

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

GUSTAVO GARCIA CEDIEL<sup>1</sup>

## 1. RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo entender como los patrones demográficos y psicológicos de los CEO de una firma Born global en países emergentes afectan el desempeño de la compañía. Para ello analiza como la edad, el género, la formación y la experiencia afectan variables psicológicas como la orientación a la innovación, la proactividad y la asunción al riesgo y estas como afectan el desempeño de las operaciones de comercio exterior. Además tiene en cuenta el contexto institucional dado que el marco geográfico de análisis es para países emergentes que se caracterizan por su bajo nivel de desarrollo institucional.

## 2. INTRODUCCION

La literatura académica abordó el tema de la internacionalización empresarial especialmente en las últimas cuatro décadas (Rialp, Rialp & **Knight**, 2005) donde el enfoque gradualista o secuencial planteado por el modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990) ha sido la teoría tradicional para explicar los procesos de internacionalización. Este modelo básicamente plantea que las empresas inician su

---

<sup>1</sup> Candidato a doctor en dirección de empresas de la Universidad de Valencia. Magister en Economía de la Pontificia Universidad Javeriana. Especialista en Finanzas con énfasis en Banca de Inversión de la Universidad Externado de Colombia. Economista de la Universidad Industrial de Santander. Docente tiempo completo Universidad Cooperativa de Colombia. Seccional Bucaramanga calle 30ª No 33- 51. Email: gustavo.garciac@campusucc.edu.co

proceso de internacionalización atravesando una serie de etapas en el mediano y largo plazo que les permiten ganar experiencia de manera gradual y con países psicológicamente próximos pasando luego a países más distantes. Este patrón de internacionalización era el más observado, siendo realizado comúnmente por grandes empresas (Fang, Wade, Delios & Beamish, 2013; Goerzen & Makino, 2007) lo que llevó a que las políticas gubernamentales de promoción a la internacionalización en muchos países se diseñaran teniendo en cuenta este tipo de comportamiento (Rialp *et al.*, 2005).

Sin embargo, desde la década de los noventa, la literatura académica empezó a observar un tipo de empresas que no seguían este patrón de internacionalización lento y gradual sino que rápidamente, ya sea desde su creación o pocos años después, se vinculaban a procesos internacionales lo que no se enmarcaba en la teoría tradicional. Este tipo de empresas han sido denominadas de varias maneras tales como *Early Internationalizing Firms* (Knight, Madsen & Servais, 2004), *New-Technology-Based Firms* (Autio, Sapienza & Almedia, 2000), *Global Start-Ups* (Oviatt & McDougall, 1995), *Born International Small Medium Enterprises* (Kundu & Katz, 2003), *Instant International* (Fillis, 2001), *High Technology Start-Ups* (Jolly, Alahuta & Jeanet, 1992), *Micro internationals* (Dimitratos, Johnson, Slow & Young, 2003), *High Early Internationalizing Firms* (Rialp *et al.*, 2005), *Committed Internationalists* (Bonaccorsi, 1992) and *Instant Exporters* (McAuley, 1999) siendo los conceptos de *Born global*: “pequeñas firmas de sectores tecnológicos que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento” (Knight & Cavusgil, 1996, p.11; McKinsey & Co, 1993) e *International New Ventures*: “organizaciones que desde sus inicios buscan la obtención de ventajas competitivas con el uso de recursos de origen internacional y la venta de sus productos a varios países” (Oviatt & McDougall, 1994, p. 49) dos de las definiciones más aceptadas.

Los cambios globales que explican este nuevo fenómeno se pueden agrupar en cuatro grupos: i) los desarrollos tecnológicos en las áreas de producción, transporte, información y comunicación (Oviatt & McDougall, 1995); ii) las nuevas condiciones

del mercado (Madsen & Servais, 1997; McCauley, 1999) iii) la creciente importancia de las redes globales y las alianzas, (Bell, 1995; Coviello & Munro, 1995; Bell, McNaughton, Young, & Crick, 2003; Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Liesch, Welch, Welch, McGaughey & Lamb, 2002; Loana & Bello, 2006) y iv) las nuevas y mejores capacidades de las personas en términos de educación, experiencia internacional, etc. (Knight, 2000; Knight & Cavusgil, 1996; Moen, 2002; Petersen, Welch & Liesch, 2002).

En este orden de ideas, el capital humano en los países emergentes, y más aún el equipo directivo, adquiere una mayor importancia pues este debe contar con las características y competencias necesarias para guiar efectivamente la compañía en el complejo ambiente internacional (Autio, George & Alexy, 2011) y superar las deficiencias institucionales

## **GAPS**

Sin embargo,

- i) No existen estudios concluyentes y definitivos sobre como dimensiones demográficas (edad, género, formación educativa, manejo de idiomas, experiencia) y dimensiones psicológicas (tolerancia al riesgo, proactividad, orientación a la innovación) del CEO se relacionan entre si y cómo influyen sobre la rápida internacionalización encontrándose diferentes resultados según la evidencia empírica encontrada.
- ii) Existe una falta de estudios que relacionen las características del CEO con la internacionalización de las firmas en mercados emergentes (Lorhrke & Bruton, 1997; Hsu, Chen & Chen, 2013) e inclusive en países desarrollados (Hitt, Tihanyi, Miller & Connelly, 2006). Como afirman Agnihotri & Bhattacharya (2014, p. 1): *“desafortunadamente, escasos estudios de mercados emergentes exploran el importante rol del enfoque Upper Echelon en el proceso de internacionalización*
- iii) la mayoría de la evidencia empírica sobre factores de éxito en firmas Born Global se concentra en países industrializados, principalmente en Norteamérica y

Europa, por lo que esta investigación aportaría en el conocimiento de este tipo de empresas en países emergentes

## **PREGUNTA DE INVESTIGACION**

Teniendo en cuenta estos gaps, la pregunta de investigación que guía este estudio es:

¿Cómo afectan las dimensiones demográficas y dimensiones psicológicas de un CEO, así como el contexto institucional, a las operaciones de internacionalización de una firma Born Global en países emergentes?

## **OBJETIVOS**

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

## **3. REVISION DE LA LITERATURA**

### **MARCO TEORICO Y PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS**

## Enfoque Upper Echelons como base teórica

El papel que juega el emprendimiento en el desarrollo económico está siendo cada vez más reconocido (Acs, 2006; Acs & Szerb, 2007; Acs & Amoros, 2008; Acs, Admati & Fleider, 1994; Desai & Hessels, 2008; Hebert & Link, 1989; Audretsch & Tugrik, 2000; Arenius & Mininti, 2005, Wennekers, Stel, Tugrik & Reynolds, 2005; Martin, Picazo & Navarro, 2010; Dubini, 1989; Reynolds & Curtin, 2008; Salgado-Banda, 2007; Wong, Ho & Autio, 2005). Esto dado el impacto que tiene la creación de empresas en variables como el empleo (Birley, 1987), el desarrollo de los mercados, la innovación (Acs & Audretsch, 1988; Praag & Versloot, 2007) los ingresos fiscales, entre otros, que terminan fomentando el crecimiento económico. Es por esto que los gobiernos cada vez más diseñan políticas gubernamentales que apoyen iniciativas emprendedoras (Sánchez & Gutiérrez, 2011; Velasco, 2003).

Dentro de los diferentes tipos de emprendimiento la literatura académica se ha interesado especialmente en aquellos que logran iniciar procesos de internacionalización de manera temprana dadas las dificultades inherentes a dicho proceso (Leiblein & Reuer, 2004; Liesch, Welch & Buckely, 2001; Ruzzier, Antoncic, Hisrich & Konecnic, 2007). Estos tipos de emprendimiento han sido llamados de muchas maneras siendo el término *Born Global* uno de los más utilizados. En la revisión bibliográfica se observa que se ha buscado entender los factores que explican su rápida internacionalización y su desempeño enfocándose en aspectos como la estrategia de este tipo de empresas (e.g Galván, 2003), el impacto de las redes en su éxito, (e. g. Coviello & Munro, 1995; Bell, McNaughton, Young, & Crick, 2003; Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Liesch, Welch, Welch, McGaughey & Lamb, 2002; Loana & Bello, 2006), aspectos financieros (e.g. Gabrielsson, Sasi & Darling 2004; Laanti, Gabrielsson & Gabrielsson, 2007; Kocak & Abimbola, 2009) su forma de inserción al mercado internacional, sus habilidades organizacionales y estratégicas y el papel que juegan los fundadores o directivos como artífices de la orientación internacional (e.g. Madsen & Servais, 1997; Zahra & George, 2002;

Oviatt & McDougall, 2005; Zuchella *et al.*, 2007; Nordman & Melen, 2008; Andersson *et al.*, 2004; Chetty & Hamilton, 1993).

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

El enfoque de Upper Echelons aborda el estudio de cómo las características demográficas, como una *proxy* de las características psicológicas, influyen en la forma en que los equipos directivos diseñan y ejecutan la estrategia de la empresa lo que finalmente establece los resultados (Hambrick & Mason, 1984). En palabras de Hambrick & Mason (1984, p.195): *“si las elecciones estratégicas tienen un elevado componente comportamental, entonces en cierta medida, las elecciones reflejan las idiosincrasias de los agentes decisores”*. Por esta razón este enfoque se considera el marco ideal para dilucidar cómo características demográficas y su efecto sobre variables psicológicas influyen sobre los resultados de empresas *Born Global* en países emergentes, objetivo de este trabajo.

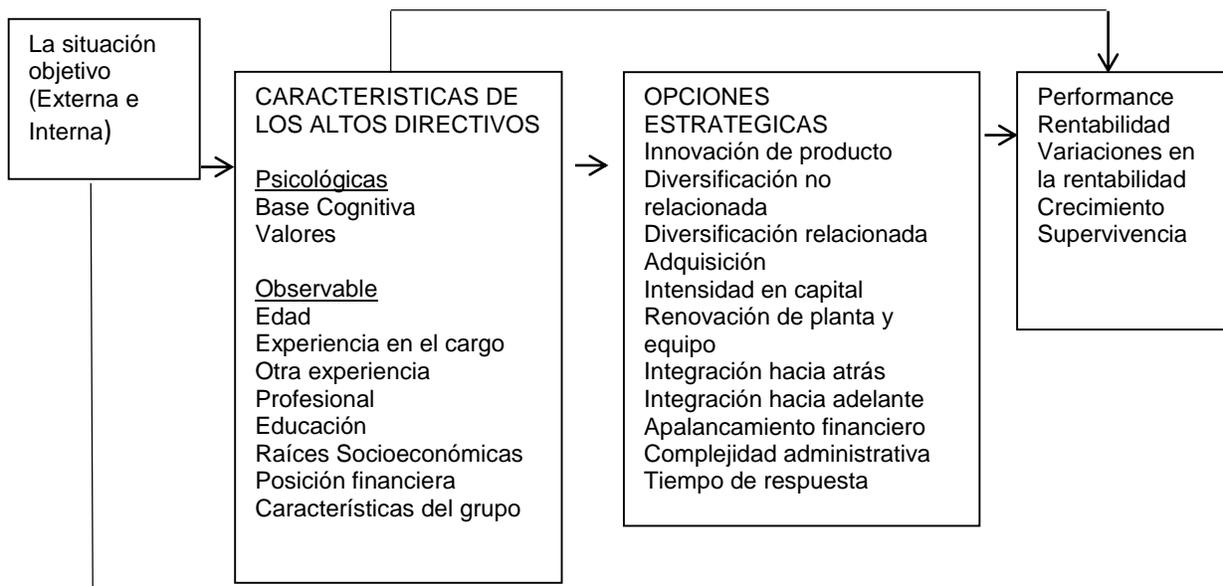
Este enfoque sienta sus bases sobre la Teoría del Comportamiento (March & Simón, 1958; Cyert & March, 1963), la cual establece el concepto de Racionalidad Limitada que plantea que el individuo busca ser racional en sus decisiones pero su capacidad para conocer y procesar toda la información es limitada. Esta visión teórica se establece de acuerdo a dos premisas fundamentales. La primera plantea que el equipo directivo formula su propio análisis de acuerdo a cada escenario que afronta.

La segunda argumenta que la personalidad, las experiencias y el modo de pensar del equipo directivo es lo que determina la interpretación que haga de la realidad (Escriba, Sánchez & Sánchez, 2009).

Para Carpenter, Geletkanycz & Gerard (2004) las tres claves para entender el enfoque UE son: i) las elecciones estratégicas son reflejo de los valores y la base cognitiva del equipo directivo; ii) los valores y la base cognitiva del equipo y directivo son una función de características observables tales como educación o experiencia laboral y como resultado iii) los resultados organizacionales estarán asociados a dichas características observables.

Obviamente estas claves tienen como premisa básica que “*los altos directivos juegan un papel dominante en la formulación de la estrategia corporativa*” (Westphal & Fredrickson, 2011, p. 1113). Estos trazan el derrotero de una firma al identificar oportunidades y amenazas, interpretar información relevante, considerar capacidades organizacionales y formular e implementar cambios estratégicos (Mintzberg, 1979). Para Prahalad & Bettis (1986) finalmente son quienes están encargados directamente de crear la ventaja competitiva de las firmas (Auden, Shackman & Onken, 2015). De esta manera, la estrategia de las firmas es significativamente influenciada por la lógica dominante del equipo directivo. El modelo propuesto por Hambrick & Mason se presenta en la figura 1.

Figura 1. Modelo de la teoría de los Escalafones Superiores





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

Según el modelo, las características del equipo directivo influyen en las elecciones estratégicas y, en última instancia, en los resultados de la organización. La mayor parte de estudios han analizado las características demográficas del equipo tales como la edad, (Herrmann & Datta, 2005; Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton, 2000) la formación, (Herrmann & Datta, 2005; Ellstrand, Daily & Dalton, 2000) y la experiencia (Daily, Certo & Dalton, 2000; Kirca, Hult, Deligonul, Peryy & Cavusgil, 2012), entre otras, como reflejo de las decisiones que se toman en la organización (Amason, Shrader & Thompson, 2006; Ginsberg, 1990; Karami, 2005; Nahavandi & Malekzadeh, 1993). La facilidad de medición de estas variables demográficas y su fiabilidad son parte de las ventajas de su uso y las que potencian su extendida aplicación (Pfeffer, 1983). Sin embargo, distintos autores las critican (Priem, Lyon and Dess, 1999; Certo, Lester, Dalton and Dalton, 2006), basándose en que no está siempre probada la relación entre constructo y variable a la que representa (Lawrence, 1997). De hecho, la idea fundamental que subyace en la Teoría de Upper Echelons es que *“los resultados organizativos-tanto la estrategia como su eficacia- son vistos como un reflejo de los valores y las bases cognitivas de los actores con mayor poder en la organización”* (Hambrick & Mason, 1984, p.193), siendo estas variables psicológicas y comportamentales más difíciles de medir.

Autores consolidados como Carpenter, Geletkanycz y Sanders (2004) instan a abrir la caja negra, es decir analizar los comportamientos, creencias y valores que sustentan la elección estratégica, e incluir variables comportamentales como variables intermedias entre las características demográficas directivas y los resultados organizativos. En nuestro trabajo, pretendemos profundizar en el

conocimiento del proceso de toma de decisiones directivo y es por ello que incluiremos como variable mediadora la variable Orientación Emprendedora entendida como el comportamiento tendente a difundir e impregnar de orientación a la innovación, proactividad y propensión a asumir riesgos a todas las operaciones de la organización, con el fin de crear nuevos productos, servicios y procesos, o bien nuevas empresas (Lumpkin y Dess, 1996; Covin y Slevin, 1989). La proactividad se refiere a la búsqueda de la ventaja del pionero, mediante la anticipación a los deseos y necesidades futuras del mercado, y la capitalización de oportunidades de negocio emergentes (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996). La orientación a la innovación se caracteriza por una tendencia a apoyar nuevas ideas, la experimentación y el uso de procesos creativos (Miller y Friesen, 1983). Todo lo anterior implica la asunción de riesgos, pues conlleva la puesta en marcha de acciones audaces que comprometen significativos niveles de recursos, sin certeza alguna acerca de las posibles ganancias (Lumpkin y Dess, 1996). Este comportamiento emprendedor representa una búsqueda activa de nuevas oportunidades y es considerada un factor clave para dar respuestas rápidas y anticiparse a los retos de un entorno cada vez más dinámico y competitivo (Lumpkin y Dess, 1996). En particular, la literatura ha puesto un especial énfasis en su relación con los resultados y existe evidencia que demuestra que las empresas que muestran mayores niveles de orientación emprendedora tienen un mejor desempeño y mayores posibilidades de crecimiento (Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund y Shepherd, 2003). Por este motivo, analizar los factores que conducen a una mayor orientación emprendedora dentro de la empresa puede ser una cuestión relevante para mejorar la comprensión de cómo las empresas crean valor y alcanzan ventajas competitivas (Ripollés y Blesa, 2006).

#### **4. METODOLOGIA**

##### **Hipótesis y modelo**

A continuación reordenamos las hipótesis ya planteadas anteriormente de acuerdo a las características psicológicas que se quieren estudiar:

#### HIPÓTESIS RELACIONADAS CON LA PROACTIVIDAD

H1a: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la formación de su CEO mayor será la proactividad.

H1b: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la experiencia de su CEO, mayor será la proactividad.

H1c: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la edad de su CEO menor será la proactividad emprendedora

H1d: En una firma Born Global en países emergentes, si el género del CEO es femenino, mayor será la proactividad

H1e: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la proactividad mayor será la intensidad exportadora.

#### HIPÓTESIS RELACIONADAS CON LA ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN

H2a: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la formación de su CEO, mayor será la orientación a la innovación.

H2b: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la experiencia de su CEO mayor será la orientación a la innovación.

H2c: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la edad de su CEO menor será la orientación a la innovación.

H2d: En una firma Born Global en países emergentes, si el género del CEO es femenino, mayor será la orientación a la innovación.

H1e: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la orientación a la innovación mayor será la intensidad exportadora.

#### HIPÓTESIS RELACIONADAS CON LA TOLERANCIA AL RIESGO

H3a: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la formación de su CEO, mayor será la tolerancia.

H3b: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor la experiencia de su CEO, mayor será la tolerancia al riesgo.

H3c: En una firma Born Global en países emergentes, si el género del fundador es femenino, menor será la tolerancia al riesgo.

H3d: En una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor sea la edad de su CEO, menor será la tolerancia al riesgo.

H3e: en una firma Born Global en países emergentes, cuanto mayor es la tolerancia al riesgo, mayor será la intensidad exportadora.

## HIPÓTESIS MODERADORAS

*En cuanto al contexto institucional regulatorio:*

H4a. Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto regulatorio moderan positivamente el nivel de innovación de un CEO de una firma Born Global en países emergentes con respecto al incremento en la intensidad exportadora

H4b. Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto regulatorio moderan positivamente la asunción al riesgo de un CEO de una firma Born Global en países emergentes con respecto al incremento en la intensidad exportadora

H4c. Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto regulatorio moderan positivamente la pro actividad de un CEO de una firma Born Global en países emergentes con respecto al incremento en la intensidad exportadora

*En cuanto al contexto institucional cognitivo:*

H5a. Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto cognitivo moderan positivamente el nivel de innovación de un CEO de una firma Born Global en países emergentes con respecto al incremento en la intensidad exportadora

H5b. Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto cognitivo moderan positivamente la asunción al riesgo de un CEO de una firma Born Global en países emergentes con respecto al incremento en la intensidad exportadora

H5c. Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto cognitivo moderan positivamente la pro actividad de un CEO de una firma Born Global en países emergentes con respecto al incremento en la intensidad exportadora

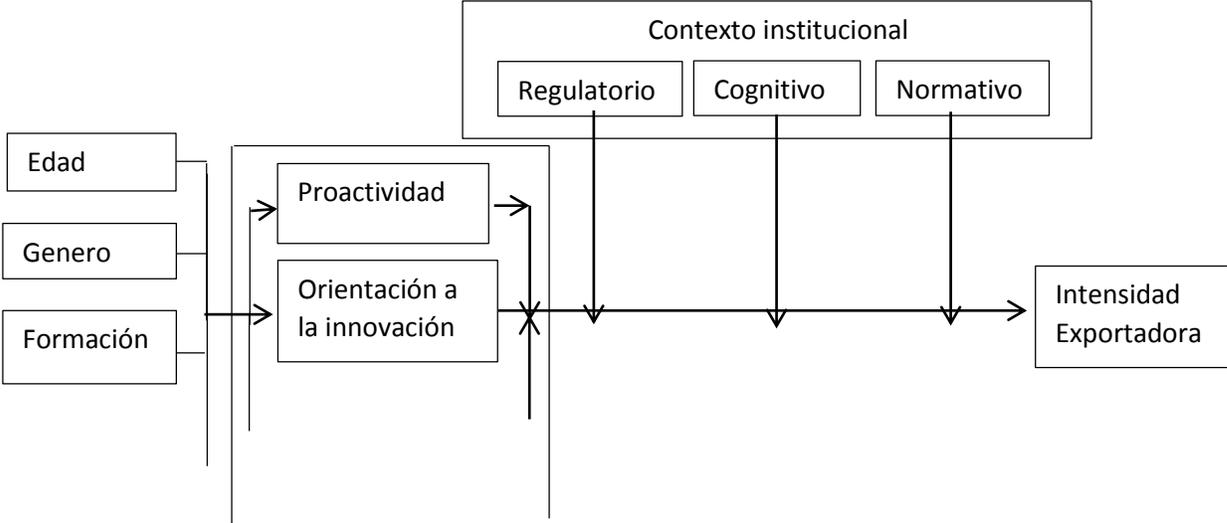
*En cuanto al contexto institucional normativo:*

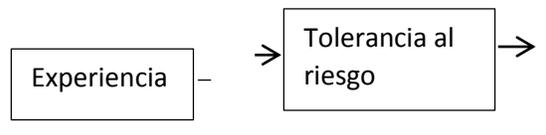
H6a. Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto normativo moderan positivamente la el nivel de innovación, la asunción al riesgo y la pro actividad de un CEO de una firma Born global en países emergentes con respecto al incremento en la intensidad exportadora

H6b. Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto normativo moderan positivamente la el nivel de innovación, la asunción al riesgo y la pro actividad de un CEO de una firma Born global en países emergentes con respecto al incremento en la intensidad exportadora

H6c. Niveles superiores de desarrollo institucional en el aspecto normativo moderan positivamente la el nivel de innovación, la asunción al riesgo y la pro actividad de un CEO de una firma Born global en países emergentes con respecto al incremento en la intensidad exportadora

Figura 2. Modelización de las hipótesis propuestas





## Muestra

Para testear las hipótesis se utilizará la base de datos del proyecto Global Entrepreneurship Monitor, GEM. Este proyecto es la red más grande del mundo de investigación en emprendimiento; su principal función es la de hacerle seguimiento a las nuevas actividades empresariales en determinadas áreas o regiones buscando comprender la relación entre la nueva actividad empresarial y el desarrollo económico nacional analizando el emprendimiento desde el nivel de los individuos revisando aspectos en términos demográficos y psicológicos pero también incluyendo variables de innovación e internacionalización, entre otras (Mininti, Bygrave & Autio, 2006; Reynolds, Bosma, Autio, Hunt, De Bono & Servais, 2005).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**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.

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

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

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

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

*Journal*, 10:87-105.

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

**Jain, V.** (2011): "Indian entrepreneurship and challenges to India's growth". *Ivey Business Journal*, 75 (5):9-21.

**Jantunen, A. Nummela N., Puumalainen, K. & Saarenketo.** (2008): "Strategic orientation of born globals –do they really matter? *Journal of World Business*, 43(2): 158-170.

**Jianakoplos, N. & Bernasek, A.** (1998): "Are women more risk averse?" *Economic Inquiry*, 36(4):620-630.

**Kaleka, A.** (2012): "Studying resource and capability effects on export venture performance". *Journal of World business*, 47 (1):93-105.

**Laanti, R., Gabrielsson, M. & Gabrielsson, P.** (2007): "The Globalization Strategies of Business-to-Business Born Global firms in the wireless Technology Industry". *Industrial Marketing Management*, 36 (8): 1104-1117.

**Macpherson, A., & Holt, R.** (2007): "Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research Policy*, 36 (2):172-192.

**Oliver, C.** (1997): "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18: 652-669.

**Oviatt, B. y McDougall, P.P.** (1995): "Global start-ups: entrepreneurs on a world-wide stage". *Academy of Management Executive*, 9 (2): 30-43.

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