

# FACTORES QUE INCIDEN EN LA CREACIÓN DE BORN GLOBAL EN COLOMBIA<sup>1,2</sup>

DIANA MARCELA ESCANDÓN BARBOSA

Magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Colombia  
Docente e Investigadora, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia  
Línea Organizaciones, Management y Competitividad, Grupo Estrategias Organizacionales.  
Dirigir correspondencia a: Calle 18 No. 118-250, Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia.  
dmescandon@javerianacali.edu.co

Fecha de recepción: 02-07-2009

Fecha de corrección: 17-11-2009

Fecha de aceptación: 26-11-2009

## RESUMEN

El artículo investiga los factores y condiciones que inciden en la constitución de firmas que nacen internacionalizadas en Colombia (*Born Global*) y que pueden asegurarles el éxito dentro del mercado. Para ello se emplea un modelo de relaciones causales utilizando el software AMOS 16 y los datos de la encuesta GEM Colombia relacionados con las empresas que reportaron procesos de exportación en sus primeros años de creación. El estudio encuentra que los factores relacionados con las Born Global son: las condiciones del mercado o entorno, las características del fundador, y los factores internos de la empresa; destacándose, este último, como clave para la creación y consolidación de este tipo de empresas.

## PALABRAS CLAVE

Born Global, innovación, internacionalización, organización industrial.

**Clasificación JEL:** F13, F23, L19

<sup>1</sup> Este documento fue seleccionado en la convocatoria para enviar artículos, *Call for Papers*, realizada en el marco del Simposio “Análisis y propuestas creativas ante los retos del nuevo entorno empresarial”, organizado en celebración a los 30 años de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi y de los 25 años de su revista académica, *Estudios Gerenciales*; el 15 y 16 de octubre de 2009, en la ciudad de Cali (Colombia). El documento fue presentado en las sesiones simultáneas del área de “Organizaciones”, el título original de la presentación fue “Variables que inciden en la internacionalización de las born global: evidencia empírica”.

<sup>2</sup> El presente artículo es producto de la investigación “Factores que inciden en la internacionalización de las empresas en Colombia”, desarrollada por el Grupo “Internacionalización de Empresas” y financiada por la Pontificia Universidad Javeriana.

## ABSTRACT

### *Factors influencing the incorporation of Born Global firms in Colombia*

This research paper examines the factors and conditions that affect the expansion of Born Global firms in Colombia and how they can be assured of success in this national market. The author uses a model of causal relationships, AMOS 16 Software, and data from the survey conducted by GEM Colombia about companies that reported exports during the first years following their establishment. This study reveals that the following factors are associated with “Born Global” companies: market or environmental conditions, founder’s profile, and internal company issues. Emphasis is drawn to this last item as a key factor in the creation and consolidation of these international companies.

## KEYWORDS

Born Global, innovation, internationalization, industrial organization.

## RESUMO

### *Fatores que influenciam na criação de firmas born global na Colômbia*

O artigo investiga os fatores e condições que incidem na constituição de firmas internacionalizadas criadas na Colômbia, *Born Global*, e como elas podem garantir o seu sucesso dentro desse mercado. Para isso é usado um modelo de relação causal, o Software AMOS 16, e os dados da pesquisa de GEM Colômbia sobre empresas que relataram processos de exportação durante os primeiros anos após sua fundação. Este estudo revela que os seguintes fatores estão associados com empresas “Born Global”: condições de mercado ou ambientais, perfil do fundador, e os fatores internos da empresa. É dada ênfase a esse último item como um fator chave na criação e consolidação desse tipo de empresas.

## PALAVRAS-CHAVE

Born Global, inovação, internacionalização, organização industrial.

## INTRODUCCIÓN

Las *Born Global* se caracterizan por ser pymes con menos de 500 empleados, tener ventas anuales por USD \$100 millones y desarrollar un único producto (Furst, 2008; McDougall y Oviatt, 1994). El fenómeno Born Global, ha venido contagiándose en los últimos años a todos los países del mundo, principalmente en los más desarrollados, por tener estos mayor afluencia de capital. Específicamente, es un fenómeno donde las empresas inician en sus primeros dos años de vida el proceso de exportación, sin tener en cuenta que primero deben ganar experiencia y cumplir con una sucesión de etapas de incorporación en las operaciones internacionales, como lo plantea el modelo tradicional de internacionalización, también conocido como el “Modelo de Uppsala” propuesto por Johansson y Vahlne (1977) y Johansson y Wiedersheim-Paul (1975). Por lo tanto, el fenómeno Born Global sugiere un replanteamiento de las teorías tradicionales de internacionalización.

Se sabe que cuando una empresa es altamente innovadora crece de manera apresurada con ayuda de ventajas competitivas sostenibles, pero ¿existirán otros factores que incidan en este proceso? Por tal motivo, al analizar varias teorías se logra identificar que para que una Born Global cuente con una acelerada internacionalización, existen factores internos de la empresa, del fundador y del entorno.

Para cumplir con el propósito de este artículo, se efectúa una revisión de la literatura sobre internacionalización que permita precisar los procesos que llevaron a la creación de las Born Global. Posteriormente, se precisa

el modelo a contrastar, la muestra empleada, los datos usados y las medidas y escalas utilizadas, todo lo cual llevará a la exposición de los resultados del análisis estadístico realizado. Finalmente, se reseñan las conclusiones obtenidas.

## I. MARCO CONCEPTUAL

La internacionalización de empresas es una temática que actualmente goza de gran aceptación y divulgación, vinculando diferentes enfoques teóricos que buscan explorarlo (Arias, 2004; Leonidou, 1995; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; O’Farrell y Wood, 1998). El primer grupo de teorías se basa en la perspectiva económica, donde se busca explicar el proceso de internacionalización con variables relacionadas con costos y ventajas económicas (Dunning, 1988, 1992; Hymer, 1976; Vernon, 1966).

Un segundo grupo concibe la internacionalización como un proceso, resultado de un aprendizaje que conlleva la acumulación de conocimiento y de recursos especializados en el ambiente de competencia internacional (Alonso y Donoso, 1998; Johansson y Vahlne, 1977, 1990; Johansson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978).

Por último, el proceso de internacionalización puede verse como un fenómeno conocido como Born Global, que son empresas que logran internacionalizarse en sus primeros dos años de vida.

### 1.1. Perspectiva económica

Dentro de esta perspectiva se encuentran diferentes teorías que explican las razones de la expansión internacional y condiciones mínimas que

permiten tomar la decisión de buscar diferentes ubicaciones geográficas.

### **1.1.1. Economía industrial**

La economía industrial, en los últimos años, ha logrado posicionarse ampliamente dentro de los estudios económico-empresariales, y pasando de la descripción y comprobación de topologías del mercado y sus consecuencias, a realizar análisis de las estructuras de mercado, las razones de la existencia de las empresas y de los contratos y las implicaciones estáticas-dinámicas de unas pautas del mercado. Esta tendencia puede ser atribuida, en parte, a la necesidad de incluir estrategias de competencia, a través de las que se puede lograr ventajas competitivas o poder de mercado, y que lleva a las empresas a analizar los factores que determinan la entrada y salida de las unidades productivas en los mercados y de las barreras o restricciones a la competencia, así como el efecto de la innovación o cambio técnico en la evolución de las estructuras de mercado y de su eficiencia en términos de competitividad y crecimiento.

### **1.1.2. Teoría de la internalización**

Durante la década de los setenta, y después de más de una década de estudio de los procesos de internacionalización con el predominio de la organización industrial, surge un nuevo enfoque llamado “Teoría de la internalización de la empresa multinacional”. Esta teoría tiene como hipótesis que las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que para lograr que las empresas realicen

inversiones directas en el extranjero se deben cumplir dos condiciones: existencia de ventajas de localizar las actividades en el exterior y que resulte más eficiente realizarlas, en vez de cederlas o venderlas a empresas extranjeras (Buckley y Casson, 1976). Este tipo de análisis genera la necesidad de establecer comparaciones entre los costos posibles de producción en el mercado nacional y su exportación, en contraste con la producción directamente en el extranjero, como por ejemplo, costos de los factores productivos, costos de transporte, costos fiscales o impositivos, entre otros.

La teoría de la internalización concibe la necesidad de internacionalizarse como una respuesta a las imperfecciones del mercado, evidentes en los altos costos de transacción asociados a los procesos productivos.

### **1.1.3. Paradigma ecléctico de Dunning**

Como un intento de agrupar u organizar las diferentes teorías y resaltando, según Dunning (1988), las mayores contribuciones para entender y explicar los procesos de internacionalización, se crea el Paradigma Ecléctico. La idea principal de este paradigma es que, para que una empresa tome la decisión de expandir sus actividades al extranjero, debe tener una ventaja competitiva frente a sus competidores, permitiéndole realizar esas actividades diferenciadoras por ella misma, en lugar de vender a otras empresas el derecho de realizarlo. Estas ventajas pueden ser producto, por un lado, de la existencia de derechos de propiedad o de activos intangibles escasos, valiosos y difíciles de imitar (reputación,

capacidades organizativas, recursos humanos, entre otros), y por otro lado, de ventajas gubernamentales que pueden llegar a modificar o crear nuevas condiciones propicias para lograr ser internacional.

## **1.2. Perspectiva de proceso**

Hasta ahora, para explicar el proceso de internacionalización de las empresas, se han analizado razones de tipo económico y que parten de un enfoque estático. En este apartado se estudiará la perspectiva de proceso, la cual explica la existencia de empresas multinacionales con un enfoque dinámico, pues se muestra este proceso como una consecuencia de la acumulación gradual de conocimiento.

### ***1.2.1. El modelo de Uppsala***

El modelo de Uppsala (Johansson y Vahlne, 1990; Johansson y Wiedersheim-Paul, 1975), ha sido referencia en gran cantidad de estudios que buscan explicar el proceso de internacionalización, dado su enfoque evolutivo (Bilkey, 1978; Dichtl, Leibold, Köglmayr y Muller, 1984; Leonidou y Katsikeas, 1996; Rialp, 1997; Thomas y Araujo, 1986). El modelo se considera como pionero en la explicación de la internacionalización como proceso de avance progresivo en el tiempo, con énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje.

Este modelo plantea que la existencia de actividades en el exterior obedece a una serie de etapas sucesivas de incorporación en las operaciones internacionales (Rialp, 1999) y que permite incrementar gradualmente sus recursos a medida que se logra mayores niveles de experiencia (Jo-

hansson y Wiedersheim-Paul, 1975). Esta tendencia permite acceder inicialmente a mercados cercanos geográfica y culturalmente, hasta llegar a horizontes lejanos, iniciando con exportaciones, y posteriormente, incorporando plantas en diferentes ubicaciones (Arias, 2004).

Dentro de las etapas consideradas por el modelo de Uppsala y que permiten analizar el grado de implicación de la empresa en el mercado internacional, se encuentran: las actividades esporádicas o no regulares de exportación, las exportaciones a través de representantes independientes, el establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y el establecimiento de unidades productivas en el país extranjero (Arias, 2004; Johansson y Wiedersheim-Paul, 1975).

### ***1.2.2. Enfoque de innovación***

Este enfoque permite analizar la internacionalización como un proceso de innovación, debido a que se pueden encontrar similitudes entre la decisión de incrementar los mercados para impulsar los productos y realizar innovaciones en diferentes factores productivos (Alonso y Donoso, 1998; Andersen, 1993). Debido a estas similitudes, el proceso de internacionalización tiende a ser dinámico y gradual.

Con este enfoque y dado que se encuentra bajo la perspectiva de proceso, las decisiones de internacionalización están fundamentadas en el aprendizaje acumulativo y dinámico (Alonso y Donoso, 1998), permitiendo adquirir capacidades esenciales para sobrevivir en el mercado internacional (Barkema, Bell y Pennings, 1996; Chang, 2005).

### 1.2.3. Ciclo de vida

Esta teoría busca combinar la noción clásica de las ventajas comparativas con elementos como la innovación, las economías de escala y la incertidumbre de los mercados internacionales, permitiendo generar mayor realismo a la explicación del proceso de internacionalización.

Según esta teoría, la producción y comercialización del producto se genera en el país de origen y debido a sus características innovadoras, logra desarrollar cierto nivel monopolístico, y por ende, un gran atractivo para nuevos competidores, al generar un desplazamiento total o parcial de la producción a otros países, siempre y cuando el mercado potencial sea grande o los costos de transporte justifiquen dicho cambio. Posteriormente y sólo con el pasar del tiempo (Malhotra, Agarwal y Ulgado, 2003), la demanda de nuevos productos crece en otros países desarrollados y la competencia despliega los productos en diferentes localizaciones. Por último, el precio cae fuertemente y la empresa decide ubicarse en países en vía de desarrollo para disminuir costos.

### 1.3. Perspectiva born global

Esta temática ha sido ampliamente estudiada, especialmente si se trata de explicar los factores que influyen en el proceso de internacionalización de estas empresas y que pueden generar información relevante para las empresas nacientes (Fillis, 2000; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McAuley, 1999; McDougall y Oviatt, 1994; McDougall *et al.*, 1994; Pla y Cobos, 2002).

Este tipo de estudios tiene como común denominador la aplicación

de esta teoría en sectores elegidos a priori como los relacionados con alta tecnología (Jolly, Alahutha y Jeanne, 1992; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997). Por lo tanto, esta teoría puede ser considerada como desafío de las teorías tradicionales de la internacionalización, pues demuestra cómo las pequeñas empresas vinculadas a sectores de alta tecnología, logran incursionar en nuevos mercados sin tener que desarrollar un proceso de incursión, gracias a dirigentes propensos al riesgo e innovadores (Knight y Cavusgil, 1996).

Las Born Global, dentro de un nicho de mercado específico, logran desarrollar competencias altamente diferenciadoras con el fin de competir con las grandes empresas, minimizando sus limitaciones en términos de experiencia y recursos disponibles (Madsen y Servais, 1997), es decir, las Born Global logran buscar una eficiente distribución de sus recursos escasos y enfocarse en la creación de valor como forma de asegurar su sostenibilidad dentro del mercado.

La existencia de Born Global reporta, de forma implícita, las características de su fundador como factor clave para su consolidación (Harveston, Kedia y Van, 2001; Madsen y Servais, 1997; McDougall *et al.*, 1994). La experiencia del fundador, su deseo de superación, ambición y visión para los negocios, influyen significativamente a la hora de elegir llegar a mercados internacionales en búsqueda de consolidar su organización. Otro factor importante en el estudio de este tipo de empresas, es la historia de la empresa o sus características internas, como sus rutinas, tipo de compe-

tencia o nicho de mercado elegido, propensión a la creación de productos innovadores, tamaño organizacional, tipo de sector, entre otros (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McDougall *et al.*, 1994).

Madsen y Servais (1997) justifican la aparición de las empresas Born Global cuando se presentan tres factores básicos: nuevas condiciones de mercado, desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte o comunicación, y capacidades de emprendimiento empresarial que se consolida con este tipo de empresas.

Las nuevas condiciones de mercado o del entorno hacen referencia al aumento de nichos de mercado, que generan productos cada vez más específicos y, por tanto, crean la necesidad de incursionar en nuevos mercados que logren absorber la oferta creada por estos nuevos productos. Esto también es el resultado de los desarrollos tecnológicos en sectores de comunicación, transporte y de producción, que permiten generar condiciones propicias para el establecimiento de empresas en mercados internacionales.

Por último, las capacidades de emprendimiento, especialmente si son altamente innovadores, generan la posibilidad de crear productos con muchas posibilidades de ser vendidos en diferentes países. Estas competencias pueden ser el reconocimiento de las condiciones personales y del entorno, como posibilidades de generar y proyectar empresas o unidades de negocio para ser plasmado en un plan de acción (Ministerio de Educación Nacional, 2006). De igual forma, la experiencia de emprendimiento, su ambición y motivación en el proceso, la historia de la empresa, la

participación en redes industriales de pequeñas firmas y la tecnología avanzada, son elementos de gran relevancia para consolidar procesos de internacionalización (Arias, 2004; McDougall *et al.*, 1994; Shrader, Oviatt y McDougall, 2000).

Algunos estudios empíricos, especialmente de Estados Unidos, países nórdicos, Australia, Chile, Costa Rica y Argentina, pero sin evidencia en Colombia, muestran la importancia de las Born Global, especialmente centrada en el desafío a las teorías tradicionales, donde el tamaño y el crecimiento gradual son claves para lograr éxito dentro de los mercados internacionales (Cancino y Bonilla, 2009; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McKinsey y Co., 1993).

## 2. METODOLOGÍA

Para este trabajo se analizan los datos relacionados con las nuevas empresas del informe GEM Colombia (2007) que reporten procesos de exportaciones dentro de sus primeros años en el mercado. Se utiliza información perteneciente a las percepciones de los individuos con respecto al proceso de creación de empresa, el entorno y el fundador.

Dichos datos son recopilados por medio de una encuesta realizada por el Centro Nacional de Consultoría (CNC), la cual aplicó telefónicamente 1.600 cuestionarios en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Santa Marta, Cúcuta y Pasto, y 400 cuestionarios cara a cara en las áreas rurales de 23 municipios que cuentan con poblaciones inferiores a 10.000 habitantes.

Estos datos son analizados por un modelo de ecuaciones estructurales,

donde se precisan las diferentes interacciones existentes entre las variables latentes y los parámetros. Este tipo de modelos permite analizar relaciones recíprocas y simultáneas presentes entre diferentes variables que miden un constructo, mientras se toma en cuenta el error de medida (Saurina y Coenders, 2002).

Para la aplicación de este análisis se construyó un modelo teórico de relaciones causales basado en la teoría. Se consideraron las relaciones entre las variables latentes endógenas  $\eta$  y las variables observables  $p$ , al igual que las relaciones entre las variables latentes.

Después de realizado el diagrama estructural, se procedió a convertir éste en un conjunto de ecuaciones estructurales, para lo cual se formularon dos subconjuntos llamados “modelo de medida” y “modelo estructural”. Los dos modelos son complementarios entre sí y representan la totalidad de las relaciones consideradas en el modelo.

Mientras el modelo de medida especifica las relaciones que guardan los factores o variables latentes con sus respectivos indicadores (Jöreskog, 1969), la parte estructural especifica las relaciones direccionales de las variables latentes (o dimensiones como en este caso) entre sí. La estimación del modelo se hizo con el programa AMOS 16.

## 2.1. Definición de las variables del modelo

### a. Variables latentes exógenas

**Born Global:** nombre que se le da a las empresas que se internacionalizan rápidamente o que se introducen

al mercado del exterior en sus dos primeros años de vida. Su aparición se da a través de la construcción de tres componentes: nuevas condiciones del mercado, desarrollos tecnológicos y capacidades de emprendimiento empresarial.

### b. Variables latentes endógenas

**Fundador:** componente clave que determina el surgimiento y desarrollo de una nueva empresa. Dentro de esta variable se encuentran tres indicadores: Nivel de ganancias esperadas, Experiencia y Motivación (Tabla 1).

**Empresa:** la historia de la empresa también debe ser incluida en el análisis ya que las características internas deben ser relevantes a la hora de establecer mercados en el exterior. Los indicadores que conforman esta variable son: Producto innovador según los consumidores, Número de competidores, Número de empleos generados y Sector productivo (Tabla 1).

**Condiciones del mercado o entorno:** es importante para determinar si la oferta de la empresa puede demandarse local e internacionalmente. Dentro de esta variable se encuentran tres indicadores: Intensidad exportadora, Nivel tecnológico del sector, Proporción de clientes en el exterior y Modo de expansión (Tabla 1).

### c. Indicadores de medición de variables exógenas

Son todas las variables que explican a las variables latentes: Nivel de ganancias esperadas, Experiencia, Motivación, Producto innovador según los consumidores, Número de competidores, Número de empleos generados, Sector productivo, Intensidad exportadora, Nivel tecnológico

**Tabla 1.** Definición de los indicadores utilizados de la base GEM

<b>Variable Latente Endógena</b>	<b>Variables Latentes Exógenas</b>	<b>Indicadores (ítems de la Base GEM)</b>	<b>Definición de las Variables exógenas</b>
Born Global	Experiencia del fundador (característica interna)	Nivel de ganancias esperadas	Mide el nivel de retribución que espera obtener el creador de la empresa en los próximos 10 años. Señala que si espera el mismo monto invertido, la mitad, el monto invertido más la mitad, el doble, cinco veces lo invertido, diez veces, veinte veces, nada.
		Experiencia	Señala si el fundador tiene o no conocimiento, habilidad y experiencia necesarios para iniciar un nuevo negocio.
		Motivación	Describe el motivo por el cual el fundador crea empresa: si es por oportunidad total o parcial, o si es por necesidad.
	Empresa (características internas)	Producto innovador según los consumidores	Se refiere al nivel de innovación en el producto de la empresa, expresando que todos, algunos o ningún cliente considera el producto nuevo.
		Número de competidores	Alcanza a medir el nivel de innovación de la empresa y muestra si tiene muchos, pocos y ningún competidor.
		Número de empleos generados	Se refiere al tamaño de la empresa y muestra el número actual de puestos de trabajo así: de 1-5, 6-19, más de 20 trabajadores.
		Sector productivo	Identifica los sectores productivos donde las nuevas empresas pueden desarrollarse. Estos son: el sector extractivo (agricultura, forestal, pesca, minería), el sector de transformación (manufactura, ventas al por mayor, construcción, transporte, almacenamiento y comunicaciones), el sector financiero y el sector de servicios de consumo (bares, hoteles, restaurantes, comercio al por menor, salud, educación, servicios sociales, recreación).
	Condiciones del mercado o entorno	Intensidad exportadora	Mide la intensidad de exportación e inicia con el nivel más alto (75%-100%), seguido por un nivel medio (25%-75%) y terminando con el más bajo (1-25%). Aunque existe la posibilidad de evaluar un nivel diferente.
		Nivel tecnológico del sector	Identifica si el nivel de tecnología del sector es bajo, medio o alto.
		Proporción de clientes en el exterior	Nombra la proporción de clientes que la empresa tiene en el exterior; esta pregunta es clave para determinar el proceso de internacionalización.
Modo de expansión		Refleja la forma como la empresa aumenta sus clientes. Si no ha presentado alguna expansión, si ha presentado expansión con o sin nueva tecnología y si ha tenido una expansión profunda de mercado.	

Fuente: Elaboración propia

del sector, Proporción de clientes en el exterior y Modo de expansión (Tabla 1).

### 2.2. Operacionalización de las variables latentes

Los tres componentes del modelo son por tanto las variables latentes, que no son medidas pero se generan cada una por tres o cuatro indicadores. El plan de operacionalización de las variables latentes en indicadores, se ha realizado mediante la utilización del GEM Colombia (2007), donde los diferentes indicadores son los ítemes o preguntas efectuadas (Tabla 1).

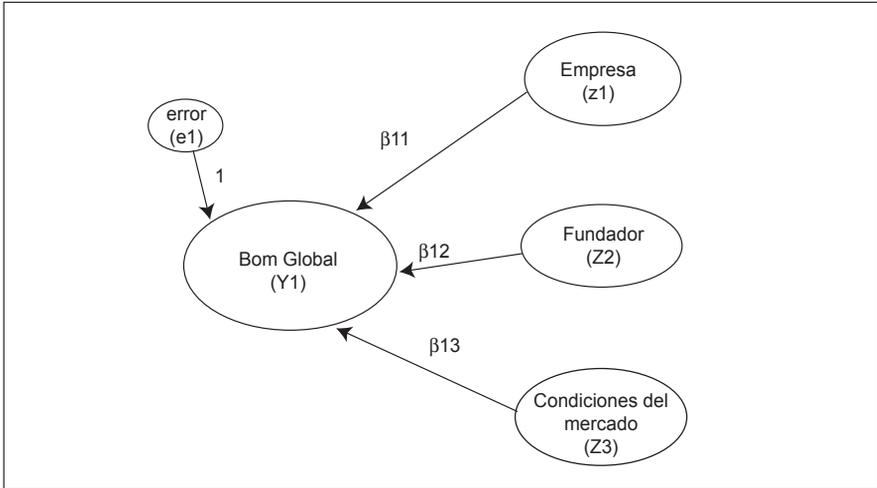
### 2.3. Construcción del diagrama de secuencias de relaciones causales

Los elementos del diagrama contienen variables latentes endógenas, exógenas y flechas. Las primeras pueden ser explicadas por una o más variables del modelo y sirven también para predecir el comportamiento de

otras variables. Las de tipo exógeno son variables independientes que no se encuentran explicadas por alguna variable observable. Por último, las flechas muestran relaciones de causalidad directa de una variable a otra o en ambas direcciones.

Para describir el modelo en términos formales, se crean una serie de ecuaciones que vinculen tanto el modelo de medida como el modelo estructural. El Gráfico 1 incluye la ilustración del modelo estructural mediante un diagrama de senderos de tres variables latentes exógenas y una endógena. El Modelo establece que la variable latente endógena Born Global ( $Y_1$ ) está causalmente relacionada con las tres variables latentes exógenas: empresa ( $X_1$ ), fundador ( $X_2$ ) y entorno ( $X_3$ ). Como las tres variables exógenas no logran explicar perfectamente el fenómeno Born Global, se incluye el término de perturbación  $\epsilon_1$ .

Gráfico 1. Modelo estructural



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la ecuación estructural del modelo anterior siguiendo la anotación del Gráfico 1:

$$Y_i = \beta_{11} X_1 + \beta_{12} X_2 + \beta_{13} X_3 + \varepsilon_1 \quad (1)$$

El modelo de medida incluye las relaciones entre las variables latentes exógenas con sus indicadores. Estos se caracterizan por formar parte de la Base GEM analizada por los autores. El Gráfico 2 muestra la representación gráfica del modelo de medición, teniendo en cuenta que anteriormente se definieron los indicadores.

### 3. RESULTADOS

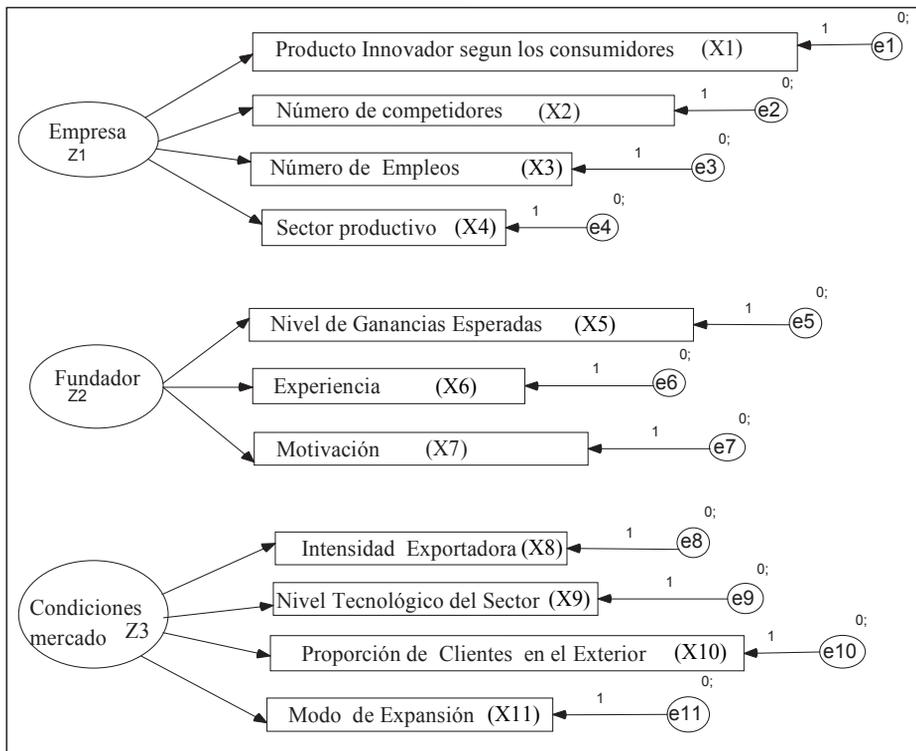
La calidad del ajuste mide la correspondencia entre la matriz de entrada

real, con la que se predice a través del modelo. La primera medida que se estimó fue el ratio de verosimilitud Chi-cuadrado, que tuvo un nivel de significación estadística igual a 12,1; lo que sugiere bajas diferencias significativas entre las matrices efectivas y previstas.

Frente a estos resultados, es necesario aclarar que la literatura llama constantemente la atención sobre la necesidad de interpretar con cuidado este estadístico, dado que ha demostrado ser altamente sensible al tamaño de la muestra (Hair, Tatham y Black, 1999).

Debido a lo anterior se decidió evaluar el ajuste global del modelo utilizando

**Gráfico 2.** Modelo de medición



Fuente: Elaboración propia

medidas absolutas y medidas incrementales. Las primeras determinan el grado de relación que presenta la matriz estimada por el modelo y la matriz de datos inicial. Las segundas comparan el modelo propuesto con el modelo independiente, el cual muestra un nivel nulo de asociación entre las variables. Los resultados obtenidos en la evaluación se presentan en la Tabla 2.

En el caso de índices incrementales como NFI y TLI se pueden ver buenos resultados, significando que el modelo es opuesto al modelo nulo, que indica falta absoluta de asociación en las variables. Para este trabajo se logra obtener buen nivel de aceptación (0,82). Por otra parte, el CFI, IFI y RFI se acercan a 1 tomando los valores de 0,75, 0,90 y 0,89; respectivamente.

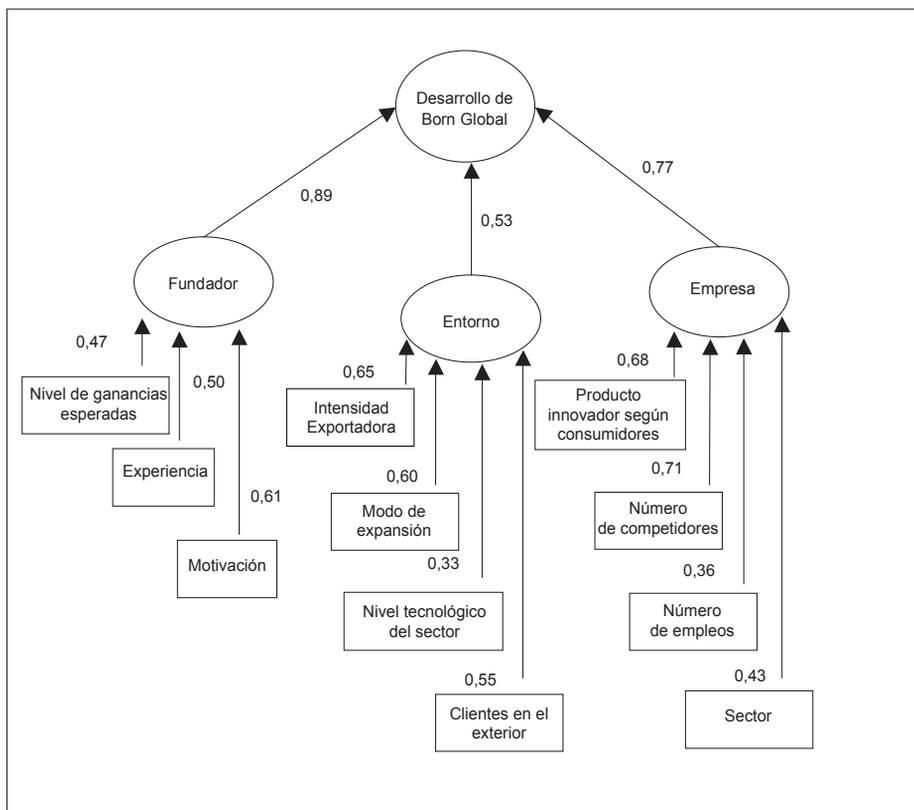
Otro tipo de análisis realizado es el de consistencia interna, por medio del Alpha Cronbach, que analiza la rigurosidad. En este estudio se alcanza un nivel de 0,93, superando los niveles mínimos recomendados para estudios confirmatorios (0,80). Adicionalmente se cumple con la propiedad de parametrización escueta, es decir, se logra obtener el mínimo número de ítems con alto nivel de información relevante. Una vez analizados los indicadores de ajuste y ver su factibilidad, en el Gráfico 3 se presentan los resultados del modelo de relaciones causales, donde se puede concluir que las Born Global en Colombia tienen tres factores altamente significativos: características del fundador, del entorno y de la empresa. El fundador reporta un peso porcentual altamente

**Tabla 2.** Indicadores de bondad de ajuste

	<b>Modelo estructural</b>	<b>Niveles de aceptación</b>
<b>Medidas de Ajuste Absoluto</b>		
Chi-cuadrado	12,10	
Grados de libertad	9,00	Cercanos a Chi Cuadrado
Valor p	0,01	Cercanos a cero
<b>Medidas de Ajuste Incremental</b>		
Índice comparativo de ajuste (CFI)	0,75	Valores entre 0 (mal ajuste) y 1,00 (ajuste perfecto). Se espera mayor que 0,90
Índice de ajuste normado (NFI)	0,82	Valores entre 0 (mal ajuste) y 1,00 (ajuste perfecto). Se espera mayor que 0,90
Índice de Ajuste Relativo (RFI)	0,89	Valores entre 0 (mal ajuste) y 1,00 (ajuste perfecto). Se espera mayor que 0,90
Índice de Ajuste Incremental (IFI)	0,90	Valores entre 0 (mal ajuste) y 1,00 (ajuste perfecto). Se espera mayor que 0,90
Coeficiente de Trucker – Lewis (TLI)	0,90	Valores entre 0 (mal ajuste) y 1,00 (ajuste perfecto). Se espera mayor que 0,90
Residuo Cuadrático medio RMSEA	0,03	0,02 < 0,05

**Fuente:** Elaboración propia

**Gráfico 3. Modelo AMOS**



Fuente: Elaboración propia

significativo (89%), seguido del factor relacionado con las características de la empresa (77%) y por último, el entorno (53%).

Con respecto a la dimensión relacionada con el fundador, es importante resaltar la motivación de creación de la empresa, la cual representa el 61%, contribuyendo al desarrollo de Born Global. Esta variable indica la existencia de empresas creadas por oportunidad y necesidad. Sin embargo, en este tipo de empresas internacionales, existen unos niveles más equitativos entre estos dos tipos de motivaciones, en contraste con los

reportados por el total de empresas registradas en la base de datos.

En términos de educación, el 24,6% de los fundadores tienen como nivel educativo la finalización de la secundaria; y solo el 3,7% se ha graduado del pregrado. Estos niveles educativos generan la necesidad de crear sus propias empresas, ya que se constituyen en una buena opción de carrera dados los bajos salarios que podrían llegar a obtener dentro del mercado laboral.

Por otro lado, la variable relacionada con la experiencia, habilidades o

conocimientos para iniciar un nuevo negocio, reporta peso dentro del factor relacionado con el fundador del 50%. Esta variable indica la necesidad de tener estas características en pro de mejorar el desarrollo de empresas internacionales. En términos de experiencia, casi siempre están relacionadas con empresas previas que han creado y con referencias al interior de su núcleo familiar o amigos cercanos, donde colaboraron o fueron partícipes del proceso de consolidación empresarial.

Por último, la variable de retribución esperada logra contribuir con un peso del 47%. Los fundadores crean empresas internacionales y asocian esta posibilidad a mejores rentabilidades o retornos de la inversión.

La dimensión relacionada con el entorno contribuye al desarrollo de Born Global en un 53%, siendo consistente con los estudios previos. Dentro de esta dimensión, las variables que logran mayores participaciones son la intensidad exportadora de la empresa (65%), modo de expansión en el mercado (60%), proporción de clientes en el exterior (55%) y nivel de tecnología del sector (33%).

La intensidad exportadora de la empresa y la proporción de clientes en el exterior, son altamente relevantes dentro de este estudio, dado que le permite dar la caracterización de Born Global a las empresas. Sin embargo, la mayoría de las empresas reportan niveles de exportación (volumen) en el cuartil inferior (menos del 25%). Estos bajos volúmenes pueden estar asociados a la baja innovación en los productos y a la dificultad de mantenerlos en el mercado internacional. Por otro lado, la proporción de clientes en el

exterior, permite un mejor desarrollo de empresas internacionales, donde la importancia radica en obtener diferentes tipos de clientes para evitar la concentración y por ende, la dependencia de la empresa a la demanda de un solo comprador.

El modo de expansión de la empresa reporta una tendencia a realizarla por medio de incorporación de nueva tecnología. No obstante, esta tecnología tiende a relacionarse con innovaciones de tipo incremental y no radical, generando cambios muy pequeños en la elaboración de sus productos y no permitiendo sostener, a largo plazo, sus ventajas sobre sus competidores. Dentro de esta misma variable y dada la naturaleza de este tipo de organizaciones, se crea la necesidad de ubicarse geográficamente en diferentes lugares, pero en un 80% de las nuevas sucursales se ubican en países vecinos. Por último, la variable asociada al nivel de tecnología del sector, que aunque logra baja participación dentro de la dimensión del entorno constituye un parámetro de competencia y de sobrevivencia, especialmente si se constituye una empresa en un sector con altos niveles tecnológicos, y por tanto, genera la necesidad de invertir recurrentemente en innovaciones de tipo radical.

La última dimensión se asocia a las características de la empresa, donde participa en un 77% en el desarrollo de Born Global. Dentro de esta categoría, se resalta la variable de competencia o de empresas que ofrecen el mismo producto, con un peso del 71%. Este nivel de incidencia genera la necesidad de incorporar cada vez más, dentro del proceso productivo,

factores diferenciadores que limiten a la competencia elaborar el mismo producto. Sin embargo, actualmente los productos no son muy diferentes y el papel del fundador al arriesgarse a incursionar en el mercado internacional, se constituye en un parámetro de diferencia. Esta baja diferenciación se recopila en la variable de percepción de los clientes sobre los productos, con un nivel del 68% de relevancia dentro del desarrollo de empresas internacionales. Los clientes cada vez son más exigentes con el tipo de producto adquirido, y por tanto, buscan aquellos que ofrezcan mayor valor agregado para evitar su sensibilidad al precio.

El tamaño de la empresa en términos de trabajadores, muestra un nivel medio de relevancia y de contribución a la dimensión asociada a la empresa (36%). La mayoría de empresas reportan niveles superiores a seis trabajadores e inferiores a diecinueve. Por último, las actividades económicas en las que el empresario incorpora sus esfuerzos, logra representar un nivel del 43% dentro de la dimensión. Esta variable muestra que existe un predominio de las actividades orientadas al consumidor, logrando un 66% de participación, seguida de las actividades de transformación con un 33%. Las actividades relacionadas con el sector primario prácticamente son inexistentes, al menos en esta muestra, debido al poco valor agregado que reportan y en ocasiones, a los limitantes registrados en las legislaciones del país destino.

#### **4. CONCLUSIONES**

Este trabajo ha intentado aportar a una mejor comprensión del proceso de internacionalización generado por

empresas, que en sus primeros dos años de vida en el mercado, deciden asumir el riesgo de vincularse a mercados foráneos. Sin embargo, cerca del 70% de estas empresas tienen bajos niveles de exportación (inferiores al 25% del total de ventas), es decir, aunque han superado las barreras físicas y de recursos, su incursión en los mercados internacionales todavía es tímida y vinculada a países vecinos o con características similares. Este tipo de particularidades pueden ser un indicador cultural de no hacer un esfuerzo de posicionamiento fuera del país; incluso muchas empresas pequeñas no trascienden más allá de la localidad o ciudad en la que se establecen inicialmente. Esta tendencia suele ser contraria a lo planteado por la literatura, pues se supone que las empresas que adoptan un modelo de internacionalización acelerado, tienden a ignorar la existencia de mercados cercanos (Knight y Cavusgil, 1996) y por tanto, la noción de distancia tiene poca importancia o capacidad explicativa para este tipo de modelo.

En términos generales, se ha podido comprobar la existencia de tres factores fundamentales en la constitución de Born Global en Colombia: Características del fundador, Condiciones del mercado o Entorno y los Factores internos de la empresa.

En lo que respecta a las características del fundador, se logra encontrar evidencia de los altos niveles de confianza que tienen en sus habilidades y conocimientos empresariales, pero no como consecuencia de altos niveles educativos, sino de experiencias previas en negocios familiares o trabajos anteriores. De igual forma,

esta experiencia previa crea como consecuencia, fijarse altas tasas de ganancia para su empresa y se constituye en un reto constante y un factor de motivación.

Para el factor relacionado con las características del entorno, se resaltan como debilidades, la poca innovación de los productos comercializados en el exterior y la baja tecnología involucrada en sus procesos productivos, lo que afecta sus posibilidades de supervivencia en el mercado y la consecución de ventajas competitivas. Es por eso que es necesario que se tome conciencia, desde el nivel empresarial, de generar innovaciones de tipo radical y no incremental para lograr que realmente se logren grandes cambios dentro de las organizaciones y se traslapen a sus respectivos sectores. Una solución para esta situación es por medio del desarrollo de capacidades, bien sean de relación o de cooperación, entre las empresas de un mismo sector o localización geográfica que permitan mejorar la transferencia de conocimiento y apoyo recíproco, requerido para la generación de innovaciones de gran valor para el mercado.

Es importante resaltar la existencia de una relación directa entre la acumulación de capital humano, medida a partir del incremento de los niveles educativos, con la adopción de nueva tecnología y la capacidad de introducir productos innovadores; es decir, los individuos más educados están en mejores condiciones de resolver problemas e incentivan más la innovación, haciendo que mejore el nivel de eficiencia y de consecución de las ganancias de la organización (Gill, 1989; Nelson y Phelps, 1996)

Por último, en el factor relacionado con las características de la empresa, las variables encontradas planean la necesidad de que cada organización logre obtener recursos estratégicos diferenciadores, y que le permita lograr una ventaja en su desempeño económico a lo largo del tiempo con respecto a su competencia. Sin embargo, esta consolidación de recursos no es exclusiva de empresas de gran tamaño pues según los resultados de esta investigación, la incorporación en mercados internacionales no está asociada a empresas de trayectoria, ya que en muchas ocasiones, las empresas nacientes y de pequeño tamaño, suelen adaptarse más rápidamente a los requerimientos y necesidades del mercado internacional.

#### **LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Teniendo presente los resultados de este trabajo se puede pensar en profundizar en futuras investigaciones en empresarios con experiencia en campos internacionales, como clave para el desarrollo de procesos de internacionalización, debido a la existencia de una visualización más amplia del mercado, proclive al riesgo y en general con un perfil activo para los negocios. Otra futura línea se relaciona con los cambios generados en los modelos de internacionalización de las empresas colombianas desde la década de los noventa, logrando generar un análisis comparativo, con respecto a virtudes y debilidades de cada modelo, con la experiencia en Colombia.

A pesar de los hallazgos dentro de esta investigación, se reconocen diferentes limitaciones. En primer

lugar, la base de datos utilizada es de tipo transversal, no lográndose incluir aspectos relacionados con la trayectoria de las empresas analizadas. En segundo lugar, la muestra reporta mayores niveles de empresas internacionalizadas en las principales ciudades capitales y por tanto, las variables analizadas pueden verse sesgadas hacia sus comportamientos empresariales. Por último, las variables aunque son altamente significativas, requieren una contrastación con empresas que utilizan otro modelo de internacionalización y así, lograr evidenciar las diferencias entre la adopción de uno u otro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alonso, J.A. y Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid, España: Instituto Español de Comercio Exterior.
2. Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
3. Arias, A. (2004). *La internacionalización de las Empresas de la Comunidad Autónoma del País Vasco en el periodo 1999-2001*. Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, España.
4. Barkema, H., Bell, J. y Pennings, J. (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.
5. Bilkey, W.J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33-46.
6. Buckley, P.J. y Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. New York, NY: Holmes & Meier.
7. Cancino, C. y Bonilla, C. (2009). *Los factores claves de una rápida internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Chile*. Recuperado el 12 de agosto, 2009, de: [http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/los-factores-claves-de-una-rapida-internacionalizacion-de-las-pequenas-y-medianas-](http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/los-factores-claves-de-una-rapida-internacionalizacion-de-las-pequenas-y-medianas)
8. Chang, H. (2005). *Entendiendo la relación entre instituciones y desarrollo económico – Algunos aspectos teóricos claves*. Recuperado el 12 de agosto, 2009, de: <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/sepure/Docencia/titrad/hjchang.pdf>.
9. Dichtl, E., Leibold, M., Köglmayr, H.G. y Muller, S. (1984). The export decision of small and medium-sized firms. *Management International Review*, 24(2), 46-60.
10. Dunning, J.H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
11. Dunning, J.H. (1992). The competitive advantage of countries and the activities of transnational corporations. Recuperado el 12 de agosto, 2009, de: <http://unctad.org/data/tcvol1f92c.pdf>.
12. Fillis, I. (2000). Being creative at the marketing/entrepreneurship interface: Lessons from the art industry. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(2), 125-137.
13. Furst, S. (2008). Small Firm Internationalization through Global Value Chains, Memorias del Primer Foro de Internacionalización de

- Empresas. Grupo de Investigacion en Internacionalizacion de Empresas, Universidad Javeriana Cali, Noviembre 7 del 2008.
14. GEM COLOMBIA (2007). *Reporte de Resultados*. Recuperado el 3 de agosto, 2009 de: <http://www.gemcolombia.org/doc/GEM%20Colombia07.pdf>.
  15. Gill, I. (1989). *Technological change, education and obsolescence of human capital: Some evidence for the U.S.* Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Chicago, Chicago, Estados Unidos.
  16. Hair, J., Tatham, R. y Black, W.C. (1999). *Análisis multivariante* (5a ed.). Madrid: Prentice Hall.
  17. Harveston, P., Kedia, B., Davis, P.S. y Van, J. (2001). *Synoptic versus incremental internationalisation: an examination of Born Global and gradual globalizing firm*. Frontiers of Entrepreneurship Research Proceedings of the 2001 Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference, BKERC, Boston, United States.
  18. Hymer, S.H. (1976). *The international Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment* (1ra ed.). Cambridge, MA: MIT Press.
  19. Johansson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
  20. Johansson, J. y Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-23.
  21. Johansson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
  22. Jolly, V., Alahutha, M. y Jeannet, J.P. (1992). Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82.
  23. Jöreskog, K. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 34(2), 183-202.
  24. Knight, G. y Cavusgil, S.T. (1996). The Born Global Firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8(1), 11-26.
  25. Lee, W-Y. y Brasch, J.J. (1978). The Adoption of Export as an Innovative Strategy. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 85-93.
  26. Leonidou, L.C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *The Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43.
  27. Leonidou, L.C. y Katsikeas, C.S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551
  28. Madsen, T. y Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
  29. Malhotra, N.K., Agarwal, J. y Ulgado, F.M. (2003). Internationalization and entry mode: Multitheoretical framework and research propositions. *Journal of international marketing*, 11(4), 1-31.

30. McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant Exporters in the Scot-ting arts and crafts sector. *Journal of International marketing*, 7(4), 67-82.
31. McDougall, P.P. y Oviatt, B.M. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
32. McDougall, P.P., Shane, S. y Oviatt, B.M. (1994) Explaining the Formation of International New Ventures: the Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
33. McKinsey and Company (1993). Emerging exporters. Australia's high value-added manufacturing exporters. *Technovation*, 16(4), 195-201
34. Ministerio de Educación Nacional. (2006). *Articulación de la Educación con el Mundo Productivo. Competencias Laborales Generales*. Guía 21, 5-16.
35. Nelson, R. y Phelps, E. (1996). Investments in humans, technological diffusion and economic growth. *American Economic Review*, 56(2), 69-75.
36. O'Farrel, P.N. y Wood, P.A. (1998). Internationalization by Business Service Firms: Towards a New Regionally Based Conceptual Framework. *Environment and Planning*, 30(1), 109-128.
37. Plá, J. y Cobos, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: El caso de International New Ventures Españoles. *Revista Sector Exterior Español*, 802, 9-22.
38. Rialp, A. (1997). *Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica*. Recuperado el 12 de agosto, 2009, de: [http:// www.tesisenxarxa.net/TDX-0331108-122058/](http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0331108-122058/).
39. Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-Organizativos de la Internacionalización de la Empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Revista Cambio Tecnológico y Competitividad*, 781, 117-128.
40. Saurina, C. y Coenders, G. (2002). Predicting overall service quality. *A structural equation modelling approach*. Metodología. Recuperado el 16 de agosto, 2009. de: <http://mrvar.fdv.uni.lj-si/pub/mz/mz18/coender2.pdf>.
41. Shrader, R.C., Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (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), 1227-1248.
42. Thomas, M.J. y Araujo, L. (1986). *Export Behavior: Directions for Future Research*. Recuperado el 14 de agosto, 2009, de: [http:// books.google.com.co/books?id=K-YOAAAAQAAJ&dq=Research+in+International+Marketing](http://books.google.com.co/books?id=K-YOAAAAQAAJ&dq=Research+in+International+Marketing)
43. Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207. ☼