

CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS DE LOS CEO EN FIRMAS BORN GLOBAL Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE INTERNACIONALIZACION: EVIDENCIA EMPIRICA PARA COLOMBIA

RESUMEN

Este documento tiene como objetivo analizar la relación entre las características demográficas (edad, formación, género y experiencia) de los CEO y la intensidad exportadora en firmas Born Global en Colombia con el fin de conocer los perfiles más adecuados al realizar procesos de internacionalización. Como metodología se utilizó una regresión Logit basada en los datos del Global Entrepreneurship Monitor, GEM, para Colombia en el año 2015. Como resultado se encuentra que algunas variables demográficas tales como el género, la formación y la experiencia influyen significativamente sobre la probabilidad de exportar, siendo la experiencia la variable más significativa. La edad tiene una relación significativa pero inversa con la intensidad exportadora.

Palabras Clave: Internacionalización, Born Global, CEO, intensidad exportadora

Clasificación JEL: F01, F02, F23

ABSTRACT

This document aims to analyze the relationship between the demographic characteristics (age, training, gender and experience) of the CEOs and the export intensity in Born Global firms in Colombia in order to know the most appropriate profiles when carrying out internationalization processes. As a methodology, a Logit regression based on data from the Global Entrepreneurship Monitor, GEM, was used for Colombia in the year 2015. As a result, it is found that some demographic variables such as gender, training and experience significantly influence the probability of exporting, being the experience the most significant variable. Age has a significant but inverse relationship with export intensity.

Keywords: Internationalization, Born Global, CEO, export intensity

JEL Classification: F01, F02, F23

INTRODUCCION

Desde finales de los años ochenta la literatura académica mostro un gran interés en estudiar las empresas de internacionalización acelerada, es decir compañías que inician operaciones de comercio exterior desde su concepción o poco tiempo después de esta y que por tanto no siguen el patrón tradicional planteado por el modelo de Upsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990), el cual establece que las empresas para internacionalizarse siguen un proceso lento y gradual con diferentes etapas donde al principio deben dominar el mercado interno para luego, con la experiencia ganada, superar los obstáculos que supone un proceso de internacionalización.

Este nuevo tipo de empresas han sido denominadas de múltiples maneras tales como *High Early Internationalizing Firms* (Rialp *et al.*, 2005), *Committed Internationalists* (Bonaccorsi, 1992), *Instant Exporters* (McAuley, 1999), *Rapidly Internationalizing Ventures* (Cesinger, Danko & Bouchen, 2012) *Early Internationalizing Firms* (Knight, Madsen & Servais, 2004), *New-Technology-Based Firms* (Autio, Sapienza & Almedia, 2000), *Global Start-Ups* (Oviatt & McDougall, 1994), *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), pero son los nombres de Born global, (BG en adelante) o nacida globalmente (Knight & Cavusgil, 1996, p.11; McKinsey & Co, 1993 e International New Ventures, (nuevas empresas internacionales) (Oviatt & McDougall, 1994, p. 49) los que más se utilizan en la literatura. Las BG son definidas como “*pequeñas firmas de sectores tecnológicos que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento*” (Knight & Cavusgil, 1996, p.11 y las INV como “*organizaciones que desde sus inicios buscan la obtención de ventajas competitivas con el uso de recursos de origen internacional y la venta de sus productos a varios países*. Es este documento se considera que es indistinto hablar de cada una así que acogeremos el término de BG entendiendo que son aquellas empresas jóvenes y pequeñas que se internacionalizan antes de los tres años y donde sus clientes en el exterior son al menos el 25% de sus clientes totales

La literatura se ha puesto de acuerdo en señalar los cambios que han facilitado la aparición de este tipo de empresas, indicando que: i) el uso eficiente de las redes y las alianzas (Bell 1995, Coviello & Munro, 1995); ii) las innovaciones tecnológicas en las áreas de comunicación, información, transporte, producción y almacenamiento (Oviatt & McDougall, 1995); iii) los cambios en la economía mundial señalados por la globalización (Madsen & Servais, 1997; McCauley, 1999) y iv) las capacidades de los fundadores/ emprendedores (Knight, 2000; Moen, 2002) han generado un ambiente adecuado para la aparición de firmas de este tipo. Dado que son empresas pequeñas y jóvenes, las capacidades de sus directivos son fundamentales para lograr superar los retos que supone un proceso de internacionalización y esta ha sido una variable estudiada en diversos estudios (Leonidou & Katsikeas, 1996; Miesenbock, 1988; O’Cass & Julian, 2003; Reid, 1983; Westhead, Wright & Ucbasaran, 2001; Zou & Stan, 1998). Sin embargo, se considera que aún faltan estudios que profundicen en como el capital humano afecta los procesos de internacionalización (Leonidou & Katsikeas, 1996; Miesenbock, 1988; O’Cass & Julian, 2003; Reid, 1983).

También algunos investigadores argumentan que hace falta investigación en las características psicológicas de los directivos y su impacto en la empresa. Como plantean Acedo & Jones (2007, p. 237): “*pocos estudios en el naciente campo del International Entrepreneurship se han centrado en el individuo, mucho menos analizado los rasgos psicológicos de este*”.

En este orden de ideas, este artículo tiene como objetivo aportar en el cubrimiento de dicho *gap* de investigación analizando la relación entre las características demográficas (edad, formación, género y experiencia) de los Chief Executive Officer (CEO en adelante) o Director Ejecutivo y la intensidad exportadora en firmas BG en Colombia, teniendo como marco el enfoque *Upper Echelons*, con el fin de conocer los perfiles más adecuados que podría escoger una compañía al realizar procesos de internacionalización. De esta manera, se toman dos objetos de estudio: las firmas BG por su capacidad de superar las dificultades inherentes a un proceso de internacionalización y los CEO, como máximos responsables del desempeño de una firma y se estudia como las características demográficas de este influyen sobre la intensidad exportadora, definiéndose esta como la proporción de clientes extranjeros sobre el total de clientes.

El artículo contribuye a la literatura en elementos teóricos en tres aspectos: primero, complementa y aumenta los estudios sobre BG ante la falta de una teoría unificada sobre este tipo de firmas (Jones, Coviello, Tang, 2011); segundo, en la literatura revisada no se encontró evidencia empírica sobre las relaciones que aquí se proponen y; tercero, no se encuentra este tipo de análisis para firmas BG en Latinoamérica. Algunos autores señalan que hacen falta estudios que profundicen en este tipo de firmas en países emergentes. Como señala Rialp *et al.*, (2005, p. 156): “*se ha encontrado que este tipo de firmas existen en lugares tan diversos como Australia, Estados Unidos, Canadá, Suiza, Irlanda, Nueva Zelanda, el reino unido, Alemania, Francia, España, Israel y los países Nórdicos (Dinamarca, Suecia, Noruega y Finlandia). Sin embargo, futuras investigaciones deberían cubrir otras áreas, particularmente en países menos desarrollados*”. Como contribución práctica se puede establecer que dado los cada vez mayores niveles de globalización que enfrentan las empresas, es necesario contar con las herramientas necesarias que permitan que las empresas contraten los perfiles más adecuados a la hora de buscar los directivos que se encargaran de los procesos de internacionalización.

El artículo está ordenado de esta manera. En esta primera sección se presenta el contexto, los objetivos del artículo y las contribuciones teóricas y prácticas. En la segunda sección se profundiza en el marco teórico y se plantean las hipótesis. En la tercera sección se muestra el diseño metodológico y finalmente se muestran los resultados y las conclusiones.

REVISION DE LITERATURA E HIPOTESIS

El enfoque teórico conocido como Upper Echelons. (EUE en adelante) o Teoría de los escalafones superiores, planteado por Hambrick & Mason (1984), sugiere que las características demográficas y su efecto en variables psicológicas CEO, determinan la manera en que este establece e implementa las diferentes estrategias empresariales lo que finalmente establece los resultados de una compañía En palabras de dichos autores: “*si las elecciones estratégicas tienen un elevado componente comportamental, entonces en cierta medida, las elecciones reflejan las idiosincrasias de los agentes decisores*” Hambrick & Mason (1984:195). Una de dichas estrategias es la internacionalización, por lo que dicho enfoque se considera adecuado para el propósito de este artículo que es analizar la relación entre las características demográficas (edad, formación, género y experiencia) de los CEO y la intensidad exportadora en firmas BG.

Como indican Carpenter, Geletkanycz & Gerard (2004) el proceso secuencial que explica dicha relación está dado por: i) las estrategias y decisiones son determinadas por la estructura mental del equipo directivo ii) la estructura mental está determinada, en mayor medida, por variables demográficas observables tales como la experiencia, la formación, la edad iii) por tanto, los resultados de la compañía se establecen con base en dichas variables observables. El modelo propuesto por Hambrick & Mason (1984) se presenta en la figura 1.

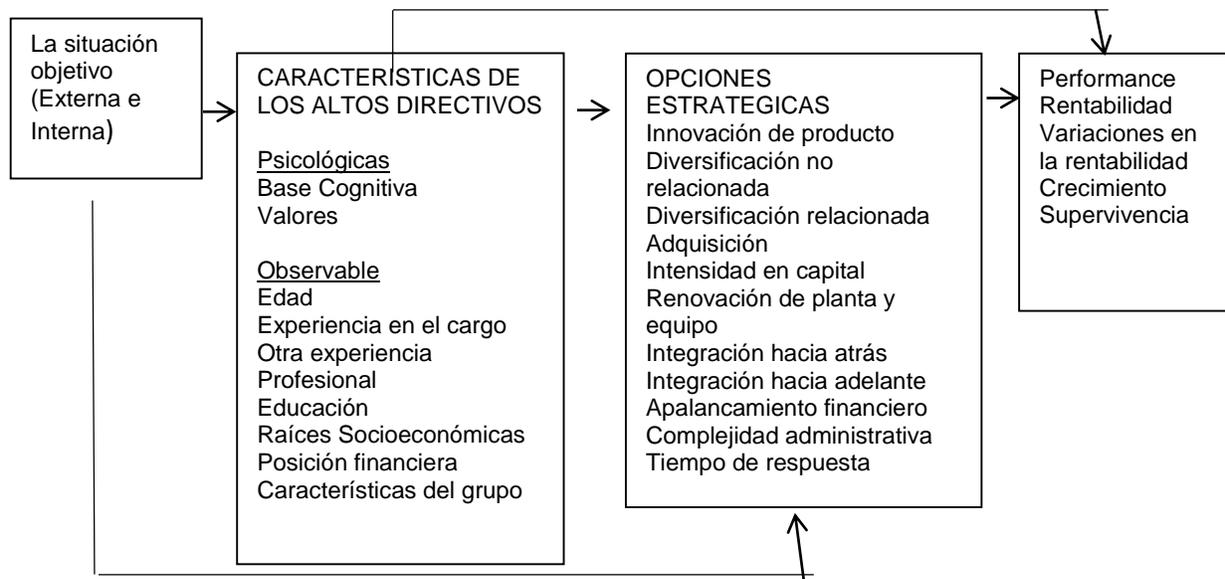


Figura 1. Modelo de la teoría de los Escalafones Superiores
Fuente: Hambrick & Mason

Diversos autores se han propuesto revisar dichos planteamientos y se encuentran en la literatura diferentes estudios que han revisado como la formación, (Herrmann & Datta, 2005; Ellstrand, Daily & Dalton, 2000) la experiencia, (Daily, Certo & Dalton, 2000; Kirca, Hult,

Deligonul, Peryy & Cavusgil, 2012) la edad, (Herrmann & Datta, 2005; Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton, 2000), entre otras variables demográficas, del CEO influyen en los resultados de una compañía. Este marco teórico ha sido ampliamente utilizado dada la fácil consecución y medición de este tipo de variables por ser objetivas; caso contrario ocurre con variables psicológicas que tienen un gran componente de subjetividad. (Pfeffer, 1983). En los siguientes apartados se revisa que plantea la literatura sobre la relación entre las variables demográficas escogidas para el modelo como son edad, el género, la formación y la experiencia y la intensidad exportadora.

Edad

Hambrick & Mason, (1984), sostienen en el EUE, que los CEO de menor edad imprimen mejores resultados en las compañías. La explicación a esto lo argumentan de la siguiente manera: En primer lugar, los directivos de mayor edad tienen una mayor prevención frente a los cambios prefiriendo la estabilidad y la permanencia a largo plazo de las estrategias. Segundo, su capacidad de respuesta y flexibilidad frente a las diferentes problemáticas es menor. Finalmente, al estar en un momento medianamente cercano a la finalización de su carrera como directivo, son más precavidos al tomar decisiones que pueden poner en peligro su reputación y estabilidad

Estos postulados han sido validados por varios estudios. Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton (2000), por ejemplo, encuentran que la tranquilidad financiera es más importante para los directivos de mayor edad que para los jóvenes. Wiserman & Gómez Mejía (1998) indican que la edad del CEO tiene una relación directa con la tolerancia al riesgo y su capacidad de emprendimiento. En conclusión, de acuerdo a la literatura revisada, la edad tiene una relación negativa con estrategias que suponen una mayor tolerancia al riesgo (Carson & Karson, 1970; Vroom & Pahl, 1971; Karami, 2005). En este orden de ideas, una firma que desde su concepción pretenda iniciar operaciones internacionales necesitara un CEO con capacidad de tomar riesgos, asimilar nuevas culturas y costumbres y tener flexibilidad frente al cambio. Esto nos permite plantear la siguiente hipótesis:

H1: La intensidad exportadora en una firma BG en países emergentes, será mayor entre menor sea la edad del CEO

Género

En la medida en que cada vez más mujeres han ido alcanzando cargos directivos, la administración se ha interesado en los posibles efectos que esto pueda tener (Krishnan & Park, 2005). Sin embargo, cabe anotar, que realmente se encuentra poca literatura sobre el particular comparado con los estudios para otras variables. Lo revisado permite plantear que no existe un consenso sobre el particular y que la evidencia empírica encuentra resultados opuestos. De esta manera, se encuentra que la mujer puede aumentar la proactividad y la innovación en una firma pero disminuir la tolerancia al riesgo. (Ken & Moss, 1994); La proactividad y la innovación se ven beneficiadas por la presencia de mujeres en el equipo directivo dado que estas tienen mayores habilidades sociales para la interacción social,

inspiran confianza, llegan más fácilmente a acuerdos para superar conflictos (Eagly & Jhonson, 1990) y se consideran que tienen mayores facilidades para ejercer tareas de manera simultánea (se ha acuñado el término de *multitasking*), habilidad que surge de su papel como madre, esposa y trabajadora, en los tiempos actuales (Campbell & Mínguez-vera, (2008). Todos estos elementos fomentan la proactividad y la innovación.

Sin embargo, otros autores han planteado que las mujeres son más adversas al riesgo que los hombres (Jianakoplos & Bernasek, 1998) dado que cuentan con un instinto de preservación que, según la literatura, surge de querer preservar su integridad ante su papel determinante para los hijos. (Yang & Wang, 2014). Esto sería negativo para una empresa que desea internacionalizarse pues la cantidad de riesgos que esta debe asumir es mucho mayor que si solo buscara un mercado doméstico. Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H2: La intensidad exportadora en una firma BG en países emergentes, será menor si el género del CEO es femenino.

Formación

De manera gradual, los países emergentes se han ido sumando al proceso de globalización, (Aulakh & Kotabe, 2008; Fliess & Busquets, 2006; Lu & Beamish, 2001). Una de las principales formas en que lo han hecho es modificando su política comercial y abriéndose a los mercados mediante la disminución de los aranceles y la firma de tratados de integración; de esta manera, las empresas en estos países se han tenido que enfrentar a empresas de otros países en su propio mercado o salir a competir para ganar mercados. De esta manera, la internacionalización empresarial se convirtió en una de las estrategias gerenciales más relevantes. (De Ciara & Minguzzi, 2002; Knight 2001; Winch & Bianchi, 2006; Wolff & Pett 2006).

Dada esta nueva realidad, se requiere ahora de una capacidad gerencial mayor en el tema y esta va directamente ligada con el nivel de formación. La literatura atribuye a un directivo con mayores niveles de formación la capacidad de superar situaciones difíciles, generar procesos de innovación, y contar con una visión global (Bantel, 1993; Becker, 1970; Datta & Rajagoplan, 1998; Karami, Analoui, & Kakabadse, 2006; Kimberly & Evanisko, 1981). Niveles mayores de formación también se consideran alineados con mayores capacidades de procesamiento de información compleja y tolerancia a las situaciones difíciles especialmente el riesgo (Wiersema & Bantel, 1992 y capacidad cognitiva (Dollinger, 1984, Hitt & Tyler, 1991). Esto permite plantear la siguiente hipótesis:

H3: La intensidad exportadora en una firma BG en países emergentes, será mayor entre mayor sea la formación del CEO

Experiencia

La variable experiencia es considerada fundamental por algunos autores para lograr procesos exitosos de internacionalización Jolly *et. al.*, (1992). La red de contactos creada, el manejo de la información y la tolerancia al riesgo desarrollada son competencias que ayudan a tener éxito en la estrategia de internacionalización Westhead *et. al.*, (2001). También la experiencia ayuda a superar el tema de la distancia psicológica (Nielsen & Nielsen, 2011) y ayuda a percibir los cambios dinámicos del mercado (Wiedersheim-Paul, Olson & Welch, 1978)

Ahora, si cuenta con experiencia previa internacional, esta es aún más valiosa. La oportunidad de haber ya realizado este tipo de operaciones y hasta de haber vivido en otros países y conocer otras culturas, los hace ser más tolerantes al riesgo y manejar mejor la ambigüedad (Gray, 1997). Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis.

H4: La intensidad exportadora en una firma BG en países emergentes, será mayor entre mayor sea la experiencia del CEO

METODOLOGIA

En esta sección se presentan las variables, datos y técnicas econométricas para probar las hipótesis propuestas. Los datos son tomados de la base de datos que elabora el Global Entrepreneurship Monitor, GEM. El GEM es la red de investigación en emprendimiento más grande del mundo cuya metodología inicial fue elaborada por las universidades Babson College (EU) y London Business School (UK) en 1997. Su objetivo es “*analizar, explorar y evaluar el papel que desempeña el emprendimiento en el crecimiento económico de las naciones a través de la creación de conjuntos de datos armonizados entre países*” (GEM, 2015: 16). Inicio en 10 países y para 2016 ya fue aplicado en más de 60 países alrededor del mundo. Su metodología consiste en un diseño mixto, resultado de: primero, la aplicación de una encuesta a la población adulta analizando las características de los emprendimientos y de los emprendedores y segundo, una entrevista a expertos en cada país para analizar el ecosistema emprendedor. Su riqueza consiste en varios elementos: i) permite hacer análisis comparado entre países al ser la misma metodología para todos; ii) revisa factores de tipo microeconómico al realizar análisis sobre los emprendimientos y emprendedores y de tipo macro al establecer la evolución del ecosistema emprendedor; iii) al contar ya con 20 años de aplicación permite hacer análisis de tipo longitudinal. Para este artículo se toma la encuesta aplicada a Colombia en 2015, donde se encontró a 877 empresas vinculadas a procesos de comercio exterior. .

En el documento se toma como variables independientes los rasgos demográficos de los individuos como son la edad, el género, la formación y la experiencia. Como este documento lo que intenta probar es la relación entre la intensidad exportadora y las características demográficas la variable dependiente es el porcentaje de clientes extranjeros sobre los clientes totales lo que es conocido en la literatura como intensidad exportadora y ha sido validado ya por diversos estudios (Cavusgil, 1984; Dimitratos, Lioukas & Carter, 2004; Moini, 1995; Preece, Miles & Baetz, 1998; Robertson & Chetty, 2000; Zhara & Garvis, 2000).de esta manera, tomara el valor de 1 cuando el porcentaje de clientes extranjeros sea superior al 25% y 0 cuando no. La tabla 1 presenta las variables, el constructo, la pregunta y

la respuesta en el GEM y algunos trabajos de referencia que han utilizado estas variables en el mismo sentido.

Tabla. 1. Variables dependiente e independientes en el proyecto GEM

Variables	constructo	Pregunta en el GEM	Respuesta	Trabajos de referencia
variable dependiente	intensidad exportadora	What proportion of your customers normally lives outside your country?	more than 75% more than 50% more than 25% more than 10% 10% or less	Knight & Cavusgil, (2004) Moini (1995)
variables independientes	género	What is your gender?	male female don't know refuse	Krishnan et al (2005)
	edad	What is your current age?	None	Wiserman et al (1998)
	formación	what is the highest level of education you have compe	none primary secondary university bachelor degree or higher	Bantel (1993) Karami et al (2006) Datta et al (1998)
	experiencia previa	Have you, in the past 12 months, sold, shut down, discontinued or quit a business you owned or managed, any form of self-employment, or selling good or services for anyone?	yes no don't know refused	Nielsen et al (2011)

Fuente: elaboración propia

Como técnica estadística se utilizó el Modelo de Regresión Logística Binaria que permite pronosticar la probabilidad de que el porcentaje de clientes extranjeros sea o no superior al 25%. La regresión logística es un instrumento estadístico de análisis multivariado, de carácter explicativo y predictivo, utilizado principalmente cuando la variable dependiente es dicotómica (un atributo cuya ausencia o presencia se ha puntuado con los valores cero y uno, respectivamente) y un conjunto de variables predictoras o independientes, que pueden ser cuantitativas (covariables) o categóricas. En este último caso, se requiere sean transformadas en variables “dummy”, es decir variables simuladas (Chitarroni, 2012).

Este modelo parte de la hipótesis de que los datos siguen la expresión:

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

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

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

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

Es decir, la diferencia de la probabilidad de que ocurra un suceso respecto de que no ocurra es lineal, pero en escala logarítmica. Por tanto, el significado de los coeficientes, aunque guardando una cierta relación con el modelo de regresión lineal, va a ser algo más complejo de interpretar.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La muestra en cuestión se caracteriza por ser, en su mayoría de género masculino (58,6%), de edad promedio 37 ± 12 años, estar académicamente preparada ya que el 53% tiene estudios desde Técnico hasta PhD, y no tener experiencia (74%); además, en el 79,7% no se cumple que la proporción de clientes extranjeros sea mayor al 25% (Figuras 1-4)

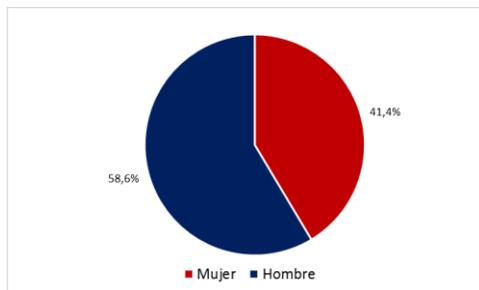


Figura 1. Género

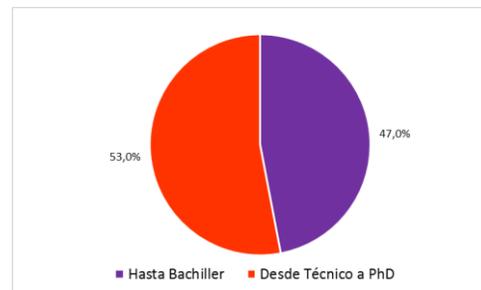


Figura 2. Formación

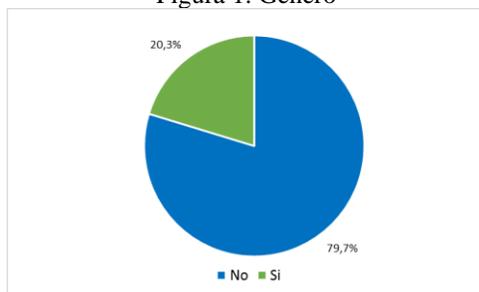


Figura 3. Experiencia

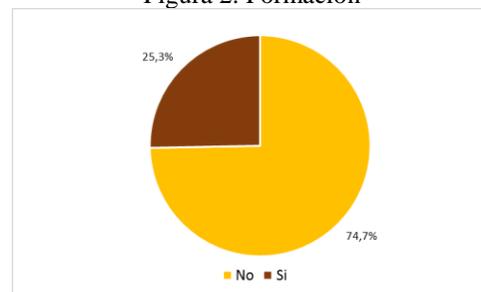


Figura 4. Intensidad Exportadora

Una vez identificadas las características principales de las variables bajo estudio y utilizando el software IBM-SPSS V23, se realizó el análisis de regresión logística, indicando la probabilidad de que el porcentaje de clientes extranjeros sea superior al 25%. El modelo de regresión logística que representa lo dicho anteriormente es:

$$\Pr(c. ext > 25\%) = \frac{e^{(-0.067 edad - 0.694 género + 0.597 formación + 2.941 experiencia)}}{1 + e^{(-0.067 edad - 0.694 género + 0.597 formación + 2.941 experiencia)}}$$

La tabla N° 2 refleja los diferentes estadísticos y sus respectivos coeficientes para cada una de las categorías de las variables bajo estudio, sin embargo, se puede apreciar que todas las variables en el modelo resultaron ser significativas.

Tabla N° 2. Coeficientes de regresión logística

Variable	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(β)
Edad	-,067	,005	153,296	1	,000	,935
Género	-,694	,200	12,035	1	,001	,500
Formación	,597	,208	8,267	1	,004	1,817
Experiencia	2,941	,223	173,697	1	,000	18,938

Fuente: cálculo de los autores.

Para interpretar los resultados obtenidos es necesario indicar que los niveles género=femenino, formación=hasta bachiller; experiencia=no, representan los niveles de referencia usados para las variables cualitativas. Con respecto a la confiabilidad del modelo, al analizar la proporción de la variabilidad en la intensidad exportadora que es explicada por el modelo que se está presentando, se puede decir que es buena (50% -ver R cuadrado de Cox y Snell- y un 66,7% -según el R cuadrado de Nagelkerke)

Tabla N° 3
Resumen del Modelo

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	605,995 ^a	,500	,667

Al analizar los signos de las diferentes variables, se aprecia que la edad y el género tienen signos negativos en el coeficiente β, lo que significa que en aquellas empresas donde el CEO es de mayor edad y es de género masculino, la probabilidad de que haya una proporción de clientes extranjeros superior al 25% disminuye. De esta manera, por cada año en la edad del CEO, las probabilidades de contar con intensidad exportadora caen en un 6,5% manteniéndose todas las demás variables constantes. Esto valida la primera hipótesis presentada (La intensidad exportadora en una firma BG en países emergentes, será mayor entre menor sea la edad del CEO) y valida las apreciaciones de los autores consultados tales como Hambrick & Mason (1984), Tihanyi et al (2000), Carson & Karson, (1970); Vroom & Pahl,(1971); Karami, (2005) y permite observar que la edad es un factor crítico a la hora de escoger un directivo que tenga entre sus tareas guiar a una firma hacia procesos de internacionalización.

El modelo también encuentra que si el género es masculino la probabilidad de contar con intensidad exportadora cae en un 50% por lo que no se valida la segunda hipótesis (La

intensidad exportadora en una firma BG en países emergentes, será menor si el género del CEO es femenino.) y por el contrario, aquellas firmas que cuentan con un CEO de género femenino resultaron con mayores probabilidades de contar con intensidad exportadora. Podría sugerirse como explicación a este resultado que rasgos del género femenino que alientan la proactividad y la orientación a la innovación en una firma resultan siendo más determinantes que su aversión al riesgo. Por otro lado, los CEO con formación superior generan un 81,7% más de probabilidades de contar con intensidad exportadora que aquellos que cuentan solo con formación secundaria lo que valida la tercera hipótesis planteada (La intensidad exportadora en una firma BG en países emergentes, será mayor entre mayor sea la formación del CEO) lo que va de acuerdo con la literatura revisada (Bantel, 1993; Becker, 1970; Datta & Rajagoplan, 1998; Karami, Analoui, & Kakabadse, 2006; Kimberly & Evanisko, 1981;) y ratifica la importancia de programas de formación El contar con experiencia incrementa 17,938 veces la posibilidad de tener intensidad exportadora validando la última hipótesis (La intensidad exportadora en una firma BG en países emergentes, será mayor entre mayor sea la experiencia del CEO). Esto revela que, de las variables estudiadas, la experiencia es la que tiene un mayor impacto en las probabilidades de contar con intensidad exportadora.

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Revisar la relación entre la intensidad exportadora, definida como la proporción de clientes en el exterior de una compañía dentro de los clientes totales, y cuatro variables demográficas como son la edad, el género, la formación y la experiencia de los CEO, ha sido el fin de este documento.

Los resultados encontrados indican que la edad tiene una relación negativa con la intensidad exportadora y que la presencia de mujeres, junto a mayores niveles de formación y experiencia incrementan esta. Desde la óptica del sector empresarial, estos resultados señalan la importancia que tiene para una compañía que quiera realizar operaciones de comercio exterior de escoger directivos con adecuados niveles de formación pero sobre todo con probada experiencia en esta área pues eso incrementa la probabilidad de éxito. Así también directivos jóvenes o de mediana edad mostraran mejores capacidades que directivos de mayor edad o próximos a terminar su carrera que prefieren la estabilidad. Con miras a programas gubernamentales, se resalta la importancia del capital humano a la hora de buscar buenos resultados en los programas de apoyo al exterior y estos deberían tener un fuerte componente de formación y adquisición de experiencias en el exterior. En definitiva, el papel del CEO es fundamental en una empresa que busca internacionalizarse pero los resultados serán muy diferentes de acuerdo a los niveles de experiencia, formación, género y edad, en ese orden.

Como limitaciones es necesario mencionar que el estudio es de corte trasversal y por tanto no se capturan los cambios en las variables a través del tiempo. También que la variable dependiente estudiada para medir la internacionalización deja por fuera muchos elementos que definen el éxito en operaciones de comercio exterior, tales como el porcentaje de exportaciones o el número de países a donde se exporta

Para futuras investigaciones se sugiere analizar como variables de tipo psicológico influyen en la intensidad exportadora directamente o como las variables demográficas impactan en las psicológicas y por tanto en los resultados. También es necesario profundizar en los efectos del género pues se encuentran evidencias contradictorias y no es claro cómo influye esto en los resultados.

REFERENCIAS

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.

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

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

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

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

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

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

Chitarroni, H. (2002). La regresión logística. Universidad del Salvador (USAL). Buenos Aires.

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

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

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

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

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.

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

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

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

GEM, Reporte Global Mexico (2015). Tecnologico de Monterrey 2015.

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

Hitt, M. & Tyler, B. (1991): "Strategic decision models: integrating different perspectives". *Strategic Management Journal*, 12(5): 327-351.

Karami, A. (2005): "An exploration of the chief executive officers" (CEOs) perception of strategic management process: The case of British high-tech SMEs", *Journal of Corporate Ownership and Control*, 24: 62-70.

Karami, A., F. Analoui, & N. Kakabadse, (2006): "The CEOs characteristics and their strategy development in the UK SME sector: An empirical study". *The Journal of Management Development*, 25: 316-324.

Ken, R. & Moss, S. (1994): "Effects of sex and gender role on leader emergence". *Academy of Management Journal*, 37(5): 1335-1360.

Knight G. & Cavusgil, S. (1996). "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory". En S.T. Cavusgil & Madsen S.T. (ed). *Export internationalizing research—enrichment and challenges* (Advances in international Marketing, 8) NY: JAI Press, (p 11-26).

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

Knight, G. (2001): "Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7:155-171.

Knigh.t G., Madsen, T. & Servais, P. (2004): "An inquiry into born global firms in Europe and the USA". *International Marketing Review*, 21(6): 645-665

Knigh.t G. & Cavusgil, S. (2004): "Innovation, organizational capabilities, and the born global firm". *Journal of business Studies*, 35: 124-141

- Krishnan H.A. & D. Park (2005): "A few good women on top management teams". *Journal of Business Research*, 58:1712-1720.
- Kundu, S.K. y Katz, J.A. (2003): "Born-internationals SMEs: Bi-level impacts of resources and intentions". *Small Business Economics*, 20: 25-47.
- Jianakoplos, N. & Bernasek, A. (1998): "Are women more risk averse?" *Economic Inquiry*, 36(4):620-630.
- Johanson, J. & Vahlene, J. (1977): "The internationalization of the firm: a model of Knowledge development and increasing foreign market commitments" *Journal of International Business Studies*, 8(1):23-32.
- Johanson, J. & Vahlene, J. (1990): "The mechanism of internationalization". *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- Jolly. V.K., Alahuhta, M. & Jeannet, J.P. (1992): "Challenging the incumbents: How High-technology start-ups compete globally". *Journal of Strategic Change*, 1:71-82
- Madsen, T. y Servais, P. (1997): "The internationalization of Born Global: An evolutionary process". *International Business Review*, 6, (6): 561-583.
- McCauley, A. (1999): "Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector". *Journal of International marketing*, 7 (4): 67-82.
- McKinsey & Co. (1993). "Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters". Australian Manufacturing Council, Melbourne
- Miesenbock, K. (1988): "Small Business and exporting: a literature Review. *International Small Business Journal*, 6(2): 42-61.
- Moen, O. (2002): "The Born Globals: A new generation of small European exporters". *International Marketing Review*. 19 (2): 156-175.
- Moini, A.H. (1995): "The correlates of Entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, 29:770-791.
- Nielsen, B. & Nielsen, S. (2011): "The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: the choice of foreign entry mode". *Journal of World Business*, 46(2): 185-193.
- O' Cass, A. & C. Julian, (2003): "Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance for Australian exporters", *European Journal of Marketing*, 37: 366-384.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994): "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 38: 45-64

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

Preece, Miles & Baetz, (1998): "Explaining the international intensity and global diversity of Early-stage technology based firms." *Journal of Business Venturing*, 14:259-281.

Reid, S. (1983): "Managerial and firm influences on export behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11(3): 323-332.

Rialp, A, Rialp, J. & Knight, G. A. (2005): "The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?" *International Business Review*, 14: 147-166.

Robertson, C. & Chetty, S. (2000): "A contingency based approach to understanding export performance". *International Business Review*, 9: 211-235.

Tihanyi, L., Ellstrand, A.E., Daily, C. & Dalton, D.R. (2000): "Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, 26 (6): 1157-1177

Vroom, V. & Pahl. B (1971): "Relationship between age and risk-taking among managers". *Journal of Applied Psychology*, 55:399-405

Westhead, P., Wright, M & Ucbasaran, D. (2001): "The internationalization of new and small firms: A resource-based view". *Journal of Business Venturing*, 16: 333-358

Wiedersheim- Paul, F., H. Olsons & L. Welch (1978): "Pre-export activity: the first step in internationalization". *Journal of Business Venturing*, 16. 333-358.

Winch, G & Bianchi, C (2006): "Drivers and dynamic process for SMEs going global". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13: 73-88

Wiserman R.M., & Gomez Mejia, L.R. (1998): "A behavioral agency model of managerial risk taking". *Academy of Management Review*, 23(1):133-153

Yang, L. & Wang, D. (2014): "The impacts of top management team characteristics on entrepreneurial strategic orientation", *Management Decision*, 52(2):378-409.

Zhara S.A. y Garvis, D. (2000): "International Corporate Entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility". *Journal of Business venturing*, 15:469-492.

Zou, S. & Stan, S. (1998): "The determinants of export performance: a review of empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, 15(5): 333-353.