**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO INTERNACIONAL Y SU INFLUENCIA EN RESULTADOS EMPRESARIALES DE LAS *BORN GLOBAL*: UN ANÁLISIS EMPÍRICO**

ABSTRACT PROPOSAL

Desde un punto de vista de la realidad actual de los negocios, el escenario mundial donde actúan las empresas se caracteriza por la creciente internacionalización de los mercados y el fortalecimiento de las relaciones inter-organizacionales. Esta tendencia, ha generado la aparición de empresas que desde su etapa inicial incursionan en mercados internacionales y se denominan *BORN GLOBAL*. El presente estudio plantea analizar el grado de orientación al mercado internacional que poseen las empresas *BORN GLOBAL*, y cómo este grado de orientación puede afectar positivamente los resultados internacionales de estas empresas. Para considerar estos efectos, es necesario conocer aquellas variables que actúan como antecedentes o consecuencias que facilitan o dificultan dicha relación (dinamismo del mercado, experiencia previa, innovación, redes), así como otros factores que moderen la relación (orientación emprendedora). En este sentido, se plantea un modelo de ecuaciones estructurales que permite evidenciar las relaciones detectadas desde la revisión de la literatura y su respectiva comprobación desde lo empírico.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual se caracteriza por el incremento de la internacionalización, dando como resultado uno de los aspectos claves del mercado global: el aumento de la competitividad. Las empresas *BORN GLOBAL* son el reflejo de la dinámica empresarial internacional, por tal razón, la presente investigación tratará el estudio del éxito de su desempeño, desde el concepto de Orientación al Mercado (Cadogan, Diamantopoulos y De Mortanges 1999; Kwon y Hu 2000; Rose y Shoham, 2002).

 La consolidación mundial de las nuevas empresas conocidas como *BORN GLOBAL*, exige la exploración de este tipo de empresas en Colombia. En este país, este fenómeno constituye un campo de investigación en desarrollo, asociado a la necesidad de estudiar y conocer las oportunidades del mercado global. Desde este punto de vista, la tesis doctoral **«La orientación al mercado internacional y su influencia en los resultados empresariales de las *BORN GLOBAL*»** tiene como propósito analizar la influencia del grado de orientación al mercado internacional en los resultados empresariales de las *BORN GLOBAL*. El estudio empírico tendrá lugar en Colombia.

 Para cumplir con el propósito de investigación, en primer lugar se efectúa una revisión preliminar de la literatura sobre internacionalización y *management* estratégico, que permita identificar los factores que influyen sobre el comportamiento exportador de las empresas tipo *BORN GLOBAL*. Posteriormente, se plantea el modelo propuesto, y la metodología, con particular hincapié en los sujetos de la recogida de datos, así como en los instrumentos utilizados.

REVISION DE LA LITERATURA

 En general, la mayoría de las teorías tradicionales de la internacionalización de empresas respaldan la existencia de un proceso llevado a cabo por las empresas para entrar a los mercados internacionales (Raisanen, 2003), asumiendo que las operaciones a gran escala son un requerimiento para las empresas multinacionales, cuyos procesos de internacionalización tardan más tiempo en realizarse. Adicionalmente, estas teorías se enfocan en la existencia de actividades de inversión directa en el exterior para las empresas multinacionales, y unas pocas consideran la internacionalización en pequeñas y medianas empresas nacionales (Oviatt y McDougall, 1994). Sin embargo, las investigaciones en años recientes giran en torno a nuevas tendencias de internacionalización que han ido apareciendo en el mercado global, lo que ha conducido a generar nuevas propuestas de modelos de internacionalización analizados desde el campo de estudio del *entrepreneurship* y los negocios internacionales (Raisanen, 2003).

 A partir de la década del 80 del siglo pasado, bajo los argumentos planteados por la teoría de recursos y capacidades se plantea la importancia de la dotación de recursos organizacionales como determinante de la estrategia de la empresa y de su desempeño, recursos que le permiten a la empresa obtener ventaja competitiva en diferentes mercados (Porter, 1991; Wernerfelt, 1984). En este contexto, la teoría de recursos y capacidades ha jugado un papel importante en el surgimiento del emprendimiento internacional, porque explica la forma cómo las pymes logran tener un rápido éxito en el mercado internacional sin tener que pasar por las diferentes fases sugeridas en otros modelos, señalando que estas empresas poseen el conocimiento tácito de las oportunidades globales (Peng, Hill y Wang, 2000) y la capacidad de influir sobre ese conocimiento (Mitchell et al., 2000; Peng, 2001). La dificultad de obtener ese conocimiento en la internacionalización brinda a la empresa una ventaja competitiva en los mercados internacionales (Liesch y Knight, 2009); de la misma forma, la habilidad para desarrollar capacidades en tecnologías de la información mejora el desempeño empresarial (Kyobe, 2004).

 Actualmente, es reconocido el uso de conceptos tales como «espíritu empresarial» y «emprendimiento (*entrepreneurship*)», relacionados con empresarios que poseen ciertas habilidades que les permiten obtener resultados exitosos. Schumpeter (1934) fue de uno de los primeros teóricos que identificó la presencia del emprendedor como un agente económico con un rol diferente de los propietarios y los directores de empresas. Para Schumpeter (1934), una empresa emprendedora se caracteriza por introducir nuevos productos y nuevas formas de producción, por abrir nuevos mercados, nuevas fuentes de suministro y nuevas formas de organización industrial. Schumpeter (1934) define al emprendedor como el agente que combina los factores productivos en nuevos procesos o mercados, llegando a generar nuevos productos. Shane y Venkataraman (2000) señalan que el *entrepreneurship,* como campo de estudio, se define como un proceso empresarial en el que se identifican y evalúan oportunidades, y se decide su forma de explotación, así como las estrategias para llevarlo a cabo, lo que a menudo conduce a la creación de una nueva actividad económica o una nueva organización (Reynolds, 2005).

 El *entrepreneurship* ha favorecido el desarrollo económico al contribuir en la identificación de nuevas oportunidades de negocio, la creación de nuevas empresas, el mejoramiento de sus procesos, el impulso de la innovación y la competencia. Por esto, la literatura económica reciente ha centrado el interés en este tema. Es así como los investigadores no solo estudian las grandes compañías multinacionales, sino que han incluido también las firmas emprendedoras como unidad de análisis, teniendo en cuenta el incremento del comercio internacional y la acelerada internacionalización de pequeñas y nuevas empresas como productos de la liberalización de los mercados y el desarrollo de las tecnologías de la información (Etchebarne et al., 2008). De estos estudios surge el concepto «*international entrepreneurship*», definido como «una combinación de conducta innovadora, proactiva y arriesgada que cruza las fronteras nacionales e intenta crear valor en las organizaciones» (McDougall y Oviatt, 2000). Posteriormente, Oviatt y McDougall (2005) complementan esta definición agregando que esta búsqueda de oportunidades en el mercado global también permite crear nuevos productos y/o servicios. El *international entrepreneurship* o emprendimiento internacional se describe como un proceso organizacional de largo alcance, que tiene como fin generar valor con el aprovechamiento de las oportunidades en el mercado internacional (Dimitratos y Plakoyiannaki, 2003). Autores como Lumpkin y Dess (1996) asocian el *entrepreneurship* con la decisión del emprendedor sobre la entrada a un mercado, mientras que autores más otros autores con investigaciones más recientes, como Perks y Hughes (2008), Zahra y George (2002), Dimitratos y Jones (2005), señalan que las definiciones iniciales del *international entrepreneurship* se concentran en las nuevas pymes que realizan rápidos procesos de internacionalización. Por lo tanto, el fenómeno de las nuevas empresas internacionales ha sido uno de los temas centrales en el campo de investigación del *international entrepreneurship*, a partir del cual surge el concepto de las empresas *BORN GLOBAL,* que nacen para los mercados internacionales. Su estudio inicia en los años 90 del siglo pasado, y conjuga los aportes del *entrepreneurship* y del comercio internacional.

 Estos emprendimientos globales pueden llegar a tener diversas implicaciones de orden nacional e internacional. Rennie (1993) y Madsen y Servais (1997) señalan que las pequeñas y medianas empresas juegan un importante papel en el crecimiento económico de un país, pero, a su vez, por ser empresas internacionales, presentan ciertas características que limitan su capacidad exportadora, como el acceso a la información, la tecnología, la poca innovación (en algunos casos) y las posibles dificultades de acceso a la financiación. Adicionalmente, los gerentes deben enfrentar diferentes circunstancias asociadas a estas características, sobre todo aquellas relacionadas con el enfrentamiento al a competencia. Según lo sugerido por Moen (1999), gran parte de estas empresas presentan rezagos tecnológicos, y muchas veces es difícil implementar nuevas herramientas tecnológicas (Knigth, 1997). Por tanto, entre los principales retos de los gerentes de las empresas *BORN GLOBAL* están ser mucho más arriesgados en asumir los cambios tecnológicos y aprender a realizar una continua revisión de la competencia internacional, para intentar desarrollar nuevas ventajas competitivas que aseguren su éxito exportador, seleccionando segmentos del mercado donde puedan enfocar sus recursos.

 Rasmussen y Madsen (2002) concluyen en sus estudios que la internacionalización de las empresas no es el principal objetivo del *entrepreneur* en el proceso de creación de empresas, y afirman que las *BORN GLOBAL* son creadas específicamente por la necesidad de independencia por parte del empresario, acompañado del surgimiento de buenas y contando con el apoyo de una red empresarial. Dentro de este estudio, también se encuentra que algunas empresas de este tipo fueron creadas sin necesidad del apoyo de una red u organización en donde necesariamente estuviera incluido el empresario, por lo tanto, se concluye que la creación de una nueva empresa internacionalizada puede surgir de nuevas ideas y oportunidades, acompañada de la experiencia del empresario.

 La literatura sobre internacionalización destaca una mayor importancia de las actividades que fundamentan un comportamiento orientado al mercado para las empresas con mayor participación internacional (Kafouros et al., 2008, McDougall y Oviatt 1996), indicando que las actividades que son elementos primordiales en la orientación al mercado son determinantes para el éxito internacional del negocio y son aún más necesarias para las empresas que están más comprometidas internacionalmente.

 En la búsqueda de una conceptualización de la orientación al mercado internacional, Cadogan y Diamatopulos (1995) han integrado los dos puntos de vista dominantes de la orientación al mercado (Narver y Slater 1990, y Kohli y Jaworski 1990) y los han aplicado a un contexto de exportación. Estos autores señalan que la existencia de la orientación al mercado depende, primero, del desarrollo de la generación de inteligencia internacional, seguido de la diseminación de la inteligencia internacional y, por último, de la generación de una capacidad de respuesta internacional.

 En todo momento debe atenderse la orientación a los clientes y a los competidores, tanto en la generación de la inteligencia como en su diseminación y en la capacidad de respuesta. Finalmente, se han de desarrollar los mecanismos de coordinación para que las empresas puedan cumplir al menos las tres primeras etapas de las cuatro que se enuncian y explican a continuación: generación de inteligencia, difusión de inteligencia, capacidad de respuesta y mecanismo de coordinación. La primera etapa incluye todas las actividades que constituyen la creación de la inteligencia del mercado enfocadas hacia los clientes, los competidores o los cambios ambientales que las afectan. Esta inteligencia pueden ser generada por el personal encargado de las exportaciones, así como por otros departamentos (por ejemplo, I + D, *marketing*). La segunda etapa, difusión de la inteligencia internacional, involucra todas las actividades que implican el intercambio de inteligencia del mercado de exportación centradas en los clientes, los competidores o los cambios ambientales que las afectan. La inteligencia puede difundirse entre el personal encargado de la exportación y el personal de otros departamentos (por ejemplo, I + D, *marketing*), o en toda la empresa en su conjunto (Diamantopoulos y Cadogan 1996). La tercera etapa, denominada capacidad de respuesta internacional, implica el diseño y la ejecución de todas las respuestas a la inteligencia que se ha generado y difundido. Esas respuestas están dirigidas a los clientes de los países adonde la empresa exporta, hacia competidores o a los cambios ambientales que afectan a la empresa, a sus clientes y a sus competidores. La última etapa, mecanismo de coordinación, consiste en varios temas relacionados entre sí: la comunicación y el entendimiento mutuo, la cultura organizacional, el énfasis en la responsabilidad, la cooperación y la asistencia, la falta de conflicto disfuncional y los objetivos comunes orientados al trabajo.

 En términos generales, con esta dimensión internacional del concepto «orientación al mercado» dada por Cadogan y Dimantopoulos (1995), estos autores resaltan que dicha dimensión expone a las empresas a una serie de fuerzas del de acuerdo con el entorno de la empresa (Cadogan y Diamantopoulos, 1995), e incluso pueden existir otros factores requeridos para analizar el mercado internacional, tales como la experiencia en mercados extranjeros, la complejidad de la organización, la cantidad y calidad de la información, las políticas de recursos humanos, entre otros.

**MODELO PROPUESTO DEL PAPEL DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO INTERNACIONAL SOBRE LOS RESULTADOS INTERNACIONALES DE LAS EMPRESAS *BORN GLOBAL***

Teniendo en cuenta la revisión de literatura correspondiente, se encuentra que entre los factores que influyen en el rendimiento internacional de las empresas exportadoras, tanto desde el punto de vista de empresas tradicionales como de las empresas *BORN GLOBAL*, se pueden considerar los siguientes: recursos de la empresa, tecnología, actividades de *marketing*, desarrollo de relaciones interorganizacionales, competencia, entre otros (Madsen, 1987), así como también factores del entorno (Aaby y Slater, 1989). Zou y Stan (1998) agrupan diferentes factores determinantes del éxito exportador, y resaltan que entre los factores que más influyen en los resultados exportadores está la orientación internacional de las empresas, que les permite identificar las oportunidades del mercado y aprovecharlas. La ventaja de este enfoque hacia el mercado radica en la eficacia en sus estrategias de *marketing* (Knight et al., 2004), que permite generar mayor valor al consumidor (Porter, 1980; Kotler y Armstrong, 1996).

 Los estudios sobre la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Kohli et al., 1993) han evidenciado que desarrollar una estrategia orientada al mercado es conveniente para las empresas, en especial para aquellas que son altamente competitivas (Hunt y Lambe, 2000; Bell et al., 2002; Hughes et al., 2008). Morgan et al. (2004) también argumentan a favor de la relación positiva entre la orientación al mercado y la obtención de mayores resultados, y analizan la influencia de la diseminación de información de los clientes y los competidores, dada su ayuda en la disminución de la incertidumbre relacionada con la venta de productos en mercados extranjeros (Katsikeas y Morgan, 1994; Souchon y Diamantopoulos, 1996). Las empresas *BORN GLOBAL,* que por su tendencia a internacionalizarse de forma temprana siguen una orientación al mercado internacional, tienen mayores posibilidades de éxito porque pueden desarrollar flujos de información y de cooperación que se traducen en mejores resultados (Ling-yee y Ogunmokun, 2001).

 A partir de la definición de orientación al mercado planteada por Cadogan y Diamantopoulos (1995) la cual sintetiza los puntos de vista de Narver y Slater (1990), y Kohli y Jaworski (1990), se proporciona una nueva posibilidad de analizar mejor el impacto de la orientación al mercado sobre los resultados exportadores de las empresas, teniendo en cuenta que la orientación al cliente y la orientación a la competencia reflejan no solo la generación, la diseminación y la respuesta a la información del mercado, sino también el mecanismo de coordinación que guía estas fases. Por lo tanto, se considera que Cadogan y Diamantopoulos (1995) fueron los primeros investigadores que analizaron el significado de la orientación al mercado en un contexto de exportación.

 El resultado de la tendencia creciente hacia una economía mundial abierta (Webster y Deshpande, 1990) ha aumentado la participación de las empresas en los negocios internacionales, por ende, los investigadores han centrado gran parte de su atención en el desarrollo de una mayor comprensión de los determinantes de la cuantía de las exportaciones (Aaby y Slater, 1989; Zou y Stan, 1998). Una ruta para el éxito de las exportaciones se da mediante la adopción de una orientación al mercado (Hooley y Newcomb, 1983), incluso la evidencia empírica sugiere que las empresas orientadas al mercado internacional son más exitosos en sus actividades de exportación que sus contrapartes menos orientadas hacia este tipo de mercado (Cadogan y Diamantopoulos, 1998; Thirkell y Dau, 1998; Kwon y Hu, 2000). La conclusión que se desprende de estos estudios radica en que las empresas que deseen mejorar sus resultados exportadores deben mostrar un mayor comportamiento orientado al mercado en sus actividades de exportación.

 Kohli y Jaworski (1990) manifiestan que el principal objetivo de la orientación al mercado debe ser mejorar el desempeño de las empresas, pues se trata de una de las consecuencias de su modelo. Igualmente, para Narver y Slater (1990), la rentabilidad es uno de los principales criterios de decisión. Esta pareja de autores halla una relación positiva entre orientación al mercado y desempeño de las empresas. Ahora bien, en cuanto a la investigación sobre los resultados de las exportaciones, la orientación al mercado ha recibido una creciente atención como un potencial determinante del éxito de las exportaciones (Sousa, Martínez-López, y Coelho 2008), razón por la cual los investigadores han entrado a explorar la relación entre el grado en que los exportadores adoptan y ponen en práctica la orientación al mercado, y desempeño de las exportaciones (Akyol y Akehurst, 2003; Beaujanot, Lockshin, y Quester, 2006; Kwon y Hu, 2000; Murray et al. 2007; Racela et al., 2007; Rose y Shoham 2002).

 En este contexto, para determinar la influencia de la orientación al mercado internacional sobre los resultados exportadores de las empresas *BORN GLOBAL*, primero se deben comprender los factores que pueden obstaculizar o facilitar la adopción de un comportamiento orientado al mercado (Jaworski y Kohli, 1993; Ruekert, 1992). En un contexto internacional, entre los factores que probablemente repercutan en la capacidad de una empresa para orientarse hacia el mercado, pueden mencionarse, por ejemplo, la experiencia en el mercado exterior o la dependencia al mercado exterior (Cadogan y Diamantopoulos, 1995). Adicionalmente, condiciones variables como la complejidad del entorno (,) también deben investigarse (Cadogan, Diamantopoulos, y Sigaw, 2002). En segundo lugar, la relación de la orientación al mercado internacional de las empresas y su rendimiento requiere de ciertas variables que son consecuencia de la orientación al mercado y que pueden afectar el desempeño de las exportaciones, influyendo sobre los resultados empresariales (Cadogan, Diamantopoulos, y Sigaw, 2002). Por lo tanto, pueden desarrollarse diversos factores tales como los efectos sobre los empleados en términos de compromiso, la motivación y la satisfacción; los efectos sobre la capacidad de innovación de la empresa; o los efectos sobre su orientación estratégica, como la cooperación (López, 2006), variables que a su vez tienen un efecto bien sea positivo o negativo sobre los resultados internacionales de las empresas. En el caso de las empresas *BORN GLOBAL*, se considera que la configuración de la orientación al mercado da lugar a una serie de capacidades para enfrentar los cambios que se producen en el entorno internacional, como la capacidad de percibir el mercado, la capacidad de relacionarse con otras empresas del mercado y la capacidad de innovación, que permiten mejorar los resultados internacionales (Serrano et al, 2012).

Por último, los estudios también proponen la existencia de variables que moderan la relación entre orientación al mercado y resultados empresariales. Diamantopoulos y Hart (1993), por ejemplo, manifiestan que esta relación se ve influida por factores moderadores que pueden fomentar dicha relación, como la orientación al aprendizaje (Baker y Sinkula, 1999; Hernandez et al, 2002) y la actividad emprendedora (Bhuian et al., 2005). Por lo tanto, el modelo planteado busca analizar los factores que actúan como antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado internacional, así como factores moderadores, variables que cumplen el papel de explicar la relación entre orientación al mercado internacional y resultados internacionales en empresas *BORN GLOBAL* (Ver Gráfica 1).

**Gráfica 1. Modelo propuesto**

Fuente: Elaboración propia

 Según el modelo propuesto, entre las variables que influyen sobre la orientación al mercado internacional, también llamadas antecedentes, se encuentran las fuerzas internas de la gestión escala medida, según Shoham (1999), y las fuerzas externas determinadas por el entorno empresarial, escala inspirada en Jaworsky y Kohli (1993), Shoham (1999) y Sutcliffe y Huber (1998). Entre las variables que son consecuencia de la orientación al mercado internacional y que influyen en los resultados empresariales, están la cultura innovadora (inspirada en Luo et al., 2005) y la capacidad de establecer redes (inspirada en Sako, 1992 y Hernández et al., 2011). Por último, la variable moderadora de la relación entre orientación al mercado internacional y resultados empresariales es la actitud a la orientación emprendedora (inspirada en Robinson, Stimpson, Huefner y Hunt, 1991).

DISCUSIÓN DE LA PROPUESTA

El actual proceso de globalización traslada a los investigadores hacia una reflexión en torno a una nueva realidad empresarial. El progreso tecnológico, el crecimiento del comercio entre empresas, la mayor exigencia de los consumidores y la fuerte competencia en los mercados son situaciones que han hecho que las empresas vayan incorporando nuevas estrategias paulatinamente. En este sentido, una de las estrategias más relevantes para hacer frente a la globalización es la *internacionalización de la empresa,* es decir, la decisión de la empresa de dirigirse a mercados geográficos externos a su lugar de origen; aunque compleja, es una estrategia que genera crecimiento y desarrollo económico.

 Las empresas *BORN GLOBAL,* o nuevas empresas (emprendimiento naciente) de rápida internacionalización, son organizaciones que poseen la particularidad de introducirse en los mercados internacionales en sus primeros años de vida. Hannan y Freeman (1984) definen las *BORN GLOBAL* como empresas nuevas que poseen limitados negocios internacionales y conocimiento institucional, pero que asumen el riesgo de lo nuevo. Estas empresas están expuestas a elevados niveles de incertidumbre relacionada con los clientes potenciales, sus necesidades y demandas. Posteriormente, Oviatt y McDougall (1994) exponen una de las definiciones más aceptadas de este tipo de empresas: una organización empresarial que desde sus inicios busca la obtención de ventajas competitivas usando recursos de origen internacional y vendiendo productos a varios países. Otros autores, como los de Knight y Cavusgil (1996) o Madsen y Servais (1997) complementan esta definición. En primer lugar, Knight y Cavusgil (1996) pretender 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, dirigidas por empresarios con una amplia visión hacia la expansión de fronteras. En segundo lugar, Madsen y Servais (1997) buscan dar mayor 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. Por lo tanto, la velocidad y el crecimiento de la internacionalización temprana reflejan la existencia de una oportunidad que está siendo explotada (Autio et al., 2000; Oviatt y McDougall, 2005; Zhou, 2007).

 En relación con el tiempo que transcurre desde que la empresa surge hasta su internacionalización, los autores y las definiciones anteriormente expuestas no presentan consenso no hay consenso en las definiciones anteriormente expuestas; de esta forma, la cifra oscila entre (Acedo y Jones, 2007) 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), los seis años (Shrader et al., 2000; Zahra et al., 2000), los siete años (Jolly et al., 1992; McDougall y Oviatt, 1996), los ocho años y hasta los diez años (Milanov y Fernhaber, 2009). En cuanto al porcentaje de ventas en el exterior, se asocia a un mínimo del 25 % de la facturación procedente de mercados exteriores (Kuivalainen et al., 2007; Jantunen et al., 2008; Milanov y Fernhaber, 2009).

 Sobre las características generales de las *BORN GLOBAL*, Rialp y Rialp (2001) las sintetizan en nueve factores: una concepción global desde la creación de la empresa, directivos con alta experiencia internacional, compromiso de gestión, utilización de redes, acceso a recursos intangibles basados en el conocimiento, creación de valor, centralización en nichos de mercado, alta orientación hacia el cliente y adaptabilidad a los cambios del entorno. Además del interés de los investigadores por definir a las empresas *BORN GLOBAL* y presentar su caracterización general, también se observa preocupación por conocer cuáles son los factores que han favorecido su surgimiento. Estos factores son de origen interno y externo (Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Madsen y Servais, 1997; Knight, 2000), y se catalogan 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 el al., 2000). Sin embargo, investigaciones más recientes han encontrado que este tipo de empresas pueden surgir en un amplio rango de sectores (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 la penetración simultánea en diversos mercados (Oviatt y McDougall, 1995). 4) Por último, la actitud de los directivos (Madsen y Servais, 1997; Zahra y George, 2002; Oviatt y McDougall, 2005; Nordman y Melen, 2008), caracterizada por la experiencia internacional, su conocimiento de idiomas extranjeros, su nivel educativo, un carácter proactivo y/o la percepción de oportunidades de crecimiento en el exterior, entre otras características.

 Estudios recientes, como los de Laanti et al. (2007), Karra et al. (2008) y Zhou (2008) consideran la orientación emprendedora de los directivos de las empresas *BORN GLOBAL* como una variable que explica gran parte del comportamiento de estas empresas (Knight y Cavusgil, 1996), orientación que se asocia a su propensión al riesgo, la proactividad y la agresividad competitiva.

 Es importante resaltar que para explicar el fenómeno de las *BORN GLOBAL* deben integrarse las corrientes de investigación de internacionalización y de emprendedurismo, para crear así un marco teórico de referencia. Al respecto, se ha empezado a gestar una nueva línea de estudio que incorpora el concepto «orientación al mercado» en una dinámica de los negocios internacionales y del *marketing* internacional. Concretamente, el concepto «orientación al mercado internacional» ha sido utilizado para explicar el modo como las empresas buscan identificar mejor las oportunidades del mercado internacional y reducir los riesgos asociados a la dinámica empresarial para lograr ser competitivos (Cadogan, et al., 1999, Kwon y Hu, 2000, Rose y Shoham, 2002).

 En los últimos años, los investigadores se han interesado en la construcción de la orientación al mercado (Tuominen y Moller, 1996). Se ha avanzado en la creación de varios instrumentos de medición (Narver y Slater, 1990; Kohli et al., 1993; Deng y Dart, 1994), que han sido utilizados para analizar las consecuencias de la orientación al mercado en diferentes aspectos de la organización, como el éxito y la calidad del producto, el servicio al cliente, la rentabilidad, el nivel de ventas, el crecimiento y la cuota de mercado (Diamantopoulos y Cadogan, 1996). El interés en este concepto ha venido aumentando. La evidencia empírica ha mostrado que las organizaciones con mayor orientación al mercado obtienen mejores resultados económicos que los competidores que no la poseen. (Maydeu-Olivares y Lado 2003).

 El desarrollo teórico de Hurley & Hult (1998) ha unido la orientación al mercado, el rendimiento del negocio y la innovación, basados en los estudios de Slater y Narver (1994), quienes señalan que el rendimiento de la empresa mejora cuando cuenta con una orientación al aprendizaje basada en dos aspectos: 1) si hay orientación al mercado debe haber orientación al aprendizaje; 2) la orientación al aprendizaje es mediadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Por su parte, Blesa (2000) indica que el concepto al «orientación mercado» produce creación de valor para el consumidor, de manera que influye en los resultados de la empresa.

 Los estudios realizados sobre la orientación al mercado se encuentran, en su mayoría, relacionados con su influencia en los resultados de las empresas (Jaworski y Kohli, 1993; Andreu y Belbeze, 1999; Sin et al., 2005), sobre los procesos de internacionalización de las empresas (Armario y Silva, 2001; Armario, 2003; Blesa et al., 2008) y con respecto a las estrategias organizacionales (Camino, 1999). Sin embargo, a pesar de la existencia de gran cantidad de estudios de orientación al mercado desde principios de la década del 80 del siglo pasado, su núcleo se encuentra en las operaciones de empresas nacionales, no en la investigación de la influencia de una orientación al mercado internacional. Por tanto, se muestra como un campo de gran interés, debido a que las operaciones internacionales cada vez son más importantes para la supervivencia de las empresas.

 Ante la creciente internacionalización de las empresas y la importancia del tema relacionado con la orientación al mercado internacional, uno de los principales objetivos de este estudio es recurrir a la evidencia empírica para identificar el grado de orientación al mercado internacional y sus efectos sobre los resultados de las empresas con internacionalización temprana, también conocidas como *BORN GLOBAL*.

METODOLOGIA

La presente investigación es de tipo cuantitativa y desde el método inductivo de investigación, debido a que se parte de la revisión de la literatura para identificar las variables más relevantes y de mayor soporte teórico para posteriormente ser validados en base a datos numéricos y un modelo previamente establecido. En este sentido, este trabajo tiene como unidad de análisis las empresas *BORN GLOBAL* en Colombia, por tanto, se utilizarán los datos de las empresas exportadoras registradas en Proexport (Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones de Colombia) con fecha de corte Diciembre 2012,. Esta información será filtrada para eliminar datos repetidos e incompletos, así como registros de empresas que han cambiado de ubicación o que ya no existen. Posterior a este proceso, se realizan las encuestas presenciales a los directivos o dueños de estas empresas, con base en un cuestionario estructurado. Para ser seleccionadas, las empresas seleccionadas deberán cumplir los siguientes requisitos: Contar con hasta seis años desde su creación hasta su internacionalización (Shrader et al., 2000; Zahra et al., 2000), No ser empresa subsidiaria o filiar de multinacionales (Madsen y Servais, 1997; Iborra et al., 1998; Knight et al., 2004), No tener límite en términos de tamaño o número de trabajadores activos en la empresa, es decir, una *BORN GLOBAL* puede ser tanto una pyme como una gran empresa. Sin embargo, se apuesta a la búsqueda de empresas pymes, debido al desafío que representa entrar en mercados internacionales (Kuivalainen et al., 2007; Jantunen et al., 2008; Milanov y Fernhaber, 2009).

 La base de datos construida hasta el momento cuenta con aproximadamente 700 empresas que cumplen los requisitos de ser *BORN GLOBAL* y se toma como referente poblacional. En este sentido, se plantea la necesidad de realizar un muestreo aleatorio con asignación proporcional en el ámbito geográfico donde se tiene evidencia de la presencia de empresas, como Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali y Bucaramanga. Este tamaño poblacional implica la realización de aproximadamente 200 encuestas para llegar a un nivel de confianza del 95 % y un error muestral inferior al 5 %.

 Para lograr mejor tasa de respuesta e imprimir mayor confiabilidad al estudio, se enviará previamente una carta de invitación a todas las empresas para que participen en el estudio, y se reafirmará la confiabilidad de la información y la entrega de un resumen agregado de los resultados. Dentro de este estudio, se ha realizado un análisis de la literatura detallado sobre el tema, y especificar la variable latente de orientación al mercado internacional como un constructo compuesto de tres dimensiones: generación de inteligencia de mercados, difusión de inteligencia de mercados y respuesta al mercado. Para cada una de estas dimensiones, se pretende realizar un análisis de colinealidad por medio de regresiones cuyas variables independientes sean los indicadores de cada dimensión, para lograr la obtención de los índices de inflación de varianza y de tolerancia dentro de los rangos adecuados (Hair et al., 1999).

 Una vez se obtengan estos datos a partir del muestreo, se procederá a realizar un análisis factorial confirmatorio y a analizar los pesos reportados por cada variable, con el fin de verificar y testear el ajuste de la escala. Posteriormente, se plantea un modelo de ecuaciones estructurales que analice las relaciones recíprocas y simultáneas presentes en los constructos para diseñar un sistema de ecuaciones que evidencie las relaciones detectadas desde lo teórico y permita comprobarlas desde lo empírico. Dentro de esta tesis, el modelo se formula de acuerdo con los siguientes parámetros de estimación: 1) contar con una muestra que supere el umbral de 100 a 150 casos, 2) tener tres casos por cada parámetro libre, y 3) proponer tres o más indicadores para la medición de cada constructo. Todos esos constructos se sustentarán con base en la literatura; por medio de ellos se pretende revelar que existen ajustes adecuados de los datos y que el modelo goza de alta fiabilidad, mediadas por el índice de fiabilidad de varianza extraída superior en cada uno de los constructos (Bagozzi y Yi, 1988) y el promedio extraído (Fornell y Larcker, 1981), ambos adecuados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

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

Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business,* 42, 236-252.

Akyol, A. & Akehurst, G. (2003). An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. *European Business Review,* 15, 5-20.

Andreu, J. & Belbeze, M. (1999). Orientación al mercado, orientación estratégica y organización de las actividades de *marketing*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa,* *5*(3), 77-94.

Armario, E. (2003). *La orientación al mercado: estado de la cuestión y agenda de investigación. De Computis et sripturis.* Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, pp. 307-340.

Armario, E. & Silva, F.J. (2001). La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. *Revista Cuadernos de Gestión*, *1*(1), 32-66.

Autio, E., Sapienza, H. J., & y Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal,* 43, 909-924.

Autio, E. & y Sapienza, H.J. (2000). 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, 413-424.

Bagozzi, Richard P. & Youjae Yi (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*(Spring), 74-94.

Baker, W. & Sinkula, J. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27*(4), 411-27.

Beaujanot, A., Lockshin, L., & Quester, P. (2006). Delivering Value: Market Orientation and Distributor Selection in Export Markets. Advances in International Marketing: Relationship between Exporters and their Foreign Marketing Intermediaries, (ed.) Carl A. Solberg, 16, 107-134.

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

Bell, J., Whitwell, G., & Lukas, B. (2002). Schools of Thought in Organizational Learning. *Journal of the Academy of Marketing Science, 30*(1), 70-86.

Bhuian S., Menguc B., & Bell S. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. Journal of Business Research, 58, 9-17.

Blesa, A. (2000). Influencia de la Orientación al Mercado del Fabricante en las relaciones en el canal de distribución. Tesis doctoral, Universidad de Valencia.

Blesa, A. & M. Ripollés. (2004). Orientación emprendedora, orientación al mercado y rendimiento empresarial. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 5, 935-946.

Blesa A., M. Ripollés, & Do., Monferrer. (2008). La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas. IVIE WP-EC 2008-01.

Blomqvist, K., Hurmelinna-Laukkanen, P., Nummela, N., & Saarenketo, S. (2008). The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive BORN GLOBALS. *Journal of Engineering and Technology Management, 25*(1/2), 123-135.

Cadogan, J., Diamantopoulos, A., & De Mortanges, Ch. (1999). A measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies, 30*(4), 689-707.

Cadogan, J., Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. (2002). Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences. *Journal of International Business Studies, 33*(3), 615-626.

Cadogan, J. & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski, and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing,* *3*(1), 41-60.

Cadogan, J. & Diamantopoulos, A. (1998). Measuring Market Orientation in an Export Context: Some Preliminary Evidence. In, P.J. Buckley, F. Burton &, F. Mirza. (eds.) The Strategy and Organization of International Business. CUIDAD: Macmillan, 75-88.

Calantone, R., Cavusgil, S*.*, & y Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management, 31*(6), 515-24.

Camino, J. (1999). La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *5*(3), 107-126.

Cavusgil, S.T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research, 8*(6), 273-281.

Cavusgil, S. & Nevin, J. (1980). A Conceptualization of the Initial Involvement in International Marketing. In Jr. Lamb & P.M. Dunne. *Theoretical Developments in Marketing*, U.S.A.: American Marketing Association.

Cavusgil, S.T. (1990). International Marketing Review. *Marketing Intelligence & Planning*, *8*(5), 19-21.

Cavusgil, S.T. & Zou, Shaoming. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing, 58 (1), 1-21.*

Coviello, N. &y Munro, H. (1995). Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. *European Journal of Marketing, 29*(7), 49-61.

Deng, S. & Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-items Approach. *Journal of Marketing Management,* 10, 725-742.

Diamantopoulos, A. & Hart, S. (1993). Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworskis Framework. *Journal of Strategic Marketing,* 1, 93-121.

Diamantopoulos, A. & y Cadogan, J. (1996). Internationalizing the market orientation construction: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing,* *4*(1), 23-52.

Diamantopoulos, A. & Inglis, K. (1988). Identifying differences between high- and low-involvement exporters. *International Marketing Review, 5*(2), 52–60.

Diamantopoulos, A. & Schlegelmilch, B. (1994). Linking export manpower to export performance: a canonical regression analysis of European and U.S. data. *Advances in International Marketing,* 6, 161-181.

Dimitratos, P. & Jones, M.V. (2005). International entrepreneurial culture, international opportunity perception and pattern of international exploitation: towards an integrated model. In P. Ghauri, A. Hadhikani & J. Johansonn. (Eds.) *Managing Opportunity Development in Business Networks.* Palgrave, Houndmills: UK, 67 -90.

Dimitratos, P. & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 187-215.

Etchebarne, M., García, R., & Geldres, W. (2008). La orientación emprendedora a nivel de la firma. *Multidisciplinary Business Review, 1*(1), 15 – 25.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal* *of Marketing Research, 18*(1), 39-50.

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

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis multivariante.* 5.ª Ed. Madrid: Prentice-Hall Iberia.

Hannan M. & Freeman J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review,* *49*(April), 149-164.

Hernández, J. M. (2002). Orientación al mercado, cultura y aprendizaje organizativo: un análisis exploratorio y causal de sus relaciones. Tesis doctoral, Universidad de Extremadura.

Hernández, M., Sánchez, M., & Segovia, C. (2011). Exploitation- and exploration-based innovations: The role of knowledge in inter-firm relationships with distributors. *Technovation,* 31, 203-215.

Hooley, G.J. & Newcomb, J.R. (1983). Ailing British exports: Symptoms, causes, and cures. *Quarterly Review of Marketing*, *8*(4), 12-25.

Hughes, P., Morgan, R.E., & y Kouropalatis, Y. (2008). Market knowledge diffusion and business performance. *European Journal of Marketing, 42*(11/12), 1372-1395.

Hunt, S. D. & Lambe, C. J. (2000). Marketing’s contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews, 2*(10), 17-43.

Iborra, M., Menguzzato, M. & Ripollés, M. (1998). Creación de empresas internacionales: redes informales y obtención de recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa,* *7*(3), 147-160.

Jantunen, A., Nummela, N., Puumalinen, K., & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientation of BORN GLOBALs - do they really matter? *Journal of World Business, 43*(2), 158-70.

Jaworski, B. & y Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Marketing,* *57*(3), 53-70.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies, 8*(1), 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review, 7*(4), 11-24.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2003). Building a model of firm internationalisation. In A. Blomstermo, & D. Sharma. (Eds.). *Learning in the Internationalisation Process of Firms, 3-15*. Cheltenham: Edward Elgar.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies,* 40, 1411-1431.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Managment Studies, 12*(2), 305-322.

Johanson, J. & Mattson, L.G. (1988). Internationalization in industrial systems-a network approach, en N. Hood y J.E. Vahlne. (Eds.). *Strategies in Global Competition.* Londres: Croom Helm, pp. 287-314.

Jolly, V.K., Alahunta, M., & Jeannet, J.P. (1992). Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change,* 1, 71-82.

Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation, 28*(1), 63-74.

Karra, N., Phillips, N., & Tracey, P. (2008). Building the BORN GLOBAL Firm. Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success. *Long Range Planning,* 41, 440-458.

Katsikeas, C. S. & Morgan, R. E. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing, 28*(5), 17-35.

Knight, G. A. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing, 8*(2), 12-32.

Knight, G. A. & Cavusgil, T. (1996). The BORN GLOBAL firm: a challenge to traditional internationalization theory. Advances in International Marketing. *JAI Press,* 11-26.

Knight, G. A. & Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.

Knight, G. A., Madsen, T., & Servais, P. (2004). An Inquiry into Born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review, 21*(6), 645-665.

Knudsen, T. & Madsen, T.K. (2002). Export strategy: a dynamic capabilities perspective. Scandinavian Journal of Management, 18, 475-502.

Kohli, A., Jaworski, B., & Kumar A. (1993) MARKOR: a measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research,* XXX, November, 467-477.

Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. EEUU. *Journal of Marketing,* 54.

Kotler, P. & Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing, 7*. Englewood, Cliffs, NJ: Prentice- Hall,

Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms’ degree of born-globalness, international entrepreneurial *orientation and export performance. Journal of World Business,* 42, 253-267.

Kwon, Y., & Hu, M. Y. (2000). Market Orientation Among Small Korean Exporters. *International Business Review*, *9*(1),61-75.

Kyobe, M.E. (2004). Investigating the Strategic Utilization of IT Resources in the Small and Medium-Sized Firms of the Eastern Free State Province. *International Small Business Journal, 22*(2), 131-158.

Laanti, R., Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2007). The globalization strategies of business-to-business BORN GLOBAL firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management,* 36, 1104-17.

Leonidou, L.C. & Katsikeas, C.S. (1996). The export development process: an investigative review of empirical models. *Journal of International Business Studies, 27*(3), 517-551.

Levenson, H. (1973). Multidimensional locus of control in psychiatric patients. *Journal of Counseling and Clinical Psychology,* 41, 397-404.

Li,Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management, 46*(1), 113-133.

Liao, S.H., Chang, W.J., & Wu, C.C (2010). An integrated model of learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. *Expert systems with applications, 37*(5), 3792-8.

Liesch, P.W. & Knight, G.A. (2009). Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies, 30*(2), 383–394.

Ling-yee, L. & Ogunmokun, G. O. (2001). The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis. *International Business Review,* 10, 399-420.

Liu, S.S., Luo, X., & Shi, Y. (2003). Market-oriented organizations in an emerging economy: A study of missing links. *Journal of Business Research,* 56, 481-491.

López Moreno, L. (2006). *Orientación al mercado y estrategia empresarial en la industria de productos alimenticios y bebida.* Granada: Universidad de Granada. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance. *Academy* *of management Review, 21*(1), 135-172.

Luo, X., Sivakumar, K., & Liu, S. (2005). Globalization,marketing resources, and performance: Evidence from China. *Journal of the Academy of Marketing Science, 33*(1), 50-65.

Madsen, T.K. & Servais, P. (1997). The Internationalization of BORN GLOBAL: An evolutionary Process? *International Business Review, 6*(6), 561-83.

Madsen, T.K. (1987). Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings. Advances in International Marketing, 2, 177-198.

Maydeu-Olivares, A. & Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance: A mediated model. *International Journal of Service Industry Management, 14*(3), 284 – 309.

McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *Journal of International Marketing, 7*(4), 67-82.

McDougall, P. & Oviatt, B. (1996). New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study. *Journal of Business Venturing, 11*(1), 23-40.

McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal,* 43, 902-908.

McDougall, P.P., Shane, S., & Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing,* 9, 469-487.

McKinsey & Co. (1993). *Emerging exporters: Australia’s high value-added manufacturing exporters.* Melbourne: Australian Manufacturing Council.

Milanov, H. & Fernhaber, S. A. (2009). The impact of early imprinting on the evolution of new venture networks. *Journal of Business Venturing, 24*(1), 46-61.

Mitchell, R., Smith, B., Seawright, K., & Morse, E. (2000). Cross-Cultural Cognitions and the Venture Creation Decision. *Academy of Management Journal*, *43*(5),

Moen, O. (1999). The Relationship between Firm Size, competitive Advantages and export Performance Revisited. *International Small Business Journall, 18*(1), 53-71.

Morgan K. (2004). The exaggerated death of geography: learning, proximity and territorial innovation systems. *Journal of Economic Geography*, 4, 3-21.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Schlegelmich, B. B. (2006). Resource performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *International Marketing Managemenet,* 35, 621-633

[Morgan](http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/viewArticle/374/451#Morgan), R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing, 58*(3), 30-38.

Morgan, R.E. & Strong, C.A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing,* *32*(11/12), 1051-1073.

Morgan, R.M., Katsikeas, C.S., & Appiah-Adu, K. (1998). Market orientation and organizational learning capabilities. *Journal of Marketing Management,* *14*(/5), 353-381.

Murray, J. Y., Gao, G. Y., Kotabe, M., & Zhou, N. (2007). Assessing measurement invariance of export market orientation: a study of Chinese and non-Chinese firms in China. *Journal of International Marketing*, 15, 41-62.

Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effects of a market orientation on business profitability. EEUU. *Journal of Marketing,* 54(octubre).

Narver, J.C., Slater, S.F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management,* 21, 334.

Nordman, E.M. & Melen, S. (2008). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of BORN GLOBALs in the biotech business. *Journal of World Business, 43*(2), 171-85.

Oviatt, B. M. & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies, 25*(1), 45-64.

Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 29*(5), 537-553.

Oviatt, B. & McDougall, P. (1995). Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Wold-Wide Stage. *Academy of Management Executive, 9*(2), 30-43.

Peng, M.W., Hill, C., y Wang, D. (2000). Schumpeterian Dynamics Versus Williamsonian Considerations: A Test of Export Intermediary Performance. *Journal of Management Studies, 37*(2), 167-184.

Peng, M.W. (2001). The Resource-based view and international business. *Journal of Management, 27*(6), 803-829.

Perks, K. & Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review, 17*(3), 310-330.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal,* 12 Special Issue 95-117.

Racela, O. C., Chawit, C., & Amonrat, T. (2007). Market Orientation, International Business Relationships and Perceived Export Performance. *International Marketing Review, 24*(2), 144–63.

Räisänen, J.A. (2003). *E.ution of Internationalization Theories Related to the BORN GLOBAL Concept, Working paper, Institute of Strategy and International Business.* Helsinki: University of Technology.

Rasmussen, E.S. & Madsen, T.K. (2002). The Founding of the BORN GLOBAL company in Denmark and Australia: Sensemakin and Networking. Felicitas Evangelista, School of Marketing, International Business & Asian Studies, University of Western Sydney, Nepean, Australia, 1-17.

Rennie, M. (1993). Global competitiveness: BORN GLOBAL. *McKinsey Quarterly,* 4, 45-52.

Reynolds, P.D. (2005). Understanding business creation: Serendipity and scope in two decades of business *creation* studies. *Small Business Economics,* *24*(4), 359-364.

Rialp, A. & Rialp, J. (2001). Conceptual Framewoks on Smes’ Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research. In C.N. Axxin & P. Matthyssens (eds.). *Reassessing the Internationalization of the Firm (Advances in International Marketing, 11).* Amsterdam: JAI/Elsevier, 49-78

Rialp, A., Rialp, J., & Salas, V. (2002). *Faster and highly successful exporters: An explanation of BORN GLOBALs firms from the resource-based view. Research in Entrepreneurship and Small Business, 16th. Workshop*.

Ripollés, M, Menguzzato, M., & Iborra, M. (2002). The Internationalisation of New Ventures. The Spanish Case. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 3*(3), 191-200.

Robinson, P.B., Stimpson, D.V., Huefner, J.C., & Hunt, H.K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice, Summer, 15*(4), 13 – 30.

Rose, G.M. & Shoham, A. (2002). Export Performance and Market Orientation: Establishing an Empirical Link. *Journal of Business Research,* , *55*(March), 217

Ruekert, R. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing,* 9, 225-245.

Sako, M. (1992). Prices, Quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan. Cambridge: Cambridge University Press.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Serrano, M., Ruiz, C., & Armario, E. (2012). Las empresas BORN GLOBAL: un enfoque de capacidades dinámicas. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, 1*(4)

Servais, P., Zucchella, A., & Palamara, G. (2006). International entrepreneurship and sourcing: International value chain of small firms. *Journal of Euromarketing, 16*(1), 105-117.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review,* 25, 217-226.

Shoham, A. (1999). Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: A structural model examination. *Strategic Management Journal,* *9*(1), 43-60.

Shrader, R., Oviatt, B., & McDougall. (2000). How new venture exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st. century. *Academy of Management Journal, 43*(6), 1127-1247.

Sin L.Y.M., Tse A.C.B., Yau O.H.M., Lee J.S.Y., & Chow R.P.M. (2004). Market orientation and business performance in the PRC: a regional comparison. *Journal of Global Marketing,* 17(2/3), 55-89.

Sin, L., Tse, A., Yau, O., Chow, R., & Lee, J. (2005). Market orientation, relationship marketing orientation, and business performance: the moderating effects of economic ideology and industry tipe. *13*(1), 36-57.

Slater, S. & Narver, J. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing, 58*(1), 46–55

Slater, S. & Narver, J.(1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing, 59*(3), 63-74

Slater, S. & Narver, J. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*(1), 120-127.

Souchon, A. & Diamantopoulos, A. (1996). A Conceptual Framework of Export Marketing Information Use: Key Issues and Research Propositions. *Journal of International Marketing, 4*(3), 49-72.

Sousa, C., Martínez-López, F. y Coelho, F. (2008). [The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature between 1998 and 2005](http://www.dur.ac.uk/business/faculty/staff/profile/?mode=pdetail&id=9708&sid=9708&pdetail=70196). *International Journal of Management Reviews, 10*(4), 343-374.

Srivastava, R., Fahey, L., & Christensen, H. (2001). The Resource Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Management,* 27, 777-802.

Sutcliffe, K. & Huber, G. (1998). Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment. *Strategic Management Journal,* 19, 793-807.

Thirkell, P.C. & Dau, R. (1998). Export performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters. *European Journal of Marketing,* *32*(9/10), 813-829.

Tuominen, M. & Möller, K. (1996). Market Orientation: A State-of-the-Art Review. In J. Simon, A. Bauer & J. Béracs (eds.). Proceedings of the 25th EMAC Conference. Marketing for an Expanding Europe, 14-17 may,1161-1181.

Webster, F. E. & Deshpande, R. (1990). Analyzing Corporate Cultures In Approaching The Global Marketplace. *Marketing Science Institute Report,* No. 90-111.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal,* 5, 171-180.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review,* 18, 23-40.

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

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

Zhao, H., Siebert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology,* *90*(6), 1265-1272.

Zhou, J. (2008). New look at creativity in the entrepreneurial process. *Strategic Entrepreneurship Journal,* 2, 1-5.

Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. Journal of World Business, 42, 281-293.

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

Zou, S. & Stan, S. (1998). The Determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *Internacional Marketing Review,* *15*(5), 333-356.

Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business,* 42, 268-270.