiencia y Economías basadas en la Innovación. Las principales características de cada tipo de economía son:

Tabla 18. Tipologías de los niveles de desarrollo según GEM

Economías basadas en factores (requerimientos básicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Subsistencia mediante la realización de actividades primarias tales como la agricultura, ganadería, pesca y la extracción de recursos naturales. • Dependencia de la mano de obra y recursos naturales. • Enfoque de desarrollo en incrementar la base de requerimientos básicos.
Economías basadas en la eficiencia (potenciadores de eficiencia)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la industrialización y el aprovechamiento de economías de escala. Existe la presencia de grandes empresas que fortalecen la economía y que permiten que empresas medianas y pequeñas puedan desarrollarse. • Se mejoran los requerimientos básicos y se enfocan en el incremento y desarrollo de la eficiencia.
Economías basadas en la innovación (condiciones para el emprendimiento de alto impacto)	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades basadas en el conocimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico. • Desarrollo del sector de servicios. Potencial para el desarrollo de la actividad emprendedora innovadora. • Estas condiciones tienen una base sólida de requerimientos básicos y potenciadores de eficiencia.

Fuente: GEM Global (2014)

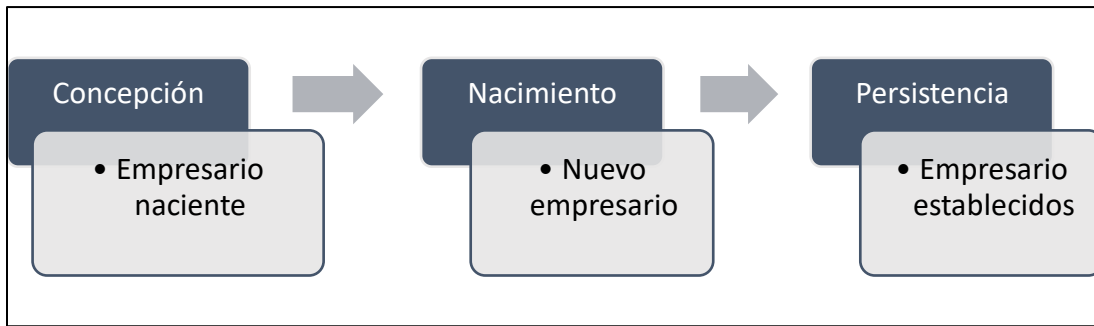
4.3.3. Metodología GEM

Para recolectar la información, el GEM se vale de dos instrumentos:

- i) La encuesta para la población adulta (APS, por sus siglas en inglés). Esta encuesta es aplicada entre los meses de abril y junio de cada año y encuesta a, como mínimo, 2.000 personas en cada país con edades entre los 18 y los 64 años. Su objetivo es conocer información acerca de actitudes, fortalezas, debilidades y actividades de estos individuos frente al emprendimiento junto a sus características demográficas.
- ii) La Encuesta Nacional de expertos (NES por sus siglas en inglés) se enfoca en recoger la opinión de expertos sobre las condiciones del marco emprendedor. Se aplica a como mínimo 36 expertos en cada país en nueve áreas como son: financiamiento para el emprendimiento, educación para el emprendimiento, política gubernamental, programas gubernamentales para el emprendimiento, transferencia de I+D, apertura del mercado interno, infraestructura física para el emprendimiento, infraestructura comercial y legal para el emprendimiento y normas sociales y culturales (GEM México 2015).

De acuerdo con el marco conceptual planteado y utilizando las herramientas de recolección planteadas, se calculan una serie de indicadores de manera periódica que permiten alcanzar los objetivos planteados por el GEM. La metodología tiene en cuenta tres tipos de empresarios en tres etapas del denominado “proceso de creación de empresas” identificadas así:

Ilustración 9. Modelo de las fases del negocio



Fuente: GEM Global 2014

- El emprendedor naciente: es aquel que se encuentra en el arranque de su empresa y ha pagado salarios hasta por tres meses (la etapa de concepción).
- El nuevo empresario: es aquel que ha superado la etapa de concepción desde tres meses hasta 3,5 años (etapa de nacimiento).
- El empresario establecido: es aquel que después de 3,5 años sigue trabajando con su empresa (etapa de crecimiento).

Cabe resaltar que el GEM tiene en cuenta un cuarto tipo de emprendedor, el cual es denominado “emprendedor potencial”; este emprendedor potencial es aquel que posee los conocimientos y/o las habilidades necesarias para poner en marcha una empresa pero que aún no ha tomado la iniciativa y por lo tanto en el “proceso de creación de empresas” se ubica antes de la etapa de concepción. De acuerdo con la información anterior, el GEM se enfoca en el entendimiento del rol que tiene la actividad empresarial vista desde dos agentes: las nuevas empresas y las empresas establecidas. De esta manera, el GEM estudia gran parte de la vida de las empresas comenzando con su nacimiento, pasando por su juventud y terminando en su madurez. Las dos primeras etapas (concepción y nacimiento) en la vida de una empresa se unen para formar “la nueva actividad empresarial” denominada TEA por sus siglas haciendo de éste el principal índice de esta metodología. Los datos del

GEM serán tratados con la técnica de análisis de datos que se describe a continuación.

4.4. Metodología de análisis de datos

Para comprobar las hipótesis propuestas a lo largo del documento se llevará a cabo una regresión logística binaria. Esta se define como un método estadístico de análisis multivariado que se usa fundamentalmente cuando la variable dependiente es dicotómica o binaria (solo toma valores de cero y uno). En este caso, la variable **TEAEXPST** en el GEM son empresas con máximo tres años de existencia que toman el valor de uno cuando el suceso ocurre (el porcentaje de ventas al extranjero es superior al 25% de las ventas totales) y cero en caso contrario, por lo que representan a las firmas BG. De acuerdo a esto, se estaría estimando la probabilidad de que una firma sea BG ($y=1$) de acuerdo a las características demográficas y psicológicas de los CEO moderadas por el contexto institucional.

La ecuación de la regresión logística se representa de la siguiente forma:

$$(1) \ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k + u = X\beta + u$$

Si se llama $Z = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k$, entonces $\ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = Z + u$

Donde p es la probabilidad de que el suceso ocurra (en este caso que el porcentaje de ventas al extranjero sea superior al 25%). Ahora bien, operando se tiene que:

$$\ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = Z \qquad p = \left(\frac{e^Z}{1+e^Z}\right)$$

β_0 es la constante y $\beta_1, \beta_2 \dots$ son los coeficientes logísticos que corresponden a cada variable predictora (Alderete, 2006).

De acuerdo a esto, la diferencia de la probabilidad de que ocurra un evento con respecto a que no ocurra es lineal, pero en una escala logarítmica. Este método de análisis permite encontrar la siguiente información: 1) la existencia o no de una relación entre la variable dependiente y las independientes; 2) la fuerza de dicha relación; 3) las predicciones que se derivan del modelo (Jovell, 1995).

Ahora, para una acertada aplicación de este método se debe tener en cuenta que no debe presentarse multicolinealidad, es decir que ninguna de las variables independientes sean función de otras variables. Si esto sucediese sería muy difícil separar sus efectos y el análisis sería erróneo (Peña, 2002). Para revisar los efectos que cumplen las variables del contexto institucional sobre la intensidad exportadora, se introdujeron dichas variables como moderadoras siendo variables independientes adicionales, que afectan la dirección y la fuerza entre una variable dependiente o independiente. De esta manera, la estimación de una variable moderadora (que llamaremos Z) sobre la relación entre una variable dependiente (Y) y una variable independiente (X) lleva a incluir su efecto como una interacción entre X y Z llevando a una ecuación general de la forma:

$$Y = \beta_0 + \beta_n X_1 + bZ + cXZ$$

En donde XZ es el resultado de la multiplicación (interacción) de las variables X y Z y el coeficiente C calcula el efecto de la moderación. Rechazar la hipótesis de que $c=0$ lleva a la conclusión de existencia de un efecto moderador de Z sobre la relación entre X y Y (Ato & Vallejo, 2011).

4.5. Variables

4.5.1. Variable dependiente

Como variable dependiente ha sido escogida la Intensidad Exportadora que se utiliza como un indicador de la importancia de los ingresos por ventas al

extranjero dentro de las ventas totales de una empresa y muestra el avance del nivel de internacionalización dentro de una compañía y ha sido utilizado en este sentido por abundante literatura (Bonaccorsi, 1992; Tallman & Li, 1996; Wakelin, 1998; Geringer *et al.*, 2000; Capar & Kotabe, 2003; Fernandez & Nieto, 2006).

Variable en el GEM: En la base de datos del GEM esta variable se etiqueta como **TEAEXPST** y la pregunta que formula es: “¿Más del 25% de sus ganancias provienen de ventas al extranjero?”. Esta variable identifica en la base de datos GEM a aquellas firmas de hasta 42 meses de constituidas donde el 25% de sus ingresos o más provienen de ventas al exterior, lo cual es consistente con la definición de firmas BG que planteamos anteriormente. Es una variable dummy que toma un valor de 1 cuando más del 25% de sus ingresos provienen de ventas al extranjero y de cero en caso contrario.

Análisis de la variable: Como lo muestra la tabla 19 la base de datos GEM encuentra 775 firmas BG en Latinoamérica de un total de 5.662 firmas que exportan, lo que indica que un 13.7% cumplen esta condición.

TABLA 19. FIRMAS EXPORTADORAS EN AMÉRICA LATINA

TEA: strong international orientation (more than 25% of revenue from outside country)	
No	4877
Yes	775
Total	5652

Fuente: Base de datos GEM para Latinoamérica 2017. Salida SPSS V23

4.5.2. Variables independientes

Género. De acuerdo con la literatura revisada, el género influye sin duda alguna sobre el desempeño internacional de la compañía (Hurst, Rust &

White, 1989; Ken & Moss, 1994; Mainiero, 1994; Klenke, 2003; Krishnan *et al.*, 2005; Krishnan & Park, 2005;).

Variable en el GEM. En este caso, incluimos una variable *dummy* que toma el valor de 1 cuando el sexo es femenino y 0 en caso contrario. Se etiqueta en la base de datos como **Gender**.

Análisis de la variable. La tabla 20 muestra las proporciones de acuerdo con el género de todas las firmas exportadoras (BG y no BG). Notamos como la proporción de gerentes de sexo masculino en las firmas BG es mayor (57,7%) frente a un 42.3% de gerentes de sexo femenino.

TABLA 20. TABLA CRUZADA INTENSIDAD EXPORTADORA VS GENDER

		A. What is your gender?		Total
		Male	Female	
TEA: strong international orientation	No	2610	2267	4877
	Yes	447	328	775
Total		3057	2595	5652

Fuente: Base de datos GEM para latam, 2017. Salida SPSS V23

Edad. esta variable influye sobre los resultados de la gestión de internacionalización según la literatura revisada (Guthrie & Olian, 1991; Wiserman & Gómez Mejía, 1998; Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton, 2000; Ensley, Pearson & Pearce, 2003; McPherson & Holt, 2007).

Variable en el GEM: Para la edad, el GEM presenta los datos en años como variable continua y también como variable categórica agrupando las edades en los siguientes grupos: 18-24; 25-34; 35-44; 45-54; 55-64 y 65-120; para nuestro análisis tomaremos la variable continua.

Análisis de la variable la tabla muestra los datos absolutos de cada grupo de edad para las firmas BG en Latinoamérica. Aquí los mostramos agrupados por categorías

TABLA 21. TABLA CRUZADA INTENSIDAD EXPORTADORA VS EDAD

		D. Age range for all respondents recoded from AGE and AGE7c.						Total
		18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-120	
TEA: strong international orientation	No	814	1484	1192	829	447	111	4877
	Yes	129	241	182	139	71	13	775
Total		943	1725	1374	968	518	124	5652

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida SPSS V23

La tabla 22 por su parte, muestra los datos relativos. Se encuentra que el rango de edad donde se encuentran más firmas BG está entre los 25 y 34 años y luego empieza a descender de manera paulatina a partir de ese rango. Esto permite observar que a medida que aumenta la edad, el número de firmas BG disminuye.

TABLA 22. PORCENTAJES POR COHORTE DE EDAD DE EMPRENDEDORES BG

18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-120
17%	31%	23%	18%	9%	2%

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida SPSS V23

Formación: Según la literatura analizada, la formación es una variable de suma importancia que afecta los resultados de los procesos de internacionalización

(Becker, 1970; Kimberly & Evanisko, 1981; Bantel & Jackson, 1989; Bantel, 1993; Datta & Rajagoplan, 1998; Camelo-Ordaz, Hernández-Lara & Valle-Cabrera, 2005; Karami, Analoui, & Kakabadse, 2006).

Variable en el GEM. La variable formación en GEM es categórica con 4 niveles donde se les pregunta a los individuos cuál es el último nivel de formación alcanzada. Las categorías que presenta son:

1=sin educación

2= educación primaria

3= educación secundaria

4= educación universitaria

Se etiqueta en la base de datos como **GEMEDUC**. Para el análisis de regresión se construirá una variable *dummy* que tomará el valor de 0 para los que alcanzan educación secundaria y 1 para los de educación universitaria o superior. La variable de referencia será hasta la educación secundaria.

Análisis de la variable: La tabla 23 permite observar como a medida que aumenta el nivel de educación se encuentra un mayor número de firmas BG siendo el pico más alto en la categoría educación universitaria.

TABLA 23. TABLA CRUZADA INTENSIDAD EXPORTADORA VS FORMACIÓN

		GEMEDUC.					Total
		NONE	SOME SECONDARY	SECONDARY DEGREE	POST SECONDARY	GRAD EXP	
TEA:	No	645	653	1691	1721	167	4877
strong	Yes	62	115	212	344	42	775
Total		707	768	1903	2065	209	5652

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida SPSS V23

Experiencia: La experiencia es otra característica demográfica que la literatura resalta como importante en los procesos de internacionalización (Westhead *et. al.*, 2001; Leonidou, Katsikeas, & Samiee, 2002; Escriba *et. al.*, 2009).

Variable en el GEM se presenta como una variable dicotómica donde se le pregunta al individuo: ¿Tiene los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para iniciar un nuevo negocio? Toma el valor de 1 cuando la respuesta es sí y cero cuando es no. Se etiqueta en la base de datos GEM como **Suskill**

Análisis de la variable: La tabla 24 muestra que el 88,4% de los CEO de firmas BG manifiestan contar con experiencia.

TABLA 24. TABLA CRUZADA INTENSIDAD EXPORTADORA VS EXPERIENCIA

		¿Tiene los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para iniciar un nuevo negocio?		Total
		No	Yes	
TEA: strong international orientation	No	752	4084	4836
	Yes	88	674	762
Total				5598

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida SPSS V23

4.5.3. Variables mediadoras

De acuerdo con el modelo presentado, la proactividad, la orientación a la innovación y la tolerancia al riesgo se presentan como variables mediadoras. Analicemos las características de estas variables.

Tolerancia al riesgo

La revisión de la literatura previamente realizada encuentra que una actitud favorable al riesgo incrementa las posibilidades de éxito al iniciar procesos de internacionalización (Roth, 1995; Sanders & Carpenter, 1998; Trabold, 2002; Ahmed, Julián, Baalbaki & Hadidian, 2004; Tihanyi & Thomas, 2005; Anderson & Evangelista, 2006; Caliendo, Fossen & Kritikos, 2009).

Variable en el GEM. Para medir esta variable, el GEM utiliza una variable *dummy* que toma el valor de 0 si el emprendedor manifiesta que el miedo al fracaso le dificultaría iniciar un negocio y uno en caso contrario y ya ha sido utilizada en esta vía por diferentes autores. Es decir, serán más tolerantes al riesgo aquellos CEO que manifiestan que el miedo al fracaso no dificulta su deseo de emprender. (véase por ejemplo Arenas & Minniti, 2005). Se etiqueta en la base de datos GEM como **FRFAILOP**.

Análisis de la variable

TABLA 25. INTENSIDAD EXPORTADORA VS TOLERANCIA AL RIESGO

	Qi4. Would fear of failure would prevent you from starting a business?		Total
	No	Yes	
TEA: strong international orientation (more than 25% of revenue from outside country)	No 3628	Yes 1193	4821
	590	177	767
Total	4218	1370	5588

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida SPSS V23

Orientación a la innovación

La literatura previamente revisada encuentra que, a mayor orientación a la innovación, la probabilidad de contar con una mayor intensidad exportadora es mayor (Miller & Friesen, 1983; Wang, 2008; Zellweger & Sieger, 2010; Kaleka, 2012).

Variable en el GEM. Para intentar medir la orientación a la innovación se analiza la innovación de producto. En esta variable, se les pregunta a los emprendedores si consideran que su idea de negocio es considerada como original o nueva por los potenciales clientes. Tiene como opción de respuesta todos, algunos o ninguno, siendo una variable categórica. Con esta pregunta se construye una variable *dummy* que toma el valor de 1 cuando todos o algunos lo consideran nuevo y cero en caso contrario. En la base de datos GEM, la innovación de producto se etiqueta como **TEACUST**.

Análisis de la variable: En esta variable, las firmas BG consideran que el 76% de los clientes potenciales consideran sus productos como innovadores.

TABLA 26. INTENSIDAD EXPORTADORA VS INNOVACIÓN DE PRODUCTO

	TEA: How many (potential) customers consider product new/unfamiliar?			Total
	All	Some	None	
TEA: strong international orientation (more than 25% of revenue from outside country)	No 1307	Yes 1561	2009	4877
	256	334	185	775
Total	1563	1895	2194	5652

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida SPSS V23

Proactividad: Una actitud proactiva significa que el equipo directivo realiza un esfuerzo extra por aprovechar las oportunidades que brinda el mercado; así también

su disposición y agilidad en aprovechar los programas gubernamentales y sacar el máximo provecho a los nuevos avances de la tecnología en su negocio. Esta variable ha sido ampliamente documentada por la literatura (Zahra, 1993; Baker & Sinkul, 2002; Covin *et al.*, 2006; Gleason & Wiggernhorn, 2007; Cruz & Nordqvist, 2010; Covin & Miller 2014).

Variable en el GEM: para medir la proactividad, el GEM incluye una variable *dummy* que toma el valor de 1 cuando el emprendedor responde que piensa que existen buenas oportunidades para arrancar un negocio en el área donde vive en los siguientes seis meses a la aplicación de la encuesta (toma el valor de cero en caso contrario) y ha sido utilizada por varios autores (véase por ejemplo Arenas & Minniti, 2005). Se etiqueta en la base de datos como **Opport.**

Análisis de la variable: De los 775 CEO de las firmas BG, 490 respondieron sí a la pregunta lo que indica que un 63% vislumbra oportunidades en su sector y se consideran proactivos

TABLA 27. INTENSIDAD EXPORTADORA VS PROACTIVIDAD

		Qi2. In the next six months, will there be good opportunities for starting a business in the area where you live?		Total
		No	Yes	
TEA: strong international orientation (more than 25% of revenue from outside country)	No	1877	2759	4636
	Yes	247	490	737
Total		2124	3249	5373

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida SPSS V23

4.5.4. Variables moderadoras

Para analizar el contexto institucional se escogieron las siguientes variables:

4.5.4.1. contexto regulativo:

Fomentar el emprendimiento se ha convertido en un objetivo de política pública en la mayoría de los países. Estos compiten ahora por apoyar el sector empresarial y velar porque los nuevos emprendedores y los ya establecidos tengan el menor número de obstáculos posibles a la hora de realizar negocios

Si un país o región trabaja en pos de este objetivo, un mayor número de personas se inclinarán por el emprendimiento, las empresas ya establecidas buscaran localizarse o relocalizarse en aquellos países y regiones que faciliten su vida empresarial y las empresas que aún no se han formalizado buscarán hacerlo generándose, de esta manera, una serie de efectos positivos en términos de ingresos fiscales, creación de empleo y demás beneficios del emprendimiento.

Siguiendo a Urbano & Álvarez (2014) se escogió la pregunta ¿En su país es fácil iniciar un negocio? La pregunta se puede considerar una proxy del contexto regulativo pues el marco jurídico fomenta o restringe el quehacer empresarial. Toma el valor de 1 cuando el individuo piensa que sí y cero en caso contrario y se etiqueta en la base de datos como **easystart**.

4.5.4.2. Contexto cognitivo

Como se planteó anteriormente, la dimensión cognitiva en relación con el emprendimiento consiste en el conocimiento y habilidades poseídas por la población de un país con respecto a establecer y operar un nuevo negocio.

Nuevamente siguiendo a Urbano & Álvarez (2014), para medir esta variable se selecciona una pregunta que indaga sobre la capacidad de operar un negocio.

Variable en el GEM: el GEM incluye la pregunta: En su país, se pueden ver a menudo noticias sobre nuevos emprendedores que han tenido éxito en sus negocios en los medios de comunicación públicos y/o en Internet? la cual toma el valor de 1 cuando el individuo piensa que sí y cero en caso contrario y se etiqueta en la base de datos como **Nbmedia**. La pregunta se incluye pues analiza la información que sobre el emprendimiento se hace a nivel nacional.

4.5.4.3. Contexto normativo

En términos del proceso empresarial, hace referencia a la valoración que hace la sociedad del emprendedor y de la actividad empresarial en general.

Variable en el GEM: el GEM incluye la pregunta ¿En su país, la mayoría de la gente considera que emprender un nuevo negocio es una elección de carrera profesional deseable? Toma el valor de 1 cuando el individuo piensa que sí y cero en caso contrario y se etiqueta en la base de datos como **Nbgoodc**. La pregunta se incluye pues mide la percepción que tiene la sociedad de un país con respecto a la actividad empresarial como una elección de vida adecuada frente a ser empleado.

Análisis de independencia

Antes de iniciar el análisis de regresión es necesario revisar la relación que existe entre la variable dependiente y cada una de las variables independientes. La Prueba Chi-cuadrado permite comparar dos atributos para saber si existe relación entre ellos (Webster, 1996). Dicha prueba contrasta la hipótesis nula de que las

variables son independientes frente a la hipótesis alternativa de que no son independientes. La tabla 28 muestra la salida de SPSS para la relación entre intensidad exportadora y cada una de las variables.

TABLA 28. PRUEBA CHI. CUADRADO INTENSIDAD EXPORTADORA VS VARIABLES INDEPENDIENTES

Variable	Valor	Significación asintótica (bilateral)
Edad.	1,786	0,078
Gender	4,662	0,031
Formación.	48,62	0,0000
Experiencia.	14,297	0,0000
tolerancia al riesgo	0,996	0,0318
innovación de producto	85,616	0,0000
innovación de proceso	144,273	0,0000
Proactividad.	12,936	0,0000
Contexto regulativo	604	0,0437
Contexto cognitivo:	6,993	0,008
Contexto normativo	47, 12	0,009

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida SPSS V23

Los niveles de significancia de todas las variables son inferiores a 0.05 lo que permite rechazar la hipótesis nula de independencia y se verifica que existe una relación entre intensidad exportadora y las variables explicativas.

Análisis de colinealidad

La expresión multicolinealidad se refiere a “*una relación perfecta o exacta entre algunas o todas las variables explicativas de un modelo* (Gujarati, 1997, p. 316)”. En otras palabras, se presenta multicolinealidad cuando las variables presentan asociaciones entre sí, lo que trae como consecuencia: 1) varianzas y covarianzas grandes que hacen difícil una buena estimación; dado esto, los

intervalos de confianza tenderán a ser más anchos llevando a una posible aceptación de la hipótesis nula; el R^2 , puede llegar a ser alto (Gujarati, 2000. p. 323).

La rapidez a la cual las varianzas y las covarianzas se incrementan puede analizarse con el factor inflador de varianza, FIV. Este permite ver como la varianza de un estimador es inflada por la presencia de multicolinealidad. Si no hay colinealidad entre las variables el FIV será 1. Otra medida utilizada es la tolerancia, TOL, la cual se halla dividiendo 1 entre el FIV. De acuerdo con esto, si $TOL=1$ no está correlacionada. La tabla 29 analiza la multicolinealidad entre las variables del modelo. Los resultados de la tolerancia y el VIF permiten indicar que no se presenta este fenómeno en el modelo.

TABLA 29. DETECCIÓN DE MULTICOLINEALIDAD EN EL MODELO

Modelo		Estadísticas de colinealidad	
		Tolerancia	VIF
	(Constante)		
	Género	0,96	1,041
	Edad	0,987	1,014
	Formación	0,935	1,069
	Experiencia	0,982	1,018
	Orientación a la innovación	0,948	1,055
	Tolerancia al riesgo	0,991	1,009
	Proactividad	0,932	1,073

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida SPSS V23

4.6. Conclusiones

En este capítulo presentamos la población y la muestra a utilizar, las fuentes de información, la técnica de análisis de datos y las variables que componen el modelo, con lo cual en el siguiente capítulo se lleva a cabo el análisis de los resultados. Se realizaron pruebas Chi-cuadrado para comprobar la relación entre la variable dependiente y cada una de las variables explicativas resultando todas significativas. Las tablas 30, 31 y 32 presentan un resumen de las variables agrupadas por su modalidad:

TABLA 30. VARIABLE DEPENDIENTE E INDEPENDIENTES

Tipo de Variable en el modelo	Constructo	Etiqueta en el GEM	Pregunta en el GEM	Respuestas	Trabajos de referencia
Dependiente	intensidad exportadora	TEAEXPST:	strong international orientation (more than 25% of revenue from outside country)	1=yes 0=no	Bonaccorsi, 1992; Capar & Kotabe, 2003; Fernandez & Nieto, 2006;
Independientes	Género	gender	What is your gender?	0=male 1= female	Krishnan et al (2005)
	Edad	Age	What is your current age?	Variable continúa medida en años	Wiserman et al (1998)
	Formación	GEMEDUC	What is the highest level of education you have completed?	0= hasta educación secundaria 1= de educación secundaria hasta niveles superiores	Bantel (1993) Karami et al (2006) Datta et al (1998)
	Experiencia	Suskill	¿Tiene los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para iniciar un nuevo negocio?	1=Yes 0=no	Nielsen et al (2011)

Fuente: elaboración propia

TABLA 31. VARIABLES MEDIADORAS

Constructo	Etiqueta en el GEM	question in GEM	Proposed responses	Trabajos de referencia
orientación a la innovación	product innovation: TEACUST	Is the product new to all or some customers?	1= Yes 0=no	Leonidou et al (1998) Caldera (2010)
tolerancia al riesgo	FRFAILOP	Would fear of failure prevent you from starting a business?	1= No 0= yes	Anderson et al (2006) Trabold (2002)
Proactividad	Opport	In the next six months, will there good opportunities for starting a business in the area where do you live?	1= yes 0= no	Santos et al (2010) Kaleka (2012); Arenas & Minniti, 2005

Fuente: Elaboración propia

TABLA 32. VARIABLES MODERADORAS

Variables	constructo	variable in GEM	question in GEM	proposed responses	Trabajos de referencia
	marco regulativo	easystart	¿En su país es fácil iniciar un negocio?	Si=1	Urbano & Álvarez (2014),
				No=0	
	marco cognitivo	Nbmedia	En su país, se pueden ver a menudo noticias sobre nuevos emprendedores que han tenido éxito en sus negocios en los medios de comunicación públicos y/o en Internet	Si=1	
				No=0	
	marco normativo	Nbgoodc	¿En su país, la mayoría de la gente considera que emprender un nuevo negocio es una elección de carrera profesional deseable?	Si=1	
				No=0	

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Introducción

En este capítulo se presenta la evidencia empírica que busca contrastar las hipótesis presentadas a lo largo de los capítulos dos y tres y que llevaron al diseño del modelo general de investigación. En la sección 5.2. se presenta un análisis previo a la descripción de resultados enfocado en la descripción gráfica y estadística de las variables a considerar en el modelamiento. La sección 5.3 realiza el análisis de resultados de los diferentes modelos de regresión logística binaria, método escogido para contrastar las hipótesis establecidas siguiendo las metodologías presentadas en los artículos de De Clercq, *et al.*, (2010) y Urbano & Álvarez (2014).

5.2. Estadística descriptiva básica de las variables analizadas.

En esta sección se elaboraron una serie de tablas de frecuencias y sus correspondientes gráficos de pastel (para variables dicotómicas) o gráficos de barras (para variables con más de dos categorías). En este capítulo, se incluyen solo los gráficos, debido a que los mismos proporcionan una visión más directa de las frecuencias de las categorías de cada una de las variables. El cálculo de las

medidas descriptivas básicas no se realiza debido a que todas las variables involucradas en el análisis son dicotómicas.

Tabla 33. Firmas BG y no BG en latam

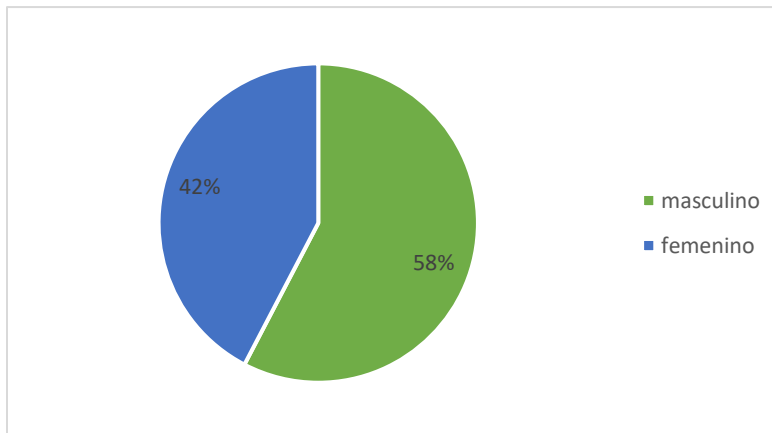
		TEA: strong international orientation (more than 25% of revenue from outside country)		Total
		No	Yes	
Country	Perú	354	21	375
	México	356	44	400
	Argentina	229	10	239
	Brasil	378	261	379
	Chile	1608	247	1855
	Colombia	398	62	460
	Belice	344	11	615
	Guatemala	433	20	433
	El Salvador	258	7	265
	Panamá	191	44	235
	Uruguay	173	27	200
	Puerto Rico	155	21	196
Total		4877	775	5652

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017.

Para iniciar el análisis, la tabla 33 muestra las firmas que exportan, BG y no BG identificadas en la muestra que realiza el GEM para Latinoamérica. Notemos como Brasil y Chile, son de lejos los países en los que más BG se encuentran. Le siguen Colombia y México.

El gráfico de sectores para la variable *Gender* muestra un ligero predominio de CEOs del sexo masculino.

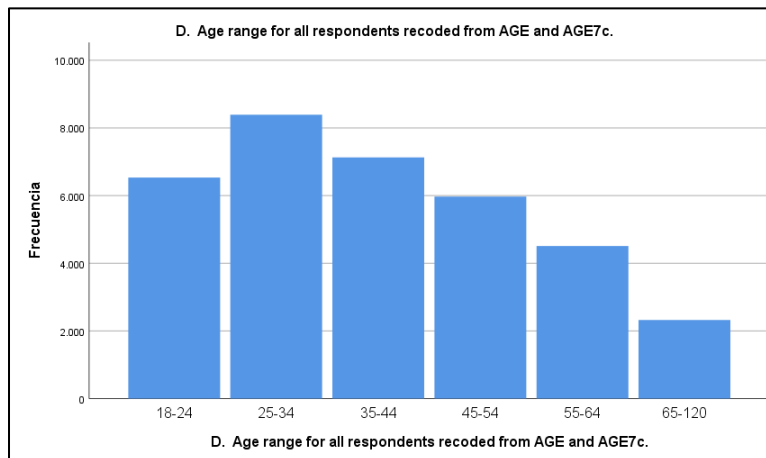
Ilustración 10. Género CEOs BG



Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017

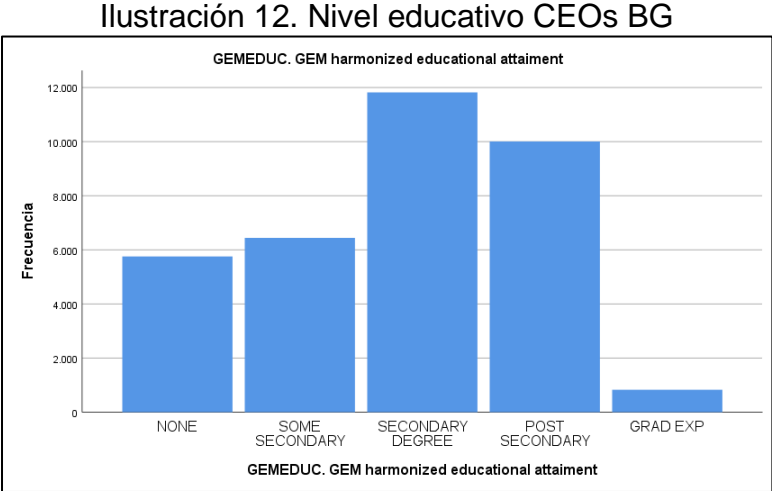
En el gráfico de barras de la variable age9c, se observa que la mayoría de los CEOs son jóvenes, observándose además un patrón de asimetría positiva, destacándose el grupo etario de edades entre 25 y 34 años, lo que gráficamente permite deducir que CEO más jóvenes aumentan la probabilidad de que la firma sea BG.

Ilustración 11. Edad CEOs BG



Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017

Al analizar el gráfico de barras del GEMEDUC, se observa un predominio de CEOs con educación secundaria, seguida de CEOs con educación universitaria.



Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017

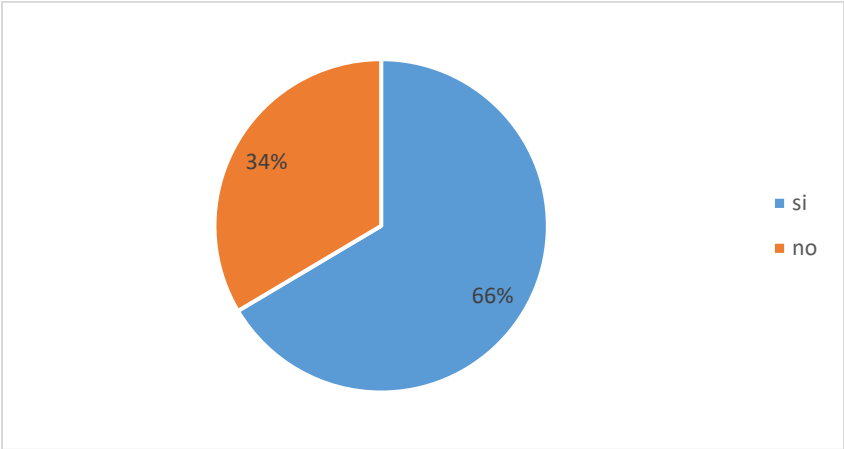
El gráfico de sectores de la variable suskill, que mide la experiencia muestra un predominio marcado de CEOs que cuentan con experiencia.



Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017

Al analizar el gráfico de la variable Opport, que mide la proactividad, se observa predominio de CEOs que consideran que habrá buenas oportunidades para comenzar un negocio en los próximos seis meses en el área donde vive.

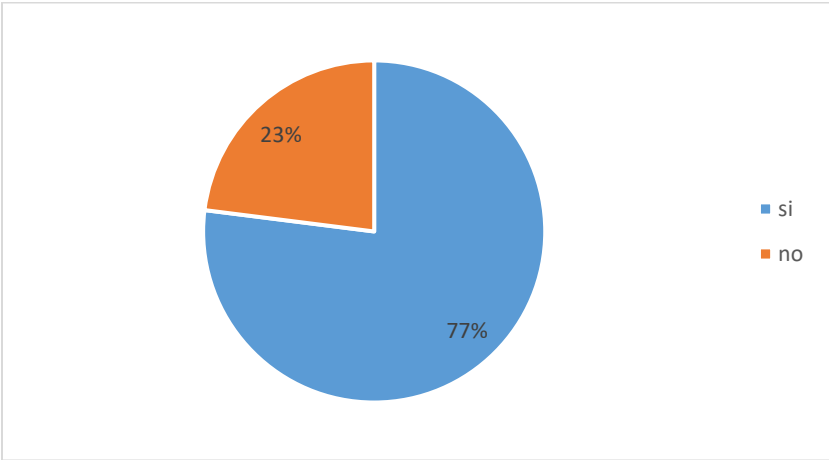
Ilustración 14. Proactividad de los CEO BG



Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017

En el gráfico de la variable FRFAILLO, que mide la tolerancia al riesgo, se observa que cerca del 77% de los CEO se consideran tolerantes al riesgo.

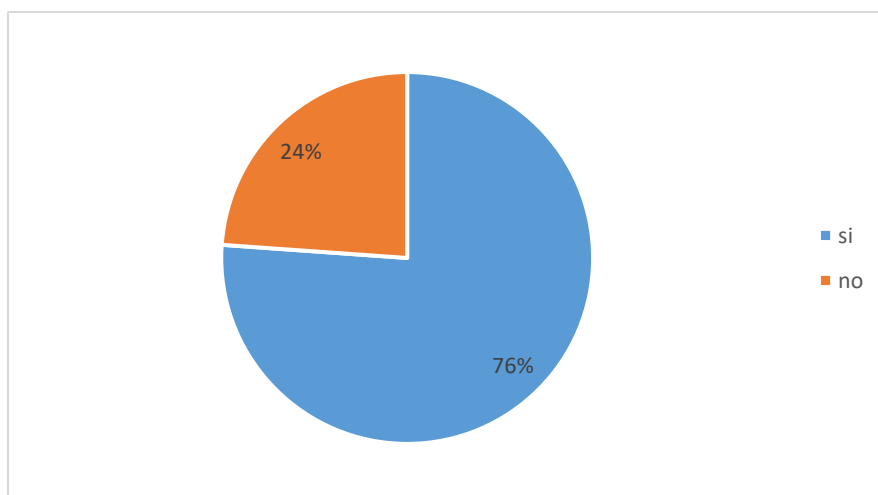
Ilustración 15 Tolerancia al riesgo de los CEO BG



Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017

El gráfico de sectores de la variable TEACUST, que mide la orientación hacia la innovación, muestra un predominio de CEOs que consideran que todos sus clientes consideran su producto como novedoso (77%).

Ilustración 16. CEOs orientados hacia la innovación



Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017.

5.3. Modelos de regresión logística.

En el capítulo de metodología se planteó, como técnica estadística a utilizar, un modelo de regresión logística binaria, el cual nos indicaría la probabilidad de que una firma en Latinoamérica sea BG de acuerdo con las características psicológicas y demográficas de los CEO. Para ello se ha utilizado la base de datos del proyecto GEM para Latinoamérica con datos de 12 países recogidos en el año 2017 y utilizando el paquete estadístico Stata 16.0.

De acuerdo a las relaciones planteadas, las ecuaciones a correr con el modelo de regresión logística Binaria son:

$$(1) \text{Log} (IE/1-IE) = \beta_0 + \beta_1*TR + \beta_2*OI + \beta_3*PR + \beta_4*CI + \mu$$

Donde IE representa la intensidad exportadora, TR la tolerancia al riesgo, OI la orientación a la innovación y PR representa la proactividad. La variable CI (Contexto institucional) agrupa los tres contextos institucionales que revisamos en la literatura. Finalmente, μ es el error.

La ecuación permite pronosticar la probabilidad de que la proporción de utilidades generadas por ventas al extranjero sobre las ventas totales sea superior al 25% o no, en compañías con menos de tres años de existencia, lo que define si es una firma BG. Para ello, se toma la variable intensidad exportadora que es expresada en el GEM como TEAEXPST.

De acuerdo con ello, la ecuación uno, en sus tres primeros coeficientes, expresaría la probabilidad de que una firma sea BG de acuerdo a las características psicológicas de los CEO. Las interacciones a realizar para probar las hipótesis moderadoras son:

Tabla 34. Interacciones a realizar

contexto regulativo * tolerancia al riesgo
contexto regulativo * innovación de proceso
contexto regulativo * proactividad
contexto cognitivo * tolerancia al riesgo
contexto cognitivo * innovación de proceso
contexto cognitivo * proactividad
contexto normativo * tolerancia al riesgo
contexto normativo * innovación de proceso
contexto normativo * proactividad

Fuente: Elaboración propia

Las ecuaciones 2, 3 y 4 presentadas a continuación expresan la influencia que sobre las tres características psicológicas estudiadas tienen la edad, el género, la formación y la experiencia del CEO. De esta manera determinamos la influencia de estas variables demográficas en cada una de las variables psicológicas estudiadas lo que, según la ecuación uno, se ve reflejado en la probabilidad de contar con una mayor intensidad exportadora.

$$(2) \quad \text{Log} (TR/1-TR) = \beta_0 - \beta_1 * E + \beta_2 * G + \beta_3 * F + \beta_4 * Exp + \epsilon$$

$$(3) \quad \text{Log} (OI/1-OI) = \beta_0 - \beta_1 * E + \beta_2 * G + \beta_3 * F + \beta_4 * Exp + \epsilon$$

$$(4) \quad \text{Log} (PR/1-PR) = \beta_0 - \beta_1 * E + \beta_2 * G + \beta_3 * F + \beta_4 * Exp + \epsilon$$

Donde:

TR: tolerancia al riesgo; OI: orientación a la innovación; PR: proactividad; E: edad;

G: género; F: Formación, Exp: Experiencia y ϵ es el error.

5.3.1. Efectos de las variables psicológicas en la intensidad exportadora

Los resultados de la ecuación uno se presentan en la ilustración 17:

Ilustración 17. Resultados regresión 1

```

. logit intensidad_exportadora orientacion_innovacion proactividad tr,or

Iteration 0:  log likelihood = -2259.1048
Iteration 1:  log likelihood = -2212.1135
Iteration 2:  log likelihood = -2210.9746
Iteration 3:  log likelihood = -2210.973
Iteration 4:  log likelihood = -2210.973

Logistic regression              Number of obs   =       5,652
                                LR chi2(3)      =       96.26
                                Prob > chi2       =       0.0000
Log likelihood = -2210.973      Pseudo R2      =       0.0213
    
```

intensidad_exporta~a	Odds Ratio	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
orientacion_innova~n	2.209486	.1972576	8.88	0.000	1.854804 2.631992
proactividad	1.184694	.0817188	2.46	0.014	1.034883 1.356192
tr	1.045613	.089379	0.52	0.602	.8843213 1.236322
_cons	.0817654	.0084738	-24.16	0.000	.0667352 .1001809

Note: _cons estimates baseline odds.

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida Stata 16.0

La salida generada por Stata permite analizar las hipótesis uno, dos y tres, a saber:

H1: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la tolerancia al riesgo, mayor será la intensidad exportadora.

H2: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la orientación a la innovación mayor será la intensidad exportadora.

H3: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la proactividad mayor será la intensidad exportadora.

Con respecto a la hipótesis uno, las estimaciones encuentran que esta hipótesis no es significativa ($p\text{-value}=0,602$), por lo que no se puede confirmar. La tolerancia al riesgo como factor cognitivo al parecer no afecta la probabilidad de que una firma

muestre un mayor nivel de ventas internacionales. La teoría plantea que la tolerancia al riesgo en firmas BG en países emergentes debería ser mayor ante el poco desarrollo institucional que se presenta. El hecho de que no sea una variable significativa podría deberse a la existencia de fallas o deficiencias comerciales en los países emergentes. Tal y como apuntan Boso, Oghazi & Hultman (2017), solo cuando la empresa es capaz de superar dichas deficiencias encontrando *partners* locales que le ayuden en su desarrollo comercial en la región, el comportamiento de asunción y tolerancia al riesgo podría producir incrementos en el compromiso internacional de la empresa.

Con respecto a la hipótesis dos, el p-valor ($p=0,00$) indica que la variable de orientación a la innovación aporta significativamente a la predicción de la variable dependiente y el signo positivo indica que a mayor orientación a la innovación mayor será la probabilidad de contar con intensidad exportadora. Esto nos permite aceptar la hipótesis número dos. El Exp (β) o Odds Ratio = 2,2 plantea que al aumentar la orientación a la innovación (al pasar de una baja a una alta orientación a la innovación por parte del CEO), la intensidad exportadora aumenta 2,2 veces o un 220%. Este resultado denota que la orientación a la innovación, como característica psicológica de un CEO, es la más importante y determinante para que una firma sea BG, lo que ratifica los resultados de otros estudios (Kim & Mauborgne, 1991; Fernhaber, Gilbert & McDougall, 2008). Esto permite definir la orientación a la innovación como una variable fundamental y que debe ser muy tenida en cuenta a la hora de diseñar políticas públicas para aumentar los niveles de

internacionalización empresarial. Este resultado en alguna medida da respuesta del porqué de los bajos niveles de internacionalización empresarial en América latina. Es decir, si los CEO de las firmas BG presentan una alta orientación a la innovación podría deducirse que una de las razones para que la gran mayoría de las demás firmas no exporten es porque sus directivos no están fuertemente orientados a la innovación y no cuentan con las herramientas para lograr que las compañías que dirigen incorporen innovación en sus procesos.

Con respecto a la hipótesis tres, las estimaciones indican que esta variable tiene una relación significativa y positiva ($p\text{-value}=0,00$) con la probabilidad de que una firma sea BG por lo que se acepta dicha hipótesis. El $\text{Exp}(\beta) = 1,18$ plantea que al aumentar la proactividad (al pasar de una baja a una alta proactividad por parte del CEO), la intensidad exportadora aumenta en un 18%. Estos resultados respaldan diversos estudios (Zhou, Barnes. & Lu 2010; Tang & Hull, 2012) que han encontrado los mismos efectos. Estos resultados ratifican la importancia de que uno de los componentes de una política pública orientada a una mayor internacionalización empresarial debe incluir acciones concretas para aumentar la proactividad tales como por ejemplo la subvención del parte del gobierno para que los CEO asistan a ferias internacionales o acciones similares. La tabla 35 resume los hallazgos mencionados.

Tabla 35. Resumen resultados de la comprobación de las hipótesis

Hipótesis	variable independiente	relación prevista con la intensidad exportadora	Aceptación/rechazo
H1	tolerancia al riesgo	Positiva	Rechazo
H2	orientación a la innovación	Positiva	Aceptación
H3	Proactividad	Positiva	Aceptación

Fuente: Elaboración propia

Verificación de la significación de los modelos

El procedimiento para verificar la significación de los modelos está disponible en libros clásicos de Regresión Logística, como, por ejemplo, el de Hosmer, Lemeshow y Sturdivant (2013) o el de Kleinbaum y Klein (2010) y puede ser realizada mediante varias medidas de bondad del ajuste. Para el modelo número 1 y los demás modelos presentaremos las siguientes medidas de bondad de ajuste:

Porcentaje correctamente clasificado: Esta viene siendo una de las medidas de bondad del ajuste más utilizadas últimamente para analizar la eficiencia del modelo de manera global y se conoce también como el R^2 del conteo (*R² count*). Básicamente se muestra una tabla de clasificación que mide la capacidad predictiva del modelo para clasificar correcta o incorrectamente los valores originales. Un modelo puede considerarse aceptable con porcentajes de clasificación de alrededor del 75% siendo lo mínimo aceptable el 50%. Como vemos en la ilustración 18, el modelo clasificó correctamente el 86,29% de los casos.

Ilustración 18 Tabla de clasificación (R2 count) regresión uno.

```

Logistic model for intensidad_exportadora

```

Classified	True		Total
	D	~D	
+	0	0	0
-	775	4877	5652
Total	775	4877	5652

```

Classified + if predicted Pr(D) >= .5
True D defined as intensidad_exportadora != 0

```

Sensitivity	Pr (+ D)	0.00%
Specificity	Pr (- ~D)	100.00%
Positive predictive value	Pr (D +)	.%
Negative predictive value	Pr (~D -)	86.29%
False + rate for true ~D	Pr (+ ~D)	0.00%
False - rate for true D	Pr (- D)	100.00%
False + rate for classified +	Pr (~D +)	.%
False - rate for classified -	Pr (D -)	13.71%
Correctly classified		86.29%

Fuente: base de datos GEM 2017 Stata 16.0

5.3.2. Efectos de las variables demográficas en las variables psicológicas

5.3.2.1. Efectos sobre la tolerancia al riesgo

Esta sección analiza el efecto de las variables demográficas en la variable tolerancia al riesgo. Para ello utiliza la ecuación numero dos que plantea:

$$(2) \quad \text{Log} (TR/1-TR) = \beta_0 - \beta_1 * E + \beta_2 * G + \beta_3 * F + \beta_4 * Exp + \mu$$

La ilustración 19 muestra los resultados obtenidos:

Ilustración 19. Resultados regresión 2

```

. logit tr age genero formacion1 experiencia,or

Iteration 0:   log likelihood = -3431.5342
Iteration 1:   log likelihood = -3370.2973
Iteration 2:   log likelihood = -3369.1284
Iteration 3:   log likelihood = -3369.1283

Logistic regression               Number of obs   =       6,208
                                   LR chi2(4)       =       124.81
                                   Prob > chi2      =       0.0000
Log likelihood = -3369.1283       Pseudo R2      =       0.0182

-----+-----
      tr | Odds Ratio   Std. Err.      z    P>|z|    [95% Conf. Interval]
-----+-----
      age |   .9899157   .0023196   -4.33  0.000   .9853797   .9944725
    genero |   .9096888   .0549026   -1.57  0.117   .8082024   1.023919
formacion1 |   1.194753   .0743881    2.86  0.004   1.0575    1.349821
experiencia |   1.915533   .1256975    9.91  0.000   1.684355   2.17844
      _cons |   2.668852   .2911335    9.00  0.000   2.155116   3.305053
-----+-----

Note:  _cons estimates baseline odds.

```

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida Stata 16.0

La salida generada por Stata permite analizar las hipótesis cuatro, cinco, seis y siete, a saber:

H4: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor sea la edad de su CEO, menor será la tolerancia al riesgo.

H5: En una firma Born Global en países emergentes, si el género del CEO es femenino, menor será la tolerancia al riesgo.

H6: En una firma Born global en países emergentes, cuanto mayor es la formación de su CEO, mayor será la tolerancia al riesgo.

H7: En una firma born global en países emergentes, cuanto mayor sea la experiencia de su CEO, mayor será la tolerancia al riesgo.

Los resultados de la regresión respaldan la hipótesis cuatro. Así, en la medida en que aumenta la edad, la tolerancia al riesgo va disminuyendo, aunque no lo hace de una manera significativa. Esto respalda los planteamientos iniciales de Hambrick & Mason, (1984) quienes argumentan que los directivos con más edad tienen menor capacidad de soportar situaciones difíciles, de comprender nuevas ideas y aprender nuevos comportamientos. En segundo lugar, los directivos con más edad tienen un mayor nivel de compromiso con el estado actual de las cosas. Finalmente, porque se encuentran en un momento de su vida que prefieren seguridad financiera y estabilidad en sus carreras.

En cuanto a la hipótesis cinco, los datos arrojados por la regresión encuentran que esta hipótesis no se puede confirmar ($p\text{-value}=0,1127$) y el hecho de que una firma pase de ser gerenciada por el género masculino al femenino no tiene ningún efecto sobre la tolerancia al riesgo lo cual indicaría que ambos géneros manejan de manera similar el riesgo.

En cuanto a la hipótesis seis, la variable formación resulta ser estadísticamente significativa y con el signo esperado. ($p\text{-value}=0,004$). El $\text{Exp}(\beta) = 1,19$ plantea que, al aumentar la formación, la tolerancia al riesgo aumenta en un 19%. Esto valida estudios anteriores que consideran que mayores niveles de calificación otorgan

mayores destrezas para manejar el riesgo (Wiersema & Bantel, 1992; Brunello, 2000, Guiso & Paiella, 2008) y capacidad de adaptación (Bantel & Jackson, 1989; Andersen, 1993;). Resultados similares para América latina, puntualmente para Chile, son hallados por Ruiz & Tapia (2012). Esto permite confirmar que una política pública de internacionalización debe, casi que obligatoriamente, contener un componente de formación lo cual permitirá a los CEO manejar mejor el riesgo.

En cuanto a la hipótesis siete, la variable experiencia resulta ser estadísticamente significativa y con el signo esperado. ($p\text{-value}=0,004$). El $\text{Exp}(\beta) = 1,91$ plantea que, al aumentar la experiencia, la tolerancia al riesgo aumenta en un 91%, lo que la convierte en la variable demográfica más importante a la hora de aumentar la tolerancia al riesgo y confirma los hallazgos de autores como Gunz & Jalland, (1996) y Sambharya, (1996) quienes sugirieron que cuando los directivos contaban con experiencia en operaciones de comercio exterior sus percepciones y personalidad tomaban una orientación internacional. Así mismo planteaban que la experiencia de haber vivido en países diferentes con diferentes costumbres y hábitos tiene un importante impacto en la orientación cognitiva de los directivos. La tabla 36 muestra el resumen de los resultados y la ilustración 20 muestra el R^2 count el cual permite denotar que el modelo clasifica correctamente el 75,66% de los pronósticos.

Tabla 36. Resumen resultados de la comprobación de las hipótesis

Hipótesis	variable independiente	relación prevista con la tolerancia al riesgo	Resultados
H4	Edad	Negativa	Aceptación
H5	Genero	Negativa	Rechazo
H6	formación	Positiva	Aceptación
H7	Experiencia	Positiva	Aceptación

Fuente: elaboración propia

Ilustración 20 Tabla de clasificación (R^2 count) regresión 2

Logistic model for tr			
Classified	True		Total
	D	~D	
+	4686	1488	6174
-	23	11	34
Total	4709	1499	6208
Classified + if predicted Pr(D) >= .5 True D defined as tr != 0			
Sensitivity	Pr(+ D)		99.51%
Specificity	Pr(- ~D)		0.73%
Positive predictive value	Pr(D +)		75.90%
Negative predictive value	Pr(~D -)		32.35%
False + rate for true ~D	Pr(+ ~D)		99.27%
False - rate for true D	Pr(- D)		0.49%
False + rate for classified +	Pr(~D +)		24.10%
False - rate for classified -	Pr(D -)		67.65%
Correctly classified			75.66%

Fuente: base de datos GEM 2017 Stata 16.0

5.3.2.3. Efectos sobre la orientación a la innovación

Esta sección analiza el efecto de las variables demográficas en la orientación a la innovación a partir de la ecuación 3:

$$(3) \quad \text{Log} (OI/1-OI) = \beta_0 - \beta_1 * E + \beta_2 * G + \beta_3 * F + \beta_4 * \text{Exp} + \mu$$

La ilustración 21 muestra los resultados obtenidos al correr el modelo:

Ilustración 21. Resultados regresión 3

. logit orientacion_innovacion genero age experiencia formacion1,or						
Iteration 0: log likelihood = -4156.8544						
Iteration 1: log likelihood = -4102.5151						
Iteration 2: log likelihood = -4102.444						
Iteration 3: log likelihood = -4102.444						
Logistic regression		Number of obs		=	6,208	
		LR chi2(4)		=	108.82	
		Prob > chi2		=	0.0000	
Log likelihood = -4102.444		Pseudo R2		=	0.0131	
orientacion_innova~n	Odds Ratio	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
genero	.8942258	.0472327	-2.12	0.034	.806282	.9917619
age	1.002089	.0020886	1.00	0.317	.998004	1.006191
experiencia	1.163289	.0730092	2.41	0.016	1.028645	1.315558
formacion1	1.671311	.0912132	9.41	0.000	1.501766	1.859998
_cons	1.09586	.1082232	0.93	0.354	.9030117	1.329893

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida Stata 16.0

Esta ecuación tres permite analizar las siguientes hipótesis:

H8: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la edad de su CEO, menor será la orientación a la innovación.

H9: En una firma Born Global en países emergentes, si el género del CEO es femenino, mayor será la orientación a la innovación.

H10: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la formación de su CEO, mayor será la orientación a la innovación.

H11: En una firma born global en países emergentes, cuanto mayor es la experiencia de su CEO, mayor será la orientación a la innovación.

La hipótesis de género resulta ser significativa, pero en el sentido contrario al esperado. Es decir, al pasar de género masculino a femenino la orientación a la innovación disminuye en un 11%. Si bien la literatura revisada plantea una hipótesis contraria, los resultados encontrados podrían reflejar realidades diferentes para los países en vías de desarrollo dado que la gran mayoría de la literatura revisada basa su evidencia empírica en países desarrollados. Estos resultados se pueden explicar apoyándose en Cropley & Cropley (2017) quienes encuentran que la capacidad de innovación muchas veces es suprimida por un clima organizacional desfavorable hacia el género femenino, lo cual podría ser el caso de Latinoamérica. Faltarían investigaciones que estudien esta relación a profundidad lo cual sugiere nuevas líneas de investigación.

Bozeman & Gaughan (2007) por su parte, manifiestan que la capacidad de innovación está directamente relacionada con los niveles de formación, por lo que los menores niveles de educación de la mujer en Latinoamérica también podrían explicar estos resultados. Esto permite inferir que, si bien el género femenino podría estar muy orientado a la innovación como lo sugiere la literatura previamente revisada, el sesgo y las presunciones de género que se encuentra muchas veces en los países en vías de desarrollo anularía o restringiría esta capacidad de la mujer.

Los hallazgos de Whittington (2011) donde estudia la relación entre el género y la generación de patentes, apoyarían esta hipótesis al encontrar que las mujeres que son madres tienen menos probabilidad de contar con una patente, pues las responsabilidades familiares y su rol como mujer en general les dificultan la capacidad de innovar.

En muchos países y en especial en aquellos menos avanzados socialmente en términos de libertades e igualdades, el papel del hombre y la mujer en la sociedad y en la economía se asocia a identidades o estereotipos muy diferentes. El hombre tiende a vincularse con la idea de logro y trabajo mientras que la identidad de la mujer se asocia a los vínculos y relaciones familiares. Es por ello que nuestros resultados refuerzan la idea de que la identidad de género y el comportamiento de hombres y mujeres en los negocios viene marcado por el contexto social y las actitudes y presunciones que los agentes e instituciones sociales tienen sobre los individuos (Pringle, 2008). Quizás, tal y como sugieren Goktan y Gupta (2015), los comportamientos andróginos entendidos éstos como el deseo de logro y éxito en el trabajo junto a la necesidad de conciliar la vida laboral y familiar con independencia del sexo de la persona explicaría orientaciones más innovadoras y emprendedoras en las empresas.

Por otro lado, nuestros resultados sugieren que políticas públicas destinadas a mejorar las condiciones de formación o su ingreso al mercado laboral y estrategias empresariales que mejoren el clima organizacional eliminando o disminuyendo los sesgos de género ayudarían indirectamente a los procesos de internacionalización.

En cuanto a la edad, no se valida la hipótesis y pareciera según los resultados encontrados que, para el caso de Latinoamérica y el particular grupo de empresas estudiadas, la edad no es un factor influyente en la orientación a la innovación. Esto podría explicarse de varias maneras. Si bien la literatura históricamente ha relacionado negativamente la innovación con la edad, estudios recientes ponen en duda la absoluta dirección entre estas variables. Así, por ejemplo, Weinberg & Galenson (2019) sostienen que existen dos tipos de orientación a la innovación diferenciadas por las distintas etapas de la vida. Una primera, llamada por los autores innovación conceptual, que se puede presentar a edades tempranas - alrededor de los 25 años- y una segunda, llamada innovación experimental, que sucede alrededor de los 50 años. La diferencia entre ellas es que la primera es desarrollada por emprendedores que postulan ideas disruptivas, antes de conocer en detalle los pormenores del campo en que se mueven. El segundo tipo de innovación, por el contrario, necesita muchos años de ensayo y error para acumular experiencia y llegar a conocer a profundidad los procesos en una empresa o sus productos. Pero una vez hecho esto, el directivo podrá sugerir y plantear innovaciones. De esta manera, para estos autores, sugerir una relación negativa de manera definitiva entre edad e innovación es demasiado rigurosa pues depende de muchos factores, diferenciados por factores externos como contexto en el que está el emprendedor, (sector en el que trabaja, nivel tecnológico de la industria, libertad para innovar) y factores internos (actitud hacia la vida, formación, características demográficas).

Buscando profundizar en esta relación, Gonzales, Arias-Castro & López-Fernández (2019) realizan una revisión bibliográfica de la relación entre la creatividad. -como un proxy de la innovación- y la edad, basados en publicaciones realizadas en las bases de datos Web of Science, Scopus y psycINFO, entre 2010 y 2017. Los resultados muestran heterogeneidad en la relación entre estas dos variables, pues se encuentran estudios que corroboran lo tradicional, es decir una relación negativa entre edad e innovación, algunos que plantean una relación positiva e incluso algunos que no encuentran relación alguna.

Entre los autores que encuentran una relación positiva se encuentran Alfonso-Belliure & Romo-Santos (2016), Cassolti, Camarda, Poirel, Houde & Agogue (2016) y Ramirez-Villen, Llamas-Salguero & Lopez-Fernandez (2017). Para estos autores, la innovación es un proceso que se va desarrollando mediante la madurez neuropsicológica del sujeto por lo que la consolidación de las funciones cognitivas facilita el desempeño de tareas novedosas y originales. Palmiero, Di Giacomo & Passafiume (2014) plantean que en el lapso entre los 40 y los 70 años es donde se estabiliza el pensamiento divergente, pero ya a partir de esa edad disminuye notablemente, lo que podría plantear que esta variable se comporta como una especie de U invertida. En otras palabras, la innovación aumenta con la edad, pero a partir de cierto momento cae, pero eso depende de variables como la salud, el nivel educativo, la actitud, entre otras variables, por lo que será diferente en cada individuo.

Por su parte autores como Wei & Weihua (2013) se unen a la evidencia histórica de que la innovación disminuye con la edad. Finalmente, Madore, Jing & Schacter (2016) encuentran que no existe ninguna relación entre estas dos variables. Como se evidencia, los resultados empíricos están divididos y al parecer la relación entre estas dos variables se ve influenciada por demasiados aspectos, tanto internos como externos a los individuos como lo sugieren algunos autores. Para el caso de Latinoamérica, por lo menos en el tipo de empresas estudiadas, no se encontró una relación significativa entre edad y orientación a la innovación como se postuló inicialmente.

En cuanto a la hipótesis diez, resulta ser estadísticamente significativa y con el signo esperado ($p\text{-value}=0,00$). El $\text{Exp}(\beta) = 1,67$ plantea que, al aumentar la formación, la orientación a la innovación aumenta en un 67%. Esta evidencia empírica se suma a la abundante literatura que ha logrado evidenciar la relación positiva y significativa entre formación e innovación (Becker, 1970; Kimberly & Evanisko, 1981; Bantel, 1993; Datta & Rajagoplan, 1998; Karami, Analoui, & Kakabadse, 2006;). Estos resultados ratifican lo señalado atrás. La formación es uno de los componentes más importantes en una política pública orientada a la innovación y también debe ser tomada en cuenta en las empresas que quieran pensar en estrategias de internacionalización.

En cuanto a la hipótesis once, resulta ser estadísticamente significativa y con el signo esperado ($p\text{-value}=0,00$). El Exp (β) = 1,16 plantea que, al aumentar la experiencia, la orientación a la innovación aumenta en un 16,32 %. Los resultados ratifican lo encontrado en la literatura (Shrivastava & Souder, 1985); como novedad encontramos que la formación tiene un mayor impacto que la experiencia sobre la orientación a la innovación. El resumen de los resultados se muestra en la tabla 37 y como medida de bondad del ajuste presentamos el R^2 del conteo, que permite mostrar que el modelo clasificó correctamente el 60,86% de los casos.

Tabla 37. Resumen resultados de la comprobación de las hipótesis

	variable independiente	relación prevista con la orientación a la innovación	Resultados
H8	Edad	Negativa	Rechazo
H9	Género	Positiva	Aceptación
H10	formación	Positiva	Aceptación
H11	Experiencia	Positiva	Aceptación

Fuente: elaboración propia

Ilustración 22. Tabla de clasificación (R² count) regresión 3

Classified	True		Total
	D	~D	
+	3758	2413	6171
-	17	20	37
Total	3775	2433	6208

Classified + if predicted Pr(D) >= .5
 True D defined as orientacion_innovacion != 0

Sensitivity	Pr(+ D)	99.55%
Specificity	Pr(- ~D)	0.82%
Positive predictive value	Pr(D +)	60.90%
Negative predictive value	Pr(~D -)	54.05%
False + rate for true ~D	Pr(+ ~D)	99.18%
False - rate for true D	Pr(- D)	0.45%
False + rate for classified +	Pr(~D +)	39.10%
False - rate for classified -	Pr(D -)	45.95%
Correctly classified		60.86%

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida Stata 16.0

5.3.2.2. Efectos sobre la proactividad

Esta sección analiza el efecto de las variables demográficas en la proactividad a partir de la ecuación 4:

$$(4) \quad \text{Log} (PR/1-PR) = \beta_0 - \beta_1 * E + \beta_2 * G + \beta_3 * F + \beta_4 * \text{Exp} + \mu$$

Ilustración 23. Resultados regresión 4

```

. logit proactividad age genero formacion1 experiencia,or

Iteration 0:   log likelihood = -4088.6839
Iteration 1:   log likelihood = -4045.4099
Iteration 2:   log likelihood = -4045.3564
Iteration 3:   log likelihood = -4045.3564

Logistic regression               Number of obs   =       6,208
                                LR chi2(4)       =       86.65
                                Prob > chi2       =       0.0000
Log likelihood = -4045.3564      Pseudo R2      =       0.0106

```

proactividad	Odds Ratio	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
age	.9884537	.0020693	-5.55	0.000	.9844062 .9925179
genero	.9284459	.0495602	-1.39	0.164	.8362184 1.030845
formacion1	1.017382	.0553562	0.32	0.751	.9144704 1.131874
experiencia	1.603701	.1005638	7.53	0.000	1.41823 1.813426
_cons	1.843095	.1831738	6.15	0.000	1.516883 2.23946

Note: _cons estimates baseline odds.

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida Stata 16.0

La salida generada por Stata permite analizar las hipótesis doce, trece, catorce y quince, a saber:

H12: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la edad de su CEO menor será la proactividad.

H13: En una firma Born Global en países emergentes, si el género del CEO es femenino, mayor será la proactividad.

H14: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la formación de su CEO mayor será la proactividad.

H15: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la experiencia de su CEO, mayor será la proactividad.

En cuanto a la hipótesis doce, resulta ser estadísticamente significativa y con el signo esperado ($p\text{-value}=0,001$). El $\text{Exp}(\beta) = 0,989$ plantea que, al aumentar la edad, la proactividad cae en un 1,1%. Si bien es un efecto casi imperceptible, pareciera indicar que, a mayor edad, la búsqueda de oportunidades que realiza un CEO disminuye gradualmente, pero de una manera muy lenta. Esto ratifica los hallazgos de Child (1974) y Taylor (1975) quienes plantearon que directivos de mayor edad poseen un menor nivel de resistencia física y mental y menores capacidades de procesar información, aunque el efecto parece ser muy marginal.

Las hipótesis trece y catorce resultan ser no significativas, por lo que se rechazan ($p\text{-value}=0,16$) y ($p\text{-value}=0,75$) respectivamente. Según los datos analizados, el género y la formación no influyen en la proactividad de un CEO, sino que esta variable estaría más bien determinada por las condiciones y recursos de la compañía. Recordemos que la proactividad se define como la búsqueda de *“nuevas oportunidades que pueden o no estar relacionados con la línea actual de operaciones, la introducción de nuevos productos y marcas por delante de la competencia, la eliminación estratégica de las operaciones que se encuentran en las etapas maduras o en declive en el ciclo de vida”* (Venkataraman, 1989, p. 949). En términos de la operación de la empresa hace referencia a los recursos y

actividades que realiza la empresa para buscar oportunidades y que parecen estar más ligadas a la vocación internacional de la empresa que a características demográficas de los CEO como son el género, la formación o la experiencia, por lo que indistintamente de estas características, la proactividad responde a un tema de gestión.

En cuanto a la hipótesis quince, resulta ser estadísticamente significativa y con el signo esperado ($p\text{-value}=0,00$). El Exp (β) = 1,60 plantea que, al aumentar la experiencia, la proactividad aumenta en un 60%. Estos hallazgos respaldan los resultados de Bloodgood et al., (1996), quienes plantearon que la experiencia previa internacional es uno de los factores que explican el éxito de nuevas empresas en Estados Unidos y es determinante para un alto nivel de compromiso con mercados extranjeros. Así también los resultados de Westhead *et. al.*, (2001) quienes argumentaron que los directivos más experimentados, con una mayor red de contactos y mayor información, son los que tienen una mayor probabilidad de exportar, especialmente cuando se requiere un mayor conocimiento de la industria. La tabla 38 presenta un resumen de los resultados y la ilustración 24 permite visualizar como medida de bondad del ajuste el R^2 count el cual fue de 62.68%.

Tabla 38. Resumen resultados de la comprobación de las hipótesis

Hipótesis	variable independiente	relación prevista con la proactividad	Resultados
H12	Edad	Negativa	Aceptación
H13	Género	Positiva	Rechazo
H14	formación	Positiva	Rechazo
H15	Experiencia	Positiva	Aceptación

Fuente: elaboración propia

Ilustración 24. Tabla de clasificación (R2 count) regresión 4

Logistic model for proactividad			
Classified	True		Total
	D	~D	
+	3781	2183	5964
-	134	110	244
Total	3915	2293	6208
Classified + if predicted Pr(D) >= .5 True D defined as proactividad != 0			
Sensitivity	Pr(+ D)		96.58%
Specificity	Pr(- ~D)		4.80%
Positive predictive value	Pr(D +)		63.40%
Negative predictive value	Pr(~D -)		45.08%
False + rate for true ~D	Pr(+ ~D)		95.20%
False - rate for true D	Pr(- D)		3.42%
False + rate for classified +	Pr(~D +)		36.60%
False - rate for classified -	Pr(D -)		54.92%
Correctly classified			62.68%

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida Stata 16.0

5.3.3. Efectos del contexto institucional

De acuerdo a lo planteado teóricamente en el capítulo tres, y teniendo en cuenta que las empresas analizadas se encuentran en Latinoamérica, una región en vías

de desarrollo y con bajos niveles de desarrollo institucional, esta sección analiza el efecto moderador del contexto institucional de acuerdo a los tres pilares planteados por Scott (1995) como son el marco **regulativo**, **cognitivo** y **normativo**. A continuación, analizaremos cada uno de estos pilares.

5.3.3.1. Efectos del marco regulatorio

De los análisis teóricos realizados, surgió la siguiente hipótesis para analizar el efecto del marco regulatorio en la relación entre las diferentes características psicológicas y la intensidad exportadora:

H16: Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto regulatorio moderan positivamente la relación entre las características psicológicas de un CEO (tolerancia al riesgo, orientación a la innovación y proactividad) y la intensidad exportadora que presenta una firma Born Global en países emergentes.

Para poder realizar el tratamiento estadístico, esta hipótesis se puede diseccionar en tres (que denominaremos como a, b c) y analizar como el marco regulatorio modera entre cada una de las características psicológicas. A continuación, presentamos la nueva hipótesis para cada una de las variables psicológicas de acuerdo al modelo general planteado:

H16a: Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto regulatorio moderan positivamente la relación entre la tolerancia al riesgo y la intensidad exportadora que presenta una firma Born Global en países emergentes.

H16b: Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto regulativo moderan positivamente la relación entre la orientación a la innovación y la intensidad exportadora que presenta una firma Born Global en países emergentes.

H16c: Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto regulativo moderan positivamente la relación entre la proactividad y la intensidad exportadora que presenta una firma Born Global en países emergentes.

Los resultados de la regresión para probar cada una de estas hipótesis se muestra en la ilustración 25:

Ilustración 25. Resultados regresión marco regulatorio

```

. logit intensidad_exportadora marco_regulatorio1 marco_regulatorio2 marco_regulatorio3
> ,or

Iteration 0:  log likelihood = -2199.3286
Iteration 1:  log likelihood = -2190.915
Iteration 2:  log likelihood = -2190.8741
Iteration 3:  log likelihood = -2190.8741

Logistic regression              Number of obs   =       5,273
                                LR chi2(3)       =       16.91
                                Prob > chi2        =       0.0007
Log likelihood = -2190.8741      Pseudo R2       =       0.0038

```

intensidad_exporta~a	Odds Ratio	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
marco_regulatorio1	.8584414	.0915497	-1.43	0.152	.6965191	1.058006
marco_regulatorio2	1.544625	.1691207	3.97	0.000	1.246307	1.914348
marco_regulatorio3	.955061	.0951096	-0.46	0.644	.7857137	1.160908
_cons	.1622234	.0076053	-38.80	0.000	.1479817	.1778358

Note: _cons estimates baseline odds.

*el marco regulatorio 1 hace referencia a la interacción entre esta variable y la tolerancia al riesgo, el marco regulatorio dos a la interacción entre esta variable y la orientación a la innovación y el marco regulatorio tres a la interacción entre esta variable y la proactividad.

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida Stata 16.0

Notemos cómo la interacción entre marco regulatorio y orientación a la innovación resultó estadísticamente significativo. Esto indica que existe un efecto moderador positivo del marco regulatorio sobre estas variables, Las implicaciones de estos resultados son bastante interesantes pues permite confirmar que, mediante la regulación, esto es una legislación favorable que busque desarrollar la orientación a la innovación se logran resultados significativos. Sin embargo, se requiere aún de un Estado que genere las condiciones para que se desarrolle la innovación. No se pudo confirmar el efecto moderador del marco regulatorio entre la tolerancia al riesgo y la proactividad con la intensidad exportadora lo que podría sugerir que estas variables psicológicas son difíciles de impactar mediante acciones regulatorias y está más bien influenciada por variables demográficas. La tabla 39 resume los resultados alcanzados y la ilustración 26 muestra el R^2 del conteo el cual permite ver que el modelo clasificó correctamente el 85,32% de los pronósticos.

Tabla 39. Resumen resultados de la comprobación de las hipótesis

hipótesis	variable independiente	variable moderadora	efecto esperado	Resultados
H16a	tolerancia al riesgo	marco regulatorio	Positivo	Rechazo
H16b	orientación a la innovación		Positivo	Aceptación
H16c	Proactividad		Positivo	Rechazo

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 26. Tabla de clasificación (R^2 count) regresión marco regulatorio

Logistic model for intensidad_exportadora			
Classified	True		Total
	D	~D	
+	0	0	0
-	774	4499	5273
Total	774	4499	5273
Classified + if predicted Pr(D) >= .5			
True D defined as intensidad_exportadora != 0			
Sensitivity	Pr(+ D)	0.00%	
Specificity	Pr(- ~D)	100.00%	
Positive predictive value	Pr(D +)	.%	
Negative predictive value	Pr(~D -)	85.32%	
False + rate for true ~D	Pr(+ ~D)	0.00%	
False - rate for true D	Pr(- D)	100.00%	
False + rate for classified +	Pr(~D +)	.%	
False - rate for classified -	Pr(D -)	14.68%	
Correctly classified		85.32%	

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida Stata 16.0

5.3.3.2. Efectos del marco cognitivo

La revisión teórica de la relación moderadora del efecto cognitivo en las características psicológicas permitió plantear la siguiente hipótesis:

H17 Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto cognitivo moderan positivamente la relación entre las características psicológicas de un CEO (tolerancia al riesgo, orientación a la innovación y proactividad) y la intensidad exportadora que presenta una firma Born Global en países emergentes.

empresarial en Latinoamérica. No se puede confirmar su efecto moderador sobre la tolerancia al riesgo ($p\text{-value}=0,297$) y la proactividad ($p\text{-value}=0,454$) lo que vuelve lo indicar lo difícil que es trabajar sobre estas dos variables psicológicas desde el enfoque institucional. La tabla 40 resume los hallazgos encontrados y la ilustración 28 permite visualizar el R^2 del conteo que muestra como fueron clasificados correctamente el 85,32% de los pronósticos.

Tabla 40 Resumen resultados de la comprobación de las hipótesis

Hipótesis	variable independiente	variable moderadora	efecto esperado	Resultados
H17a	tolerancia al riesgo	marco cognitivo	Positivo	Rechazo
H17b	orientación a la innovación		Positivo	Aceptación
H17c	Proactividad		Positivo	Rechazo

Fuente: elaboración propia

Ilustración 28. Tabla de clasificación (R^2 count) regresión marco cognitivo

```

Logistic model for intensidad_exportadora

----- True -----
Classified |      D      ~D      | Total
-----|-----|-----|-----
+         |      0      0      |      0
-         |     774    4499   |    5273
-----|-----|-----|-----
Total    |     774    4499   |    5273

Classified + if predicted Pr(D) >= .5
True D defined as intensidad_exportadora != 0
-----|-----|-----|-----
Sensitivity                Pr( +| D)    0.00%
Specificity                Pr( -| ~D)  100.00%
Positive predictive value  Pr( D| +)    .%
Negative predictive value  Pr( ~D| -)  85.32%
-----|-----|-----|-----
False + rate for true ~D   Pr( +| ~D)   0.00%
False - rate for true D    Pr( -| D)   100.00%
False + rate for classified + Pr( ~D| +)   .%
False - rate for classified - Pr( D| -)   14.68%
-----|-----|-----|-----
Correctly classified              85.32%
-----|-----|-----|-----
.

```

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida Stata 16.0

que políticas públicas orientadas a mejorar la percepción sobre los emprendedores y sobre el emprendimiento son pertinentes y necesarias en Latinoamérica, más aún con el momento político actual de algunos países. La tabla 41 resume los resultados y la ilustración 30 muestra que el modelo clasifico correctamente el 85,32% de los pronósticos.

Tabla 41. Resumen resultados de la comprobación de las hipótesis

Hipótesis	variable independiente	variable moderadora	efecto esperado	Resultados
H18a	tolerancia al riesgo	marco normativo	Positivo	Aceptación
H18b	orientación a la innovación		Positivo	Aceptación
H18c	Proactividad		Positivo	Aceptación

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 30. Tabla de clasificación (R^2 count) regresión marco normativo

Logistic model for intensidad_exportadora			
Classified	True		Total
	D	~D	
+	0	0	0
-	774	4499	5273
Total	774	4499	5273
Classified + if predicted Pr(D) >= .5			
True D defined as intensidad_exportadora != 0			
Sensitivity	Pr(+ D)	0.00%	
Specificity	Pr(- ~D)	100.00%	
Positive predictive value	Pr(D +)	.%	
Negative predictive value	Pr(~D -)	85.32%	
False + rate for true ~D	Pr(+ ~D)	0.00%	
False - rate for true D	Pr(- D)	100.00%	
False + rate for classified +	Pr(~D +)	.%	
False - rate for classified -	Pr(D -)	14.68%	
Correctly classified		85.32%	

Fuente: Base de datos GEM para Latam, 2017. Salida Stata 16.0

5.4. Conclusiones

La tabla 42 resume los hallazgos sobre todas las hipótesis planteadas. Se encuentra que, de 25 hipótesis planteadas, 16 fueron confirmadas. Se confirma la importancia de la orientación a la innovación y la proactividad como características psicológicas de los CEO determinantes de la posibilidad de que una firma sea BG. En cuanto a las variables demográficas se respaldan el efecto de la mayoría de estas en las variables psicológicas y se encuentra que la formación y la experiencia son variables mayormente determinantes que la edad y el género. Se valida como el entorno institucional en sus pilares regulativo, cognitivo y especialmente el

normativo son moderadores de la relación entre las variables psicológicas y demográficas y los niveles de internacionalización.

Tabla 42. Hallazgos totales finales

Hipótesis	Relación prevista	Resultado
H1	Positiva	Rechazo
H2	Positiva	Aceptación
H3	Positiva	Aceptación
H4	Negativa	Aceptación
H5	Negativa	Rechazo
H6	Positiva	Aceptación
H7	Positiva	Aceptación
H8	Negativa	Rechazo
H9	Positiva	Aceptación
H10	Positiva	Aceptación
H11	Positiva	Aceptación
H12	Negativa	Aceptación
H13	Positiva	Rechazo
H14	Positiva	Rechazo
H15	Positiva	Aceptación
H16a	Positiva	Rechazo
H16b	Positiva	Aceptación
H16c	Positiva	Rechazo
H17a	Positiva	Rechazo
H17b	Positiva	Aceptación
H17c	Positiva	Rechazo
H18a	Positiva	Aceptación
H18b	Positiva	Aceptación
H18c	Positiva	Aceptación

Fuente: Elaboración propia

Puntualmente podemos concluir lo siguiente de las relaciones entre las diferentes variables planteadas en el modelo general de investigación:

En cuanto a la relación de la intensidad exportadora con las variables psicológicas

En primer lugar, se contrasta empíricamente que aquellos CEOs con una fuerte orientación a la innovación y proactivos impactan positivamente a las firmas teniendo éstas una mayor probabilidad de convertirse en una BG. La proactividad y la orientación a la innovación son dos características de la orientación emprendedora que parece estar presente en los CEO de las firmas BG en Latinoamérica y se ratifican como dos rasgos psicológicos fundamentales para determinar el éxito de una firma de este tipo lo cual tiene importantes implicaciones prácticas en términos de política pública que discutiremos más adelante. No se pudo confirmar que la tolerancia al riesgo, como otro componente de la orientación emprendedora, sea una característica psicológica esencial. Para explicar esto, debe tenerse en cuenta que en este tipo de economías las instituciones informales son muchas veces consideradas superiores a las formales, dado el menor desarrollo del marco normativo que existe en estos países. Dado esto, el empresario no dispone o rara vez lo hace, de la información suficiente para tomar decisiones por lo que está acostumbrado a vivir en incertidumbre, por lo que escenarios de difícil predictibilidad no son impedimento para tomar sus decisiones. Esto haría que el riesgo no fuera una variable relevante, contrario a un empresario de un país desarrollado que ante escenarios muy volátiles tomaría mayores provisiones por lo que la asunción al riesgo si podría ser importante.

En cuanto a la relación de las variables demográficas y psicológicas

Después de revisar todos los efectos encontrados de las variables demográficas sobre las psicológicas podemos intentar ver el panorama completo si cruzamos los efectos de las variables demográficas sobre las psicológicas de manera global como lo muestra la tabla 43. De allí se pueden sacar algunas conclusiones:

Tabla 43. Efectos cruzados de las variables demográficas sobre las psicológicas

	tolerancia al riesgo	Proactividad	orientación a la innovación
Edad	Sí hay efecto	Sí hay efecto	No hay efecto
Género	No hay efecto	No hay efecto	Sí hay efecto
Formación	Sí hay efecto	No hay efecto	Sí hay efecto
Experiencia	Si hay efecto	Sí hay efecto	Sí hay efecto

Fuente: Elaboracion propias

Según los resultados encontrados la experiencia y la formación son dos de las variables demográficas que más influyen sobre la orientación emprendedora. La primera lo hace sobre todas las variables psicológicas y la segunda sobre la tolerancia y la orientación a la innovación. Si bien, dada la revisión de la literatura, se había planteado que la edad tenía un efecto negativo sobre la orientación a la innovación, el análisis empírico demuestra que no se pudo confirmar dicha relación. En concreto, esto implica que los CEO de mayor edad podrían continuar con comportamientos innovadores y pueden aplicar toda su experiencia para solventar los diferentes problemas y aplicarlo en diferentes estrategias de internacionalización. Ahora, en la revisión de la literatura se encuentra que ha surgido nueva evidencia que desvirtúa la ya establecida relación negativa entre

edad e innovación. Así, por ejemplo, para autores como Alfonso-Belliure & Romo-Santos (2016), Cassolti, Camarda, Poirel, Houde & Agogue (2016) y Ramirez-Villen, Llamas-Salguero & Lopez-Fernandez (2017), el primero y el último con evidencia para Latinoamérica, la madurez facilita la realización de tareas novedosas y originales. Weinber & Galenson (2019) encuentran que se han encontrado picos de innovación alrededor de los 25 años facilitados por un pensamiento disruptivo, pero también alrededor de los 50 generado a través de la experiencia y el conocimiento profundo de los procesos lo cual permite sugerir nuevas maneras de realizar estos. La formación, por su parte, permite asumir un mayor nivel de incertidumbre por la mayor cantidad de conocimientos acumulados.

Podemos concluir, entonces, que la búsqueda de un perfil adecuado para un CEO de una compañía que busque iniciar o profundizar procesos de internacionalización debe hacer especial énfasis como variables demográficas en orden de importancia en la experiencia, la formación, la edad y el género y como variables psicológicas en la orientación a la innovación y la proactividad.

En cuanto a los efectos del contexto institucional

Los modelos buscaron confirmar el efecto moderador del contexto institucional en los pilares regulativo, cognitivo y normativo. Se encontró que los tres tienen efectos moderadores positivos, pero se destaca el efecto del marco normativo. aunque cabe anotar que no son efectos de gran magnitud. Una explicación a dichos efectos positivos lo plantea De Clercq et al., (2010): al

argumentar que bajo la ausencia de conocimiento y formación que acusan estas economías, la población emprendedora otorga mayor importancia a las instituciones cognitivas y normativas las cuales se convierten en la solución a los problemas de incertidumbre en la medida en que proveen información y mecanismos de resolución de conflictos. Así también los empresarios buscarán imitar a otros empresarios de éxito en sus modelos empresariales y en sus valores y normas sociales. Finalmente se encuentra que estos pilares no tienen mayor influencia sobre la tolerancia al riesgo. Siguiendo a Brunello (2000), esto podría explicarse por la gran cantidad de incertidumbre que manejan los CEO de Latinoamérica ante las grandes fallas institucionales que presenta la región por lo que, independientemente de cómo se muevan estos tres pilares, ya cuentan con mecanismos propios para manejar la permanente crisis en que se vive.

CAPITULO 6 CONCLUSIONES

5.1. Introducción

La presente investigación, realizada en 12 países de Latinoamérica y con el desarrollo de cuatro modelos de regresión logística, provee evidencia empírica de como las variables demográficas y psicológicas de los CEO, junto al contexto institucional, afectan la probabilidad de una compañía de ser una firma BG.

Esta investigación da continuidad a estudios que se enfocan en variables psicológicas del equipo directivo como los planteados por Carpenter *et al.*, (2004) y Hambrick, Finkelstein & Money (2005) y teniendo en cuenta el contexto institucional como el desarrollado por De Clerq *et al.*, (2010), lo que plantea una visión integradora sobre el fenómeno para economías emergentes que no se halló en la literatura lo cual se convierte en una de sus mayores aportaciones y atiende el llamado de autores como Acedo & Jones (2007) quienes plantean: “*pocos estudios en el naciente campo del International Entrepreneurship se han centrado en el individuo, mucho menos analizado los rasgos psicológicos de éste (p. 237)*”.

Como marco teórico para analizar estas relaciones se plantearon el enfoque *Upper Echelons* y la Teoría institucional y los objetivos que se esquematizaron al

inicio fueron los siguientes: 1) Realizar un análisis sobre cómo aspectos relativos al perfil y el capital humano del CEO de una firma BG contribuyen a explicar su rápida internacionalización. 2) Desarrollar un estudio empírico sobre las características demográficas y psicológicas de CEO de firmas BG en países emergentes, concretamente en Latinoamérica. 3) Analizar el fenómeno de las firmas BG en Latinoamérica y entender su relevancia de acuerdo con el proceso de globalización mundial. 4) Aportar evidencia empírica a la corriente del *International Entrepreneurship* y al EUE dada la concentración de este tipo de estudios en países desarrollados.

Para el cumplimiento de dichos objetivos la investigación se estructuró de la siguiente manera: el primer capítulo de la investigación se centró en revisar la literatura más relevante sobre las BG intentando entender a profundidad las características de este tipo de firmas. En el segundo capítulo se presentó el enfoque *Upper Echelon* como el marco teórico idóneo para entender las relaciones entre variables demográficas y psicológicas de los CEO y su relación con la internacionalización. El tercer capítulo relacionó el marco institucional y el nivel de desarrollo que presentan los países de la región objeto de estudio. El cuarto capítulo presentó la metodología y la base de datos a utilizar y, finalmente, en el quinto se desarrollaron los modelos tendientes a testear las hipótesis propuestas.

A continuación, en la segunda sección, se presentan las principales conclusiones que dan respuesta a dichos objetivos. La tercera y cuarta sección presentan las contribuciones teóricas y prácticas que se generan a partir de la investigación. Finalmente, la penúltima y última sección presentan las limitaciones y sugieren futuras líneas de investigación.

5.2. Conclusiones

El modelo clásico para estudiar las empresas que operan en mercados internacionales es conocido como el modelo de Uppsala donde se establece que las empresas en dicho proceso siguen un camino lento y gradual por etapas donde primero se inicia en el mercado doméstico para luego llegar al mercado internacional al acumular el conocimiento necesario para sortear las dificultades que trae consigo un proceso de internacionalización. El tipo de firmas estudiadas en esta investigación como son las BG, rompen dicho patrón y rápidamente, desde su creación o poco tiempo después, inician operaciones internacionales.

En este contexto, la revisión teórica nos ha permitido alcanzar ciertas conclusiones de utilidad para integrar la línea de investigación del *International Entrepreneurship* y el enfoque del *Upper Echelons* dentro de las cuales se enmarca este trabajo de investigación. A nivel general podemos decir que: (i) se valida el uso del enfoque *Upper Echelon* como un marco teórico adecuado para estudiar la

relación entre variables demográficas y psicológicas (agrupadas en el constructo de la orientación emprendedora) y el nivel de internacionalización; (ii) se aporta evidencia del rol moderador que las instituciones cognitivas, normativas y regulativas ejercen sobre la actividad emprendedora internacional.

En cuanto a las BG, la revisión teórica sobre este tipo de empresas reveló que aún no existe una teoría unificada y definitiva sobre éstas y existen diversidad de posturas desde elementos tan básicos como su denominación, su identificación y los factores de éxito. Tampoco existe consenso sobre el tipo de sector donde más se encuentran este tipo de empresas. Si bien inicialmente se planteó que las BG pertenecían a sectores de alta tecnología, la evidencia empírica ha señalado que se encuentran en todo tipo de sectores. Algo en lo que sí parecen ponerse de acuerdo los investigadores es que su principal modo de entrada es la exportación, pues otros tipos de entrada de más riesgo como el establecimiento de subsidiarias de producción o filiales de venta escapa de sus posibilidades de recursos al ser, por lo general, empresas medianas y pequeñas.

En nuestro estudio, hemos comprobado como la orientación a la innovación y la proactividad que presente un CEO son dos variables psicológicas que aumentan la probabilidad de que sea una firma BG. Los pilares regulativo, cognitivo y normativo del contexto que rodea a las empresas moderan positivamente gran parte de estos comportamientos emprendedores. Sin embargo, la tolerancia al riesgo

necesita de un desarrollo comercial en la región de entrada para que se produzca un efecto multiplicador sobre su compromiso internacional.

Por otro lado, se ha comprobado como en mayor medida la experiencia y la formación y en menor el género y la edad del CEO son variables demográficas determinantes en la construcción de la orientación emprendedora. Contrario a la hipótesis planteada luego de la revisión de la literatura realizada, no se ha encontrado una relación positiva entre el género femenino y la adopción de comportamientos más innovadores, abriendo una interesante línea de investigación sobre la influencia del contexto social sobre el comportamiento y actitud de la mujer en los negocios. Algunos estudios recientes apuntan la necesidad de vincular comportamientos con sexo masculino o femenino e incluso apuntan la idoneidad de comportamientos andróginos en la adopción de orientaciones más emprendedoras (Goktan & Gupta, 2015).

Por último, este trabajo ha alcanzado el objetivo de analizar el fenómeno de las firmas BG en Latinoamérica y entender su relevancia de acuerdo con el proceso de globalización mundial. Hemos observado que las firmas BG representan un 13% del tejido empresarial en los 12 países estudiados. Esto confirma el bajo nivel de internacionalización que acusa la región de Latinoamérica. Los países donde más se encuentran este tipo de empresa son Brasil y Chile.

En estas firmas BG, en el CEO se encuentra un ligero dominio del género masculino, y la cohorte de edad entre 25 y 34 años es la que más participa, la formación con mayor nivel de representatividad es la post secundaria

5.3. Contribuciones teóricas

Esta investigación proporciona un enfoque integrador para el estudio de las BG global en países emergentes teniendo en cuenta el papel del directivo en la toma de decisiones y el contexto institucional que rodea a las empresas en dichos países. Esta integración de enfoques contribuye a una mejor comprensión de un fenómeno complejo y supone un avance con respecto a las investigaciones previas que ofrecen explicaciones insuficientes y a veces contradictorias de la internacionalización acelerada de empresas en los mercados emergentes.

Puntualmente, hace cuatro contribuciones importantes a la literatura. En primer lugar, aumenta y complementa los diferentes estudios que sobre las firmas BG se están llevando a cabo ante la falta de desarrollo de una “teoría de la internacionalización acelerada”. En efecto, según Rialp *et al.*, (2005, p.148) “*con el fin de obtener más conocimientos sobre el proceso de internacionalización de las empresas, se necesita una investigación más orientada y altamente sistemática sobre firmas de internacionalización temprana*”. La revisión de la literatura permitió observar que no existe aún una “teoría unificada de las nuevas empresas internacionales” y lograr desarrollar ésta es uno de los principales retos del

International Entrepreneurship. De esta manera, lo que han intentado la mayoría de los autores es caracterizar dichas empresas (McDougall *et al.*, 1994).

En segundo lugar, se analizan firmas BG desde el enfoque EUE ante la falta de estudios que relacionen este importante desarrollo teórico con este tipo de empresas, lo que permite profundizar sobre el importante papel del capital humano como factor de éxito enfocándose puntualmente sobre el CEO (cabe anotar que la mayoría de la literatura lo hace sobre el equipo directivo). Los resultados del estudio señalan como variables psicológicas como la proactividad y la orientación a la innovación y demográficas como la experiencia y la formación en mayor medida y la edad y el género en menor medida, son factores claves de éxito para las firmas BG sumándose a la abundante literatura que lo confirma, pero esta vez en este tipo especial de empresas y en un contexto que ha sido solicitado por diversos autores tales como Agnihotri & Bhattacharya (2014, p. 1) quienes afirman: “*desafortunadamente, escasos estudios de mercados emergentes exploran el importante rol del enfoque Upper Echelon en el proceso de internacionalización*”.

En tercer lugar, el modelo propuesto donde se revisa cómo las características demográficas y psicológicas, impactan la internacionalización de este tipo de firmas, no está suficientemente desarrollado en la literatura; por lo que se considera un enfoque novedoso.

El modelo propuesto entonces, siguiendo las mismas palabras de autores consolidados como Carpenter, Geletkanycz & Sanders (2004), se atreve a abrir la caja negra, es decir a analizar variables demográficas y psicológicas y el consecuente resultado en términos de estrategia (en este caso de internacionalización) pues algunos autores argumentan que solo estudiar variables demográficas puede dar como resultados conclusiones inexactas (Lawrence, 1997) constituyéndose en una interesante aportación a la literatura.

Finalmente, el modelo desarrollado ha sido contrastado empíricamente en el contexto latinoamericano teniendo en cuenta la Teoría Institucional, lo que aporta a la literatura pues existen pocos estudios con este tipo de enfoque teórico y para este tipo de firmas para la región en mención, lo cual se considera una contribución pues enfatiza en la importancia del desarrollo de las instituciones regulativas, normativas y cognitivas como mediadoras para el emprendimiento y principalmente el internacional.

En resumen, en términos teóricos el trabajo hace novedosas aportaciones al desarrollar el estudio empírico para países emergentes, al hacerlo desde el Enfoque *Upper Echelon* para el CEO y relacionar variables demográficas y psicológicas como variables mediadoras y tener en cuenta el contexto institucional como variable moderadora, características que no se encuentran en la literatura revisada.

5.4. Contribuciones prácticas

Esta investigación tiene diversas justificaciones prácticas. Desde el punto de vista empresarial, permite delimitar aún más el perfil requerido para empresas que quieran llevar a cabo procesos de internacionalización facilitando la construcción de perfiles idóneos para su CEO o su equipo directivo y, por tanto, aporta en la mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal. De acuerdo con los resultados es claro que comportamientos proactivos e innovadores son necesarios en el equipo directivo para alcanzar mayores resultados en un proceso de internacionalización. Estos resultados van de acuerdo con lo planteado por Datta, Rajagoplan & Zhang (2003, p.111) quienes argumentan: *“las organizaciones que deseen efectuar cambios significativos en sus estrategias es probable que lleven a cabo sus objetivos mediante la selección de un CEO con características vinculadas con una mayor apertura al cambio”*.

Dado esto, la investigación permitió deducir cuales variables psicológicas y demográficas son más determinantes a la hora de escoger un ejecutivo. De esta manera, personas con una fuerte orientación a la innovación y proactivos son claves en este tipo de organizaciones. En cuanto a las variables demográficas la experiencia resulta ser la variable más relevante, seguida de la formación, la edad, y el género. Se debe tener en cuenta que un clima organizacional desfavorable hacia la mujer unido a sus responsabilidades familiares disminuye la orientación a la innovación que esta pueda aportar a las empresas. En conclusión, estos

descubrimientos pueden influir directamente en el diseño de los perfiles adecuados a la hora de escoger un CEO o un equipo directivo. Y por tanto deberían ser tenidos en cuenta en los procesos de selección.

Desde el punto de vista gubernamental, los hallazgos sugerirían a los hacedores de política varias cuestiones: en primer lugar, es necesario el desarrollo de políticas públicas para desarrollar características como la proactividad y la actitud innovadora pues no son innatas como argumentan autores como Wiklund, Davidson & Delmar (2003) y pueden ser aprendidas. Por tanto, son necesarios programas de formación a los empresarios exportadores en estas áreas. Esto también permite concluir que son necesarios el diseño de programas de apoyo a la internacionalización que no solamente se enfoquen en buscar desarrollar las características del producto o procesos propios de la empresa, o brindar información sobre los mercados de destino, como ha sido lo usual en América Latina (Volpe, 2010), sino también a construir las capacidades y el capital humano necesario con que deben contar los fundadores o directivos de firmas que se quieran orientar hacia la internacionalización.

En segundo lugar, es necesario trabajar en el contexto institucional. Por los resultados encontrados, se considera que, de los tres pilares, los que más atención requieren son el marco regulatorio y el cognitivo. Es clara la necesidad de llevar a cabo procesos regulatorios que transformen las instituciones informales en formales. Esto significa que las empresas que no tengan ningún registro ante la

autoridad designada para ello (es decir ser informal) a registrarse ante el ente correspondiente (volverse formal) como un primer paso para acceder a programas del gobierno que les permita ser más competitivas y en el largo plazo puedan iniciar operaciones internacionales. Las instituciones multilaterales son conscientes de estas debilidades. Así, por ejemplo, el Banco Mundial diseñó a partir del año 2003 el ranking *Doing Business*, el cual determina cómo las regulaciones gubernamentales alientan o restringen el emprendimiento. Para esto construye dicho ranking teniendo en cuenta la ponderación de tres elementos como son el número de trámites, los costes y el tiempo que tarda un ciudadano en realizar diferentes actividades empresariales tales como crear una empresa, pagar impuestos o comprar y vender una propiedad comercial. Dicho informe ya abarcó para 2018, 190 países en el mundo.

Una mirada rápida al ranking *Global Doing Business* muestra como México, Perú, Colombia y Chile son los países líderes en Latinoamérica, seguidos muy de lejos por Argentina y Brasil, pero muy lejos de los países desarrollados (tabla 44).

Tabla 44. Posición en el Ranking Global Doing Business, diez primeros y países latinoamericanos, 2018.

1	Nueva Zelanda	54	México
2	Dinamarca	56	Chile
3	Singapur	64	Puerto Rico
4	Hong Kong	65	Colombia
5	Corea del Sur	67	Costa Rica
6	Georgia	75	Perú
7	Noruega	79	Panamá
8	Estados Unidos	85	El salvador
9	Reino Unido	95	Uruguay
10	Macedonia	98	Guatemala

Fuente: Banco Mundial (2018)

En el marco del contexto cognitivo, también es necesario que se trabaje fuertemente la intención al emprendimiento introduciendo la idea de hacer empresa desde fases iniciales del ciclo de educación (primaria y bachillerato) y continuándola en la universidad para desarrollar competencias en la gestión de negocios. En conclusión, para la parte gubernamental, los países de Latinoamérica necesitan Estados que apuesten fuertemente por el emprendimiento otorgando claros incentivos a partir de oportunidades de financiamiento, información y capacitaciones profundas para los emprendedores que trabajen, no solo parte cognitiva, sino también la emocional para hacerlos más fuertes en términos psicológicos y contar con empresarios seguros y orientados al establecimiento de empresas con alcance internacional.

Finalmente, la investigación hace aportaciones al sector educativo, particularmente a la educación universitaria enfocada en la construcción y desarrollo

de programas de comercio internacional; éstas deben realizar ajustes en sus mallas curriculares con el fin de desarrollar o mejorar competencias específicas y transversales de sus egresados que promuevan características psicológicas como la orientación a la innovación y la proactividad.

5.5. Limitaciones del estudio

Como toda investigación, en el desarrollo de ésta se encontraron una serie de limitaciones las cuales exponemos a continuación.

En cuanto a los datos

El hecho de que el estudio se base en datos GEM incorpora algunas limitaciones al estudio. En primer lugar, dado que se utilizan fuentes secundarias, no es posible indagar sobre otros aspectos que se consideren interesantes y hay que ceñirse a la forma de preguntas y respuestas ya diseñadas previamente. En segundo lugar, el GEM contiene un fuerte componente subjetivo lo que genera inexactitud. Así, por ejemplo, en el tema de innovación puede haber individuos que identifiquen sus productos como relativamente nuevos. Como plantea Koellinger (2008, p.22): *“la innovación es un concepto subjetivo y algunas actividades puede calificarse como innovadoras dependiendo de la perspectiva del observador”*. Según este mismo autor, los emprendedores de los países emergentes pueden tener una mayor percepción de que su producto es innovador que aquellos de los países desarrollados dadas las diferencias en el acceso a información, el uso de

nuevas tecnologías, las capacidades de I&D y uso de patentes que se presentan entre estos dos tipos de países. De esta manera, un emprendedor en un país emergente puede considerar que su producto es innovador pero la realidad es que simplemente no tiene acceso a la frontera del conocimiento sobre su producto o proceso dado el entorno en el que está.

En tercer lugar, la variable intensidad exportadora, como su nombre lo indica, solo se enfoca en la exportación como medida de internacionalización y, por tanto, deja de lado otras formas de entrada que pueden ser relevantes, como por ejemplo un *join venture* o alianzas de otro tipo.

En cuanto al diseño

Al ser un análisis de corte transversal no permite medir cambios en el tiempo de las variables estudiadas y sería incorrecto realizar pronósticos de largo plazo sobre las relaciones entre las variables. Como plantea Jovell (1995. Pag 85): *“los diseños de tipo trasversal permiten estimar sucesos o acontecimientos puntuales que ocurren en un periodo de tiempo concreto y en los que la medida de las variables dependientes y la variable dependiente a incluir en el modelo coinciden en el tiempo, por lo que no se puede inferir a situaciones futuras o probables”*. Así mismo, al plantearse un estudio general por países, se debe ser muy consciente que entre cada país de Latinoamérica existen diferencias sustanciales que deberían haberse abordado, pero por cuestiones de tiempo y recursos es bastante difícil.

En cuanto al ámbito geográfico

La investigación fue realizada con una muestra de doce países de Latinoamérica, por lo que no se pueden generalizar sus conclusiones para todos los países en vías de desarrollo.

5.6. Futuras líneas de investigación

De acuerdo a las anteriores limitaciones planteadas, esta investigación abre el camino para futuras investigaciones, entre las que podemos señalar las siguientes:

En primer lugar, este estudio plantea una casualidad en términos del impacto de ciertas características psicológicas y demográficas sobre la internacionalización. Pero también puede presentarse una casualidad diferente. Es decir, efectos de la internacionalización sobre las características psicológicas intentando responder una pregunta tal como: ¿mayores exposiciones al mercado internacional hacen más tolerante al riesgo, proactivo y orientado a la innovación a un CEO o al equipo directivo? Así, por ejemplo, diversos estudios han encontrado una casualidad contraria al analizar la innovación y la internacionalización y de allí han surgido explicaciones teóricas como los modelos basados en crecimiento endógeno (Grossman & Herman, 1995). Estos autores argumentan que las firmas expuestas a tecnología extranjera y nuevos conocimientos adquiridos en el proceso de internacionalización incorporan dichos procesos haciéndolos más innovadores. Lo que plantea algunos nichos nuevos de investigación.

En segundo lugar, es necesario mencionar que es notorio el bajo número de trabajos que abordan las características psicológicas y demográficas de los CEO en firmas BG en Latinoamérica dándose una situación a resaltar: La gran mayoría de las hipótesis que se construyeron en este documento se hicieron con base en literatura que toma como evidencia empírica a los países desarrollados. Así al encontrar relaciones similares entre estas variables en Latinoamérica frente a la de los de los países desarrollados era fácil contrastar dichos resultados. El problema surge al encontrar hallazgos diferentes pues ante la ausencia de trabajos similares no se pueden aun corroborar dichos resultados. Puntualmente es notoria la ausencia de trabajos en los constructos de la orientación emprendedora, especialmente en el tema de riesgo y proactividad. Esto nos permite hacer un llamado a incrementar la investigación en esta región en estas dos variables.

En tercer lugar, hacen falta estudios que incluyan un mayor número de variables en las dimensiones psicológicas y demográficas. Variables demográficas como el nivel de ingresos, el conocimiento de otros idiomas, el tiempo en la empresa y variables psicológicas como el estilo de liderazgo, entre otras, pueden ser incluidas y arrojar más luces sobre el impacto de las características individuales en la internacionalización de este tipo de firmas. También sería recomendable el desarrollo de estudios de caso aplicados a firmas BG en Latinoamérica para corroborar los resultados dado que la revisión de la literatura permitió encontrar que existen muy pocos trabajos de investigación con este diseño de investigación

En cuarto lugar, son necesarios estudios de corte longitudinal para capturar el cambio en las variables estudiadas. Puntualmente la base de datos GEM ya cuenta con 18 años ininterrumpidos lo que genera la posibilidad de hacer estudios de más largo plazo. En términos del ámbito geográfico, futuras investigaciones podrían incluir otros países en vías de desarrollo, preferentemente de África y Asia que permita empezar a extrapolar las conclusiones para países en vías de desarrollo.

Otra futura línea de investigación es profundizar en los cuatro tipos de BG identificadas por Oviatt & McDougall (1994) pues cada una tiene diferentes fortalezas y debilidades y en cada región o país seguramente existen diferentes proporciones de cada una lo que permitiría formular lineamientos de política pública conducentes a potencializarlas según su tipo. Recordemos que son: i) emprendedoras estratégicas líderes en tecnología ii) enfocadas en la alta tecnología; iii) emprendedoras con liderazgo en costes; y iv) pobres en desempeño.

Para cerrar esta investigación, consideramos que nuestro estudio, alineado en la corriente del *International Entrepreneurship*, constituye un aporte a la literatura sobre las nuevas empresas internacionales y sus factores de éxito en un contexto institucional especial como lo es la región de Latinoamérica.

REFERENCIAS

Aaby, N. & Slater, S. (1989): "Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88", *International Marketing Review*, 6(4): 7-26

Acedo, J. & Jones, M. (2007): "Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: insights and a comparison between International New Ventures, exporters and domestic firms". *Journal of World Business*, 42: 236-252

Acs, Z. & Audrestsch, D. (1988): "Innovation in large and small firms: an empirical analysis". *The American Economic Review*, 78(4):678-690

Acs, Z. & Varga, (2004): "Entrepreneurship, Agglomeration and technological Change", *Small Business Economics*, 24(3):323-334

Acs, Z. (2006):" How is entrepreneurship good for economic growth". *Innovations*, 1(1): 97-107.

Acs, Z. & Szerb, C. (2007): "Entrepreneurship, economic growth and Public Policy". *Small Business Economics*, 28: 109-122

Acs, Z., Desai, S. & Hessels, J. (2008): "Entrepreneurship, economic development and institutions". *Small Business Economy*, 31(3): 219-234.

Acs, Z., & Amoros, J.E. (2008): "Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America". *Small Business Economics*, 31, 305-322.

Admati, A. & Fleider, P. (1994): "Robust financial contracting and the role of venturing", *Journal of Finance*, 49(2): 371-402.

Agnihotri, A & Bhattacharya, S. (2014): “Determinants of export intensity in emerging markets: An Upper Echelon perspective”, *Journal of World Business*, [http:// dx. Doi,org/10.1016/j.jwb.2014.11.001](http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2014.11.001).

Ahmed, Z., Julian, C., Baalbaki, I. & Hadidian, T. (2004): “Export barriers and firm internationalization: A study of Lebanese entrepreneurs” *Journal of Management & World Business Research*, 1(1): 11-22.

Alderete, A. (2006):” Fundamentos del análisis de la regresión logística en la investigación psicológica”, *Evaluar*, 6, 52-67

Alfonso-Belliure, V. & Romo-Santos, M. (2016): “Creativity development trajectories in elementary education: diferencias in divergent and evaluative skills. *Thinking skills and creativity*, 19: 160-174. Doi:10.1016/j.tsc.2015.11.003

Álvarez, C., Urbano, D. & Amoros, J. (2014): “GEM research: Achievements and challenges”, *Small Business Economics*, 42: 445-465.

Amason, A., R. Shrader & G. Thompson, (2006): “Newness and novelty: relating top management team composition to new venture performance”, *Journal of Business Venturing*, 21: 125-148.

Amoros, J. & Felzensztein, C. (2012): “International Entrepreneurship in Latin America: development challenges”. *Esic Market Economic and Business Journal*, 43(3):497-512.

Ancona, D. & Caldwell, D. (1992): “Demography and design: predictors of new product team performance”, *Organization Science*, 3(3):321-341.

Andersen, O. (1993):" On the internationalization process of firms: A critical analysis". *Journal of International Business Studies*, 24(2): 209-231.

Andersson, S. (2000): "The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective". *International Studies of Management and Organization*, 30: 63-92

Andersson, S. & Wictor, I. (2003): "Innovative Internationalization in New Firms: Born Global- The Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, pp. 249-276.

Andersson, S., Gabrielsson, J. & Wictor, I. (2004): "International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1): 22-34.

Andersson, S. & Evangelista, F. (2006): "The entrepreneur in the Born Global firm in Australia and Sweden". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 642-659.

Anderson, A.R., Dodd, S.D., and Jack, S.L. (2012): "Entrepreneurship as connecting: some implications for theorizing and practice". *Management decision*, 50(5), 958-971.

Arenius, P. & Minniti, M. (2005): "Perceptual variables and nascent entrepreneurship". *Small Business Economics*, 24(3): 233-247.

Arenius, P. & De Clercq, D. (2005):" A Network-Based view on opportunity recognition: Effects of regional and individual factors". *Small Business Economics*, 24(3): 249-265.

Artigas, M., Callegaro, H. & Novales-Flamarique, M. (2013): "Why Top Management elude women in Latin America". McKinsey Global Survey.

Ato, M. & Vallejo, G. (2011): Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de psicología*, 27 (2):550-561

Auden, W., Shackman, J. & Onken, M. (2015): “Top Management Team, international risk management factor and firm performance”, *Team Performance Management: An International Journal*, 12: 209-224.

Audrechtsch, D. & Thurik, A. (2000): “Capitalism and democracy in the 21st century: from managed to the entrepreneurial economy”. *Journal of Evolutionary Economics*, 10(1): 17-34

Audrechtsch, D (2012): “Entrepreneurship research”. *Management Decision*, 50(5): 755-764.

Aulakh, P. & Kotabe, M. (2008):” Institutional changes and organizational transformation in developing economies”. *Journal of International Management*, 209- 216.

Autio, E., George, G. & Alexy, O. (2011): “International entrepreneurship and capability development- qualitative evidence and future research directions”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(1): 11-37.

Autio, E., Sapienza, H. & Almedia, J. (2000): “Effects of age at entry, Knowledge intensity and imitability on international growth”. *Academy of Management Journal*, 43 (5): 909-924.

Ayres, C. (1951): “The Co-ordinates of institutionalism”. *The American Economic Review*, 41(2): 293-315.

Azmat, F. (2013). Sustainable development in developing countries. *International Journal of Public Administration*, Vol. 36, pp. 293–304.

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (2002): "Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box". *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, pp. 5–23.

Bantel, K.A. & Jackson, S.E. (1989): "Top Management and innovations in Banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10 (1): 107-124.

Bantel, K.A. (1993): "Top Team, environment and performance effects on strategic planning formality", *Group and Organization Management*, 18 (4): 436-458.

Barkema, H., Bell, J. & Pennings, J. (1996): "Foreign entry, cultural barriers and learning". *Strategic Management Journal*, 17(2): 151-166.

Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Baronchelli, G. & Cassia, F. (2014): "Exploring the antecedents of Born Global companies International Development". *International Entrepreneurship Management*, 10:67-79.

Baughn, C., Chua, B. & Neupert, K. (2006):" The normative context for women's participation in entrepreneurship: A multicountry study" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5):687-708.

Baum, M. Schewens, C. & Kabst, R. (2011) "A typology of international new ventures: empirical evidence for high-technologies" *Journal of small Business Management*, 49 (3): 305-330.

Becerra, F. (2008): las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Revista Innovar*, 18(32): 27-45.

Becker, M. (1970): “Sociometric location and innovativeness”. *American Sociological Review*, 35: 267-304.

Bell, J. (1995): The internationalization of small computer software firms: a further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, 29(8):60-75.

Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001):” Born- again global firms. An extension to the Born Global phenomenon”: *Journal of International Management*, 7, 173-189.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D. (2003): “Towards an integrative model of small firm internationalization”, *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 339-362.

Birley, S. (1987): “New ventures and employment growth”, *Journal of Business Venturing*, 2(2):155-165.

Bloogood, J., Sapienza, H. & Almeida, J. (1996): “The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20:61-76.

Bonaccorsi, M. (1992): “On the relationship between firm size and export intensity”, *Journal of International Business Studies*, 23 (4): 605-635.

Borini, F.M., Cahen. F.R. & Oliveira, M.D.M. Jr. (2017): “The internationalization of the new technology-based firms from emerging markets”. *International Journal of technology Management*. 74 (1/2/3/4): 23.

Bosma, N., Van Praag, M. & De Wit, G. (2000): *Determinants of successful Entrepreneurship*. Research Report 0002/E. Scientific Analysis of Entrepreneurship. EIM Business & Policy Research, Netherlands

Nathaniel Boso, N., Oghazi, P. & Hultman, M. (2017): “International entrepreneurial orientation and regional expansion”. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29:1-2, 4-26.

Bourantas, D. & J. Halikias, (1991): “Discriminating variables between systematic and non-systematic exporting manufacturing firms in Greece”, *Journal of Global Marketing*, 4 (2): 21-38.

Bozeman, B. & Gaughan, M. (2007): “Impacts of grants and contracts on academic researchers’ interactions with industry”. *Research Policy*, 36 (5): 694-707.

Braunerhjelm, P. & Halldin, T. (2018): “Born Globals- Presence, performance and prospects”. *International Business Review*, 28: 60-73

Burke, D. & Light, L. (1981): “Memory and aging: the role or retrieval processes. *Psychological Bulletin*, 90:513-546.

Burgelman, R. (1983): “A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 27: 223-244-

Burgel, O & Murray, G.C. (2000): “The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries”. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-62.

Busenitz, L.W. Gomez, C. & Spencer, J.W. (2000): “Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena”. *Academy of Management Journal*, 43(5), 994-1003.

Caballero, G. & Kingston, C. (2005): "Cultural change, institutional dynamics and cognitive science: toward a multidisciplinary comprehension of economic development". *Revista de Economía Institucional*, 7(13): 1-7.

Caldera, A. (2010): "Innovation and exporting: evidence from Spanish manufacturing firms", *Review of World Economics*, 146 (4): 657-689

Caliendo, M., Fossen, F. & Kritikos, A. (2009): "Risk attitudes and nascent entrepreneur: new evidence from an experimentally validated survey". *Small Business Economics*, 32: 153-167.

Callaghan, C.W. & Venter, R. (2011): "An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner-city Johannesburg street traders". *Southern African Business Review*, 15, (1): 28-48.

Calori, R. Jhonson, G. & Sarin, P. (1994): CEO's cognitive maps and the scope of the organization", *Strategic Management Journal*, 15: 437-457.

Camelo-Ordaz, C., Hernández-Lara, A. & Valle-Cabrera, R. (2005): "The relationship between Top Management Team and innovative capacity in companies". *Journal of Management Development*, 24(8): 683-705.

Camisón, C (2002): "las competencias distintivas basadas en activos intangibles": En: Nuevas claves para la dirección estratégica. Editorial Ariel Economía

Camisón, C. & Dalmau, J. (2009): Introducción a los negocios y su gestión. Editorial Prentice Hall

Camisón, C., Boronat, M. & Villar, A. (2013): *Los factores de crecimiento de las empresas de base tecnológica e innovadoras de la Comunidad Valenciana*. Publicaciones de la Universitat Jaume, España.

Campbell, K. & Miguez-Vera, A. (2008): "Gender diversity in the boardroom and firm financial performance". *Journal of Business Ethics*, 83(3):435-451.

Cannone, G. & Ughetto, E. (2014): "Born Global: A cross country survey in high tech star-ups". *International Business Review*. 23(1):272-283.

Cantwell, J., Dunning, J. & Lundan, S. (2010): "An evolutionary approach to understanding international business activity: the co-evolution of MNEs and institutional environment". *Journal of International Business Studies*, 41(4): 567-586

Carlson, R. & Karson, K. (1970): "Age, cohorts and the generation of generations". *American Sociological Review*, 35:710-718

Carneiro, J. & Brenes, E. (2014): "Latin American firms competing in the global economy". *Journal of Business Research*, 67: 831-836.

Carpenter, M. & Fredrickson, J. (2001): "Top Management teams, global strategic posture and the moderating role of uncertainty". *Academy of Management Journal*, 44(3): 533-545.

Carpenter, M., Geletkanycz, M. & Sanders, V. (2004): "Upper Echelons research revisited: Antecedents, elements and Consequences of Top Management Team Composition". *Journal of Management*, 30(6) 749-778.

Cassolti, M. Camarda, A., Poirel, N. Houde, O & Agogue, M. (2016): Fixation effect in creative ideas generation: opposite impacts of example in children and adults. *Thinking skills and creativity* 19: 146-152. Doi:10.1016/j.tsc.2015.10.008

Cassiman, B. & Golovko, E. (2011): "Innovation and internationalization through exports". *Journal of International Business Studies*, 42(1): 56-75.

Capar, N. & Kotabe, M. (2003): "The relationship between international diversification and performance in service firms". *Journal of International Business Studies*, 34 (4): 345-355.

Cavusgil, S. (1984): "Organizational characteristics associated with export activity". *Journal of Management Studies*, 21:3-22.

Cavusgil, S. & Nevin, J. (1981): "Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation", *Journal of Marketing Research*, 18:114-119.

Certo, S.T; Lester, R.H; Dalton, C.M. and Dalton D.R. (2006): "Top Management teams, Strategy and Financial Performance: A meta-Analytic Examination". *Journal of Management Studies*, 43:4.

Cesinger, B., Danko, A & Bouncken, R. (2012): "Born Globals: (almost) 20 years of research and still not 'grow up'? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(2), 171-190.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004): "A strategic approach to internationalization: A traditional versus a born-global" approach". *Journal of International Marketing*, 12: 57-81.

Chetty, S. & Hamilton, R. (1993): "Firm-level determinants of export performance: A meta-analysis", *International Marketing Review*, 10: 26-34.

Chield, J. (1974): "Managerial and organizational factors associated with company performance". *Journal of Management Studies*, 11:13-27.

Choquette, E., Rask, M., Sala, D. & Schroder, P. (2017): "Born Globals- Is there fire behind the smoke. *International Business Review*, 26 448-460

Coase, R. (1960): "The problems of social cost". *Journal of Law and Economics*, 31(1): 1-44.

Collis, D. (1991): "A resource-based analysis of global competition. *Strategic Management Journal*. 12, 49-68.

CEPAL (2018). *Mipymes en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina.

Colombo, M., Delmastro, M. & Grilli, L. (2004): "Entrepreneurs' human capital and the start-up size of new technology-based firms". *International Journal of Industrial Organization*, 22: 1183-1211.

Conover, W.J. (1999). *Practical Nonparametric Statistics*. Tercera edición. N.Y.: Wiley.

Contractor, F.J., Kumar, V. & Kundu S.K (2007): "Nature of the relationship between international expansion and performance: the case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42 (4), 401-417.

Cooper, W.W., Huang, Z. & Li, S.X. (2006): "Satisficing models under chance constraints". *Annals of Operations Research*, 66 (4): 279- 295.

Coviello, N. & Munro, H. (1995): "Growing the entrepreneurial firm. Networking for international market development". *European Journal of Marketing*, 29 (7): 49-61.

Coviello, N. & Munro, H. (1997): Network relationships and the internationalization process of small software firms". *International business Review*, 6 (4): 361-386.

Coviello, N. (2006): "The network dynamics of international new ventures." *Journal of International Business Studies*, 37 (5):713-731.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989): "Strategic Management of small firms in hostile and benign environments". *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

Covin, J.G.; Green, L.M. & Slevin, D.P. (2006): "Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, n° 1, pp. 57-81.

Covin, J.G. & Miller, D. (2014): "International entrepreneurial orientation: Conceptual, considerations, research themes, measurement issues, and future research directions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, n° 1, pp. 11–44.

Cox, T. (1991): "The multicultural organization": *Academy of Management Executive*, 5(2):34-47.

Crook, T.R., Ketchen, D.J., Combs, J. G. & Todd, S.Y. (2008): "Strategic resources and performance: A meta-analysis". *Strategic Management Journal*, 29 (11): 1141-1154.

Cropley, D.H. & Cropley, A. (2017): Innovation capacity, organizational culture and gender. *European Journal of Innovation Management*.

Cruz, C. & Nordqvist, M. (2010): "Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective". *Small Business Economics*, Vol. 38, n° 1, pp. 33 – 49.

Cyert, R. & March, J. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs N.J. Prentice- Hall.

Dana, L.P. (1987): "Evaluating policies promoting entrepreneurship – A cross cultural comparison of enterprises case study: Singapore & Malaysia. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 4(3): 36-41.

Danis, W.M. & Shipilov, A.V. (2002): "A comparison of entrepreneurship development in two post-communist countries: the cases of Hungary and Ukraine". *Journal of Development Entrepreneurship*, 7(1): 67-94.

Datta, D.K. & Rajagopalan, N. (1998): "Industry structure and CEO characteristics: an empirical study of succession events". *Strategic Management Journal*. 19:833-852.

Datta, D.K.; Rajagopalan, N. & Zhang, Y. (2003): New CEO openness to change and Strategic persistence: the moderating role of industry characteristics. *British Journal of Management*, 14, 101-114.

Daily, C. Certo, T. & Dalton, D. (2000): "International experience in the executive suite: The path to prosperity? ". *Strategic Management Journal*, 21(4): 515-523.

Davidson, P. (1991): "Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6): 405-429.

Davidson, P. & Honig, B. (2003): "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs": *Journal of Business Venturing*, 18(3): 301-331.

De Ciara, A. & Minguzzi, A. (2002): "Success factors in SMEs internationalization processes: An Italian investigation", *Journal of Small Business Management*, 40(2):144-153.

De Clercq, D., Danis, W. & Dakhli, M. (2010): "The moderating effect of institutional context on the relationship between associational activity in new business in emerging economies". *International Business Review*, 19(1): 85-101.

Delmar, F. & Davidson, P. (2000): "Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs". *Entrepreneurship and Regional Development*, 12: 1-23

Demirbag, M., Glaister, K. & Tatoglu, E. (2007): "Institutional transaction costs and the strategies of multinational enterprises to its affiliates: Evidence from an emerging market. *Journal of World Business*, 41: 418-434.

Diaz, J., Ferreira, J., Mogollón, R. & Raposo, M. (2009): "Influence of institutional environment on entrepreneurial intention: a comparative study of two countries university students. *International Entrepreneurship Management Journal*. Doi 10.1007/s11365-009-1343-3.

Dimitratos, P., Johnson, J., Slow, J. & Young, S. (2003): "Micro multinationals: New types of firms for the global competitive landscape". *European Management Journal*, 21: 164-174.

Dimitratos, P., Lioukas, S. & Carter, S. (2004): "The relationship between Entrepreneurship and International performance: the importance of domestic environment". *International Business Review*, 13: 19-41.

Ding, W., & Stuart, T. (2006): "When does scientist become entrepreneurs? The social structural antecedents of commercial activity in the academy life sciences". *American Journal of Sociology*, 112 (1): 97-144

Djanko, S., La Porta, R., Lopez-De-silanes, F., & Sheleifer, A. (2002): "The regulation of entry", *Quarterly Journal of Economics*, 117 (1):1- 37.

Dollinger M.J. (1984): "Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance". *Academy of Management Journal*, 27: 351-368.

Dominguez, L.V. & Brenes, E.R. (1987): "The internationalization of Latin America enterprises and market liberalization in the Americas: A vital linkage". *Journal of Business Research*, 38 (1): 3-16.

Dosi, G. (1988): "Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 26(3): 1120-1171.

Douma, S., George, R. & Kabir, R. (2006): "Foreign and domestic ownership, business groups and firm performance: Evidence from a large emerging market". *Strategic Management Journal*, 27: 637.

Doutriaux, J. (1992): "Emerging High- tech firms: How durable are their comparative start-up advantages?" *Journal of Business Venturing*, 7(4): 303-333.

Dubini, P. (1989): "The influence of motivation and environment on Business Stars-ups. Some hints for public policies." *Journal of Business Venturing*. 4(1) 11-26.

Dzikowkic, P. (2018):" A bibliometric analysis of Born Global firms". *Journal of Business Research*. 85: 281-294

Eagly, A. & Jhonson, B. (1990): "Gender and leadership style: a meta-analysis". *Psychological Bulletin*, 108(2):233-256.

Early, P. & Mosakowski, E. (2000): "Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning". *Academy of Management Journal*, 43(1):26-49.

ECLAC, (2013): "Building SME competitiveness in the European union and Latin America and the Caribbean", Santiago: ECLAC

Eiserhardt, K.M. (1989): "Making fast strategic decisions in high-velocity environments". *Academy of Management Journal*, 32 (3):543-576

Ensley, M.D., Pearson, A. & Pearce, C.L. (2003): "Top Management team process, Shared leadership and new venture performance: A Theoretical model and research agenda". *Human Resource Management Review*, 13 (2):329-346.

Escriba, A, Sánchez, E & Sánchez, L. (2009). La influencia de las características del equipo directivo en la orientación estratégica de la pyme. En: *La Dirección de Empresas ante los retos del siglo XXI*.

Estrin S., Meyer K.E. & Bytchkova, M. (2006). Entrepreneurship in transition economies. In M. Cason (Ed). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship* (pp 693-725). Oxford, Oxford University Press.

Evers, N & Knight, J. (2008): "Trade shows and small firm internationalization: A network perspective. *International Marketing Review*, 25(5): 544-562.

Fang, Y., Wade, M., Delios, A. & Beamish, P. (2013): "An exploration of Multinational enterprise Knowledge resources and foreign subsidiary performance." *Journal of World Business*, 48(1): 30-38.

Federico, J., Kantis, H, Rialp, A. & Rialp, J. (2007): “Does entrepreneur’s human and relational capital affect early internationalization? A cross-regional comparison.” *European Journal of International Management*, 3(2):199-215.

Fernhaber, S., Gilbert, B. & McDougall, P. (2008): “International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internationalization”. *Journal of International Business Studies*, 39(2): 267-290.

Fernandez, Z. & Nieto, M.J. (2006): “The impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37 (3): 340-351.

Fernandez- Ortiz, R., & Lombardo, G.F. (2009). “Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21 (2): 131-154.

Filatotchev, I. & Piesse, J. (2009): “R&D, internationalization and growth of newly listed firms: European evidence”. *Journal of International Business studies*, 40: 1260-1276.

Fillis, I. (2000): “Being creative at the marketing/entrepreneurship interface: lessons from the art industry”. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2 (2): 25-37.

Fillis, I. (2001): “Small firm internationalization: An investigative survey and future research directions”. *Management Decision*, 39(9): 767-783

Fliess, B. & Busquets, C. (2006): “The role of trade barriers in SME internationalization”. OECD Trade Policy Working papers no 45. OCDE publishing.

Fortunato, M.W-P y Alter, T.R. (2011): “The Individual-Institutional-Opportunity Nexus: An Integrated Framework for Analyzing Entrepreneurship Development”.

Entrepreneurship Research Journal, 1 (1): 1–34.

Fornes, G. & Butt Philip, A. (2014): “Chinese outward investments to emerging markets. Evidence from Latin America”. *European Business Review*, 26 (6): 494-513

Freeman, S., Edwards R. & Schroder, B. (2006): “How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization.” *Journal of International Marketing*, 14 (3): 33-63

Freeman, S. & Cavusgil. S. (2007): “Toward a Typology of Commitment States among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization” *Journal of International Marketing*, 15 (4): 1-40

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.

Gabrielsson, M, Sasi, V & Darling, J. (2004): “Finance Strategies of Rapidly-Growing SMEs: Born internationals and Born global”. *European Business Review*, 16 (6): 590-604.

Galván, I. (2003): *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas.* Tesis doctoral. Universidad de Palmas de Gran Canaria, España.

Ganitksy, J. (1989): “Strategies for innate and adoptive exporters: lesson from Israel Case”. *International Marketing review*. 6(5): 50-65

Garcia-Cabrera, A.M. & Garcia-Soto, M.G. (2008): “Cultural differences and entrepreneurial behavior: An intra-country analysis in Cape Verde”. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20, 451-483.

Gassmann, O. & Keupp, M.M. (2007): “The competitive advantage of early and rapidly internationalizing SMEs in the Biotechnology industry: A Knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42(3): 350-366.

Geringer, M.J., Tallman, S. & Olsen, D.M. (2000): “Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal*, 21 (1): 51-80.

Gerschewski, S., Rose, E. & Lindsay, V. (2014): “Understanding the drivers of international performance for born global firms: an integrated perspective”. *Journal of World Business*. [http:// dx. Doi.org/10.1016/j.jwb.2014.09.001](http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2014.09.001)

Glaister, A.J. Liu, Y. Sahadev. S. & Gomes, E. (2014): “Externalizing, internalizing and fostering commitment: The case of born global firms in emerging economies”. *Management International Review*, 54 (4) 473-496.

Gleason, K.C. & Wiggernhorn, J. (2007): “Born global, the choice of globalization strategy, and the market’s perception of performance”. *Journal of World Business*, Vol. 42, n° 3, pp.322–335.

Global Entrepreneurship Monitor (2015): Reporte Regional de México. Tecnológico de Monterrey

Gnyawali, D.R. & Fogel, D.S (1994): “Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications”. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 18 (4): 43-62.

Ginsberg, A. (1990): "Connecting diversification to performance: A sociocognitive approach"; *Academy of Management Review*, 15: 514-535.

Goerzen, A. & Makino, S. (2007): "Multinational Corporation internationalization in the service sector: a study of Japanese trading companies." *Journal of International Business Studies*, 38(7): 1149-1169.

Gomez-Mejia, L. & D. Balkin, (1992): "Determinants of faculty pay: An agency theory perspective", *Academy of Management Journal*, 35(6): 921-955.

Gonzales, K., Arias-Castro, C. & Lopez-Fernandez, V. (2019): A Theoretical Review of creativity based on age. *Papeles del psicologo*, 40 (2):125-132.

Goodstein, Gautman & Boeker (1994): "The effects on board size and diversity on strategic change". *Strategic Management Journal*, 15(3):241-250.

Gray, B. (1997): "Profiling managers to improve export promotion targeting". *Journal of International Business Studies*, 28: 387-420.

Gries, T. & Naude, W. (2011): "Entrepreneurship, structural change and a global economic crisis". *Entrepreneurship Research Journal*, 1(3): 1-41.

Guiso, L. & Paella, M. (2008): Risk aversion, wealth and background risk". *Journal of the European Economic Association*, 6:1109-1150.

Gujarati, D. (1997): *Econometria*, McGraw Hill, Colombia.

Gunz, H.P. & M.R. Jalland, (1996): "Managerial careers and Business Strategies". *Academy of Management Review*, 21:718-756.

Goktan, A.B & Gupta, V.K. (2015): "Sex, gender, and individual entrepreneurial orientation: evidence from four countries". *International Entrepreneurship Management Journal*, 11: 95-112.

Guthrie, J. & J. Olian, (1991): "Does context affect staffing decisions? The case of general managers". *Personnel Psychology*, 44: 263-292.

Hadley, R.D. & Wilson, H.I.M. (2003): "The network model of internationalization and experiential knowledge", *International Business Review*. 12(6): 697-671.

Hambrick, D. & Mason, P. (1984): "Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*, 9(2): 195-206.

Hambrick, D., Cho, T.S. & Chen, M.J. (1996): "The influence of Top Management Team heterogeneity on firms' competitive moves". *Administrative Science Quarterly*, 41: 659-684.

Hambrick, D. & Pettigrew, A. (2001): "Upper Echelons. Donald Hambrick on executives and strategy": *Academy Management Executive*, 15(3): 36-47.

Hambrick, D. (2007): "Upper Echelons: theory and update". *Academy of Management Review*, 32 (2), pp. 334-343.

Hambrick, D., Finkelstein, S. & Money, (2005): Executive job demands: new insights for Explaining Strategic decisions and leader behaviors. *Academy of management Review*, 30 (3): 472-491.

Hambrick, D. & Quigley, T. (2013): "Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance, *Strategic Management Journal*, 35: 473-491.

Hannan, M. & Freeman, J. (1977): "The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.

Hechavarria, M. & Reynolds, P. (2009): "Cultural norms & Business Startup: The impact of national values on opportunity and necessity entrepreneurs". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 417-437

Helmich, D.L & Brown, W.B. (1972): "Successor type and organizational change in the corporate enterprise" *Administrative Science Quarterly*, 17:371-381.

Hebert, R. & Link, A. (1989): "In search of the meaning of entrepreneurship". *Small Business Economics*, 1:39-49.

Hernández, K., & Herrera, M. (2015) *GEM, Reporte Global México*. Tecnológico de Monterrey

Herrmann, P. & Datta, D. (2005): "Relationships between Top Management team Characteristics and International Diversification: An Empirical Investigation". *British Journal of Management*, 16:69-78.

Hisrich, R.D. & Grachev, M.V. (1993): "The Russian entrepreneur". *Journal of Business Venturing*, 8(6): 487-497.

Hitt, M., R. Hoskinson, & H. Kim, (1997): "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, 40:767-798.

Hitt, M. & Tyler, B. (1991): "Strategic decision models: integrating different perspectives". *Strategic Management Journal*, 12(5): 327-351.

Hitt, M., Tihanyi, L., Miller, T & Connelly, B. (2006): "International diversification: Antecedents, outcomes and moderators". *Journal of Management*, 32(6):831-867

Ho, Y., & Wong, P. (2007): "Financing, regulatory costs and entrepreneurial propensity". *Small Business Economics*

Hoffman, R. (1959): "Homogeneity of member personality and its effect on group problem-solving". *Journal of Abnormal and social psychology*, 58: 27-32.

Holzmuller, H.H. & Stottinger, B. (1996): "Structural modeling of success factors in exporting: Cross validation and further development of an export performance model". *Journal of international Marketing*, 4 (2): 29-55.

Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C. & Wright, M. (2000):" Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 249-267.

Hosmer, D.W. Lemeshow, S. y Sturdivant, R.X. (2013). *Applied Logistic Regression*. Tercera edición. N.Y.: Wiley.

Hsu, W., Chen, H & Chen, C. (.2013): "Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes." *Journal of World Business*, 48, 1-12.

Hurst, D., Rust, J. & White, R. (1989): "Top Management teams and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 10:87-105.

Iborra, M., Menguzzato, M. & Ripolles, 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.

Iglesias, J.R. Goncalves, S. Abramson, G. & Vega, J.L. (2010): "Correlation between risk aversion and wealth distribution": *Physica* 342:186-1992.

InterAmerican Development Bank (2014): “*Going Global. Promoting the internationalization of small and Mid-Size Enterprises in Latin America and the Caribbean*.” Gordon R, Suominen, K. editors.

Jain, V. (2011): “Indian entrepreneurship and challenges to India’s growth”. *Ivey Business Journal*, 75 (5):9-21.

Jantunen, A. Nummela N., Puumalainen, K. & Saarenketo. (2008): “Strategic orientation of born Globals –do they really matter?”. *Journal of World Business*, 43(2): 158-170.

Jianakoplos, N. & Bernasek, A. (1998): “Are women more risk averse?” *Economic Inquiry*, 36(4):620-630.

Johansson, J. & Vahlene, J. (1977): “The internationalization of the firm: a model of Knowledge development and increasing foreign market commitments” *Journal of International Business Studies*, 8(1):23-32.

Johannsson, J. & Vahlene, J. (1990): “The mechanism of internationalization”. *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.

Jolly. V.K., Alahuhta, M. & Jeannet, J.P. (1992): “Challenging the incumbents: How High-technology start-ups compete globally”. *Journal of Strategic Change*, 1:71-82.

Jones, M. V. (1999): The internationalization of small high technology firms, *Journal of international Marketing*, 7(4): 15-41-

Jones, M. V., Coviello, N. & Kwan, Y (2011): International Entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26: 632-659.

Jovell, A. (1995) Analisis de Regresion logistica, Madrid, Centro de investigaciones psicologicas.

Kafouros, M; Buckley, P; Sharp, J; Wang, Ch. (2008): The role of internationalization in explaining innovation performance”: *Technovation*, 28 (1-2): 63-74.

Kaleka, A. (2012): “Studying resource and capability effects on export venture performance”. *Journal of World business*, 47 (1):93-105.

Karami, A., F. Analoui, & N. Kakabadse, (2006): “The CEOs characteristics and their strategy development in the UK SME sector: An empirical study”. *The Journal of Management Development*, 25: 316-324.

Karami, A. (2005): “An exploration of the chief executive officers” (CEOs) perception of strategic management process: The case of British high-tech SMEs”, *Journal of Corporate Ownership and Control*, 24: 62-70.

Kenkle, K. (2003): “Gender influences in decision-making process in top management team”. *Management Decision*, 41: 1024-1034.

Ken, R. & Moss, S. (1994): “Effects of sex and gender role on leader emergence”. *Academy of Management Journal*, 37(5): 1335-1360.

Khandwalla, P.N. (1976/1977): “Some top management styles, their context and performance”. *Organization and Administrative Sciences*, Vol. 7, n° 4, pp. 21–51.

Khana, T., & Palepu, K.G. (2000): "The future of Business groups in emerging markets: long run evidence from Chile". *Academy of Management Journal*, 43 (3):268-285

Khana, T., Palepu, K.G & Sinha, J. (2005): "Strategies that fit emerging markets". *Harvard Business Review*, 83 (6): 63-76.

Kimberly, J. & Evanisko, M. (1981): "Organizational innovation: the influence of the individual organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations". *Academy of Management Journal*, 20:689-713.

Kirby, j. (2004): "Toward a theory of high performance". *Harvard Business Review*, 83 (7): 30-39.

Kim, W. & Mauborgne, R. (1991): "Implementing global strategies: The role of procedural justice". *Strategic Management Journal*, 12: 125-143.

Kirca, A., Hult, G., Deligonul, S., Peryy, M. & Cavusgil, S. (2012): "A multilevel examination of the drivers of firm multinationality: A meta-analysis". *Journal of Management*, 38(2):502-530.

Kirzner, I. (1973) *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press. Chicago.

Klapper, L., Laeven, L., & Rajan, R. (2006): "Entry regulation as a barrier to entrepreneurship". *Journal of Financial Economics*, 82: 591-629.

Kleinbaum, D.G. y Klein, M. (2010). *Logistic Regression: A Self-Learning Text*. Tercera edición. N.Y.: Springer.

Knight G. & Cavusgil, S. (1996). "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory". En S.T. Cavusgil & Madsen S.T. (ed). *Export internationalizing research–enrichment and challenges* (Advances in international Marketing, 8) NY: JAI Press, (p 11-26).

Knight, G. (2000): "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization, *Journal of International Marketing*, 8(2):12-32.

Knight, G. (2001): "Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7:155-171.

Knight, G. y Cavusgil, T. (2005). *A Taxonomy of Born-global Firms. Management International Review*. Vol.45. Special Issue, 2005, pp. 15-35.

Knight G. & Cavusgil, S. (2004): "Innovation, organizational capabilities, and the born global firm". *Journal of business Studies*, 35: 124-141

Knigh.t G., Madsen, T. & Servais, P. (2004): "An inquiry into born global firms in Europe and the USA". *International Marketing Review*, 21(6): 645-665.

Knight G. & Cavusgil, S. (2015): "The Born Global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization". *Journal of International Business Studies*, 46: 3-16.

Knudsen, T. & Madsen, T.K (2002): "Export strategy: A dynamic capabilities perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 475- 502.

Kocak, A & Abimbola, T. (2009): "The effects of Entrepreneurial Marketing on Born Global Performance". *International Marketing Review*. 26(4): 439-452.

Kolvereid, L. (1996): "Prediction of employment status choice intentions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1):47-57

Kostova, T. & Roth, K. (2002): "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45 (1): 215-233.

Kotin, J. & Sharaf, M. (1967): "Management succession and administrative style". *Psychiatry*, 30: 237-248.

Kourilsky, M.L. & Walstad, W.B. (1998): "Entrepreneurship and female youth: Knowledge, attitudes, gender differences and educational practices". *Journal of Business Venturing*, 13: 77-88

Kreiser, P.M.; Marino, L.D. & Weaver, K.M. (2002): "Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, n° 4, pp. 71–94.

Krishnan H.A. & D. Park (2005): "A few good women on top management teams". *Journal of Business Research*, 58:1712-1720.

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.

Kumcu, E., Harcar, T. & Kumcu, M. (2004): "Managerial perceptions of the adequacy of export incentive programs. Implications for export-led economic development policy", *Journal of Business Research*, 32:163-174.

Kundu, S.K. y Katz, J.A. (2003): "Born-internationals SMEs: Bi-level impacts of resources and intentions". *Small Business Economics*, 20: 25-47.

Laanti, R., Gabrielsson, M. & Gabrielsson, P. (2007): "The Globalization Strategies of Business-to- Business Born Global firms in the wireless Technology Industry". *Industrial Marketing Management*, 36 (8): 1104-1117.

Lamotte, O. & Colovic, A. (2015): "Early internationalization of new ventures from emerging countries: the case of transition economies. *Management*, 18(1),8

Lant, T., Milliken, F. & Batra, B. (1992):" The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration", *Strategic Management Journal*, 13: 585-608.

Lansiti, M. (1993): "Real World R&D: jumping the product generation gap", *Harvard Business Review*, 71(3):138-147.

Lawrence, B.S. (1997): "The black box of organizational demography". *Organization Science*, 8: 1–22.

Lee, S.M., Lim, S.B., & Pathak, R.D. (2011): "Culture and entrepreneurial orientation: a multicountry study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1): 1-15

Lederman, D., Messina J. Pienknagura, S. & Rigolini, J. (2014): *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación* Washington, DC: Banco Mundial.

Leiblein, M. & Reuer, J. (2004): "Building a foreign sales base: the roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms". *Journal of Business Venturing*, 19 (2): 285-307.

Leonard, D. & Sensiper, S. (1998): "The role of tacit knowledge in group innovation", *California Management Review*, 40(3): 112-132.

Leonard- Barton, D. (1992): "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.

Leonidou, L & Katsikeas, S. (1996): "The export Development process: an integrative review of empirical models". *Journal of Business Studies*, 27 (3): 517-551.

Leonidou, L., Katsikeas, S. & Piercy, S. (1998): "Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions". *Journal of International Marketing*, 6(2): 74-102

Leonidou, L., Katsikeas, S. & Samiee, S. (2002): "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis". *Journal of Business Research*, 55 (1): 51-67.

Liesch, P., Welch, L., Welch, D., McGaughey, S. & Lamb, P. (2002): "Evolving strands of research on firm internationalization –An Australian- Nordic perspective, *International Studies of Management and Organization*, 32(1): 16-35.

Liesch, P., Welch, L. & Buckely, P. (2001): "Risk and uncertainty in internationalization and international entrepreneurship studies". *Management international studies*. 51(6):851-873.

Lin, W. & Lui, Y. (2012): "Successor Characteristics, organizational slack, and change in the degree of internationalization. *International Business Review*. 21(1):89-101-

Lim, D., Morse, E., Mitchell, R. & Seawright, K. (2010) "Institutional environment and entrepreneurial cognition: A comparative business systems perspective". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34: 491-501-

Loane, S., Bell, J. & McNaughton, R. (2007): "A cross-national study of the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms", *Journal of World Business*, 42: 489-504.

Loane, S. & Bell, J. (2006): "Rapid internationalization among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand. – An extension to the network approach." *International Marketing Review*, 23 (5):467-485.

Lorhrke, F. & G. Bruton, (1997): "Contributions and gaps in international strategic Management" *Journal of International Management*, 3(1): 25-57

Lou, Y. & Tung, R.L. (2007): "International expansion of emerging markets enterprises: A springboard perspective". *Journal of International Business Studies*, 38 (4): 481-498.

Lu, J. (2002): "Intra and inter organizational imitative behavior: institutional influences on Japanese firm's entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 33 (1): 19-37.

Lu, J. & Beamist, P. (2001): "The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7):565-584.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996): "Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct – A reply to Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage". *Academy of Management*, 21 (3): 605-607.

Macpherson, A., & Holt, R. (2007): "Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research Policy*, 36 (2):172-192.

Madore, K., Jing, H., & Schacter, D. (2016): "Divergent creative thinking in young and older adults: extending the effects of an episodic specificity induction". *Memory & Cognition*, 44 (6), 974-988. Doi: 10.3758/s13421-016-0605-z.

Madsen, T. y Servais, P. (1997): "The internationalization of Born Global: An evolutionary process". *International Business Review*, 6, (6): 561-583.

Mahoney, J. (1995): "The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2): 91-101.

Mainiero, L. (1994): "Getting anointed for advancement: the case of executive women. *Academy Management Executive*, 8(2): 53-67.

Manolova T.S., Eunni, R. V. & Gyoshev, B.S. (2008): "Institutional environments for entrepreneurship: evidence form emerging economies in Eastern Europe". *Entrepreneurship, Theory and practice*, 32(1): 203-218.

Martin, M., Picazo, M. & Navarro, J. (2010): "Entrepreneurship, income distribution and economic growth". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(2). 131-141.

March, J. & Simón, H. (1958). *Teoría de la Organización*. Ariel, Barcelona.

Matthews, C.H & Moser, S.B. (1995): "Family Background and gender: implications for interest in small firm ownership". *Entrepreneurship and Regional Development*, 7: 365-377.

McCauley, A. (1999): "Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector". *Journal of International marketing*, 7 (4): 67-82.

McKinsey & Co. (1993). "Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters". Australian Manufacturing Council, Melbourne

McDougall, P.P., Shane, S. & Oviatt, B.M. (1994): "Explaining the formation of International New Ventures- The limits of theories from International Business Research, "*Journal of Business Venturing*, 43(2), 902-906.

Merz, G.R. & Sauber, M.H. (1995): "Profiles of managerial activities in small firms". *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n° 7, pp. 551–564.

Meyer, K. & Nguyen, V. (2005): "Foreign investment strategies and subnational institutions in emerging markets: Evidence from Vietnam". *Journal of Management Studies*, 42: 22-80

Miesenbock, K. (1988): "Small Business and exporting: a literature Review. *International Small Business Journal*, 6(2): 42-61.

Milanov, H. & Fernhaber, S.A. (2009): "The impact of early imprinting on the evolution of new venture networks". *Journal of Business Venturing*, 24: 46-61.

Miller, D. (1983): "The correlates of Entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, 29 (7):770-791.

Miller, D. & Friesen, P. (1983): "Strategy-making and environment: the third link". *Strategic Management Journal*, 4 (3), 221–235.

Milliken, F. & Martins, L. (1996): "Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Review*, 21: 402-433.

Miles, M.P.; Arnold, D.R. & Thompson, D.L. (1993): "The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation". *Journal of Applied Business Research*, Vol. 9, n°4, pp. 12.

Minniti, M., Bygrave, W. & Autio, E. (2006): *Global Entrepreneurship Monitor. Executive report*. Babson College and London Business School.

Mintzberg, H. (1973): "Strategy-making in three modes". *California Management Review*, Vol. 16, n° 2, pp. 44–53.

Mintzberg, H (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall

Moen, O. (2002): "The Born Globals: A new generation of small European exporters". *International Marketing Review*. 19 (2): 156-175.

Moen, O & Servais, P. (2002): "Born global of gradual global? Examining the export behavior of small and medium-size enterprises". *Journal of International Marketing*, 10(3): 49-72.

Moini, A. (1997): "Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-sized Manufacturing Firms". *Journal of Global Market*, 10 (4), 67–93.

Moon, J. & H. Lee, (1990): "On the internal correlates of export stages development: An empirical investigation in the Korean electronics industry", *International Marketing Review*, 7(5): 16-26.

Mort, G.S. & Weerawardena, J. (2006): "Networking capability and international entrepreneurship. *International Marketing Review*, 23(5): 549-572.

Mueller, S.L., & Thomas, A.S. (2000): "Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness": *Journal of business Venturing*, 16, 51-75

Murray, A. (1989): "Top Management group heterogeneity and firm performance" *Strategic Management Journal*, 10: 125-141.

Nakos, G., Brouthers, K.D. & Brouthers. L.E. (1998): "The impact of firm and managerial characteristics on small and medium sized Greek firms' export performance." *Journal of Global Marketing*, 11 (4): 23-47.

Nahavandi, A. & A. Malekzadeh, (1993): "Leader style in strategy and organizational performance: an integrative framework". *The Journal of Management Studies*, 30: 405-424.

Nielsen, B. & Nielsen, S. (2011): "The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: the choice of foreign entry mode". *Journal of World Business*, 46(2): 185-193.

Nielsen, S.L., & Lassen, A.H. (2012): "Images of entrepreneurship: Towards a new categorization of entrepreneurship. *International entrepreneurship and Management Journal*, 8(1): 35-53.

Nohira, N. & Ghoshal, S. (1994): "Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidary relations". *Strategic Management Journal*, 15(4): 491-502.

Normand, E.M. & Melen, S. (2008): "The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born global in the biotech business". *Journal of World Business*, 43 (2): 171-190.

North, D. (1990): *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

North, D. (1994): "Economic performance through time", *The American Economic Review*, 84(3): 359-368.

Obben, J., & Magagula, P. (2003): "Firm and Managerial Determinants of the export propensity of small and medium-sized enterprises in Swaziland". *International Small Business Journal*, 21(1):73-91.

O' Cass, A. & C. Julian, (2003): "Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance for Australian exporters", *European Journal of Marketing*, 37: 366-384.

Organization for Cooperation and Development, (2005): *Manual de Oslo*. Tercera edición

Organization for Cooperation and Development, (2012): *Latin American economic outlook 2013 SME policies for structural change*. Paris: OCDE.

Oliver, C. (1997): "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18: 652-669.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994): "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 38: 45-64

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1995): "Global start-ups: entrepreneurs on a world-wide stage". *Academy of Management Executive*, 9 (2): 30-43.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1997): "Challenges or internationalization process theory: the case of international new ventures", *Management International Review* (special issue), 37(2): 85-99

Oviatt, B. y McDougall, P.P. (2005): "Defining International entrepreneurship and modeling the speed of internationalization." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5): 537-553.

Palmiero, M. Di Giacomo, D. & Passafiume, D. (2014): Divergent thinking and age-related changes. *Creativity research journal*. 26(4): 456-460. Doi: 10.1080/10400419.2014.961786.

Petersen, B., Welch, L. & Liesch, P. (2002): "the internet and foreign market expansion by firms". *Management International Review*, 42(2): 207-221.

Pelled, C. (1996): "Demographic diversity, conflict and work group outcomes: an intervening process theory", *Organization Science*, 7: 615-631.

Peña, D. (2002). *Regresion y diseño de experimentos*. Madrid, Alianza editorial.

Pla-Barber, J. & Alegre, J. (2007): "Analyzing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry". *International Business Review*, 16(3): 275-293.

Pla-barber, J. & Escriba-Esteve, A (2006): "Accelerated internationalization: evidence from a late investor country. International." *Marketing Review*, 23 (3):255-278.

Praag, C. & Versloot, P. (2007): "What is the value of entrepreneurship? A review of recent research". *Small Business Economy*, 29(4): 351-382.

Prahalad, C.K. & R.A. Bettis. (1986): "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance". *Strategic Management Journal*. 7: 485-501

Preece, Miles & Baetz, (1998): "Explaining the international intensity and global diversity of Early-stage technology-based firms." *Journal of Business Venturing*, 14:259-281.

Priem, R.L; Lyon, D.W. and Dess, G.G (1999): "Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research". *Journal of Management*, 25: 935.

Pringle, J. K. (2008): "Gender in management: theorizing gender as heterogender". *British Journal of Management*, 19: 110–119.

Prior-Jimenez, D., Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J. & Urbano, D. (2013): "¿son las nuevas empresas internacionales más eficientes que las domesticas en un periodo de crisis? *Revista de Economia ICE*, 870: 45-61.

Porter, M. (1980): *Competitive strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors* (1st Ed). New York: Free press.

Puffer, S., McCarthy, D. & Boisot, M. (2010): "Entrepreneurship in Russia and China: The impact of Formal Institutions Voids. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34(3): 441-467.

Quigley, T & Hambrick, D. (2014). "Has the "CEO effect" increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, 36: 821-830.

Ramirez-Villen, Llamas-Salguero & Lopez-Fernandez (2017): Relación entre el desarrollo neuropsicológico y la creatividad en edades tempranas. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 6(1):34-40.
Doi:10.18359/ravi.2674

Rasmussen, E., Madsen, T. K. & Evangelista, F. (2001): "The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sensemaking and networking". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3), 75-107.

Rasmussen, E & Madsen, K. (2002). *The Born Global Concept. Paper for the 28th EIBA conference*, in the special session "SME internationalization and born global-different European views and evidence."

Reuber, R. & Fischer, E. (1997): "The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs", *Journal of International Business*, 28(4): 807-825.

Reid, S. (1983): "Managerial and firm influences on export behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11(3): 323-332.

Renko, M., Shrader, R.C. & Simon, M. (2012): "Perception of entrepreneurial opportunity: A general framework. *Management Decision*, 50(7): 1233-1251.

Rennie, M. (1993): "Global Competitiveness: Born Global". *McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.

Reynolds, P., Hay, M. & Camp, S. (1999): Global Entrepreneurship Monitor 1999 Executive Report. Kansas City, MO: Kauffman Foundation.

Reynolds, P. Bygrave, W.D., Autio, E., Cox, L.W. & Hay, M. (2002): *Global entrepreneurship Monitor 2002, Executive Report*, Kansas City, Kauffman Foundation.

Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N. & Servais, I. (2005): "Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection design and implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 24(3): 205-231.

Reynolds, P. & Curtin, R. (2008): "Business creation in the United States: panel study of entrepreneurial dynamics II initial assessment". *Foundations and Trends in Entrepreneurship*. 4(3): 155-307

Richard, O., Barnett, T., Dwyer, S. & Chadwick, K. (2004): "Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions". *Academy of Management Journal*, 47(2): 255-266.

Rialp, A, Rialp, J. & Knight, G. A. (2005): "The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?" *International Business Review*, 14: 147-166.

Rialp, A, Rialp, J. & Knight, G. A. (2005): "la vocación global de los nuevos modelos de pymes: el caso de las empresas Born Globals". *Economía industrial*, 375, 171-190.

Rialp, A, Rialp, J. (2006): "Faster and more successful exporters: An exploratory study of Born Global firms from the Resource-based view. *Journal of Euromarketing*, 16 (1-2): 71-86.

Ripollés, M, Menguzzato, M. & Iborra, M. (1999). Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm.3, pp. 127- 138.

Ripollés, M. & Blesa, A. (2006): "Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 26: 73-94.

Rivas, J.L. (2012): "Diversity and internationalization: the case of boards and TMTs". *International Business Review*, 21 (1): 1-12.

Robertson, C. & Chetty, S. (2000): "A contingency based approach to understanding export performance". *International Business Review*, 9: 211-235.

Roberts, E. & Senturia, T.A. (1996): "Globalizing the emerging high-technology company". *Industrial Marketing Management*, 25, 491-506.

Rocha, H. & Stenberg, R. (2005): "Entrepreneurship: The role of clusters. Theoretical perspectives and empirical evidence from Germany", *Small Business Economics*, 24(3): 267-292.

Roper, S. & love, J. (2002): "Innovation and export performance: evidence from the UK and German Manufacturing plants. *Research Policy*, 31(7): 1087-1102.

Roth, K. (1995): "Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework", *Academy of Management Journal*, 38 (1): 200-231.

Ruiz-tagle, J. Tapia, G. (2012): "Brechas por género en aversión al riesgo". Working paper. Serie documentos de trabajo. Facultad de economía y negocios. Universidad de Chile.

Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. & Konecnic, M. (2007): "Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24 (1):15-29.

Salgado-Banda, H. (2007): "Entrepreneurship and economic growth: an empirical analysis" *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9 (1): 43-60.

Sambharya, R. (1996): "Foreign exposure of Top Management Team and International Diversification Strategies of U.S Multinational Corporations". *Strategic Management Journal*, 17 (3):739-746.

Sanchez, J. & Gutierrez, A. (2011): "Entrepreneurship research in Spain: developments and distinctiveness". *Psicothema* 23(3): 458-463.

Sanders, V. & Carpenter, M. (1998): "Internationalization and firm governance: the roles of CEO compensation, top team composition, and board structure", *Academy of Management Journal*, 41(2): 158-178.

Santos, V. & Garcia, T (2010): "The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity". *International Journal of Information Management*, 30 (6):512-520.

Sapienza, H.J., Manigart, S. & Vermeir, W. (1996): "Venture capitalist governance and value added in four countries" *Journal of business venturing* 11(6): 439-469.

Scott, W.R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Scherer, P.D., Adams, J. Carley, S & Wiebe, F. (1989): "Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference". *Entrepreneurship, Theory and practice*, 13 (3): 53-81.

Servais, P., Zuchella, A. & Palamara, G. (2006): "International Entrepreneurship and sourcing: International value chain of small firms". *Journal of Euromarketing*, 16(1):105-117.

Shaine, S., & Kolvereid, L. (1995): “National environment, strategy and new venture performance: A three country study”. *Journal of Small Business Management*, 33(2): 37-50.

Shane, S. (1993): “Cultural influences on national rates of innovation” *Journal of Business Venturing*, 8(1), 59-73.

Sharma, D.D. & Blomstermo, A. (2003): “The internationalization process of born global: a network view”. *International Business Review*, 12 (6): 739-753.

Shrader, R.C, Oviatt, B.M., & McDougall. (2000): “How new Ventures exploit trade-offs among international risk factors: lessons for the accelerated internationalization of the 21st century”. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1227-1247.

Schumpeter, J. (1934): *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge.

Singer, S., Amoros, J., Moska, M. (2014) *GEM, Global Entrepreneurship 2014 Monitor. Global Report*. (2014). Babson College, Universidad del Desarrollo, Tecnológico de Monterrey, Universiti Tun Abdul Razak.

Sleuwaegen, L. & Onkelinx, J. (2014): “International commitment, post-entry growth and survival of international new ventures”. *Journal of Business venturing*, 29: 106-120.

Szyliowicz, D. & Galvin, T. (2010): “Applying broader strokes: extending institutional perspectives and agendas for international entrepreneurship research. *International Business Review*. 19: 317-332.

Stam, W. & Elfring, T. (2008): "Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital". *The Academy of Management Journal*, 51, (1): 97-111.

Stenberg, R & Wennekers, A. (2005): "Determinants and effects of new business creation using global Entrepreneurship Monitor data." *Small Business Economics*, 24(3): 205-231.

Stenholm, P., Acs, Z. J. & Wuebker, R. (2013): "Exploring country level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity". *Journal of Business Venturing*, 28, 176-193.

Stephen, F., Urbano, D. & Hemmen, S. (2005): "The impact of Institutions on entrepreneurial activity", *Managerial and decision economics*, 26: 413-419.

Stephen, F., Urbano, D. & Hemmen, S. (2009): "The responsiveness of entrepreneurs to working time regulations", *Small Business Economics*, 32(3), 259-276.

Spencer, J. & Gomez, C. (2004): "The relationship among national institutional structures, economic factors and domestic entrepreneurial activity: A multicountry study, *Journal of Business Research*, 57(10): 1098-1107.

Svensson, G. (2006): "A quest for a common terminology: the concept of born glocals". *Management Decision*, 44(9): 1311- 1317.

Svenson, G. & Payan, J.M. (2006): "Organizations that are international from inception: Terminology and research constellations – "academic protectionism" or "academic myopia"?" *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (3): 406-417.

Tallman, S. & Li, J.T. (2006): "Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 39(1): 179-196.

Tang, J. & Hull, C. (2012): "An investigation of EO, perceived environmental hostility, and strategy application among Chinese SMEs". *Journal of Small Business Management*, Vol. 50, n°1, pp. 132-158.

Taylor, R. (1975): "Age and experience as determinants of managerial information processing and decision-making performance". *Academy of Management Journal*, 18:74-81.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and Strategic management". *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.

Tharenou, P. (2001): "Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management, *Academy Management Journal*, 44(5): 1005-1017.

Thornton, P., Ribeiro-Soriano, and D. & Urbano, D. (2011): "Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. *International Small Business Journal*, 29(2): 1-14-

Tihanyi, L., Ellstrand, A.E., Daily, C. & Dalton, D.R. (2000): "Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, 26 (6): 1157-1177.

Tihanyi, L. & Thomas, W. (2005): "Information processing demands and the multinational enterprise: A comparison of foreign and domestic earnings estimates". *Journal of Business Research*, 58(3), 285-292.

Tominc, P. & Rebernik, M. (2007): “Growth aspirations and cultural support for entrepreneurship. A comparison of post socialist countries. *Small Business Economics*. 28: 239-255.

Trabold, H. (2002): “Export intermediation: An empirical test of Peng and Ilinitch”. *Journal of international Business studies*, 33 (2): 327-344.

Tracey, P. & Philips, N. (2010). “Entrepreneurships in emerging markets: strategies for new venture creation in uncertain institutional contexts”. *Management International Review*, 51(1): 23-29.

Treichler, M. (1995): “Diversity of board members and organizational performance: an integrative perspective”. *Corporate Governance: An international Review*, 3(4): 189-200.

Trevino, L.J., Thomas, D. y Cullen, J. (2008): “The three pillars of institutional theory and FDI in Latin America: An institutionalization process”. *International Business Review*, 17: 118–33.

Trudgen, R & Freeman, S. (2014): “Measuring the performance of Born global firms throughout their development process: the roles of initial market selection and internationalization speed”. *Management International Review*, 54: 551-579.

Urbano, D., Rojas, A. & Díaz, J. (2010): “Hacia dónde va la investigación en el proyecto GEM? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (2):15-30.

Urbano, D., Díaz-Casero J.C. y Hernández-Mogollón, R. (2007): “Evolución y principios de la teoría económica institucional. Una propuesta de aplicación para el análisis de los factores condicionantes de la creación de empresas”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, n 3, pp. 183–98.

Urbano, D. & Álvarez, C. (2014): “Institutional dimensions and entrepreneurial activity: an international study”. *Small Business Economics*, 42: 703-716

Valliere D & Peterson, R. (2009): “Entrepreneurship and economic growth: evidence from emerging and developed countries”. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(5): 480-559-

Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2006): “Success and risk factors in the pre-startup phase”. *Small Business Economics*, 26(4): 1-14.

Van Stel., A., Carree, M., & Thurik, R (2005): “The effect of entrepreneurial activity on national economic growth”, *Small Business Economics*, 24(3), 311-321

Van Stel., Storey, D., & Thurik, R. (2007): “The effect of business regulation on nascent and Young business Entrepreneurship”. *Small Business Economics*, 28 (2-3): 171-186.

Vassolo R., De castro, J. & Gomez-Mejia, L. (2011): “Managing in Latin America: common issues and a research agenda. *Academy of Management Perspectives* November, 22-36

Veblen, T. (1898): “Why is Economics not an evolutionary science? *The Quaterly Journal of Economics*, 12(4)373-397.

Veciana, J. (1999): Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3): 11-36

Veciana, J., Aponte, M. & Urbano, D. (2005): "University students" attitudes towards Entrepreneurship: a two countries comparison". *International Entrepreneurship and Management Journals*, 1: 165-182.

Veciana, J. & Urbano, D. (2008): "The institutional approach to Entrepreneurship research: Introduction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(4). 365-379.

Velasco, R. (2003). Políticas para la creación de nuevas empresas. En: *Creación de empresas: los mejores textos*. Barcelona.

Venkataraman, N. (1989): "Strategic orientation of business Enterprise: the construct, dimensionality and measurement". *Management Science*, 35(8): 942-962.

Verheul, I., Van Stel, A. & Thurik, R. (2006): "Explaining female and male entrepreneurship at the country level", *Entrepreneurship and Regional Development*, 18 (2): 151-183.

Volpe, C. (2010). *Odisea en los mercados internacionales. Una evaluación de la efectividad de la promoción de exportaciones en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.

Voz, A. (2013): Creación, crecimiento y expansión de las nuevas empresas internacionales: influencia del emprendedor y del equipo de emprendedores, Ph. Tesis. Departamento de ingeniería mecánica, sección de organización de empresas, Universidad Carlos III de Madrid.

Vroom, V. & Pahl. B. (1971): "Relationship between age and risk-taking among managers". *Journal of Applied Psychology*, 55:399-405

Wakelin, K. (1998): "Innovation and export behavior at the firm level". *Research Policy*, 26 (7-8):829-841.

Wally, S., & Becerra, M. (2001): "Top Management team characteristics and strategic changes in international diversification: the case of US multinationals in the European Community". *Group & Organization Management*, 26 (2): 165-188.

Wang, C.L. (2008): "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, n° 4, pp. 635- 657.

Wanoux, J. & Youtz, M. (1986): "Solution diversity and the quality of group decisions" *Academy of Management Journal*, 29: 149-158.

Webb, J.W., Tihanyi, L., Ireland, R. D. & Sirmon, D.G. (2009): "You say illegal, I say legitimate: Entrepreneurship in the Informal Economy". *Academy of Management Review*, 34 (34), 492–510.

Webster, A (1996). *Estadística aplicada para la administración y la economía*. Editorial Irwin. Barcelona.

Wei, Z. & Weihua, N. (2013): Creativity in the later life: factors associated with the creativity of the Chinese elderly. *The Journal of Creativity Behavior*. 47 (1): 60-76. Doi: 10.1002/jocb.23

Weinberg, B & Galenson, D (2019): "Creative careers: the life cycles of Nobel laureates in Economics. NBER Working paper no 11799. Doi: 10.33386/w11799.

Wennekers, A., & Turik, R. (1999): Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13(1): 27-55.

Wennekers, A., Van Stel, A., Turik, R. & Reynolds, P. (2005): "Nascent entrepreneurship and the level of economic development. *Small Business Economics*, 24(3): 293-309.

Weerawardena, J., Mort, S., Liesch, P. & Knight, G. (2007): "Conceptualizing accelerated internationalization in the Born Global firm: A dynamic capabilities perspective". *Journal of World Business*, 42: 294-306.

Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5. 171-180.

West, G., Banford, C. & Marsden, J. (2008): "Contrasting entrepreneurial economic development in emerging Latin American economies: Applications and extensions of resource-based theory. *Entrepreneurship, theory and practice*, 32, 15-36.

Westhead, P., Wright, M & Ucbasaran, D. (2001): "The internationalization of new and small firms: A resource-based view". *Journal of Business Venturing*, 16: 333-358

Westphal, J.D. & Fredrickson, J.W. (2001): "Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs and change in corporate strategy". *Strategic Management Journal*, 22:1113-1137.

Whittington, R. (2011): "The practice turns in organization research: Towards a disciplined transdisciplinary". *Accounting, Organizations and Society*, 36 (3), 183-186.

Wiedersheim- Paul, F., H. Olsons & L. Welch. (1978): "Pre-export activity: the first step in internationalization". *Journal of Business Venturing*, 16. 333-358.

Wiersema, M.F., & Bantel, K.A. (1992): "Top Management team demography and corporate strategic Change". *Academy of Management Journal*, 35 (1): 91-121.

Wiklund, J. (1999): "The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, (1): 37-48.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003): "Knowledge-based resources, Entrepreneurial Orientation, and the performance of Small and medium-sized Businesses". *Strategic Management Journal*, 24 (13): 1307-1314.

Wiklund, J., Davidson, P. & Delmar, F. (2003): "What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers attitudes toward growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3): 247-269

Williamson, O. (1985): *The economic institutions of Capitalism*. NY: Free Press

Williamson, O. (2000): "The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3): 595-613.

Winch, G & Bianchi, C. (2006): "Drivers and dynamic process for SMEs going global". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13: 73-88.

Wiserman R.M., & Gomez Mejia, L.R. (1998): "A behavioral agency model of managerial risk taking". *Academy of Management Review*, 23(1):133-153.

Wolff, J. & Pett, T (2006): "Small firm performance: modeling the role of product and process improvements", *Journal of Small Business Management*, 44:268-284.

Wong, O., Ho, Y. & Autio, E. (2005): "Entrepreneurship, Innovation and economic growth: evidence from GEM data", *Small Business Economics*, 24(3): 335-350.

World Bank (2016): “Doing Business 2017. Equal opportunity for all.” World Bank Publications.

Yamakawa, Y., Peng, M., & Deeds, D. (2007): “What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies?” *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(1):59-82.

Yang, L. & Wang, D. (2014): “The impacts of top management team characteristics on entrepreneurial strategic orientation”, *Management Decision*, 52(2):378-409.

Yeoh, P. (2000): “Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies”, *Journal of international Marketing*, 8(3): 36-60.

Yiu, D.W. & Lau, C.M. (2008): “Corporate Entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(1): 37-57.

Zahra, S.A. (1993): “A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension”. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17, n° 4, pp. 5-21.

Zhara S.A. & Garvis, D. (2000): “International Corporate Entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility”. *Journal of Business venturing*, 15:469-492.

Zhara 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.A. & Neubaum, D.O. (1998): “Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures”. *Journal of Development Entrepreneurship*, 2, (2). 123–140.

Zahra, S., Korri, J. & Yu, J. (2005): “Cognition and international Entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploration”. *International Business Review*. 14 (2): 129-146.

Zahra, S. (2005): “A Theory of international new ventures: a decade of research”. *Journal of International Business studies*, 36 (1): 20-28.

Zevallos, E. (2003): Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina, *Revista de la Cepal*, 79: 53-70

Zellweger, T.W. & Sieger, P. (2010): “Entrepreneurial orientation in long-lived family firms”. *Small Business Economics*, 38 (1): 67 – 84.

Zhang, M. & Dodgson, M. (2007): “A roasted duck can still fly away: A case study of technology, nationality, Culture and the rapid early internationalization of the firm”. *Journal of World Business*, 42: 336-349.

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*, 41(5):882-905

Zhou, L., Wu, W. & Luo, X. (2007): “Internationalization and the performance of born global SMEs: the mediating role of social network”. *Journal of international Business Studies*, 38 (4): 673-690.

Zou, S. & Stan, S. (1998): "The determinants of export performance: a review of empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, 15(5): 333-353.

Zucchella, A, Palamara, G & Denicolai, S. (2007): "The drivers of the early internationalization of the firm". *Journal of World Business*, 42:268-280.