

PANEL EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL

SASCHA FUERST¹

LUZ MARINA FERRO C.²

VINCIANE SERVANTIE³

DIANA MARCELA ESCANDON⁴

RESUMEN

El emprendimiento internacional como campo académico es relativamente nuevo y se ubica entre las dos áreas de estudio de negocios internacionales y de emprendimiento. Tradicionalmente, el emprendimiento internacional investiga el fenómeno de la rápida internacionalización de la pequeña empresa. La investigación en este campo es casi inexistente en Colombia y Latinoamérica. Por esta razón, el panel pretende sensibilizar a los participantes sobre este nuevo campo académico y busca ilustrar las características y particularidades de las empresas *born global* en Colombia y como se diferencian de empresas similares de otros países. Igualmente, el panel demuestra como se puede investigar el fenómeno desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento Internacional, Born Globals.

¹ Sascha Fuerst, Profesor Asistente, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, sfuerst@eafit.edu.co

² Luz Marina Ferro C., Profesora, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Calle 21 No. 1-20, Bogotá, Tel. 1-3324144, lmf@adm.uniandes.edu.co

³ Vinciane Servantie, Profesora, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Calle 21 No. 1-20, Bogotá, Tel. 1-3324144, vis@adm.uniandes.edu.co

⁴ Diana Marcela Escandón, Docente – Investigadora, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana, Calle 18 No. 118-250, Cali, Tel. 2-3218200, dmescandon@javerianacali.edu.co

ABSTRACT

International entrepreneurship is a relatively new field of studies and positioned at the crossroad between international business and entrepreneurship. Traditionally, international entrepreneurship focuses on the phenomenon of rapid internationalization of the small firm. Research in that area is almost inexistent in Colombia and Latin-America. Hence, the panel tries to sensibilize participants about this new academic field and tries to shed light on the specific characteristics of *born globals* in Colombia and their difference to similar firms from other countries. Likewise, the panel illustrates how the phenomenon can be researched both quantitatively and qualitatively.

KEY WORDS: International Entrepreneurship, Born Globals.

1. INTRODUCCIÓN.

El año 1994 es considerado como el comienzo del campo de estudio de emprendimiento internacional (*international entrepreneurship*) cuando fue publicado el artículo *Toward a theory of international new ventures* de los autores Benjamin M. Oviatt y Patricia P. McDougall en la revista *Journal of International Business Studies*. Desde entonces, este campo de estudio investiga tradicionalmente el fenómeno de la rápida internacionalización de la pequeña empresa. Para su internacionalización, estas empresas tienen que superar varias barreras que se imponen por su tamaño (*liability of smallness*), edad (*liability of newness*) y por ser una empresa extranjera (*liability of foreignness*). La experiencia internacional del fundador y la expansión a través de redes sociales, entre otros, parecen ser factores importantes para explicar la rápida internacionalización de estas empresas. Emprendimiento internacional se ubica entre los dos campos de estudio de negocios internacionales y de emprendimiento. Así, busca dar respuestas al fenómeno basándose en teorías, conceptos y paradigmas de ambas áreas.

Las evidencias empíricas se basan principalmente en empresas anglosajones y la investigación en emprendimiento internacional en Latinoamérica es casi inexistente. Por esta razón, el panel pretende sensibilizar a los participantes sobre el tema de emprendimiento internacional. Esto con el fin de crear una mayor conciencia sobre el fenómeno de la rápida internacionalización de la empresa pequeña y joven, los diferentes métodos de investigación del campo y sus implicaciones para el emprendedor.

Se presentan resultados concretos y resultados preliminares de las diferentes investigaciones que están en curso por parte de los panelistas. Las intervenciones hacen énfasis en las características y particularidades de las empresas Colombianas que se internacionalizaron al instante desde su inicio o de una forma muy rápida (*born globals*) y su diferenciación con empresas similares en otros países. Además, el panel demuestra diferentes formas cuantitativas y cualitativas de investigación que se pueden aplicar para el análisis de este tipo de empresas.

La empresa *born global* se puede considerar un fenómeno de la globalización y de los avances tecnológicos, muchas de ellas enfocándose en nichos de mercados globales con productos innovadores. Así, este panel también busca hacer un aporte al tema central del congreso – la revolución empresarial basada en innovación.

2. INTERVENCIONES DE LOS PANELISTAS.

A continuación se presentan las tres intervenciones con sus respectivos objetivos, metodologías aplicadas, resúmenes extendidos y conclusiones.

2.1 EL EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS (SASCHA FUERST).

Objetivo principal de la intervención

La presentación tiene dos objetivos fundamentales. De un lado, se pretende demostrar un concepto metodológico respecto a la investigación del fenómeno del emprendimiento internacional relacionado con el análisis de eventos basados en procesos (*event-driven process research*) desde una perspectiva de coevolución de procesos de aprendizaje y *networking*. De otro lado, se pretende ilustrar el proceso de internacionalización de una empresa colombiana del sector de software basándose en la metodología anteriormente mencionada. El investigador puede encontrar en esta intervención una nueva perspectiva de como investigar el fenómeno, el docente una motivación de incluir temas y casos nuevos dentro de sus clases (por ejemplo, el pensamiento en coevolución de procesos, el concepto de las empresas *born globals*, *effectuation theory*, y casos de empresas *born global* colombianas de los sectores de software y animaciones 3D), y el estudiante y empresario una ilustración de como crear e internacionalizar de una forma rápida a una empresa y sus aspectos importantes.

Metodología aplicada

El desarrollo del modelo basado en procesos para el estudio de la internacionalización emprendedora fue construido a partir de una revisión bibliográfica de literatura en las áreas de ciencias de la organización (*organization science*), gerencia (*management*), emprendimiento (*entrepreneurship*), negocios internacionales (*international business*) y emprendimiento internacional (*international entrepreneurship*). Palabras claves que guiaron la búsqueda eran: *process research, event driven process research, process theory, coevolution, effectuation, organizational change*.

El caso de Dewak S.A. fue construido a partir de la elaboración de un caso de estudio según Yin (2002). La recolección de datos se parte en tres periodos: 1) Octubre 2008: Participación del gerente general en una encuesta en-línea sobre las características de empresas *born global* en Colombia; 2) Noviembre 2008 – Febrero 2010: Se realizaron varias entrevistas con los cinco fundadores de la empresa con el fin de elaborar un caso de estudio para la enseñanza sobre la empresa; 3) Junio 2010: Se realizó una entrevista con el gerente general para hacer un seguimiento al desarrollo de la empresa. Para las entrevistas se aplicó la técnica de entrevistas semi-estructuradas, abiertas.

Resumen extendido de la intervención

Los investigadores en el campo del emprendimiento internacional se preocupan cada vez más sobre el análisis de los procesos que pueden describir y explicar como el proceso de internacionalización de una empresa emprendedora evoluciona (e.g., Coviello & Jones, 2004; Jones & Coviello, 2005; Mathews & Zander, 2007; Zahra & George, 2002). No obstante, son escasas las investigaciones que aplican una metodología basada en procesos. Igualmente, en un recién estudio sobre el estado actual del campo de investigación en emprendimiento internacional, Keupp y Gassmann (2009) identificaron la ausencia de investigaciones basadas en procesos, la dominancia de estudios basados en datos de corte transversal y la ignorancia de propios marcos teóricos de la literatura de emprendimiento dentro de los estudios en emprendimiento internacional.

Van de Ven y Poole (2005) relacionaron las diferentes formas de como analizar procesos de cambio organizacional (la internacionalización de una empresa se puede considerar como una forma de cambio organizacional) con las diferentes perspectivas ontológicas (objeto versus proceso) y perspectivas epistemológicas (métodos de análisis de

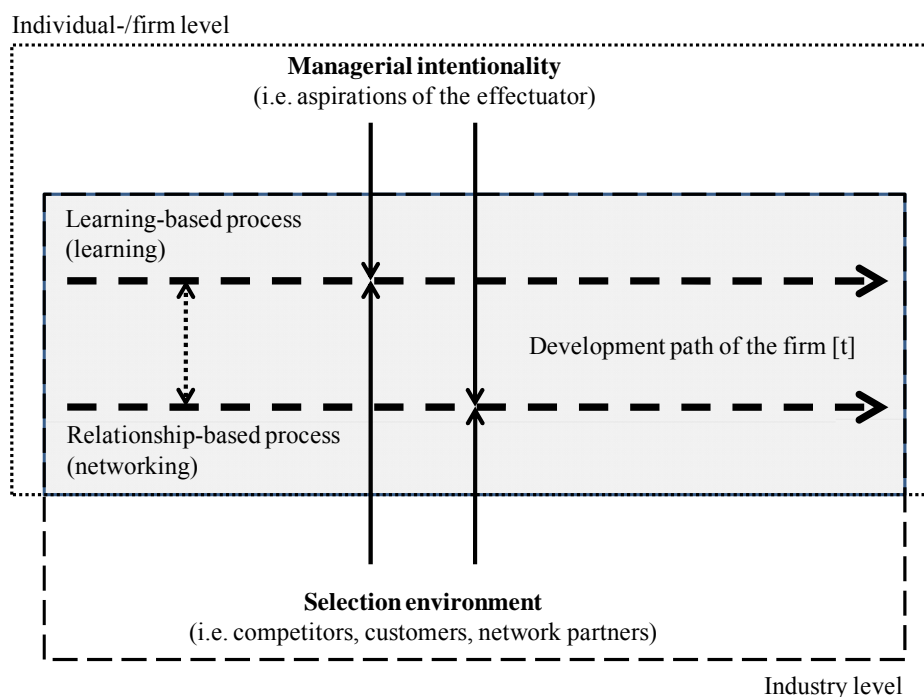
varianza versus métodos de procesos). Así, propusieron una tipología de las alternativas que resultan a partir de la combinación de estas diferencias (ver figura 1). Todas las investigaciones en el campo de emprendimiento internacional analizados por Keupp y Gassmann (2009, p. 612) se pueden localizar en el cuadrante I (*Approach I*) y existe una clara ausencia de estudios localizados en el resto de los cuadrantes.

Figura 1: Una tipología para el estudio de cambio organizacional (Van de Ven & Poole, 2005).

		Ontology	
		An organization is represented as being:	
		A noun, a social actor, a real entity (“thing”)	A verb, a process of organizing, emergent flux
Epistemology Method for studying change	Variance method	Approach I Variance studies of change in organizational entities by causal analysis of independent variables that explain change in entity (dependent variable).	Approach IV Variance studies of organizing by dynamic modeling of agent-based models or chaotic complex adaptive systems.
	Process narratives	Approach II Process studies of change in organizational entities narrating sequence of events, stages or cycles of change in the development of an entity.	Approach III Process studies of organizing by narrating emergent actions and activities by which collective endeavors unfold.

Con el objetivo de contribuir a la investigación en emprendimiento internacional desde la perspectiva de un análisis de eventos basados en procesos (*Approach II*), se propone un modelo teniendo en cuenta el proceso de internacionalización emprendedora (ver figura 2). Este modelo analiza los dos procesos de aprendizaje y de *networking* que son considerados fundamentales dentro del proceso de la internacionalización de las compañías emprendedoras (e.g., Autio, Sapienza, & Almeida, 2000; Barkema & Vermeulen, 1998; Bell, 1995; Bell, McNaughton, Young, & Crick, 2003; Coviello, 2006; Coviello & Munro, 1995, 1997; Jones & Coviello, 2005; Kogut & Zander, 1993; Kuemmerle, 2002; Madsen & Servais, 1997; Oviatt & McDougall, 1994, 1995, 2005; Schweizer et al., 2010; Zahra, Ireland, & Hitt, 2000). Asimismo, el modelo considera el aspecto de coevolución (Hutzschenreuter, Pedersen & Volberda, 2007; Lewin & Volberda, 1999; Volberda & Lewin, 2003) entre ambos procesos bajo la influencia del emprendedor (*effectuator*) y su entorno (competidores, clientes y socios de la red). Adicionalmente, se asume que la intención y la aspiración del emprendedor impactan ambos procesos y así el camino de desarrollo de la empresa hacia la internacionalización. Este aspecto es fundamentada en *effectuation theory* (Sarasvathy, 2001) donde las habilidades del emprendedor, su conocimiento y sus contactos sociales determinan su capacidad de emprendimiento y así su capacidad de internacionalizar a la empresa.

Figura 2: Un modelo basado en procesos para el estudio de la internacionalización emprendedora.



La empresa colombiana de software Dewak S.A. es un ejemplo típico de una empresa que nace global (*born global*) (Fuerst, 2010). Esta microempresa con sus cinco empleados ofrece soluciones de adaptación de varios tipos de software para clientes corporativos localizados en Estados Unidos (50%), Reino Unido (20%), Australia (20%) y el resto del mundo (10%). Hay muy pocos clientes en Latinoamérica y el Caribe. La creación y el desarrollo de Dewak S.A. es un ejemplo de *effectuation theory* y varios eventos críticos facilitaron la internacionalización instantánea de esta compañía donde los procesos de *networking* y de aprendizaje evolucionan de una forma recíproca. Asimismo, un estudio sobre el sector de animaciones 3D en Colombia mostró la importancia de *networking* y las ventajas de aprendizaje para estas microempresas en el momento de incursionar en una cadena de valor global a través de empresas multinacionales (Furst, 2010).

Conclusiones

Las habilidades del emprendedor, su conocimiento y sus contactos sociales son factores claves para la creación de la empresa y su futuro desarrollo hacia la internacionalización. En Colombia, en su mayoría, son pequeñas y microempresas del sector de software y afines que se internacionalizan de una forma rápida o instantánea. Su enfoque en un nicho de mercado con potencial global es fundamental para este tipo de empresas. Asimismo, muchas veces forman parte de una cadena de valor global donde actúan como proveedor de una empresa multinacional. Este vínculo implica beneficios de aprendizaje y posibilidades de nuevo desarrollo de negocios a nivel global. Las características de estas empresas *born global* requieren una atención diferente respecto al fomento público de la capacidad exportadora que se basa principalmente en el modelo de la internacionalización por etapas y muchas veces en empresas manufactureros.

2.2 EL EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL: UN FENÓMENO TRANSNACIONAL (LUZ MARINA FERRO C. Y VINCIANE SERVANTIE).

Objetivo principal de la intervención

Rialp et al. (2005) afirmaba que la investigación en emprendimiento internacional se había concentrado en países anglosajones, reflejando un cierto etnocentrismo, lo que no permitía concluir si el fenómeno de internacionalización precoz y rápido descrito por la teoría de *international new venture* (Oviatt et McDougall, 1994) es particular al contexto o es de carácter global. Basado en un estudio de múltiples casos (Eisenhardt, 1989) en tres países

contrastados (Colombia, Canadá y Francia) se propone aportar a la comprensión del fenómeno del emprendimiento internacional a partir de la identificación de elementos comunes, así como de las particularidades en el proceso de internacionalización relacionadas al contexto. La investigación comparada de países contrastados es un excelente mecanismo para la teorización puesto que ofrece potencial para la explicación y la generalización (Pasquero, 1988). Este tipo de investigaciones fue el inicio del campo de estudio del emprendimiento internacional cuando Patricia McDougall (1989) identificó diferencias significativas al contrastar emprendimientos de empresas enfocadas en mercados locales y aquellas que se orientan a mercados internacionales. Así, la presente investigación contribuye a mostrar la dependencia e independencia del fenómeno del emprendimiento internacional al contexto que no puede ser asumida sin demostración.

Metodología aplicada

La investigación comparada de países contrastados es un excelente mecanismo para la teorización puesto que ofrece potencial para la explicación y la generalización (Pasquero, 1988). Este tipo de investigaciones fue el inicio del campo de estudio del emprendimiento internacional cuando Patricia McDougall (1989) identificó diferencias significativas al contrastar emprendimientos de empresas enfocadas en mercados locales y aquellas que se orientan a mercados internacionales. Así, la presente investigación contribuye a mostrar la dependencia e independencia del fenómeno del emprendimiento internacional al contexto que no puede ser asumida sin demostración.

En el contexto de investigación de múltiples casos, Eisenhardt (1989) recomienda incluir entre 4 y 10 casos que permitan una saturación teórica. En el marco de este panel se ha seleccionado presentar el análisis de 6 empresas *Born Global* de una treintena que se han estudiado y que permiten ilustrar los contrastes. Estas empresas de acuerdo a la proposición de Reuber y Fischer (1997), presentan indicadores de éxito en su proceso de internacionalización, medido por el nivel de internacionalización alcanzado de acuerdo a tres variables: el porcentaje de ventas en el exterior como porcentaje del total de ventas, la dispersión de ventas según regiones del mundo y la dedicación a las actividades internacionales del personal directivo. Igualmente, como un indicador de éxito se tuvo en cuenta el reconocimiento institucional que han recibido estas empresas por su labor internacional (premios y referencias en el sector).

Para reducir la distorsión externa nos hemos concentrado en una sola región al interior de cada país: Colombia (Bogotá), Canadá (Quebec) y Francia (Bordeaux).

Resumen extendido de la intervención

La síntesis de la información de los casos estudiados se presenta en la tabla 1. El proceso de análisis se realizó en dos tiempos. En un primer lugar, se compararon los casos por parejas según país de origen con el fin de identificar elementos en común y particularidades de los procesos de emprendimiento en cada una de las regiones observadas en cuanto a: características del equipo emprendedor, identificación de la idea y del nicho, momento de primera incursión internacional, factores que han favorecido el éxito internacional. Posteriormente, se realiza una comparación entre las empresas de los tres países, ilustrando las similitudes y particularidades entre regiones estudiadas.

Conclusiones

El emprendimiento internacional es un fenómeno transnacional que se observa en todos los países independientemente de su nivel de desarrollo. Los casos estudiados muestran ciertas características comunes como son la configuración del equipo emprendedor y las características y competencias de estos emprendedores. Es así como las seis empresas mostraban una claridad en la formulación de su visión internacional o del lugar que se quiere ocupar en los mercados y de los requerimientos para llegar a esos objetivos en términos organizacionales (Filion, 2004). Igualmente, entre las características de sus miembros, se observa la experiencia previa en el campo de estudio y la experiencia internacional de los dirigentes, que fortalecen las capacidades de absorción (Zahra et George, 2002a) y procesos de aprendizaje (Autio *et al.*, 2000) de la empresa en los mercados y los requerimientos y la visión del emprendedor como en el papel de las redes en el éxito del proceso de emprendimiento internacional. Un elemento central en el éxito de las empresas ha sido el fortalecimiento de la capacidad de networking que contribuye a la consolidación de redes efectivas que aportan: 1. la información para la identificación de oportunidades (Julien, 1995), reducir la incertidumbre y consolidar la visión, 2. apalancamiento de recursos (Sasi et Arenius, 2008) tangibles (capital) e intangibles (conocimientos del mercado, reputación) y moderador en los procesos de toma de decisión (Ferro *et al.*, 2009).

Una diferencia encontrada en los casos estudiados es la configuración de redes de negocios. Aunque todas las empresas reconocen el impacto de las redes en el éxito del

proceso internacional se observa que son las empresas de países desarrollados como el Canadá que presentan una mayor diversidad de redes (lazos débiles y lazos fuertes (Granovetter, 1973), mientras que las empresas colombianas aunque pueden ser efectivas en las actividades de networking dan mayor prioridad a las redes de negocios de lazos fuertes basadas en confianza. Varios autores han mostrado la importancia de los lazos débiles (Granovetter, 1973; Aldrich et Zimmer, 1986; Burt, 1995) que aportan información no redundante esencial para la identificación de oportunidades y los procesos de innovación.

Otro distintivo particular entre los países estudiados es la visión futura del negocio, las empresas Canadienses visualizan como natural la venta de este tipo de empresas para apoyar los procesos de crecimiento e igualmente para abrir la oportunidad al equipo emprendedor del desarrollo de nuevos emprendimientos. En cambio, los empresarios franceses y colombianos perciben el proceso de emprendimiento realizado como su proyecto de vida.

La percepción del entorno es otro punto en el que se observa diferencias importantes. Las empresas colombianas a pesar de mostrar optimismo en su proceso emprendedor enuncian diferentes problemáticas que deben enfrentar en la consecución de recursos (humanos especializados, capital de riesgo, conocimientos de los mercados, identificación de socio adecuado que genere confianza) estos elementos puede frenar el dinamismo en el proceso internacional. Las empresas francesas también manifiestan que, a pesar de la existencia de mecanismos de apoyo a la creación de jóvenes empresas innovadoras, el ambiente general y las mentalidades no son favorables al emprendimiento. En particular, los investigadores que se encuentran involucrados en este tipo de procesos de emprendimiento prefieren quedarse en la sombra y no publicitar esta situación. Algunos autores han mostrado que los entornos pueden constituirse en estructuras de oportunidad o limitantes para el desarrollo (Dubini et Aldrich, 1991).

En el caso francés, los integrantes del equipo emprendedor muestran una edad promedio más adelantada que en los otros países, lo cual muestra que no es tarde para comenzar a emprender. Un emprendiendo de este tipo capitaliza en las experiencias ricas de los emprendedores (tecnológica e internacional) que aportan adicionalmente sus redes de contacto.

Este estudio presenta otras implicaciones pertinentes para los empresarios que quieran emprender al internacional como:

- La importancia de clarificar la visión internacional de la empresa a dónde se quiere ir y cómo hacerlo;

- La representación que los emprendedores tienen del entorno internacional influye su proceso de internacionalización. Es así como los emprendedores que ven el mercado con menores fronteras se internacionalizan más rápidamente. Para ello, es importante la conformación de equipos con diferentes trayectorias internacionales que contribuyen a la consolidación de una visión internacional;
- La importancia de la definición del nicho del mercado. Sin embargo, las empresas deben fortalecer las capacidades de monitoreo o el *alertness* para identificar, cuando es necesario, nuevos nichos de mercado para garantizar un crecimiento internacional (en este contexto, el caso Colombia Travel está por monitorear en el mediano y largo plazo);
- La necesidad de diversificar redes de contacto (lazos fuertes y débiles) para apoyar los procesos de internacionalización. Es así como los emprendedores internacionales, del caso de Canadá, muestran que ser muy efectivos en estos procesos contribuye a la identificación de nuevas oportunidades de negocio en los mercados internacionales.

Tabla 1: Análisis comparados de las seis empresas estudiadas

	CANADA		FRANCIA		COLOMBIA	
Empresa	LUNA INC	BETA INC	RACHIS INNOVATION S.A.S.	PHARMASCREENIN G S.A.	PRONOSTIC	COLOMBIA TRAVEL
Sector de actividad	Multimedia, diversión juegos para todas las plataformas.	Proveedor de sistema de tests y medición de productos electrónicos	Dispositivos Medicales	Biotechnología	TIC /finanzas	Turismo/Internet
Nicho	Gran público, para todas las plataformas, diferentes edades	para las industrias: telecomunicaciones, aeroespacial, automotriz	Productos innovadores resultantes de I&D	Servicio de cribado de actividad de células	Microfinanzas para países emergentes y en desarrollo	Paquetes de turismo a la medida
No. Empleados (2009)	100	275	9	17	52	6
Niveles jerárquicos	3	4	3	3	3	3
Estilo de <i>management</i>	Informal, Participativo	Formal, Directivo	Formal	Formal	informal	Formal
Fecha de creación jurídica	2007	1999	Noviembre 2005	Noviembre 2003	1997	2005
Fecha de inicio de actividad internacional	2008	2000	Agosto 2007	Diciembre 2004	1999	2006
Volumen de ventas (2009)	10 millones de dólares	30 millones de dólares	1,2 millones de dólares	2.4 millones de dólares	2,3 millones de dólares	0.585 millones de dólares
% du CA al internacional (2009)	60%	95%	96%	20 a 30%	44%	100%
Mercados objetivo	Estados Unidos 70%, México, Australia, Nueva Zelandia (20%) Canadá	Estados Unidos, Países asiáticos, México, Países Europeos.	Estados Unidos, Reino Unido, Dinamarca, Alemania, Francia, Turkía	Francia, Estados Unidos, Reino Unido, Bélgica, Países Bajos, Dinamarca, Suiza	Colombia, Perú, México, Ecuador, Bolivia, Argentina, Chile, Panamá, Sudáfrica, China, Moldavia	EEUU, Canadá y el Caribe (60%) Inglaterra, Alemania, Resto de Europa
	6 países	11 países	6 países	7 países	11 países	20 países
Continentes	3	4	2	2	4	2

	CANADA		FRANCIA		COLOMBIA	
Empresa	LUNA INC	BETA INC	RACHIS INNOVATION S.A.S.	PHARMASCREENING S.A.	PRONOSTIC	COLOMBIA TRAVEL
Modos de entrada	Alianzas acuerdos para licencias y distribución	Subsidiarias y alianzas	Exportaciones y búsqueda de un comprador de licencia de explotación	Venta directa (B2B) y distribución	Subsidiarias, alianzas con distribuidores	Internet, alianzas con distribuidores
Situación actual	crecimiento y diversificación mercados, desarrollo permanente de productos	crecimiento y diversificación mercados (México)	Diversificación de productos	Diversificación de mercados	Consolidación de mercados de subsidiarias y diversificación	Diversificando mercados
nivel de educación	Formación 1er nivel profesional (70%), Maestría (20%) otros 10%	Profesionales ingenieros (150/250), maestrías(90) y doctorados(2)	Cirujano / Master en management	Primer nivel: doctorado	85% del personal alto nivel (maestría o especialización)	Pregrado en administración
Equipo emprendedor	3 integrantes al origen y 5 para 2009.	3 al origen 5 en 2009	3 al origen 5 en 2008	3 al origen, 4 actualmente	3 al origen y 2 actualmente	1 al origen 2 actualmente
Edad	Entre 36 y 39 años en 2009	Entre 38 y 40 años en 2009	38 a 50 años	35 años a 60 años	29 años, para 2010, 41	35 años
Formación profesional del emprendedor	(2)Formación en administración, MBA en Finanzas y Marketing) 3 ingenieros con concentración	ingenieros sistemas con MBA	Médico cirujano / Management	Biólogo / Administración de empresas	Ingenieros sistemas (Alemania)y maestría en administración	Administración de empresas/ Banca de inversión
Años de experiencia en la industria	Entre 11 y 13 años	entre 15 y 20 años	15	3 / 20	15	3
Año de experiencia al internacional antes de la creación	Entre 10 y 12	entre 15 y 20 años	15	0 / 20	5	6 meses (Costa Rica y viaje a Estados Unidos)
Creación de empresas anteriores	2 de éxito y varios proyectos el dirigente es	2	0	0	0	1

	CANADA		FRANCIA		COLOMBIA	
Empresa	LUNA INC	BETA INC	RACHIS INNOVATION S.A.S.	PHARMASCREENING S.A.	PRONOSTIC	COLOMBIA TRAVEL
	reconocido en la industria y por los venture capital como “un emprendedor en serie”					
Nivel de idiomas EE	francés e Inglés (5)	(4) Bilingües Frances e inglés (1) trilingües	Bilingüe Inglés	Francés, Inglés	Trilingües (español, inglés y alemán)	Español, Inglés
Competencias del equipo	<i>Networking</i> en redes conocimiento industria y sector financiero. Capacidad de vigilancia, competencias sociales	<i>Networking</i> en redes conocimiento industria y sector financiero. Capacidad de vigilancia, competencias sociales	<i>Networking</i> en redes de la industria del Rachis / Conocimiento en calidad / orientación al cliente / competencias complementarias	Experiencia con reconocimiento internacional / capacidad de <i>Networking</i>	<i>Networking</i> , sociales, capacidad de vigilancia.	Banca de inversión
Características de los miembros equipos	1er (Innovador, creativo, visionario, serial, relacional) 2 (visión financiera y comercial, riesgo calculado, integrador, <i>networking</i> financiero)	1er (Innovador, creativo, visionario, serial, relacional) 2 (visión financiera y comercial, riesgo calculado, integrador, <i>networking</i> financiero)	Pasión / Optimismo / Visión	n.d.	Visión global, optimismo, riesgos calculado, perseverancia y voluntad	Pasión / Riesgo calculado

2.3 FACTORES Y CONDICIONES QUE INCIDEN EN LA CONSTITUCIÓN DE FIRMAS QUE NACEN INTERNACIONALIZADAS EN COLOMBIA (DIANA MARCELA ESCANDON).

Objetivo principal de la intervención

Esta intervención se plantea como fin identificar qué factores de la empresa y condiciones externas inciden en la constitución de firmas que nacen internacionalizadas (*born globals*) en Colombia. Para esto se analizan tres aspectos: 1) La caracterización de los procesos de internacionalización de las *born global* que permita asegurar el éxito dentro del mercado en el cual operan; 2) Determinar los factores internos de la empresa que han permitido efectuar un proceso de internacionalización exitoso; 3) Identificar las características del entorno de la empresa que han permitido la generación de una dinámica exportadora competitiva.

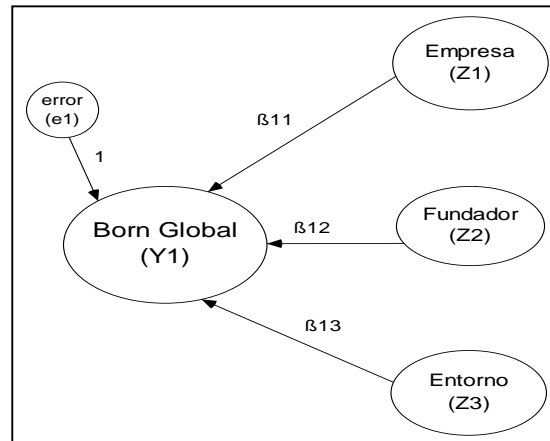
Metodología aplicada

Para este trabajo se hace un análisis de los datos relacionados con las nuevas empresas del informe GEM Colombia y que reporten procesos de exportaciones dentro de sus primeros años en el mercado. Se utiliza información perteneciente a las percepciones de los individuos con respecto al proceso de creación de empresa, el entorno y el fundador. Dichos datos son recopilados por medio de una encuesta realizada por el Centro Nacional de Consultoría (CNC) y que se aplicó telefónicamente 1600 cuestionarios en las cinco principales ciudades capitales (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga) y en tres ciudades capitales de departamento (Santa Marta, Cúcuta y Pasto) y 400 cuestionarios cara a cara en 23 municipios de áreas rurales, seleccionados aleatoriamente con poblaciones inferiores a 10.000 habitantes.

Los datos son analizados por un modelo de ecuaciones estructurales, donde se precisan las diferentes interacciones existentes entre las variables latentes y los parámetros. Este tipo de modelos permite analizar relaciones recíprocas y simultáneas presentes entre diferentes variables que miden un constructo, mientras se toma en cuenta el error de medida. Para describir el modelo en términos formales, se crean una serie de ecuaciones que vinculen tanto el modelo de medida como el modelo estructural. Figura 3 incluye la ilustración del modelo estructural mediante un diagrama de senderos de tres variables latentes exógenas y una endógena. El modelo establece que la variable latente endógena

Born Global (Y1) está causalmente relacionada con las tres variables latentes exógenas Empresa (X1), Fundador (X2) y Entorno (X3). Como las tres variables latentes no logran explicar perfectamente el fenómeno Born Global se incluye el término de perturbación $\epsilon 1$.

Figura 3: Modelo Estructural



Resumen extendido de la intervención

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

Las empresas utilizadas dentro de este estudio, y teniendo como base de datos el GEM Colombia, toma como referente las empresas que logran internacionalizarse en los primeros dos años de vida empresarial, llegando a un total de 396 empresas. Sin embargo, cerca del 65% de estas empresas tienen entre el 1% y 75% de clientes en el exterior, y solo el 3% logra tener un alto nivel de internacionalización (más del 75% de los clientes son extranjeros). Estos bajos niveles, son evidencia, del bajo esfuerzo de posicionamiento de las empresas, más allá de las fronteras nacionales, y su visión empresarial cortoplacista, donde predomina la sobrevivencia actual.

La evidencia recopilada muestra que las *Born Global* en Colombia, tienen tres factores altamente significativos: Factor Empresario, Factor Interno y el Factor Externo. Donde el Factor interno logra reportar el mayor peso porcentual con el 0.81, seguido muy de cerca del Factor Empresario (0.76) y por último el entorno (0.64).

Con respecto a la dimensión relacionada con el Empresario, encontramos un grupo de variables que recogen el perfil de los empresarios que están creando empresas en Colombia: Género, Edad, Motivación, Nivel Educativo, Nivel de Ingreso, Formación Empresarial y Padres Empresarios.

Dentro de este grupo la variable que reporta mayor nivel de significancia es la Edad con el 54% de contribución al Factor. Esta variable, muestra diferentes rangos de edades asociadas a la creación de empresas en Colombia durante el 2008, y reflejando la importancia del emprendimiento en los jóvenes colombianos, pues es en el rango entre 18 y 24 años, donde existe una alta concentración de emprendimiento, tanto para hombres como para mujeres.

Por otra parte, la variable de Género, nos muestra un predominio de los Empresarios Hombres con más del 30% de la actividad emprendedora, encontraste con el 19,1% que reportan las mujeres. Sin embargo, estas últimas logran crear en mayor cantidad de empresas por oportunidad, llegando al 60.5% de las empresas creadas, en contraste con los hombres que reportan el 49%.

En términos de educación, se logra obtener una relación positiva y con un nivel aceptable de peso porcentual (0.63). Esta relación tiende a fortalecerse si el empresario es hombre, donde logran tener mayores participación de creación de empresas después del nivel tecnológico, en contraste con las mujeres. Estos niveles educativos, generan la necesidad de crear sus propias empresas con altas expectativas por constituirse en una buena opción de carrera, dados los bajos salarios que podrían llegar a obtenerse dentro del mercado laboral.

Es importante resaltar, que a los fundadores de empresas *Born Global*, se les puede atribuir actitudes emprendedoras, relacionadas con asumir riesgos al vincular su empresa a diferentes espacios geográficos, confianza en el éxito debido a sus características como empresario (habilidades, conocimientos, experiencia o confianza en sí mismo).

La variable relacionada con la Padres Empresarios, reporta peso dentro del factor relacionado con el fundador del 51%. Esta variable se relaciona con empresas previas que han creado y con referencias al interior de su núcleo familiar o amigos cercanos, donde colaboraron o fueron partícipes del proceso de consolidación empresarial.

La dimensión relacionada con Factor Externo, contribuye al desarrollo de *Born Global*, en un 64%, siendo consistente con los estudios previos, pero que en este caso,

logra tener mayor cantidad de variables significativas que contribuyen a su formación. Dentro de esta dimensión, las variables que logran mayores participaciones elección de carrera (0.61), la valoración social (0.67) y el estatus de los empresarios (0.63).

Este grupo de variables aglutinadas dentro de este factor, logran dar un panorama sobre la cultura y normas sociales de nuestro país, y que son relevantes para tomar la decisión de ser empresario. Cerca del 92% de los encuestados por el GEM, afirman que la creación de una empresa es una buena opción de carrera, que puede ser atribuido a la dificultad de conseguir empleo, salarios acordes al nivel de formación alcanzado, a la incursión del emprendimiento como énfasis en diferentes carreras, la valoración social y que repercute sobre el nivel de socialización por medios de comunicación sobre casos y seguimiento de empresarios exitosos. Con respecto a la variable Estatus de los empresarios, la sociedad Colombiana reconoce a los empresarios con alto nivel de estatus y de generación de respeto.

Por último tenemos el Factor Interno, donde participa con un 81% en la creación de *Born Global* en Colombia. Dentro de este factor se encuentran las siguientes variables: formalización de la empresa, tecnología utilizada, nivel de innovación y la expansión de mercados.

Con respecto a la tecnología utilizada, que tiene un peso porcentual del 0.73, tiende a relacionarse con la variable innovación, que reporta una contribución del 0.81 a la creación de *Born Global*, pero que, al mismo tiempo la correlación con la tecnología utilizada es del 0.84. Es importante resaltar que para nuestro país innovaciones son predominantemente de tipo incremental y no radical, generando cambios muy pequeños en la elaboración de sus productos y no permitiendo sostener a largo plazo sus ventajas sobre sus competidores. Este nivel de incidencia, genera la necesidad de incorporar cada vez más, dentro del proceso productivo, factores diferenciadores que limiten a la competencia elaborar el mismo producto. Sin embargo, actualmente, los productos no son muy diferentes, solo el 20% de las empresas nuevas logran introducir ofertas innovadoras, y de ellas, el 70% han logrado internacionalizarse.

La variable expansión de mercados, logra ser de gran relevancia, dada la naturaleza de este tipo de organizaciones, pues se crea la necesidad de ubicarse geográficamente en diferentes lugares, logra contribuir en un 0.91 en la creación de *Born Global*. Sin embargo, no es desconocimiento, la tendencia de generar expansiones de tipo paulatino y

especialmente en los países vecinos. Esta variable constituye un parámetro de competencia y de sobrevivencia, especialmente, si dentro del mismo sector existen diferentes empresas que buscan o que han logrado internacionalizarse.

Otra variable dentro de este grupo es la Formalización de las empresas (0.86), que es fundamental para incursionar en un mercado internacional, y que puede ser un parámetro de productividad. Sin embargo, gran cantidad de empresarios no le atribuyen al proceso de registro en Cámara de Comercio, un peso significativo, pues solo el 17% de las empresas lo realizan. Estos niveles son preocupantes, a pesar que la evolución que se presenta cada año en este tema, pues genera un subregistro de la utilización de recursos, del nivel de empleo, de los ingresos, pago de impuestos, y entre otros factores claves para el análisis del desarrollo económico de nuestro país.

Conclusiones

Diversos estudios relativos a empresas exportadoras han encontrado diferencias significativas de las que no lo son, en términos de tamaño, productividad y el aporte que hacen a la producción nacional. Adicionalmente, los diferentes esfuerzos realizados en materia de política exportadora muestran una clara dirección al fortalecimiento de las capacidades de las empresas nacionales para poder competir en mercados externos. Un claro ejemplo de esto son los cambios paulatinos en materia comercial que tanto a nivel nacional como internacional se han venido desarrollando: Eliminación de aranceles, firma de acuerdos comerciales, la creación de uniones aduaneras y mercados comunes, condiciones que han propiciado la generación de un escenario ideal para el estímulo de las exportaciones e importaciones de mercancías en un país. Particularmente Colombia no ha escapado de esta dinámica. De acuerdo con Barajas 2007, se puede observar que existe una tendencia creciente en materia de exportaciones provenientes a diversificación de productos exportados, acuerdos comerciales y fluctuaciones de la tasa de cambio, etc. Es así como la presente investigación resulta pertinente tanto para el sector exportador como para las instituciones de carácter académico-investigativo.

Este trabajo ha intentado aportar a una mejor comprensión del proceso de internacionalización generado por empresas, que en sus primeros dos años de vida en el mercado, deciden asumir el riesgo de vincularse a mercados foráneos. Sin embargo, cerca del 70% de estas empresas tienen bajos niveles de exportación (inferiores al 25% del total

de ventas), es decir, aunque han superado las barreras físicas y de recursos, su incursión en los mercados internacionales todavía es tímida y vinculada a países vecinos o con características similares. Este tipo de particularidades pueden ser un indicador cultural de no hacer un esfuerzo de posicionamiento fuera del país; incluso muchas empresas pequeñas no trascienden más allá de la localidad o ciudad en la que se establecen inicialmente. Esta tendencia suele ser contraria a lo planteado por la literatura, pues se supone que las empresas que adoptan un modelo de internacionalización acelerado, tienden a ignorar la existencia de mercados cercanos (Knight y Cavusgil, 1996) y por tanto, la noción de distancia tiene poca importancia o capacidad explicativa para este tipo de modelo.

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

Dentro de las implicaciones de este estudio, el presente trabajo aporta información sobre la incidencia de diferentes tipos de factores sobre el desarrollo de empresas bajo la categoría de *Born Global*. Este tipo de información permite que los emprendedores y, a los que quieren visualizar a sus organizaciones en mercados internacionales, tomen decisiones sobre como logran desarrollar o mejorar los recursos y capacidades con los que cuentan y mejorar su desempeño para lograr este objetivo. Por ejemplo, las empresas *Born Global*, que logran obtener mayores rendimiento en su productividad, son aquellas en que la inversión en el capital humano es elevada y por ende su personal esta mas preparado para hacer frente a los cambios del entorno y de su organización. Adicionalmente, la productividad tiende a aumentar cuando el personal vinculado a la organización tiene mayores niveles educativos, pues son capaces de explorar nuevas formas de hacer las cosas y por ende puede mejorar los rendimientos organizacionales.

En este estudio podemos ver como los niveles de inversión en actividades de innovación tienden a ser muy reducidas lo cual afecta los niveles de competitividad. Es por

eso que es necesario que se tome conciencia, desde el nivel empresarial, de generar innovaciones de tipo radical y no incremental para lograr que realmente se logren grandes cambios dentro de las organizaciones y en sus sectores. Una solución para esta situación es por medio del desarrollo de capacidades bien sean de relación o de cooperación entre las empresas de un mismo sector o localización geográfica que permitan mejorar la transferencia de conocimiento y apoyo recíproco, requerido para la generación de innovaciones de gran valor para el mercado. De igual forma, una posible solución para mejorar los niveles de innovación y por ende la competitividad, es por medio del desarrollo de capacidades de relación o de cooperación, que permita el intercambio de información, de recursos para el desarrollo compartido de capacitación tecnológica, financiación, entre otros recursos, o capacidades que pueden llegar a consolidar una ventaja competitiva.

3. PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN.

Las tres intervenciones aportan a una mejor comprensión sobre el fenómeno de emprendimiento internacional y sus actores, las empresas *born global*, en Colombia. No obstante, es solamente una muestra inicial de un campo académico de investigación que apenas se está comenzando a explorar en el país.

Las intervenciones dan respuestas a diferentes aspectos del fenómeno y asimismo pueden generar una variedad de temas de discusión. Algunas preguntas específicas para cuales el panel pretende dar respuestas y otras que pueden surgir a partir de las presentaciones de los panelistas y que pueden ser discutidos con los asistentes son, por ejemplo:

- ¿Cómo se caracteriza el emprendimiento internacional?
- ¿Cómo se investiga el fenómeno del emprendimiento internacional?
- ¿Cómo se caracterizan las empresas *born global*?
- ¿El emprendimiento internacional es un fenómeno global?
- ¿Qué tan relevantes son las empresas *born global* en el contexto Colombiano y Latinoamericano?
- ¿Qué influencia tienen las condiciones socioeconómicas de la población Colombiana en la creación de empresas tipo *born global*?
- ¿Por qué la tasa de empresas *born global* es tan pequeña en Colombia comparada incluso con países en las mismas condiciones económicas?

- ¿Qué se puede concluir en cuanto a las diferencias y similitudes entre el emprendimiento internacional de países en desarrollo como Colombia vs. países desarrollados como Canadá y/o Francia?
- ¿Qué importancia tienen las redes sociales para la rápida internacionalización de la empresa?
- ¿Qué importancia tiene y que rol juega la innovación para la empresa *born global*?
- ¿Los entornos de las empresas como estructura de oportunidad pueden estar a la base del tipo de emprendimientos que se constituyen (emprendimientos de oportunidad o de necesidad)?
- ¿Qué factores se deben impulsar desde los realizadores de política pública para crear y fomentar empresas tipo *born global* en Colombia?
- ¿Qué se puede aprender de la experiencia internacional para el fortalecimiento de emprendimientos internacionales en Colombia?
- ¿Se debe incluir y de qué forma el emprendimiento internacional dentro de los currículos e investigaciones de las instituciones educativas en Colombia y Latinoamérica?

BIBLIOGRAFÍA.

- Aldrich, Howard E., & Catherine Zimmer. 1986. «Entrepreneurship through social networks.». In *The art and science of entrepreneurship*, Donald L. Sexton, Raymond W. Smilor, RGK Foundation. et Baylor University. Center for Entrepreneurship, p. 3-23. Cambridge, Mass.: Ballinger Pub. Co.
- Autio, E., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
- Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7–26.
- Bell, J. (1995). The internationalisation of small computer software firms—a further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60–75.
- Bell, J., McNaughton, J., Young, R., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339–362.

- Burt, Ronald S. 1995. Structural holes : the social structure of competition, 1st Harvard University Press paperback. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Coviello, N. E. (2006) The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5): 713-731.
- Coviello, N. E., & Jones, M. V. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 485-508.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61.
- Dubini, Paola, & Howard E. Aldrich. 1991. «Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process». *Journal of Business Venturing*. vol. 6, no 5, p. 305-313.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. «Building Theories from Case-Study Research». *Academy of Management Review*. vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Ferro, Luz Marina, Lise Préfontaine, & Dorra Skander. 2009. «How do social networks make a difference in the internationalization of high-tech SMEs? The case of Colombia». *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. vol. 10, p. 201.
- Filion, Louis-Jacques. 2004. «Operators and visionaries». *International Journal of entrepreneurship and small Business*. vol. 1, no 1/2, p. 35-55.
- Fuerst, S. (2010). Global marketing strategy: The case of a born global software firm in Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24), 271-286.
- Furst, S. (2010). Case studies in the cinema and audiovisual sector: Domestic SMEs in the television global value chain: The case of Caracol in Colombia. In UNCTAD, *Integrating developing countries' SMEs into global value chains*, (pp. 85-98). New York and Geneva: United Nations.
- GEM COLOMBIA (2009). Reporte de resultados GEM Colombia – Global Entrepreneurship Monitor. Edición Universidad Javeriana, Icesi, Universidad de los Andes y UniNorte.
- Granovetter, Mark. 1973. «The strength of weak ties». *American Journal of Sociology*. vol. 78, no 6, p. 1360-1380.
- Hutzschenreuter, T., Pedersen, T., & Volberda H. W. (2007). The role of path dependency and managerial intentionality: A perspective on international business research. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1055-1068.

- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalization: Conceptualising an entrepreneurial process of behavior in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Julien, Pierre-André. 1995. «New technologies and technological information in small businesses». *Journal of Business Venturing*. vol. 10, no 6, p. 459-475.
- Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35(3): 600-633.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Kuemmerle, W. (2002). Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 99–122.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on co-evolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519–534.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.
- Mathews, J. A., & Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 1-17.
- McDougall, Patricia P. 1989. «International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure». *Journal of Business Venturing*. vol. 4 no (6) p. 387-401.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30–43.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-553.

- Pasquero, Jean. 1988. «Comparative research: The case for middle-range methodologies». In *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Lee E. Preston, p. 181-209 Greenwich: CT: JAI Press.
- Reuber, A Rebecca, & Eileen Fischer. 1997. «The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs». *Journal of International Business Studies*. vol. 28, no 4, p. 807-825.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Sasi, Viveca, & Pia Arenius. 2008. «International new ventures and social networks: Advantage or liability?». *European Management Journal*. vol. 26, no 6, p. 400.
- Schweizer, R., Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343-370.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404.
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to coevolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111–2136.
- Yin, R. (2002). *Case study research: Design and methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Zahra, S., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In M. Hitt, D. Ireland, D. Sexton, & M. Camp (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating an integrated mindset* (pp. 255–288). Oxford: Blackwell.
- Zahra, S., & George, G. (2002a). «Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension». *Academy of Management Review*. vol. 27, no 2, p. 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(5), 925–950.