

CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS BORN GLOBAL EN COLOMBIA¹

CHARACTERISTICS OF THE MANAGERS OF THE BORN GLOBAL COMPANIES IN COLOMBIA

CARACTERÍSTICAS DOS DIRETORES DAS EMPRESAS BORN GLOBAL NA COLÔMBIA

Diana Marcela Escandón Barbosa

Doctorado Administración de Empresas (C), Universidad del Valle. Magister en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle. Economista, Universidad del Valle. Docente e investigadora de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, perteneciente al Grupo de Investigación Estrategias y Procesos organizacionales FSOP. dmescondon@javerianacali.edu.co

Andrea Hurtado Ayala

Magíster en Ciencias de la Organización (C), Universidad del Valle. Contadora Pública, Economista, Universidad del Valle. Asistente de docencia e investigación de la Universidad del Valle. anday490@yahoo.com

• **Clasificación JEL:** F29, M12, M13

RESUMEN

ABSTRACT

El propósito de este artículo es analizar las características de los directivos de las empresas Born Global en Colombia que influyen en el proceso de internacionalización. Según la revisión literaria, las habilidades y capacidades que predominan en los directivos para lograr entrar a los mercados internacionales, son entre otras, la experiencia previa del emprendedor, la formación académica, y la actitud frente al riesgo. Con el objetivo de diferenciar los perfiles directivos de las empresas Born Global que son determinantes del proceso de internacionalización y del éxito exportador, se ha planteado un análisis de conglomerados bietápico, partiendo de las variables mencionadas, método que proporciona evidencia de la existencia de tres tipos de perfiles directivos: directivo innato, directivo con conocimientos y directivo con experiencia, correspondientes a las empresas Born Global exitosas, en crecimiento y poco exitosas, respectivamente. Se encuentra que este estudio ofrece una caracterización del empresario promotor de la internacionalización temprana, lo que permite la generación de políticas de internacionalización por parte del Gobierno nacional y la explotación de estos rasgos por parte de empresarios y profesionales.

The purpose of this article is to analyze the characteristics of the managers of the Born Global companies in Colombia who influence the process of internationalization. According to a literature review, the skills and abilities that predominate in the managers in order to gain access to international markets are, among others, the entrepreneur's previous experience, academic training, and attitude towards risk. With the objective of differentiating the managerial profiles of the Born Global companies that are determinant in the process of internationalization and in export success, a two-step analysis of conglomerates has been proposed based on the aforementioned variables. This method provides evidence of the existence of three types of managerial profiles: born manager, manager with knowledge, and manager with experience. These profiles correspond to the Born Global companies which are successful, companies which are growing, and companies with limited success, respectively. It is found that this study provides a characterization of an entrepreneur who promotes early globalization, a practice which enables the generation of globalization policies on the part of the national government and the exploitation of these traits on the part of entrepreneurs and professionals.

PALABRAS CLAVE

Born Global, características, internacionalización, perfiles directivos, éxito exportador.

Fecha de recepción: 24 - 10 - 2012

KEYWORDS

Born Global, characteristics, internationalization, executive profiles, export success.

Fecha de aceptación: 05 - 12 - 2012

RESUMO

A finalidade deste artigo é analisar as características dos diretores das empresas Born Global na Colômbia que influenciam o processo de internacionalização. De acordo com a revisão literária, as capacidades e competências que predominam entre os diretores para conseguir entrar nos mercados internacionais são, entre outras, a experiência anterior do empreendedor, a formação acadêmica e a atitude perante o risco. Com o objetivo de diferenciar os perfis dos diretores das empresas Born Global que são determinantes para o processo de internacionalização e do sucesso na exportação, foi proposta uma análise de conglomerados em dois estágios, a partir das variáveis mencionadas, método

que fornece provas da existência de três tipos de perfis de diretor: diretor inato, diretor com conhecimentos e diretor com experiência, correspondentes as empresas Born Global bem sucedidas, em crescimento e mal sucedidas, respetivamente. Descobrimos que esse estudo fornece uma caracterização do empresário que promova a internacionalização precoce, o que permite a geração de políticas de internacionalização pelo governo nacional e a exploração desses recursos por parte dos empresários e profissionais.

PALAVRAS-CHAVE

Born Global, características, internacionalização, perfis de diretores, exportação bem sucedida.

Introducción

La internacionalización de las empresas siempre ha sido objeto de investigación. Según Oviatt y McDougall (2005), el tema se ha abordado desde diferentes perspectivas: cultura organizacional, estrategias y alianzas, estilos de dirección, modo de entrada a nuevos mercados, localización geográfica, alternativas de financiación, transferencia tecnológica, etc. Sin embargo, la propagación de las nuevas empresas internacionales empieza a suscitar un mayor interés por estudiar una nueva cultura empresarial denominada Born Global, que son un tipo de nuevas firmas que nacen internacionalizadas (Freeman *et al.*, 2006; Knight, 1997; Knight y Cavusgil, 2004; Zhou *et al.*, 2007), y se caracterizan porque no siguen la ruta tradicional de internacionalización que sugiere un proceso lento y paulatino (Eriksson *et al.*, 1997; Johanson y Vahlne, 1977, 1990); convirtiéndose en un nuevo objeto de estudio, en la búsqueda de hallar las causas y procesos que conducen a estas empresas, de reciente creación, a tomar la decisión de entrar en los mercados extranjeros.

En Colombia, el fenómeno de las Born Global también ha hecho presencia, implicando la necesidad de conocer aquellos aspectos que diferencian a estas empresas con respecto a aquellas que, por el contrario, han logrado internacionalizarse a través de la forma tradicional. Se tienen entonces diferentes enfoques sobre las características distintivas de las Born Global. Para Johanson y Mattsson (1988) las Born Global surgen gracias a la conformación de redes Internacionales,

mientras que para Madsen y Servais (1997) su origen se debe a los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación, y a la capacidad emprendedora de los fundadores de estas empresas. Según estos enfoques, el objeto de esta investigación es analizar, para el caso colombiano, las principales características personales de los directivos de estas empresas, en términos de las habilidades y capacidades que poseen para lograr entrar a los mercados internacionales (Etemad, 2004; Pla Barber y Escribá Esteve, 2006), teniendo en cuenta los estudios de Storey (1994), Shrader *et al.* (2000), Westhead *et al.* (2001), Andersson *et al.* (2004), y Andersson y Evangelista (2006) quienes señalan que la experiencia previa del emprendedor, unida a la formación académica, y la actitud frente al riesgo, son algunos de los factores que ejercen una influencia positiva sobre la posibilidad de exportar. Por lo tanto, nos preguntamos: ¿las características personales de los directivos de las empresas Born Global afectan sus posibilidades de exportar?

Los resultados de la investigación permiten observar que características como la experiencia, la formación educativa y la actitud al riesgo de los directivos afectan las posibilidades que tienen las Born Global para exportar, hallando ciertos perfiles directivos para estas empresas, siendo este un avance importante para complementar los hallazgos de los estudios de las Born Global relacionados con el análisis del emprendedor, y constituyendo una caracterización importante para empresarios que buscan aprovechar el capital humano de directivos y gerentes para iniciar procesos de

internacionalización, incluso puede llegar a constituir una guía para empresarios fundadores y/o socios, al momento de elegir el personal al cual confiarán el crecimiento exportador de sus eorganizaciones.

Este artículo se divide en cinco partes: en primer lugar se presentan el marco teórico y la evidencia empírica del tema de investigación; la segunda parte describe la metodología utilizada para el análisis de las variables del estudio; la tercera contiene los resultados del estudio y finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del artículo.

1. Marco teórico

En la actualidad, son varios los estudios que describen el nuevo fenómeno empresarial representado por la creación de empresas que desde el inicio de su actividad tienen una importante presencia internacional. Estas son conocidas como nuevas empresas internacionales (McDougall y Oviatt, 1994) o como empresas Born Global (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997). Las Born Global son empresas que se crean con una proyección comercial y empresarial que no presenta límites de fronteras locales ni globales, con un enfoque internacional desde su misma creación (Ripollés *et al.*, 2002).

Las pymes, que desde el inicio de sus actividades hacen presencia en el mercado internacional, han sido denominadas como Born Globals. Los estudios de McKinsey y Co. (1993) y Rennie (1993) introducen el concepto de empresa Born Global, y sobre esta base, Oviatt y McDougall (1994) realizan una de las definiciones más aceptadas de las nuevas empresas internacionales, consideradas como una organización empresarial que desde sus inicios busca la obtención de ventajas competitivas con uso de recursos de origen internacional y la venta de productos a varios países. Otros trabajos, como los de Knight y Cavusgil (1996) o Madsen y Servais (1997), complementan esta definición. En primer lugar, Knight y Cavusgil (1996), pretenden justificar la existencia de estas empresas analizando el comportamiento de algunas pequeñas empresas, de tipo tecnológico, que operan en mercados internacionales desde los primeros años de su fundación y, que son dirigidas por empresarios con una amplia visión hacia la expansión de fronteras. En segundo lugar, Madsen y Servais (1997) buscan dar más

precisión a la definición de Oviatt y McDougall (1994), concluyendo que las empresas Born Global son creadas con un alcance comercial ilimitado, cuya expansión es de ámbito internacional (Luostarinen y Gabriellson, 2004). Por lo tanto, la velocidad y el crecimiento de la internacionalización temprana solo reflejan la existencia de una oportunidad bien explotada (Autio *et al.*, 2000; Oviatt y McDougall, 2005; Zhou, 2007).

Dentro de las definiciones de empresa Born Global, no existe consenso en el número de años que transcurre desde que se crea hasta que se internacionaliza (Acedo y Jones, 2007), cifra que oscila desde los dos años después del comienzo de su actividad (McKinsey y Co, 1993; Rennie, 1993; Knight y Cavusgil, 1996), los tres años (Madsen y Servais, 1997; Iborra *et al.*, 1998; Knight *et al.*, 2004; Servais *et al.*, 2006; Zuchella *et al.*, 2007), los seis años (Shrader *et al.*, 2000; Zahra *et al.*, 2000), los siete años (Jolly *et al.*, 1992), los ocho años (McDougall y Oviatt, 1996) y hasta los diez años (Milanov y Fernhaber, 2009). Otro de los criterios para identificarlas es el porcentaje de ventas en el exterior, en el que muchos autores coinciden en un mínimo del 25% de la facturación procedente de mercados exteriores (Kuivalainen *et al.*, 2007; Jantunen *et al.*, 2008; Milanov y Fernhaber, 2009). Iborra *et al.* (1998) y Ripollés *et al.* (2002) también destacan que las Born Global poseen un grado de internacionalización elevado, y comprueban que son empresas que consideran la internacionalización no como una alternativa sino como una respuesta a su actitud proactiva.

Además del interés de los investigadores por definir a las empresas Born Global, también se han preocupado por conocer cuáles son los factores que han favorecido el cambio de su comportamiento particular. La mayoría de estudios que conforman este objeto de investigación se han centrado en el análisis de los factores que pueden dar explicación a la rápida internacionalización de las empresas, abordando este estudio especialmente desde la perspectiva del "entrepreneurship" (Zahra y Garvis, 2000; Rialp *et al.*, 2002).

Estos factores son catalogados de origen interno y externo (Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Madsen y Servais, 1997; Knight, 2000), y diferenciados en cuatro grupos:

- 1) El entorno internacional (Oviatt y McDougall, 2005), representado por el cambio económico, tecnológico y social.

- 2) El sector al que pertenece la empresa, en sus inicios la presencia de empresas Born Global se relacionó con sectores intensivos en tecnología (Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995; Oviatt y McDougall, 1995; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Autio y Sapienza, 2000; Autio et al., 2000), pero recientes investigaciones han encontrado que este tipo de empresas pueden hallarse en diferentes industrias (Madsen y Servais, 1997; McAuley, 1999; Knight, 2000; Rialp et al., 2002, 2005; Zahra, 2005; Blomqvist et al., 2008).
- 3) La estrategia de la empresa que asocia factores como la especialización en nichos de mercado (Galván, 2003), la inversión en I+D, y su penetración simultánea en diversos mercados (Oviatt y McDougall, 1995).
- 4) La actitud de los directivos (Madsen y Servais, 1997; Zahra y George, 2002; Oviatt y McDougall, 2005; Zucchella et al., 2007; Nordman y Melen, 2008) caracterizada por la experiencia internacional, su conocimiento de idiomas extranjeros, su nivel educativo, un carácter proactivo, la percepción de oportunidades de crecimiento en el exterior, entre otras características.

En esta investigación nos centramos en el cuarto factor. Autores como Jolly et al. (1992) y Fillis (2001) se enfocaron en la habilidad de las empresas para alcanzar esa estrategia global identificando un conjunto de competencias que impulsan esta tendencia, representadas en un enfoque de negocios ceñido por las habilidades para reconocer oportunidades, y su actuación, en conjunto con las características específicas del empresario. El trabajo presentado por Katsikeas, Leonidou y Morgan (2000), identifica tras una amplia revisión de la literatura existente, las variables relacionadas con el rendimiento en los mercados internacionales, clasificándolas en tres tipos: antecedentes, variables de influencia directa y resultados. Entre los antecedentes se observan aspectos relacionados con las características de los directivos, factores organizacionales y del entorno, que afectan indirectamente el rendimiento exportador. Entre las características de los directivos figuran aquellas de tipo demográfico, la experiencia, las actitudes, el comportamiento, etc., de los empresarios involucrados en el proceso de internacionalización de la empresa (Leonidou et al., 1998); incluso algunos investigadores sugieren que existe un determinado perfil del empresario que conduce al éxito en los mercados

internacionales (Gomez-Mejía, 1988; Evangelista, 1994).

Según Storey (1994), las experiencias y habilidades del emprendedor constituyen factores que explican el comportamiento de la empresa, por lo tanto, las características personales del emprendedor pueden conducir a la empresa hacia un proceso de internacionalización acelerada, al proporcionar a la empresa el conocimiento que el emprendedor ha ido adquiriendo con su edad, su educación y su experiencia profesional (Etemad, 2004). Adicional a estas características, Pla Barber y Escrivá Esteve (2006) indican que la actitud del emprendedor también es determinante para la decisión de ingresar al mercado internacional, consideran que esta actitud de asumir los nuevos retos que impone la internacionalización reflejan la disposición de enfrentarse al riesgo (Andersson y Evangelista, 2006)

Autores como Shrader et al. (2000) y Westhead et al. (2001) señalan que la experiencia previa del emprendedor es un factor que ejerce una influencia positiva sobre la posibilidad de exportar. Esta experiencia, a su vez, se adquiere con factores como la edad, la formación académica, la experiencia emprendedora que permiten que el emprendedor sea capaz de enfrentar nuevos riesgos (Andersson et al., 2004). En cuanto al nivel educativo se reconoce su aporte para desarrollar el ejercicio empresarial a escala nacional e internacional, incluso con el manejo de idiomas. De igual forma, la experiencia emprendedora que el fundador ha logrado adquirir en el pasado, le permite concretar y superar las limitaciones que se le puedan presentar dentro del proceso de internacionalización; dicha experiencia se relaciona con el conocimiento del mercado internacional y con la creación de empresas. Hay otras características, también importantes del emprendedor, como su actitud al riesgo que impulsa sus propósitos de expandirse internacionalmente.

1.1. EXPERIENCIA PREVIA Y FORMACIÓN EDUCATIVA

Generalmente, las estrategias de internacionalización se generan en la mente del directivo o fundador, y dada la poca experiencia de las empresas en este campo, y la necesidad de consolidarse en el mercado, deciden internacionalizarse con la visión a largo plazo del

empresario (Volberda y Elfring, 2001, Bailey y Johnson, 1992). La experiencia del fundador, su ambición y visión de futuro, influyen sobre esta decisión, por lo tanto, dentro de las características que determinan la decisión de irrumpir en los mercados internacionales están: la experiencia previa del directivo, su nivel educativo y su estilo directivo (Iborra *et al.*, 1998; Madsen y Servais, 1997).

Autores como Shrader *et al.* (2000) y Westhead *et al.* (2001) indican que la experiencia previa del emprendedor ejerce un efecto positivo sobre la posibilidad de exportar, específicamente, Shrader *et al.* (2000) señalan que una nueva empresa tiene principalmente la experiencia de su equipo y las habilidades de sus miembros, por lo tanto, cuando los gerentes tienen experiencia previa internacional, que es particularmente relevante para mercados extranjeros, puede permitir que nuevas empresas aceleraren su internacionalización. Sin embargo, Shrader *et al.* (2000) indican que incluyendo la experiencia previa internacional, existen otros tipos de experiencias relevantes para el acelerado proceso de internacionalización de nuevas empresas sumada la experiencia técnica, la experiencia en marketing, y la experiencia en nuevas empresas.

Según Shrader *et al.* (2000), estos tipos de experiencia pueden proporcionar a los administradores un mayor conocimiento de los negocios internacionales. Para estos autores, esta idea es apoyada por la investigación (Brush, 1992; Jolly *et al.*, 1992) que indica que la falta de experiencia técnica y de experiencia en comercialización son dos de los mayores obstáculos para la internacionalización de las jóvenes y las pequeñas empresas; por lo tanto, las empresas cuyos administradores tienen experiencia técnica y comercial es probable que sean capaces de adaptar las capacidades existentes para atender diversos mercados de mayor riesgo, mucho más fácilmente que aquellos emprendedores que luchan para desarrollar esas habilidades inicialmente. Antes de experiencia con nuevas empresas o de experiencia en mercados internacionales, también pueden proporcionar conocimientos básicos de negocios y la confianza que puede dar lugar a una mayor habilidad para gestionar los riesgos internacionales (Shrader *et al.*, 2000).

Con este sustento se toma la experiencia previa del directivo, como una variable determinante en el comportamiento exportador de las Born Global, que puede adquirirse por variables como la edad, el nivel

de formación académico, o la experiencia en otros proyectos de emprendimiento (Andersson *et al.*, 2004). La edad del emprendedor refleja el tiempo en el que ha adquirido su experiencia y llegar a influenciar de forma positiva la posibilidad de internacionalizarse. El nivel educativo permite un mejor desarrollo de las actividades empresariales. Igualmente, la experiencia que el empresario ha logrado adquirir durante los años, le permite enfrentar todo tipo de riesgos y limitaciones, en especial aquellos que se gesten en el proceso de internacionalización; si se trata de empresarios con experiencia en operaciones internacionales y en creación de empresas. Gnywali y Fogel (1994) sugieren que entre los factores condicionantes del emprendimiento se encuentran las habilidades emprendedoras y gerenciales, entre ellas la educación, los programas de entrenamiento técnico y vocacional y la disponibilidad de información. Cuestiones como el nivel académico, y la experiencia en actividades emprendedoras dentro de la academia conducen a la formación de factores que influyen en la probabilidad de que una persona decida crear empresa (Shane y Khurana, 2003; Shane, 2004; Audretsch *et al.*, 2005; Ding y Stuart, 2006). Hay otras características también importantes del emprendedor, como su actitud al riesgo que impulsan sus propósitos de expandirse internacionalmente.

1.2. ACTITUD FRENTE AL RIESGO

El concepto de propensión al riesgo está relacionado con el emprendimiento, porque la actividad emprendedora implica asumir riesgos de algún tipo. En varios de los estudios sobre Born Global, se investiga la importancia del empresario y el comportamiento emprendedor (Andersson y Wictor, 2003; Rennie, 1993; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McAuley, 1999), y muchos de estos estudios se centran en las características de los empresarios individuales (Gartner, 1988).

Algunas de las investigaciones sobre Born Global, han estado enfocadas en el empresario y su comportamiento (Andersson y Evangelista, 2006), incluso McDougall y Oviatt (2000), definen que la iniciativa empresarial orientada a la internacionalización debe tener en cuenta, no solo una actitud innovadora, sino también una actitud amante del riesgo. Andersson y Evangelista (2006) consideran que esta actitud de asumir la internacionalización demuestra la disposición del empresario para asumir el riesgo.

Ciertos estudios han comprobado que las personas gestoras de una empresa pueden tener una reacción frente al riesgo (Busenitz, 1999; Busenitz y Barney, 1997), que puede ser mayor en el caso de los fundadores de su propia empresa que en directivos de empresas ya existentes (Begley y Boyd, 1987). Otros estudios evidencian que los emprendedores son menos propensos al riesgo que los directivos (Low y McMillan, 1988), con esto se puede pensar que tolerar el riesgo es un problema de falta de información para reconocer y aceptar las oportunidades.

Por lo tanto, la propensión al riesgo de una persona determina su elección entre crear empresa o ser empleado (Kolvereid, 1996). Es por esto que en muchos casos los emprendedores tienden a considerar un negocio con menor riesgo que los no emprendedores (Busenitz, 1999; Palich y Bagby, 1995). Por otra parte, Smith y Miner (1985) señalan que la aversión al riesgo es mayor en empresarios cuyas firmas presentan un ritmo acelerado de crecimiento.

Finalmente, Segal *et al.* (2005) y Zhao *et al.* (2005) consideran que una mayor propensión al riesgo prevé la formación emprendedora de un individuo, motivando otros aspectos personales como la eficacia, la conducta optimista, y la proactividad.

2. Metodología

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

Del total de datos arrojados por la encuesta GEM, se utilizan tres criterios para obtener los datos relacionados con empresas Born Global. El primero tiene que ver con su año de fundación que no supera los siete años de constituida, es decir, que su año de creación fuera posterior al 2003. En segundo lugar, las empresas debían tener actividad exportadora, y que lograran obtener más del 25% de ventas anuales en el exterior o presencia internacional consolidada. El tercer criterio, aunque en

el caso colombiano no arrojó resultados, se relaciona con no incluir empresas subsidiarias o filiales. La muestra está conformada por un total de 297 empresas colombianas que cumplen con estas condiciones.

2.1. MODELO

El análisis clúster o de conglomerados es un grupo de técnicas multivariantes que se emplea para clasificar objetos, individuos o empresas en los grupos que se formarán. El objetivo de la técnica consiste en la formación de conglomerados lo más homogéneos posibles y distintos entre ellos (Hair *et al.*, 1999).

Se seleccionaron las variables consideradas como más significativas para el análisis y con la confiabilidad requerida para el estudio, por medio del Alpha de Cronbach que en todos los casos, superó el valor 0.7 lo cual indica una confiabilidad de consistencia interna adecuada (Nunnally y Bernstein, 1995). Es importante resaltar que se eliminaron diferentes ítems que afectaban la consistencia o cuya contribución era marginal y su respaldo teórico no estuviera comprometido por su ausencia. Al conjunto de variables seleccionadas se le aplicaron los análisis estadísticos tradicionales de asociación y correlación. (Ver Tabla 1).

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha on Standardized items
.816	.826

Tabla 1. Alpha Cronbach

Adicionalmente, al conjunto de variables seleccionadas se le aplicaron los análisis estadísticos tradicionales de asociación y correlación. Por último, para analizar la validez discriminante, se utiliza la estimación de los intervalos de confianza de los coeficientes de correlación entre las variables, para evidenciar que ninguno contiene a la unidad (Anderson y Gerbing, 1988)

Las variables utilizadas para el modelo son:

- **Experiencia Previa:** Número de años de experiencia laboral, experiencia anterior (empresario discontinuo) como empresario (empresa propia), antecedentes familiares (emprendimientos). Esta variable se justifica intentando incluir las categorías

propuestas por Shrader, *et al* (2000) donde se resalta la posibilidad de que el directivo cuente con experiencia técnica, experiencia en marketing, y la experiencia en nuevas empresas. Sin embargo, ante el filtro de Alpha Cronbach la experiencia de marketing mostró aportes marginales en este tipo de empresas.

- **Formación educativa:** Nivel educativo, cursos de capacitación.
- **Actitud al riesgo:** ser empresario como elección de carrera (Kolvereid, 1996), percepción de oportunidades del negocio, miedo al fracaso (Low y McMillan, 1988; Busenitz, 1999; Palich y Bagby, 1995). Gem Colombia (2011) señala que las actitudes de un emprendedor se relacionan con las creencias y los valores que tienen los empresarios, y dentro de dichas actitudes se encuentra el grado en el cual se cree que pueden existir buenas oportunidades para empezar una empresa, la percepción y la actitud frente al riesgo que tengan las personas y la percepción sobre las habilidades y competencias para desarrollar una empresa.

Adicionalmente, se incluyen las variables que describen el comportamiento exportador de las Born Global (incremento en las exportaciones, calificación de desempeño de las exportaciones, actividad exportadora en los últimos años), que nos permitirán determinar las características específicas del empresario para las Born Global más exitosas.

En este trabajo se ha desarrollado un análisis de conglomerados bietápico tomando como métrica de similitud la distancia euclidiana, cuya fórmula de cálculo es la siguiente:

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^p (X_{ik} - X_{jk})^2}$$

Donde d_{ij} es el valor de la distancia entre las unidades de análisis i y j , X_{ik} y X_{jk} son los valores de la variable k para las unidades i y j , respectivamente, mientras p es el número de las variables cuyos valores se busca comparar.

Para realizar el cálculo de esta métrica de distancia, las variables suelen estandarizarse previamente para que la escala de medición no distorsione el valor de las distancias. Con los valores de distancia de cada par de

unidades de análisis se construye la matriz de distancia, sobre la cual se aplican diversos algoritmos matemáticos para hallar grupos compuestos por unidades que, para ponerlo en términos sencillos, tengan mayor similitud entre sí.

Sobre este conjunto de variables se aplica la técnica de análisis de conglomerados bietápico o clúster en dos etapas clúster, a través del software estadístico SPSS, versión 19, que aplica un complejo algoritmo de cálculo que permite obtener un número óptimo de clústers o grupos en los que pueden clasificarse los datos. Para esto se siguió el criterio de información bayesiano de Schwarz, incluyendo en su cálculo variables continuas, con previa tipificación. El principal interés para utilizar esta técnica fue definir los grupos empresariales que tuvieran características del empresario específicas según el grado de éxito de sus resultados exportadores.

3. Resultados

3.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS GERENTES BORN GLOBAL EN COLOMBIA

De acuerdo a la encuesta (GEM) Global Entrepreneurship Monitor, los gerentes de las Born Global en Colombia poseen ciertas características y comportamientos que se presentan en las Gráficas 1, 2 y 3.

Como se observa en la Gráfica 1, el 68,4% de los gerentes de las Born Global en Colombia afirman no tener temor a fracasar frente a un 31,4% que sí tienen esta precepción ante su proyecto empresarial. Esta situación contrasta con la baja experiencia de los empresarios para hacer frente al mercado internacional y la limitación de recursos de los que dispone una pequeña empresa para su incursión en mercados altamente competitivos. Sin embargo, hacen posible que el empresario explote los atributos propios de su naturaleza emprendedora (edad, propensión al riesgo, experiencia laboral previa, conocimientos adquiridos por su nivel educativo, etc.) y su motivación para obtener un status de empresario exitoso (Shrader *et al.*, 2000 y Westhead *et al.*, 2001).

En el caso de la experiencia previa, se concluye de la Gráfica 2, que el 40% de los empresarios poseen entre 0 a 5 años de experiencia y el 31% entre 6 a 10 años. Sin embargo, más del 60% no tienen experiencia en el

mercado internacional e incluso desconocen el proceso de exportación, pero su trajinar en funciones similares o en emprendimientos, les previos permite ser capaces de enfrentar nuevos riesgos (Andersson *et al.*, 2004)

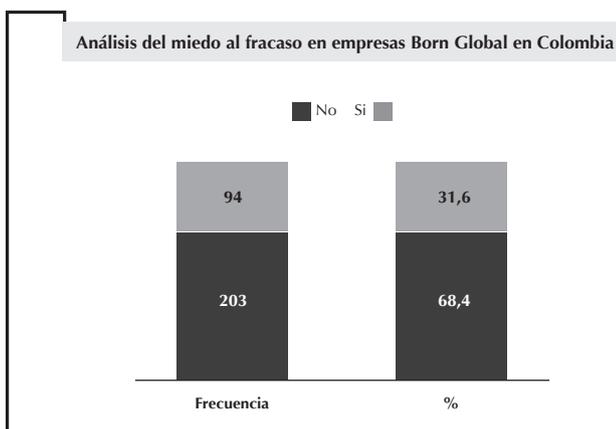
En cuanto al nivel educativo, (Gráfica 3), aunque se reconoce como uno de los factores más importantes para desarrollar el ejercicio empresarial a escala nacional e internacional, en Colombia el 32.3% se concentra en el nivel técnico o tecnológico, seguido por estudios universitarios con un 30% del total y menos del 5% tienen niveles de posgrado.

En los acápite siguientes y con el fin de conocer en mayor detalle las variables objeto de estudio, se hace un análisis más detallado de las características del empresario Born Global en términos de su miedo al fracaso, nivel educativo y experiencia previa.

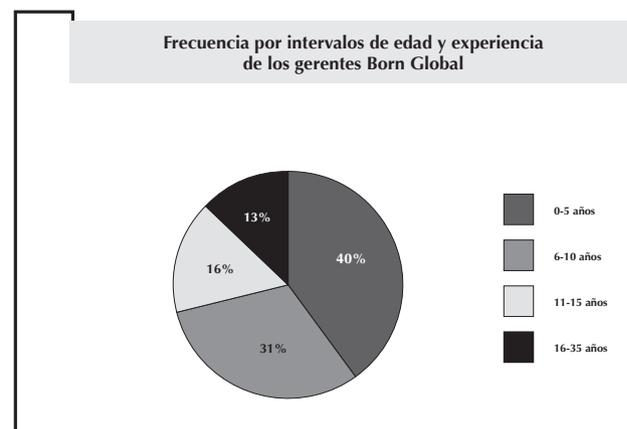
3.1.1 ANÁLISIS DEL MIEDO AL FRACASO EN GERENTES BORN GLOBAL

En las Gráficas que evalúan la variable Miedo al Fracaso como aspecto relevante en el éxito de los gerentes y sus empresas, se observa que sin importar si se tiene mucha o poca experiencia, el miedo al fracaso es bajo, oscila en valores cercanos al 30% (Ver Gráfica 4) y puede ser explicado por tratarse de empresarios mayoritariamente jóvenes, en contraste con empresas creadas por mujeres o personas en rangos altos de edad.

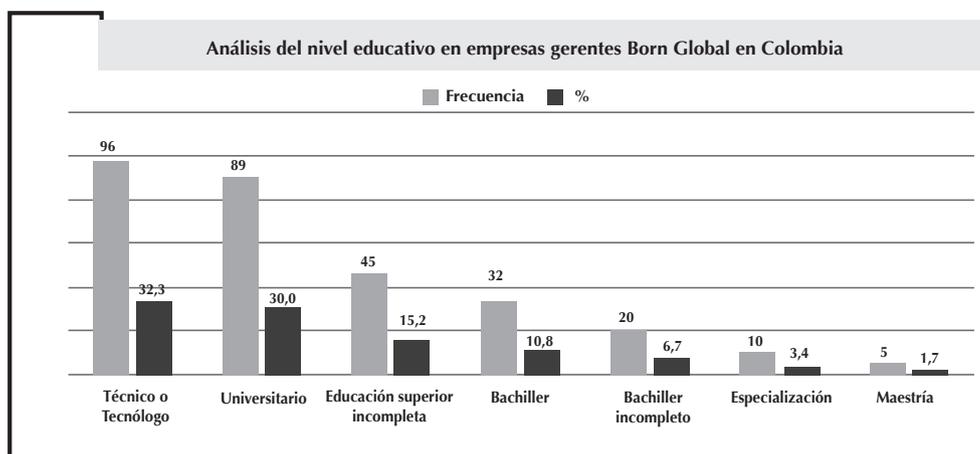
Estas condiciones pueden ser explicadas porque con la condición de ser mujer o tener más de 35 años se tiende a relacionar con personas menos arriesgadas, debido principalmente a la existencia de grandes compromisos económicos o familiares (hijos, madres cabeza de hogar, responsabilidades financieras, etc.) (Ljunngren y Kolvereid, 1996, Guzmán, J. y Rodríguez, M, 2008).



Gráfica 1. Fuente: Datos encuesta GEM 2011



Gráfica 2. Fuente: Datos encuesta GEM 2011



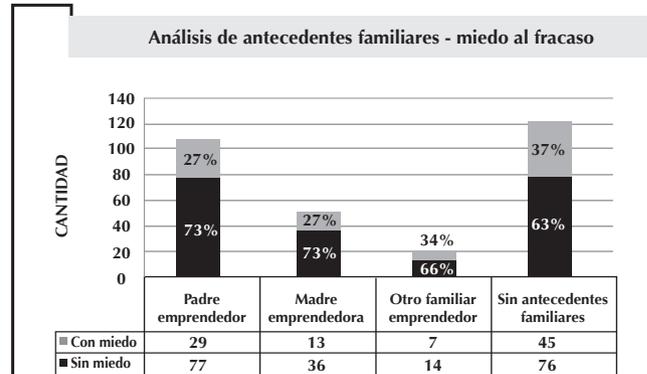
Gráfica 3. Fuente: Datos encuesta GEM 2011

Por otro lado en la Gráfica 5 se evidencia, que el 35% del total de gerentes de Born Global provienen de padre emprendedor, mientras que el 41% no conocen antecedentes familiares en su decisión de emprender. Este resultado muestra una importante influencia de los padres sobre el emprendimiento en negocios, situación que es natural pues los negocios familiares involucran, en ocasiones, varios miembros de la familia, inclusive a los hijos, que como condición de vida asumen los negocios de sus padres como legado de generaciones o por aspectos sucesorales (Ramírez, 2010). Con respecto al miedo al fracaso, se observa que existe un porcentaje mayor cuando se tiene algún antecedente familiar de emprendimiento, lo cual lleva a pensar que el miedo puede presentarse a partir de los conocimientos de las diferentes experiencias empresariales de sus familias a través de los años.

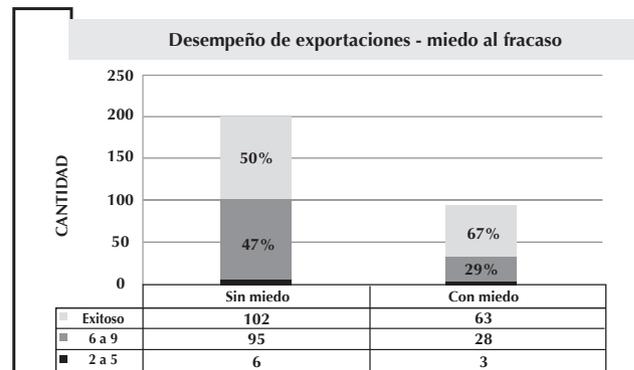
Por otra parte, a pesar de la relevancia del factor asociado al miedo al fracaso de los gerentes, no es posible concluir que afecte fuertemente las posibilidades de éxito de las Born Global (Gráfica 6), debido a que un porcentaje mayor al 67% de estas empresas lograron ser exitosas a pesar de que el gerente declaró experimentar miedo al fracaso. Esto, sumado a que se logra evidenciar que el 35% de las empresas tuvieron incrementos en las exportaciones iguales o superiores al 20% en los últimos tres años, aunque las políticas y la toma de decisiones estaba mediada por gerentes con aversión al riesgo. (Gráfica 7).

Este aspecto se relaciona con la posibilidad de que el miedo al fracaso pueda conducir a que los gerentes cometan errores, por el mismo temor de perder el

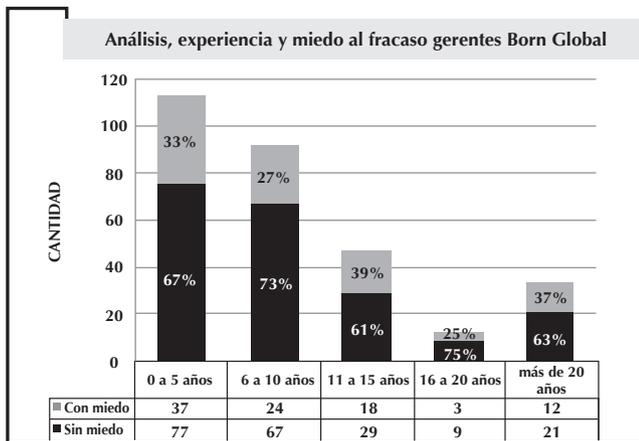
capital invertido, y como consecuencia de dichos errores y del proceso conservador se implementan aspectos de mejoramiento o redirección de las decisiones que eviten el fracaso (Mármol, 2012). Destacar los temores o fracasos para reinventar en las empresas, es otro de los mecanismos fundamentales de un buen emprendedor (Karam, 2009), (Mármol, 2012).



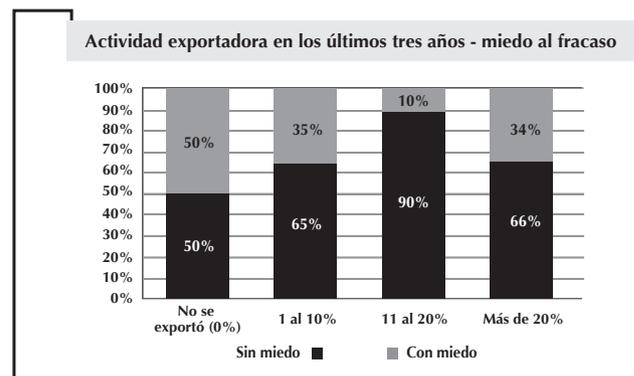
Gráfica 5. Fuente: Datos encuesta GEM 2011



Gráfica 6. Fuente: Datos encuesta GEM 2011



Gráfica 4. Fuente: Datos encuesta GEM 2011



Gráfica 7. Fuente: Datos encuesta GEM 2011

3.1.2 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DEL NIVEL EDUCATIVO

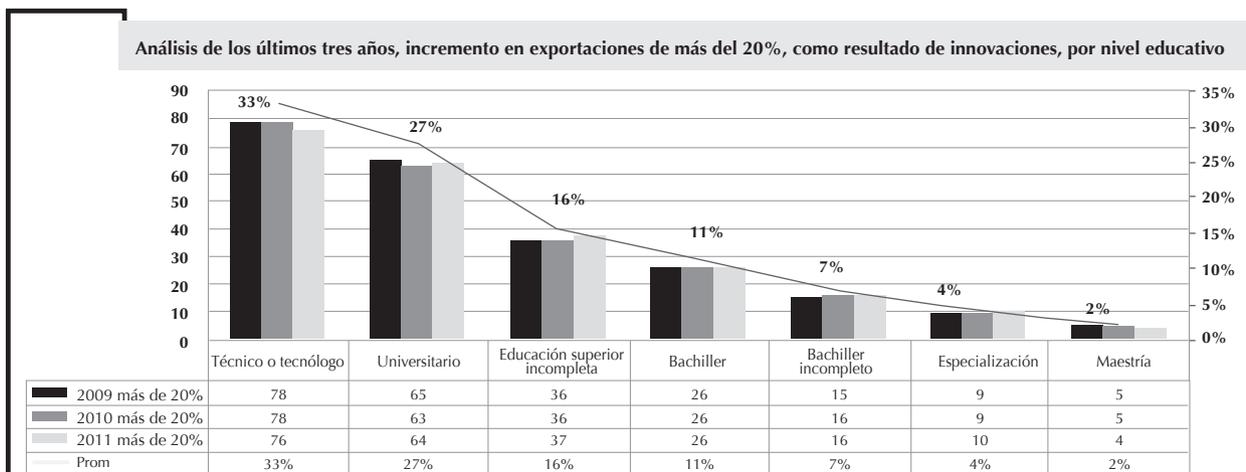
Según lo observado en la Gráfica 8, los técnicos o tecnólogos y universitarios que administran las Born Global han liderado las empresas con crecimientos superiores del 20% anual de sus exportaciones y logrando ser más evidente en las empresas que implementaron innovaciones dentro del proceso productivo (26% del total de empresas).

Este comportamiento se conserva para los años 2009, 2010 y 2011, aunque sin aumentos considerables. Aspectos de la economía colombiana y los países destino de sus exportaciones, serían la causa para que las empresas conserven dicho comportamiento.

NIVEL EDUCATIVO Y EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS BORN GLOBAL

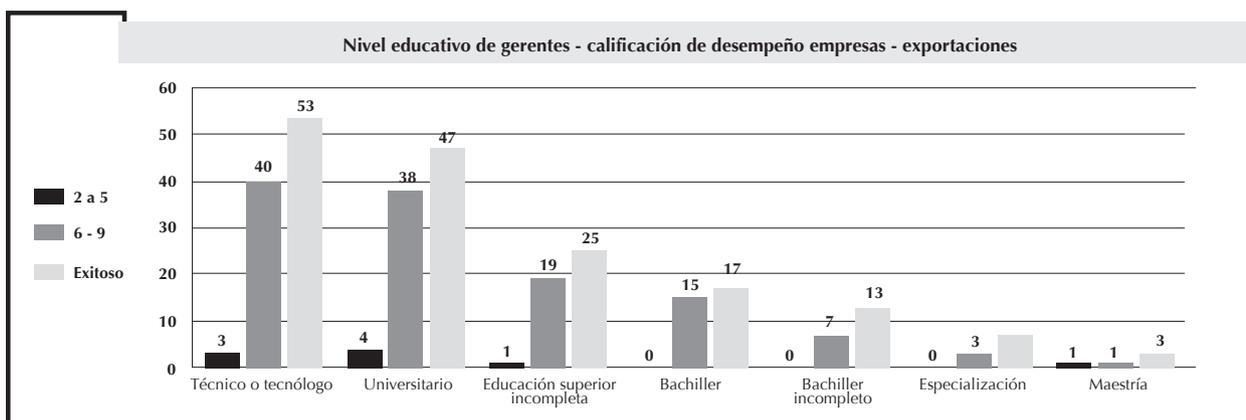
En la Gráfica 9 se evidencia la relación entre la actividad exportadora y el nivel educativo de los gerentes en las Born Global de Colombia. El 18% de las empresas se encuentran administradas por técnicos o tecnólogos y tienen una calificación exitosa, seguido por los universitarios con un 15,8% sobre el total de empresas encuestadas.

El anterior resultado direcciona otras variables de éxito como el emprendimiento en innovaciones propias y generación de conceptos básicos y que no son altamente sofisticados. Adicionalmente, se relaciona este resultado con temas de comportamiento y habilidad para emprender en opciones donde las oportunidades de negocios no están ubicadas al nivel educativo del gerente emprendedor.



Gráfica 8.

Fuente: Datos encuesta GEM 2011



Gráfica 9.

Fuente: Datos encuesta GEM 2011

3.1.3 ANÁLISIS VARIABLE DE EXPERIENCIA DE LOS GERENTES BORN GLOBAL

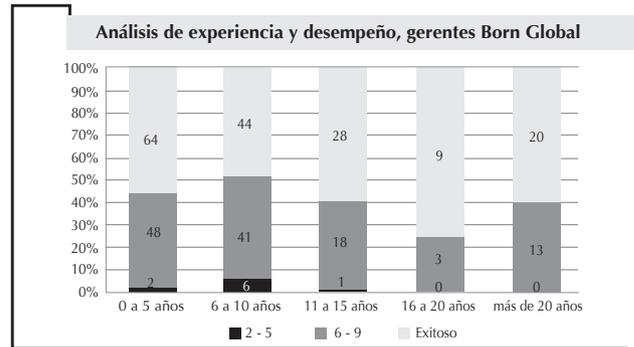
En las Gráficas 10 a la 12, se evidencia que la mayor cantidad de empresas se encuentran administradas por gerentes con experiencia de 0 a 5 años (38.3%) con un éxito en el desempeño del 21.5% (64 empresas de 297 total). Con menos cantidad se observan las empresas lideradas por gerentes con experiencia de 6 a 10 años (29%).

Si bien es cierto que existe una diferencia importante en la cantidad de emprendedores de menor experiencia, el porcentaje de éxitos es similar, entre el 50% y 60% (Gráfica 10), sin importar los años que lleva el gerente desarrollando su actividad productiva, situación que nos permite observar que la experiencia no es un factor que beneficia o limita a las Born Global para efectos de los resultados del análisis en Colombia, a pesar de que asigna comportamientos conservadores en las decisiones internas para el logro de los éxitos empresariales.

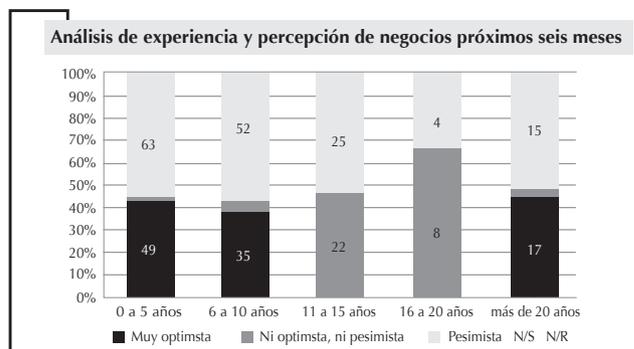
Por último en la experiencia de los gerentes según el nivel educativo, se resalta que el 23% de los tecnólogos o técnicos, tienen de 0 a 10 años de experiencia, seguido del 21% de los universitarios con experiencia de 11 a 20 años. Lo anterior tiene explicación en las iniciativas básicas de emprendimiento en categorías de nivel educativo profesional o técnico, resultantes del análisis. Igualmente, la experiencia previa es un ámbito más rico de adquisición de competencias para los exportadores. Su aporte a la capacidad para resolver problemas, negociar, trabajar en equipo y comunicar fue significativo y permite una mayor oportunidad para llegar al éxito. Como señalan algunos autores, no existe mejor forma de aprender a armar una empresa exitosa que haber trabajado en una, o mejor aún, haber fundado una (Stuart y Abetti, 1990).

• EMPRESARIOS DISCONTINUOS Y RESULTADOS EMPRESARIALES.

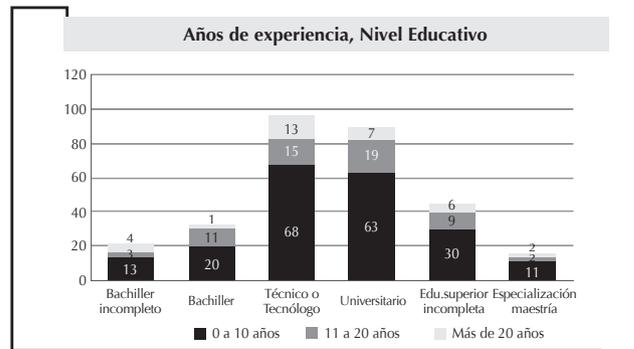
En relación con la actividad exportadora en los últimos tres años, el análisis de la encuesta indica (Gráfica 13) que el 60.7% del total de las empresas analizadas tiene incrementos de más del 20 % en las exportaciones, y que el 92% de estos empresarios que tuvieron el incremento señalado en la actividad exportadora no fueron discontinuos, es decir que no han tenido antecedentes de



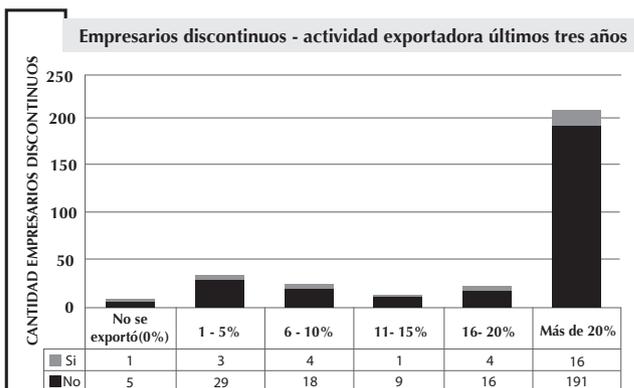
Gráfica 10. Fuente: Datos encuesta GEM 2011



Gráfica 11. Fuente: Datos encuesta GEM 2011



Gráfica 12. Fuente: Datos encuesta GEM 2011



Gráfica 13. Fuente: Datos encuesta GEM 2011

haber discontinuado, vendido, liquidado o retirado de una empresa de la cual era propietario o participaba en su administración.

Por otro lado, de los empresarios catalogados como exitosos (Gráfica 14) en su actividad, el 92% fueron continuos en su actividad empresarial, es decir, fueron constantes y eso probablemente tuvo influencia en el éxito empresarial.

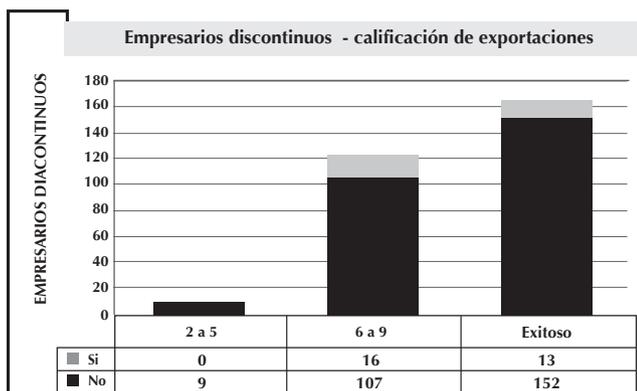
En cuanto al nivel educativo (Gráfica 15), el 15% de los gerentes universitarios han sido empresarios discontinuos seguido por el nivel tecnológico que alcanzó una actividad discontinua del 10.4%.

En general lo observado en las Gráficas 13 a 15 muestra que la discontinuidad en la actividad empresarial de los gerentes no marca la diferencia en su éxito, debido a que presenta porcentajes bajos en cuanto a los totales por cada categoría.

ANÁLISIS DE ANTECEDENTES FAMILIARES Y DESEMPEÑO DE LAS EXPORTACIONES

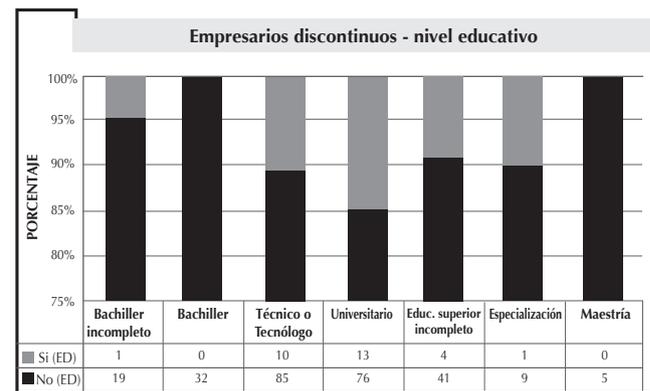
El desempeño de las exportaciones estuvo marcado por gerentes que no tuvieron antecedentes familiares de emprendimiento con un 39.3%, seguido de los gerentes con padre emprendedor con un 35.6% del total de las empresas Born Global. (Ver Gráfica 16)

En relación con el nivel educativo, la mayor parte de gerentes universitarios no poseen antecedentes familiares, y la categoría técnico o tecnólogo está marcada con un porcentaje importante de antecedentes con padres emprendedores (Gráfica 17). Esta situación puede obedecer a que generacionalmente han recibido los elementos técnicos y el legado de la empresa familiar de sus padres o de la familia, o simplemente se han hecho cargo de sus empresas por aspectos de competencias profesionales y de conocimientos (Ramírez, 2010).



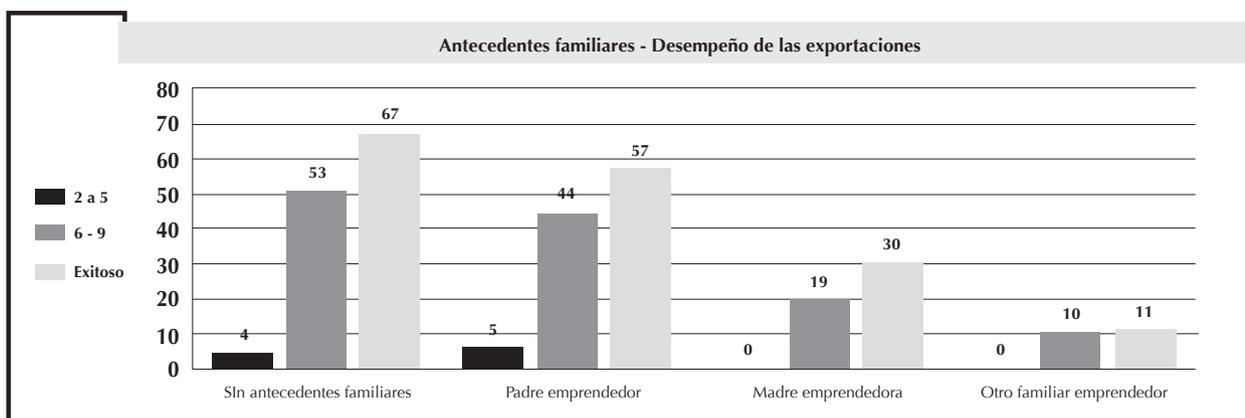
Gráfica 14.

Fuente: Datos encuesta GEM 2011



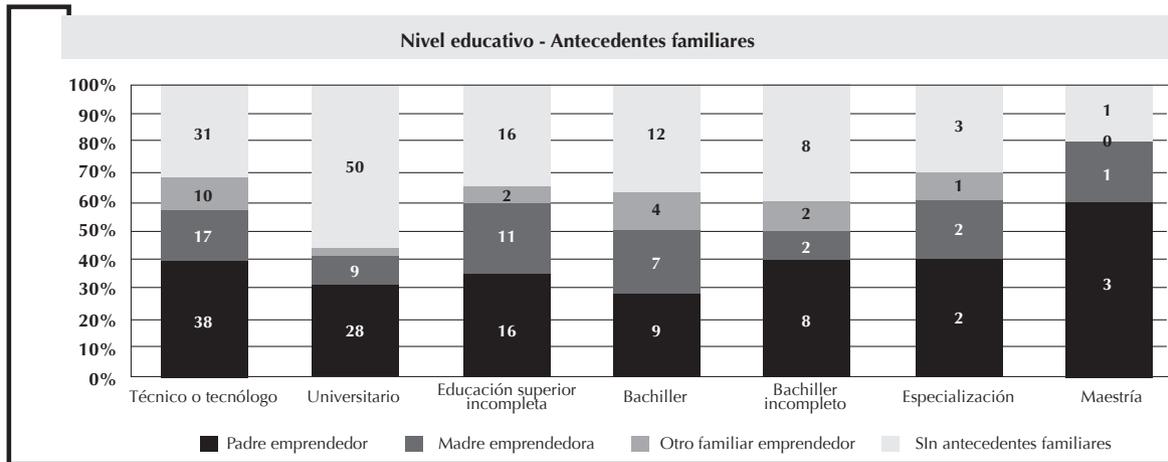
Gráfica 15.

Fuente: Datos encuesta GEM 2011



Gráfica 16.

Fuente: Datos encuesta GEM 2011



Gráfica 17.

Fuente: Datos encuesta GEM 2011

4. Análisis del modelo de conglomerados

En los anteriores análisis generales se evaluaron las diferentes variables objeto de este trabajo, dando los lineamientos básicos del comportamiento de las Born Global en Colombia. Con el fin de obtener una diferenciación entre las empresas, que determine la presencia o ausencia de estas características como determinantes del éxito, se ha planteado un análisis de conglomerados que proporciona las posibles incidencias en las decisiones y resultados empresariales según el perfil de sus gerentes.

El análisis de conglomerados en dos fases genera como resultado la existencia de tres grupos de empresas Born Global y ratificado con el Criterio de Información Bayesiano (BIC) para conocer la distribución de dichas empresas dentro de cada conglomerado o clúster, y donde las características de experiencia previa, nivel educativo y miedo al fracaso logran reportar diferencias significativas, al 95% de nivel de confianza, dentro de los diferentes grupos.

A partir de los resultados obtenidos dentro del modelo, y de los perfiles de conglomeración de las variables incluidas en el estudio, se logra generar la caracterización que se observa en el Cuadro 1.

En el Cuadro 2 se detallan las principales variables analizadas de los conglomerados, las cuales permitirán

en la Figura 1 determinar el modelo concluido de los datos producto del análisis.

De acuerdo a los anteriores, resultados las características de los conglomerados se explican así:

- CONGLOMERADO 1

El resultado de las exportaciones de las empresas ubicadas en este grupo es del 33,8% en la calificación de 8, es decir no se consideran totalmente exitosos, y únicamente el 27,9% tuvieron incrementos de las exportaciones en el último año (2011) producto de innovaciones en el rango del 16% al 20%. Por otra parte, este grupo tiene un 41% de gerentes con nivel educativo universitario, lo cual es una característica particular de mayor concentración, con respecto a los demás conglomerados analizados.

El 41,2% de las empresas de este conglomerado posee un promedio de 36,25 meses (aproximadamente 3 años de existencia) y la experiencia en el negocio de sus gerentes oscila entre 0 y 5 años. Este es el conglomerado promedio entre exitoso (conglomerado 2) y poco exitoso (conglomerado 3); se caracteriza por presentar un mejoramiento en las exportaciones en los últimos tres años, al pasar del 1% al 5% en el 2009, a exportar del 16% al 20% en el 2011. Los directivos de este conglomerado poseen un nivel educativo superior a los demás, debido a que han recibido capacitaciones a lo largo de su carrera, y poseen poca experiencia en el negocio.

Este tipo de empresas pueden considerarse en estado de crecimiento o consolidación; dicho proceso es dirigido por personas con niveles educativos superiores y con poca experiencia en el negocio.

		1			2			3		
TAMAÑO		23,6%			54,9%			21,6%		
FRECUENCIA		70			163			64		
	Variable	Cat. Más Frec.	%	Media	Cat. Más Frec.	%	Media	Cat. Más Frec.	%	Media
1	Incremento de las exportaciones en los últimos 3 años como resultado de innovaciones emprendidas (2010).	6 a 10%	26,5%		Más de 20%	100%		Más de 20%	100%	
2	Proporción de empresas que incrementaron las exportaciones en los últimos 3 años.	si	100%		Si	95,4%		No	93,8%	
3	Incremento de las exportaciones en los últimos 3 años como resultado de innovaciones emprendidas (2009).	1 a 5%	22,1%		Más de 20%	98,8%		Más de 20%	100%	
4	Incremento de las exportaciones en los últimos 3 años como resultado de innovaciones emprendidas (2011).	16 a 20%	27,9%		Más de 20%	96,9%		Más de 20%	100,0%	
5	Clasificación del desempeño en las exportaciones	8	33,8%		Exitosa	87,1%		7	32,8%	
6	Actividad exportadora en los últimos 3 años	Más de 20%	38,2%		Más de 20%	98,2%		Más de 20%	31,2%	
7	Antigüedad de la empresa		41,2%	36,25		28,0%	24,64		30,7%	27
8	Durante su vida laboral ha asistido a cursos de capacitación	Varias veces	44,1%		Nunca	38,7%		Varias veces	48,0%	
9	Miedo al fracaso	No	73,5%		No	59,5%		No	85,9%	
10	Percepción de oportunidades de negocio durante los próximos 6 meses			3,54			4,29			3,62
11	Antecedentes familiares	Sin antecedentes Familiares	42,6%		Sin antecedentes Familiares	41,7%		Padre emprendedor	43,8%	
12	Empresarios discontinuos	No	85,3%		No	92,0%		No	90,6%	
13	Nivel educativo	Universitario	41,2%		Técnico o tecnólogo	31,9%		Técnico o tecnólogo	37,1%	
14	Elección de carrera	Deseable	92,6%		Deseable	82,5%		Deseable	89,1%	
15	No. años de experiencia laboral			8,3			8,8			7,9
16	Años de experiencia	0 a 5 años	35,3%		0 a 5 años	41,1%		6 a 10	37,5%	

Cuadro 1. Datos conglomerados

Fuente: Análisis de conglomerados GEM 2011, base de datos

	CAL. EXPORTACIONES	ACT. EXPORTADORA	ANTIGÜEDAD	MIEDO AL FRACASO	EXPERIENCIA	NIVEL EDUCATIVO
CONGLOMERADO 1	34%	38%	41%	27%	35%	41%
CONGLOMERADO 2	87%	98%	28%	41%	41%	32%
CONGLOMERADO 3	33%	31%	31%	14%	38%	37%

Cuadro 2. Principales variables.

Fuente: Análisis de conglomerados GEM 2011, base de datos.

- CONGLOMERADO 2

Los resultados muestran que el conglomerado 2, posee un mayor éxito empresarial, al considerar variables e indicadores de crecimiento en sus exportaciones. Lo anterior se une con algunas características particulares

de sus gerentes que probablemente hayan tenido injerencia en dichos resultados.

Las empresas ubicadas en este grupo (54,9%), tienen un nivel de éxito importante, como resultado de sus exportaciones (95,4%) debido al incremento de sus

exportaciones en los últimos tres años. El 98% de las empresas, desde el año 2009, han tenido incrementos en las exportaciones por encima del 20%. Sin embargo tienen el mayor porcentaje de gerentes con miedo al fracaso (40,1%), seguido por un 26,5% del conglomerado 1.

En este conglomerado, la mayor parte de gerentes (41,1%) tienen un promedio de experiencia en el negocio entre 0 a 5 años, es decir, se observa una característica de emprendimiento joven para el conglomerado referenciado, unido a un mayor grado de experiencia laboral de sus gerentes con 8,8 años en promedio. Adicionalmente, el 41,7% de las empresas de este conglomerado no poseen antecedentes familiares con experiencias de emprendimiento.

El Cuadro 1, permite observar el éxito del conglomerado 2 en la calificación de sus exportaciones y su nivel de incremento de exportaciones, presentando que la mayoría de sus gerentes no le tiene miedo al fracaso, gerentes que son principiantes en su experiencia en la actividad empresarial en relación con los ubicados en el conglomerado siguiente, y con una especialidad en cuanto a nivel educativo más dispersa que los otros conglomerados. Por lo tanto, el conglomerado 2 es el más exitoso por sus resultados exportadores y por nivel de crecimiento, caracterizado por ser empresas con directivos con poca experiencia en el negocio, unida a una mayor propensión al riesgo. Los directivos de este grupo se caracterizan por tener en su mayoría un nivel educativo intermedio (técnico o tecnólogo); ni ellos ni su familia tienen antecedentes de experiencias emprendedoras, ni han recibido cursos de capacitación en el transcurso de su vida laboral. Sin embargo, han tomado el emprendimiento como una elección de carrera. Puede considerarse que los gerentes de las Born Global más exitosas poseen características innatas que han impulsado su perfil emprendedor.

- CONGLOMERADO 3

En este grupo de empresas (21,7%) del total, se observa que un 93,8% no incrementaron sus exportaciones en los últimos tres años, convirtiéndola en el nivel más bajo en las diferentes variables de éxito empresarial analizado. A pesar de que las empresas que incrementaron sus exportaciones lo hicieron a través de productos innovadores, este porcentaje en estas empresas es bajo. Igualmente en la clasificación de desempeño un 32,8%,

se ubicaron en una calificación de 7, la más baja de los conglomerados. Los gerentes de este grupo son los de menor miedo al fracaso con un 85,9% del total del conglomerado. El 43,8% posee antecedentes familiares de padre emprendedor, situación que orienta a determinar una influencia en las características de gerenciar de acuerdo con legados familiares de las empresas. En cuanto a nivel educativo el 37,1% están en el nivel técnico o tecnólogo, y han sido partícipes de cursos de capacitación a lo largo de su experiencia en el negocio, que se encuentra entre 6 y 10 años, el mayor tiempo de actividad empresarial de los tres conglomerados analizados. En general, este grupo de empresas Born Global presenta el menor éxito exportador, con gerentes de mayor trayectoria en el negocio, que no temen al riesgo, y provienen de familias con experiencia en emprendimiento familiar, un grupo donde la experiencia no condiciona el éxito de sus empresas.

En la Figura 1 se evidencian los comportamientos para cada conglomerado, que se indican con las flechas para cada variable y marcan las diferencias en el éxito del conglomerado 2, en relación con los conglomerados 1 y 3.

5. Conclusiones y recomendaciones

En este trabajo se ha realizado una caracterización del fenómeno de las Born Global en Colombia, desde el punto de vista del emprendedor, que posee ciertas condiciones personales, académicas y de experiencia que determinan la forma como dirige los procesos de internacionalización. Estas características son propias del comportamiento internacional prematuro de sus empresas, que conduce a que tengan ciertas habilidades y capacidades propias que los distinguen de otro tipo de empresas. Autores como Shradet *et al.* (2000) y Westhead *et al.* (2001) consideran que la experiencia y el nivel educativo del empresario afectan las posibilidades de exportar. Estas afirmaciones se llegan a cumplir para el caso de las empresas con procesos de internacionalización tradicional, mas no para empresas de rápida internacionalización, donde una mayor experiencia y una formación educativa superior, no son garantía de procesos de internacionalización exitosos.

Para el caso de la propensión al riesgo de los empresarios de las Born Global colombianas, se cumple lo señalado

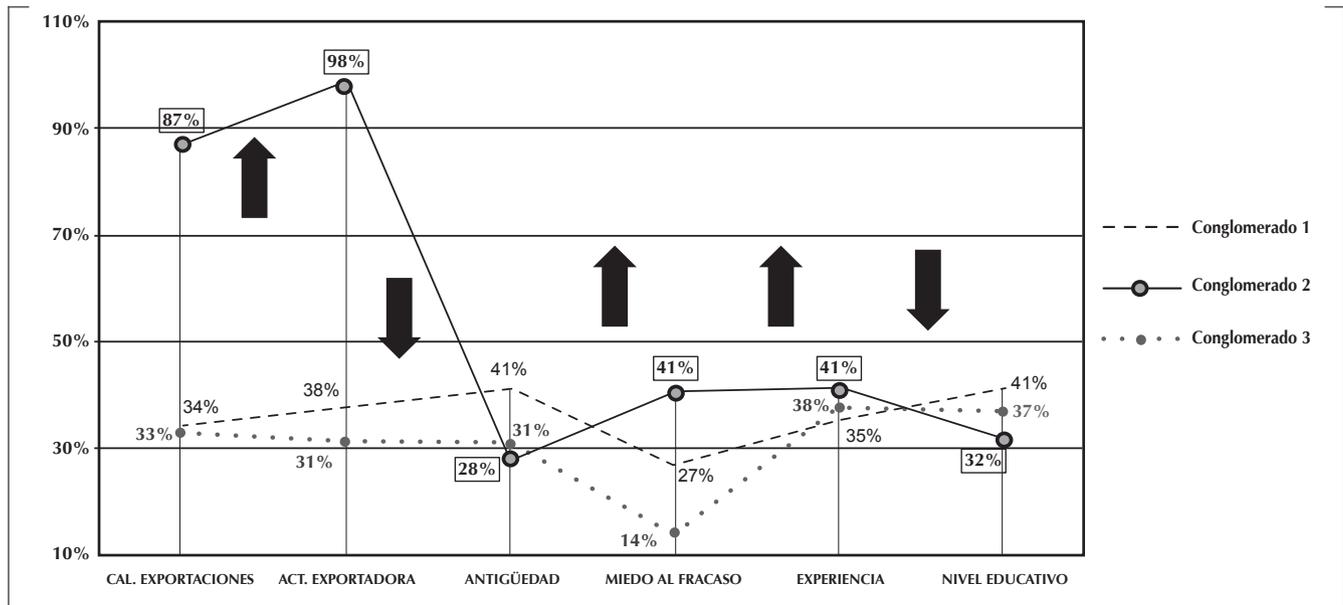


Figura 1. Análisis modelo de conglomerados - Variable gerentes

Fuente: Datos encuesta GEM 2011, modelo.

por Segal *et al.* (2005) y Zhao *et al.* (2005) quienes consideran que una menor aversión al riesgo se asocia con la habilidad emprendedora de un individuo, si se tiene en cuenta que los directivos de este tipo de empresas no le temen al fracaso.

Los directivos de las Born Global en Colombia no poseen antecedentes de emprendimiento familiar, se caracterizan por su poca experiencia laboral que se asocia a una mayor propensión al riesgo. El miedo al fracaso tiende a disminuir, a medida que las empresas incrementan su nivel de exportaciones; por lo tanto los directivos asimilan los buenos resultados con confianza, sin embargo, cuando llegan a un punto de crecimiento alto, regresa el temor al fracaso, y en este caso se refleja la inseguridad del directivo para poder mantener dicho nivel de crecimiento. Por otra parte, aunque en la consolidación del éxito de las Born Global no se establece como prerrequisito la existencia de gerentes con altos niveles educativos (superiores al universitario), los directivos de estas empresas sí tienen un nivel de formación bien sea técnico, tecnológico o universitario, que es importante para el desarrollo de sus habilidades emprendedoras. Sin embargo, el peso de otras características como la propensión al riesgo y la poca experiencia laboral nos lleva a considerar que las motivaciones de estos empresarios son más de tipo intuitivo que producto de un recorrido en el ámbito empresarial.

Las empresas Born Global exitosas poseen un perfil directivo innato, su carácter emprendedor no está relacionado con su formación académica o su experiencia; sus decisiones empresariales están guiadas por el instinto de supervivencia. Las Born Global en crecimiento poseen un perfil directivo con conocimientos, teniendo en cuenta que el proceso de consolidación en el mercado internacional es apoyado por directivos con mayor grado educativo y capacitado a nivel empresarial. Las Born Global poco exitosas poseen un perfil directivo con experiencia, son conformadas por gerentes que se han desarrollado en un ambiente familiar empresarial, que llevan más años de experiencia en el negocio, aspectos que han creado barreras condicionantes para un crecimiento sostenido.

Finalmente, la importancia de este estudio radica en la necesidad de conocer la diferencia entre los directivos y/o gerentes de las empresas Born Global con respecto a los gerentes de otro tipo de empresas internacionalizadas, con el fin de caracterizar al empresario que lidera un proceso de rápida internacionalización de las empresas; siendo este un aspecto relevante para el Gobierno nacional que busca generar políticas de internacionalización eficientes, adaptadas al tipo de empresarios de nuestro país; y para empresarios y profesionales, que buscan explotar aquellos rasgos personales necesarios para iniciar nuevos emprendimientos, e incluso para identificar las

fallas en su comportamiento o accionar, que impiden el crecimiento exportador de sus empresas.

Para el Gobierno es de vital importancia estimular las exportaciones porque esto genera más empleo y crecimiento económico, y para un país como Colombia, donde hay una gran parte de medianas y pequeñas empresas, este trabajo contribuye a guiar la experiencia exportadora de estas empresas, y visualizar el tipo de empresario que promueve procesos de internacionalización.

Ante la incapacidad de muchas empresas por competir exitosamente en mercados internacionales, este estudio permite determinar las capacidades que debe poseer o desarrollar un empresario para conducir a la empresa hacia una mayor competitividad. Estos empresarios deben aprovechar su experiencia y conocimiento como fuente de ventajas competitivas necesarias para obtener el éxito en las exportaciones, e incluso conducir a los demás miembros de la empresa hacia una actitud empresarial internacional.

Para investigadores y académicos, este trabajo sirve como punto de partida para otro tipo de estudios que busquen profundizar en el comportamiento de los empresarios, bien sean estudios de tipo psicológico o sociológico que conduzcan a obtener características más específicas para cada tipo de perfil directivo identificado. Para los consultores, este estudio permite entender la importancia de identificar las características de directivos de las organizaciones que enfrentan procesos de internacionalización temprana, información que puede ser una fuente inicial de conocimiento para analizar la cultura organizacional y definir los perfiles directivos en las empresas objeto de estudio.

NOTAS

1. Artículo de investigación científica y tecnológica, hace parte del proyecto de investigación "Factores que influyen sobre el comportamiento exportador para las empresas tipo Born Global en Colombia, Chile y Brasil" financiado por la Pontificia Universidad Javeriana Cali, durante el año 2012.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACEDO, F. J. y JONES, M. V. Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *In: Journal of World Business*. 42 (2007); p. 236-252.
2. ANDERSSON, S.; EVANGELISTA, F. The Entrepreneur in the Born Global Firm in Australia and Sweden. *In: Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 13, No. 4 (2006); p. 642-659.
3. ANDERSON, J. C. y GERBING, D. W. Structural Equation Modeling in Practice: A review and recommended two-step approach. *In: Psychological Bulletin*. Vol.103, No. 3 (1998); p. 411-423.
4. ANDERSSON, S. and WICTOR, I. Innovative internationalization in new firms – Born Globals the Swedish case. *In: Journal of International Entrepreneurship*. Vol. 1, No. 3(2003); p. 249-76.
5. ANDERSSON, S.; GABRIELSSON, J. y WICTOR, I. International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. *In: Canadian Journal of Administrative Sciences*. Vol. 21, No. 1 (2004); p. 22-34.
6. AUDRETSCH, Davis; ALDRIDGE, Taylor y OETTL, Alexander. The knowledge filter and Economic Growth: The role of Scientist Entrepreneurship. *In: Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*. No. 1106 (march. 2006); p. 1-67.
7. AUTIO, E. y SAPIENZA, H.J. Comparing process and born global perspectives in them international growth of technology-based new firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research, Center for Entrepreneurial Studies: Babson College*, 2000. p. 413-424.
8. AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J. y ALMEIDA, J.G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *In: Academy of Management Journal*. 43 (2000); p. 909-924
9. BAILEY, A., y JOHNSON, G. A framework for managerial understanding of strategy development. In H. W. Volberda & T. Elfring (Eds.), *Rethinking strategy*. London: Sage,2001. pp. 212-230.
10. BEGLEY, T. M. y BOYD, D. P. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *In: Journal of Business Venturing*. Vol. 2 (1987); p. 79-93.
11. BELL, J. The internationalization of small computer software firms: A further challenge to stage theories. *In: European Journal of Marketing*. Vol. 29, No. 8 (1995); p. 60-75.
12. BLOMQUIST, K., HURMELINNA-LAUKKANEN, P., NUMMELA, N. y SAARENKETO, S. The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive Born Globals. *In: Journal of Engineering and Technology Management*. Vol. 25 No. 1/2 (2008); p. 123-135.
13. BRUSH, G. Factors motivating small companies to internationalize: To be effect of firm age. Unpublished doctoral dissertation, Boston University. 1992.
14. BUSENITZ, L. W. Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective. *In: Journal of Applied Behavioural Science*. Vol. 35, No. 3 (1999); p. 325-340.

15. BUSENITZ, L. W., Y BARNEY, J. B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *In: Journal of Business Management*. Vol. 12, No. 1 (1997); p. 9-30.
16. COVIELLO, N. Y MUNRO, H.J. Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. *In: European Journal of Marketing*. Vol. 29, No. 7 (1995); p. 49-61.
17. DIMITRATOS, P. Y JONES, M. V. Future Directions for International Entrepreneurship Research. *In: International Business Review*. Vol. 14, No. 2 (2005); p. 119-131.
18. DING, W., Y STUART, T. When Do Scientists Become Entrepreneurs? The Social Structural Antecedents of Commercial Activity in the Academic Life Sciences. *In: American Journal of Sociology*. Vol. 112, No. 1 (2006); p. 97-144.
19. ERIKSSON, K., JOHANSON, J., MAJKGARD, A., Y SHARMA, D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *In: Journal of International Business Studies*. Vol. 28 No.2 (2006); p. 337-360.
20. EVANGELISTA, F.U. Export performance and its determinants: some empirical evidence from Australian manufacturing firms. *In: Advice International Marketing*. Vol.6 (1994); p.207-229.
21. ETEMAD, H. Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview. *In: Canadian Journal of Administrative Sciences*. Vol. 21, No. 1 (2004); p. 1-21.
22. FILLIS, I. Small Firm Internationalization: An Investigative Survey and Future Research Directions. *In: Management Decision*. Vol. 39, No. 9 (2001); p.767-783.
23. FREEMAN, S., EDWARDS, R. y SCHRODER, B. How Small Globals use networks and Alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *In: Journal of International Business Studies*. Vol. 14, No. 3 (2006); p. 33-63.
24. GALVÁN, I. 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, 2003.
25. GARTNER, W.B. Who is an entrepreneur?' is the wrong question. *In: American Journal of Small Business*. Vol. 12 No. 4 (1988); p. 11-32.
26. GEM COLOMBIA. Reporte GEM Colombia 2011. Recuperado de <http://www.gemcolombia.org/images/Reporte%202011.pdf>.
27. GNYAWALI, D.R. Y FOGEL, D.S. Environments for Entrepreneurship development: Key Dimensions and Research Implications. *In: Entrepreneurship, Theory and Practice*. Vol. 18, No. 4 (1994); p. 43-62.
28. GÓMEZ-MEJÍA, L. The Role of Human Resources Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study. *In: Strategic Management Journal*. Vol.9 (1988); p.493-505.
29. GUZMÁN, J. y RODRÍGUEZ, M. Comportamiento de las Mujeres Empresarias: Una visión Global. *En: Revista de Economía Mundial*. No. 18 (2008); p. 381- 392.
30. HAIR Joseph F; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM Ronald L. y BLACK, Willian C. Análisis Multivariante. 5ª edición. Madrid: Ed. Prentice Hall Iberia, 1999.
31. IBORRA, M, MENGUZZATO, M y RIPOLLES, M. Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos. *En: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 7, No.3 (1998); p. 147-160.
32. JANTUNEN, A., NUMMELA, N., PUUMALINEN, K. y SAARENKETO, S. Strategic orientation of born globals - do they really matter?. *In: Journal of World Business*. Vol. 43, No.2 (2008); p.158-70.
33. JOHANSON, J. y MATTSON, L. Internationalization in industrial systems - a network approach, en N. Hood y J.E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition*. Londres: Croom Helm, 1988.
34. JOHANSSON, J. y VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *In: Journal of International Business Studies*. Vol. 8, No. 1 (1977); p. 23-32.
35. JOHANSSON, J. y VAHLNE, J. The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*. Vol. 7, No. 4 (1990); p. 11-23.
36. JOLLY, V.K., ALAHUHTA, M., y JEANNET, J.P. Challenging the incumbents: How high-technology start-ups compete globally. *In: Journal of Strategic Change*. Vol. 1 No. 1 (1992); p. 71-82.
37. KATSIKEAS, C.S.; LEONIDOU, L.C., Y MORGAN, N.A. Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development. *In: Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.28, No. 4 (fall 2000); p. 493-512.
38. KNIGHT, G.A., Y CAVUSGIL, S.T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *In: Journal of International Business Studies*. Vol. 35 No. 2 (2004); p. 124-141.
39. KNIGHT, G. A., MADSEN, T Y SERVAIS, P. An Inquiry into Born-global firms in Europe and the USA. *In: International Marketing Review*. Vol. 21, No. 6 (2004); p. 645-665.
40. KNIGHT, G. A., y CAVUSGIL, S. T. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *In: Cavisgil, S.T. (ed). Advances in International Marketing*. No. 8 (1996); p. 11-26.
41. KNIGHT, G. A. Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *In: Journal of International Marketing*. Vol. 8, No.2 (2000); p. 12-32.
42. KNIGHT, J. Internationalization of higher education: A conceptual framework. *In J. Knight & H. De Wit (Eds.), Internationalization*

- of higher education in the Asia Pacific countries. Amsterdam: EAIE, 1997. p. 5-19
43. KOLVEREID, L. Organizational employment versus self-employment: Reasons for career choice intentions. *In: Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 20, No. 3 (1996); p. 23-31.
 44. KUIVALAINEN, O., SUNDQVIST, S. y SERVAIS, P. Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*. Vol. 42 (2007); p. 253-267.
 45. LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S., Y PIERCY, N.F. Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *In: Journal of International Marketing*. Vol. 6, No. 2(1998); p. 74-102.
 46. LJUNGGREN, E. y KOLVEREID, L. New Business Formation: Does Gender Make a Difference?. *In: Women in Management Review*. Vol.11, No. 4 (1996); p. 3-12.
 47. LUOSTARINEN, R. y GABRIELSSON, M. Finnish Perspectives of International Entrepreneurship, in Leo Paul Dana (ed.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar, 2004. p. 383-403.
 48. MADSEN, T. K., y SERVAIS, P. The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?. *In: International Business Review*. Vol. 6, No. 6 (1997); p. 561-583.
 49. MCAULEY, A. Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *In: Journal of International Marketing*. Vol. 7, No. 4 (1999); p. 67-82.
 50. MCKINSEY CO. Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters. Melbourne: Australian Manufacturing Council, 1993.
 51. MCCLELLAND, D. C. The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.
 52. MCDOUGALL, P.P., y OVIATT, B. M. Toward a Theory of International New Ventures. *In: Journal of International Business Studies*. Vol.25, No. 1 (1994); p. 45-64.
 53. MCDOUGALL, P. y OVIATT, B. New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study. *In: Journal of Business Venturing*. Vol.11 No. 1 (1996); p. 23-40.
 54. MCDOUGALL, P.P., y OVIATT, B.M. International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *In: Academy of Management Journal*. Vol. 43 (2000); p. 902-908.
 55. MILANOV, H. y FERNHABER, S. A. The impact of early imprinting on the evolution of new venture networks. *In: Journal of Business Venturing*. Vol. 24, No. 1 (2009); p. 46-61.
 56. NORDMAN, E.M. y MELEN, S. The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business. *Journal of World Business*. Vol. 43, No. 2 (2008); p. 171-85.
 57. NUNNALLY, J. C. y BERNSTEIN, I. J. Teoría psicométrica. México: Mc-Graw-Hill, 1995.
 58. OVIATT, B. M. y MCDOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. *In: Journal of International Business Studies*. Vol. 25, No. 1 (1994); p. 45-64.
 59. OVIATT, B., y MCDOUGALL, P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *In: Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 29, No. 5 (2005); p. 537-553.
 60. PALICH, L., y BAGBY, D. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *In: Journal of Business Venturing*. Vol. 10, (1995); p. 425-438.
 61. PLA BARBER, J. y ESCRIBÁ ESTEVE, A. Accelerated Internationalization: Evidence from a Late Investor Country. *In: International Marketing Review*. Vol. 23, No. 3 (2006); p. 255-278.
 62. RENNIE, M. Global competitiveness: Born Global. *In: McKinsey Quarterly*. Vol 4, 1993, 45-52.
 63. RIALP-CRIADO, A.; RIALP-CRIADO, J., y SALAS, V. Faster and highly successful exporters: An explanation of Born Globals firms from the resource-based view. *Research in Entrepreneurship and Small Business*, 16th. Workshop, 2002.
 64. RIALP, A., RIALP, J. y KNIGHT, G. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?. *In: International Business Review*. Vol. 14, No. 2 (2005); p. 147-166.
 65. RIPOLLÉS, María; MENGUZZATO Martina, y IBORRA María. The Internationalization of New Ventures. The Spanish Case. *In: The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. Vol. 3, No.3 (ago. 2002); p. 191-200.
 66. SEGAL, Gerry; BORGIA, Dan y SCHOENFELD, Jerry. The motivation to become an entrepreneur. *In: International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol.11, No. 1 (2005); p. 42-57.
 67. SERVAIS, P., ZUCHELLA, A. Y PALAMARA, G. International entrepreneurship and sourcing: International value chain of small firms. *In: Journal of Euromarketing*. Vol. 16, No. 1 (2006); p. 105-117.
 68. SHANE, S. Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation. United States of America - Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2004.
 69. SHANE, S., y KHURANA, R. Bringing individuals back in: the effects of career experience on new firm founding. *In: Industrial and Corporate Change*. Vol. 12, No. 3 (2003); p. 519-543.

70. SHRADER, R.C.; OVIATT, B.M. y MCDOUGALL, P.P. How New Ventures Exploit Trade-offs Among International Risk Factors: Lessons for The Accelerated Internationalization of The 21st Century? *In: Academy of Management Journal*. Vol. 43, No. 6 (2000); p.1227-1247.
71. SMITH, N. R. y MINER, J. B. Motivational considerations in the success of technologically innovative entrepreneurs: Extended sample findings. En J. A. Jornaday, E. B. Shils, J. A. Timmons & K. H. Vester, (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1985, pp. 482-488. Wellesley, MA: Babson Center for Entrepreneurial Studies.
72. STOREY, D. *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge, 1994.
73. STUART, R. y P.A. ABETTI. Field study of technical ventures-Part III: The Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. B.A. Kirchoff, W.W. Long, W.E. McMullan, K.H. Vesper and W.E. Wetzel, Jr., eds., 1998, pp. 177-193. Wellesley, MA: Babson College.
74. VOLBERDA, H.W. y ELFRING, T. *Rethinking Strategy*. London: Sage, 2001.
75. WESTHEAD, P.; BINKS, M.; UCBASARAN, D. y WRIGHT, M. Internationalization of SMEs: A Research Note. *In: Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 9, No. 1 (2002); p. 38-48.
76. ZAHRA, S.A. y GARVIS, D. M. International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *In: Journal of Business Venturing*. Vol. 15, No. 5/6 (2000); p. 469-492.
77. ZAHRA, S. A. Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family In: Business Review*. Vol. 18 (2005); p. 23-40.
78. ZHAO, H.; SEIBERT, S. E. y HILLS, G. E. The mediating role of self efficacy development of entrepreneurial intentions. *In: Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, No. 6 (2005); p. 1265-1272.
79. ZHOU, L.; WEI-PING W. y XUEMING, L. Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *In: Journal of International Business Studies*. Vol. 38 (2007); p.673-690.
80. ZUCHELLA, A.; PALAMARA, G. y DENICOLAI, S. The drivers of the early internationalization of the firm. *In: Journal of World Business*. Vol. 42 (2007); p. 268-270.