

Revista de Ciencias Sociales

Análisis de las Born Global en Colombia: Pequeñas y medianas empresas del Departamento de Córdoba

Pérez Vásquez, Manuel Antonio*
Escorcía Muñoz, Mabel**
Garavito Campillo, Érica Tatiana***

Resumen

Las empresas jóvenes o Born Global, han tenido un impacto significativo en la nueva dinámica de la internacionalización de la economía. El objetivo del presente artículo, consiste en analizar las Born Global dentro del contexto empresarial colombiano, y en atención a los factores y estrategias que pueden ser aplicables en las pequeñas y medianas empresas del departamento de Córdoba. Esta investigación, descriptiva-analítica, apoyada, en fuentes consultadas en base de datos y de algunos estudios empíricos a nivel internacional y nacional, hace énfasis, en los factores y estrategias que pueden ser aplicadas a las empresas jóvenes cordobesas, que son el 82,7% del total, y acerca de la innovación y competitividad de las mismas en general. Los resultados obtenidos, evidencian, que la región cordobesa, presenta un nivel de competitividad o sofisticación exportadora, muy bajo, si se compara con los otros departamentos del país, por tanto, las Born Global en Córdoba, deben potencializar sus capacidades, habilidades y recursos hacia una mayor competitividad en el mercado global. Se concluye, que estas empresas deben considerar, las características del emprendedor, cognición emprendedora, los factores de conocimiento, tecnología e innovación, las capacidades empresariales y las redes tecnológicas, para la conquista de nuevos mercados a nivel internacional.

Palabras clave: Nacida global; emprendedor; capacidades empresariales; innovación; internacionalización.

* Doctor en Ciencias Sociales mención Gerencia. Docente Tiempo Completo de la Universidad del Sinú, Montería, Córdoba, Colombia. E-mail: manuelperezv@unisinu.edu.co  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3234-6260>

** Doctora en Ciencias Sociales mención Gerencia. E-mail: mabelescorcia@unisinu.edu.co  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6796-7169>

*** Magíster en Educación. Docente de la Universidad de Córdoba, Montería, Colombia. E-mail: erikcampillo@hotmail.com  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2324-0616>

Analysis of the Born Global in Colombia: Small and medium-sized companies in the Department of Córdoba

Abstract

Young companies or Born Global, have had a significant impact on the new dynamics of the internationalization of the economy. The objective of this article is to analyze Born Global within the Colombian business context, and in attention to the factors and strategies that may be applicable in small and medium-sized companies in the department of Córdoba. This descriptive-analytical research, supported by sources consulted in the database and by some empirical studies at an international and national level, emphasizes the factors and strategies that can be applied to young companies in Cordoba, which are 82, 7% of the total, and about their innovation and competitiveness in general. The results obtained show that the Cordovan region presents a very low level of export competitiveness or sophistication, when compared to the other departments of the country, therefore, the Born Global in Córdoba, must potentiate their capacities, skills and resources towards greater competitiveness in the global market. It is concluded that these companies must consider the characteristics of the entrepreneur, entrepreneurial cognition, knowledge factors, technology and innovation, business capacities and technological networks, to conquer new markets at an international level.

Keywords: Born Global; entrepreneur; business capabilities; innovation; internationalization.

Introducción

La internacionalización de las empresas es parte de la competitividad de estas, en la cual, estas organizaciones en su desempeño, logran adquirir con facilidad recursos financieros, aplicar nuevas tecnologías en su productividad, operar con bajos costos de producción, ampliar sus mercados, productos de calidad, diversificar los riesgos, entre otros aspectos (Jiménez, 2020). Sin embargo, para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), existen obstáculos que dificultan el proceso de internacionalización, tales como: La falta de conocimiento del mercado extranjero, la poca competitividad de los productos, poco acceso a créditos financieros, los altos costos del salir al mercado internacional, entre otros.

En línea con lo anterior, ha habido el surgimiento de empresas PYMES jóvenes o *Born Global*, que han tenido un impacto significativo dentro de la nueva dinámica

empresarial, puesto que han impulsado el cambio radical en los negocios internacionales, con el apoyo de las nuevas tecnologías de la comunicación e información, y la generación de nichos de mercado más lucrativos a nivel global, y trayendo consigo mayor fuente de ingresos a las economías nacionales, debido a que realizan transacciones económicas significativas que se irradian a toda la economía en su conjunto.

Uno de los aspectos que caracteriza el mundo globalizado, es la competitividad empresarial, en el cual, surgen organizaciones de todo tipo en función de conquistar mercado y aprovechar sus ventajas competitivas, atributo “esencial del desempeño en los mercados competitivos” (Romero, et al., 2020, p.469); dentro de ese marco de internacionalización, toman relevancia, las *Born Global*. En ese sentido, la identificación de las dinámicas, características e importancia de este tipo de organizaciones dentro de la era

de la globalización, es de vital significancia, para comprender la dinámica del mundo empresarial actual, y en el cual, los factores y estrategias que le son propias a este tipo de empresas jóvenes pueden ser aplicables al caso colombiano.

El propósito del presente artículo es el de hacer un análisis de las *Born Global* dentro del contexto empresarial colombiano, y en atención a los factores y estrategias aplicadas para las PYMES del departamento de Córdoba. En el desarrollo del artículo, se hace inicialmente, una conceptualización y caracterización de las *Born Global* a nivel general. Además de ello, se mencionan algunos estudios empíricos de las mismas en varios países, para luego, realizar el respectivo análisis en el caso colombiano y haciendo especial énfasis, en aquellos factores y estrategias que pueden ser aplicables al mundo empresarial cordobés. Al final, se abordan los determinantes de este tipo de empresas, se hace su connotación a nivel departamental y se establecen las conclusiones, evidenciando aquellos aspectos relevantes para el éxito de estas empresas jóvenes.

1. La teoría de la internacionalización y las *Born Global*

El término *Born Global* tiene diversas acepciones, como: “Nuevas empresas internacionales”, “*global startups*”, “multinacionales incipientes”, “micro multinacionales”, “Internacionales nacidos” y “exportadores innatos” (Cesinger, Danko y Bouncken, 2012; Eurofound, 2012; Madsen, 2013). En el ingreso al mercado, las *Born Global*, se enfocan en una demanda existente o potencial para sus productos o servicios, utilizando sus conexiones de red y experiencia previa (Coviello, 2006). Estas empresas se orientan hacia el cliente, y definen su oferta de productos así como estrategias de *marketing*, acorde con la dinámica de su mercado objetivo (Gabrielsson, Gabrielsson y Seppälä, 2012).

El tema de la internacionalización de las PYME, ha sido abordado por diversos autores

a partir de los últimos 40 años (Lu y Beamish, 2001; Love y Roper, 2015; Emontspool y Servais, 2017; Sozuer, Altuntas y Semercioz, 2017; Nummela, 2018). La teoría tradicional referida a la internacionalización poco a poco fue revaluada, dando paso a nuevos conceptos de comercialización, debido al surgimiento de las empresas “nacidas a nivel mundial”, cuya denominación general es la expresión “*Born Global*” (Bell, McNaughton y Young, 2001).

Este nuevo panorama de comercio internacional, se caracteriza por mercados globales y nuevas tecnologías, en el cual, las empresas luego de un par de años de ser constituidas, comienzan a exportar (Cavusgil y Knight, 2009), y estas debido a su rápida configuración en el mercado, se saltan algunos de los pasos que caracterizan el modelo escénico tradicional de internacionalización. Según los datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2012), las nacidas globales representan el 2,5% de todas las PYMES, y el 12% de empresas jóvenes a nivel mundial (Eurofound, 2016).

2. Teorías acerca de las *Born Global*

Las teorías más actuales de las *Born Global*, son: La teoría de redes y la economía evolutiva (Madsen, Rasmussen y Servais, 2000); la teoría del proceso de internacionalización basada en el conocimiento y el aprendizaje a través de enfoque de red (Sharma y Blomstermo, 2003); visión basada en recursos, perspectiva asentada en conocimiento de red (Freeman, et al., 2010); vista apoyada en el conocimiento y teoría del espíritu empresarial internacional (Melen y Nordman, 2009); fundamentada en recursos y teoría del comportamiento estratégico (Knight y Cavusgil, 2005); acerca de capacidades dinámicas de la estrategia competitiva (basada en recursos vista) y teoría del aprendizaje organizacional (Weerawardena, et al., 2007); basada en recursos, en redes y teorías de aprendizaje organizacional (Gabrielsson, 2005).

Se destaca, un estudio realizado por

Rennie (1993), quien halló, que hay una nueva generación de empresas que han tenido éxito en los mercados mundiales sin tener una base doméstica establecida, por lo tanto, tales evidencias, contradicen un poco las teorías tradicionales de la internacionalización, como el modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 1990) y la innovación modelo (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981). Asimismo, han surgido nuevas investigaciones, que han intentado comprender el comportamiento de las empresas globales nacidas (Oviatt y McDougal, 1994; Madsen y Servais, 1997; Moen, 2002; Gabriellsson y Manek, 2004; Knight y Cavusgil, 2004; Knight, Madsen y Servais, 2004).

Las capacidades dinámicas, son otra perspectiva teórica para estudiar el comportamiento de las empresas globales, en el cual hay prevalencia, de la gestión de las capacidades y las combinaciones de habilidades organizativas, funcionales y tecnológicas para que estas logren éxito en el mercado internacional (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Este enfoque, destaca la importancia de la dinámica de los procesos de desarrollo de capacidades para obtener una ventaja competitiva (Weerawardena, et al., 2007; Ramos-Soto, et al., 2020; Solis, et al., 2021), y en el cual, se cambian el conjunto de recursos y las rutinas operativas de la empresa para lograr un mayor nivel competitivo frente al mercado (Helfat y Raubitschek, 2000; Zollo y Winter, 2002; Blanco-Ariza, et al., 2020).

El aprendizaje organizacional, es otro enfoque significativo de las empresas globales nacidas, y este se ocupa de la identificación y explotación de oportunidades. Otro factor, que no es visible, pero que incide notablemente en

las *Born Global*, es el aspecto cognitivo, en el cual, las perspectivas de los emprendedores pueden proporcionar información importante sobre las percepciones, el aprendizaje y razonamiento de los recursos, redes, tecnologías y estrategias disponibles de las nacidas empresas globales que operan en un entorno internacional dinámico.

Algunos estudios validan el *Clúster*, como factor diferenciador de las *Born Global* (Knight y Cavusgil, 2004), otros autores, consideran que el recurso de capital humano, estructural y relacional, son factores decisivos para las ventajas competitivas de estas empresas (Tabares, Álvarez y Urbano, 2015). De igual manera, se considera, que las características del fundador, tienen un alto impacto en estas *Born Global* (Strömberg y Bindala, 2012). Según Ferreira, Oliveira y Mendes (2012), las empresas jóvenes que poseen un emprendedor con altas habilidades de gestión internacional, son las que mayores posibilidades tienen de lograr éxito en el mercado mundial. Sin embargo, algunos estudios advierten, que una estrategia agresiva de exportación global, no es favorable para lograr un mayor crecimiento (Ferguson, Henderson y Johansson, 2019).

3. Comparación entre las empresas de internacionalización gradual y las *Born Global*

En cuanto a la comparación de las empresas tradicionales de internacionalización y las *Born Global*, estas últimas, presentan mayores ventajas competitivas que las primeras, tal como lo refleja el siguiente Cuadro 1.

Cuadro 1
Comparación entre las empresas de internacionalización gradual y las Born Global

| Atributos | Empresas que siguen el modelo tradicional | Empresas Born Global | Ventajas de las Born Global |
|--|--|--|---|
| Motivación para la internacionalización | Son reactivas, acorde a objetivos internacionales. | Son proactivas y se enfocan en nichos del mercado global. | Desarrollan un aprendizaje rápido en el mercado con base en el conocimiento y la experiencia de este. |
| Objetivos Internacionales | Sobrevivencia y Crecimiento. | Explotar ventajas competitivas (conocimiento) | Logran crear equipos de profesionales bien coordinados pese a estar separados por miles de kilómetros de distancia. Estas empresas prefieren optar por modelos de negocio digitales, lo que les permite minimizar la inversión inicial y, por tanto, los riesgos ligados al fracaso del proyecto. |
| Patrón de Expansión Internacional | Incrementar la expansión doméstica enfocando las acciones de mercados a países cercanos. | Es concurrente con expansión simultánea del mercado doméstico y el internacional, apoyados en redes. | |
| Ritmo del Paso | Gradual o lenta internalización. | Rápida internacionalización con el desarrollo de un nuevo producto. | Presentan una propuesta de valor muy clara, y dirigida a un público objetivo concreto. |
| Método de Distribución / Modos de Entrada | Uso de agentes / distribuidores o mayoristas. | Flexible en cuanto al uso de agentes o distribuidores, o en asocio con otros. | Buscan socios comerciales casi inmediatamente, para lograr expansión en los mercados internacionales. |
| Estrategia Internacional | <i>Ad-hoc</i> y oportunista, en el cual se buscan nuevos clientes y mercados. | Estructurada, con un modelo planeado de expansión internacional de redes. | Se apoyan en la innovación y en uso inteligente de las nuevas tecnologías para ofrecer productos diferenciadores |

Fuente: Elaboración propia, 2020 adaptado del modelo de Bell y McNaughton (2000); Zuchella (2002); y Autio (2004).]=

Los anteriores abordajes teóricos, obedecen a varios métodos multidisciplinarios o enfoques para estudiar los comportamientos de las empresas globales nacidas, y en los cuales, se preceptúa en estos aportes teóricos, que el éxito de las *Born Global*, obedece a factores, como el conocimiento, la innovación y el aprendizaje, los recursos apoyados en las redes y las características del emprendedor. Sin embargo, estas condiciones dadas a estas empresas jóvenes, a pesar de que determinan unos elementos diferenciadores y ventajas competitivas a nivel global, en parte, contradicen un poco las teorías tradicionales de la internacionalización, como el modelo

de *Uppsala*, que confiere, que las empresas incrementan de forma gradual sus recursos hacia la exportación, a medida que vaya adquiriendo experiencia de un mercado determinado.

En razón a lo ya expuesto, se podría establecer con cierta validez, que los mercados globales y el desarrollo de las nuevas tecnologías, han incidido notablemente en el desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas jóvenes, permitiéndoles a éstas, que luego de un par de años, logren una rápida configuración en el mercado, y salten algunos de los pasos que caracterizan el modelo empresarial tradicional de

internacionalización, por tanto, las *Born Global*, que han tenido éxito y una acelerada expansión a nivel internacional, tienen como rasgos comunes, el aprovechamiento de las redes e *internet* y las alianzas estratégicas con grandes empresas multinacionales. En ese sentido, los demás factores analizados, aunque son colaborativos con el crecimiento de estas empresas, no son tan determinantes en el éxito como los dos ya mencionados.

4. Metodología

El presente artículo, presenta un enfoque descriptivo - analítico, debido a que por una parte, se describen las características de un fenómeno y por otro lado, se establece la causalidad del mismo (Pineda, Alvarado y Canales, 1994). La investigación, se apoya en fuentes secundarias que fueron consultadas en base de datos, y aplicando un análisis documental de estudios realizados a nivel internacional, nacional y local. En el desarrollo del artículo, se hace una teorización de las *Born Global*, validando algunos aspectos clave de las mismas y realizando una contextualización de estas empresas en Colombia. Los resultados, contienen un análisis comparativo acerca de la competitividad e innovación de las empresas exportadoras a nivel departamental, y al final, se concluye, acerca de los factores y estrategias que pueden ser aplicadas a las PYMES en Córdoba.

5. Resultados, análisis y discusión

Según la GEM Colombia (2019), en los últimos años en Colombia, la tendencia hacia empresas nacientes se ha mantenido estable, a excepción del 2017. Este país, ocupa el puesto 4 en el mundo y en América Latina y el Caribe, con el mayor porcentaje de empresarios nacientes después de Chile (26,9%), Ecuador (26,9%) y Panamá (15,5%). Los empresarios nacientes o nuevos, tienen edades entre 18 y 64 años, y Colombia ocupa la sexta posición en el mundo. Según estos datos, en el país, hay

una propensión significativa hacia la creación de empresas jóvenes o nuevas. Sin embargo, el componente de innovación al interior de estas, es bastante limitado, debido a que casi el 75% de estas empresas siguen ofreciendo productos y servicios tradicionales, y solo el 23% tiene productos novedosos para su círculo cercano de clientes (GEM Colombia, 2019).

Es bueno significar, que, en la constitución de las empresas globales nacidas en Colombia, hay tres aspectos significativos, como son: Características del fundador; condiciones del mercado o entorno; y los factores internos de la empresa. En relación con el primer factor, en las empresas, los propietarios presentan habilidades y conocimientos empresariales, derivados de experiencias anteriores en negocios de tipo familiar, y no precisamente, de altos estudios académicos o técnicos en el campo empresarial o de negocios (Escandón, 2009). Sin embargo, la teoría de la *Born Global* establece que los emprendedores de mayor nivel educativo son los que mayores habilidades y destrezas poseen a la hora de crear su propio negocio.

En línea general, la experiencia, y el conocimiento que posean los emprendedores, son factores esenciales en un nuevo negocio, así como también, las oportunidades que presente el mercado, y las ventajas competitivas que ofrecen la innovación y las nuevas tecnologías. Otro aspecto, que incide favorablemente en la creación de las *Born Global*, es la motivación por parte del emprendedor, en el cual, se aprovechan las oportunidades de mercado, y con ello, se enfocan los productos a necesidades específicas en los consumidores.

En el caso de los factores referidos a las características del entorno, en Colombia, es muy conocido el escaso aporte en Inversión y Desarrollo (I & D), y ello, se convierte en una debilidad para las PYMES, puesto que la poca innovación de los productos que se comercializan a nivel internacional y el bajo nivel tecnológico en los procesos productivos, afectan la sostenibilidad de estas empresas en el mercado y el logro de ventajas competitivas. En ese sentido, los nuevos productos de alta calidad, son los de mayor preferencia en los

consumidores globales, sin embargo, en el caso colombiano, los productos innovadores no están respaldados por nuevas tecnologías.

En relación al dinamismo exportador de las *Born Global* colombianas, este ha mostrado cierta evolución significativa, debido a que han mejorado las condiciones del entorno (mejoramiento de la seguridad y orden público; incremento de la inversión local y extranjera; mayor cobertura en educación; avances en la agenda de política internacional; mayor divulgación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); y el desarrollo del sistema financiero, entre otros aspectos), esta favorabilidad del entorno en la dinámica exportadora, se refleja en los resultados obtenidos por diversas empresas colombianas dentro del contexto internacional.

De igual manera, el 80,1% de las empresas que se ubican en Bogotá, Medellín, Boyacá, Cali y Pereira, incrementaron la exportación en los últimos 3 años en más de un 11%. La mayor cantidad de empresas que aumentaron las exportaciones en más del 11% en los últimos 3 años, se encuentran en Bogotá (97 empresas) y Medellín (69 empresas) (Escandón, González-Campo y

Murillo, 2013). Se podría inferir, con base en estos resultados, que la ubicación geográfica tiene una influencia directa con el dinamismo exportador de las *Born Global* en Colombia.

Es importante analizar, el desempeño competitivo de las empresas exportadoras a nivel nacional, debido a que tales datos, sirven de apoyo para la identificación de acciones y estrategias que permitan aumentar el número de empresas jóvenes exportadoras, haciendo uso de factores tecnológicos diferenciadores. Según el Cuadro 2, se observa, que en el departamento de Córdoba las microempresas, son las empresas más jóvenes en el sector exportador, con una media de 3 años, y siendo la puntuación más baja en comparación con otros departamentos. En cuanto a las exportaciones de bienes manufacturados de media y alta tecnología, el departamento del Atlántico es el que presenta mayor porcentaje (52,5%), y Córdoba, a pesar de a nivel departamental, evidencia un mayor porcentaje en la exportación de las grandes empresas (98,9%), es el que muestra el más bajo nivel de intensidad tecnológica en las exportaciones (1%).

Cuadro 2
Análisis comparativos de competitividad de empresas exportadoras a nivel departamental en Colombia año 2016

| Departamento | Edad Promedio (años) | Exportación (% del total) | Grado de intensidad tecnológica |
|--------------|---|---|---|
| Atlántico | Grande: 27 Mediana: 21 Pequeñas: 11 Microempresas: 7 | Grande: 83,9% Pyme: 14% Microempresas: 2% | 52,5% venta de bienes manufacturados de media y alta tecnología. |
| Antioquia | Grande: 23 Mediana: 17 Pequeñas: 11 Microempresas: 6 | Grande: 79,6% Pyme: 16,9% Microempresas: 3,5% | 19,7 % venta de bienes manufacturados de media y alta tecnología. |
| Bogotá | Grande: 25 Mediana: 20 Pequeñas: 13 Microempresas: 8 | Grande: 66,5% Pyme: 29,7% Microempresas: 3,7% | 42,3 % venta de bienes manufacturados de media y alta tecnología. |
| Córdoba | Grande: 17 Mediana: 15 Pequeñas: 12 Microempresas: 3 | Grande: 98,9% Pyme: 0,8% Microempresas: 0,3% | En Córdoba, el 52,6% ventas de manufacturas basadas en recursos naturales, solo el 1% con una intensidad tecnológica media. |

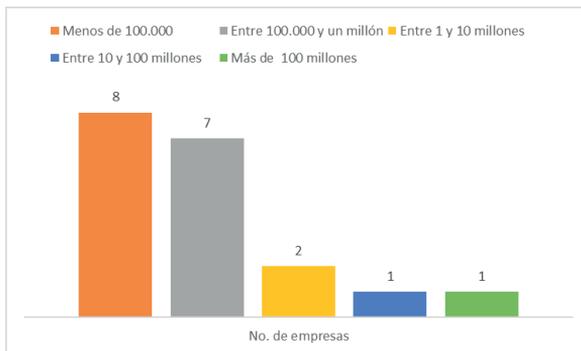
Cont... Cuadro 2

| | | | |
|--------------------|---|--|---|
| Norte de Santander | Grande: 23 Mediana: 18 Pequeñas: 9 Microempresas: 6 | Grande: 59% Pyme: 29% Microempresas: 12% | 56,3 % venta de bienes manufacturados de baja tecnología y un 0,3 de alta tecnología. |
| Vale del Cauca | Grande: 30 Mediana: 22 Pequeñas: 14 Microempresas: 7 | Grande: 86,4% Pyme: 10,9 % Microempresas: 2,7% | 44,4 % venta de bienes manufacturados de media y alta tecnología. |

Fuente: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (2017).

En la actualidad, la tecnología es el factor de mayor peso dentro del ámbito de la competitividad en el sector exportador, ello implica, la necesidad, de orientar la producción nacional hacia bienes y servicios con mayor grado de sofisticación. Según la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras, 2017), los departamentos de Bogotá, Valle del Cauca y Atlántico, concentran el 79% de las ventas externas en productos de alta tecnología, y para el caso de Córdoba, este porcentaje es de 8%, lo cual, es un indicativo de la falta de inserción tecnológica en el sector exportador de esta región. Según Confecámaras (2017), en el departamento de Córdoba, solo 6 empresas han exportado de manera constante en los últimos cinco años.

En el año 2016, el valor de las ventas de estas empresas ascendió a USD 331 millones (72,5% de las exportaciones totales del departamento), y en el cual, estas empresas concentran sus ventas en manufacturas de tecnología media (ver Gráfico I). Según el Gráfico I, las exportaciones de Córdoba están concentradas en un número reducido de empresas, 1 firma concentra el 91,5% de las ventas externas del departamento, 3 concentran el 7,8% y los 15 restantes el 0,1%. Esta situación denota, la necesidad de que se amplié la participación de empresas dentro del sector exportador en dicha región, y especialmente, en aquellas empresas jóvenes, debido que estas “solo contribuyen con el 0,3% de las ventas externas” (Confecámaras, 2017, p.6).



Fuente: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (2017).

Gráfico I: Concentración de las exportaciones en Córdoba (2016)

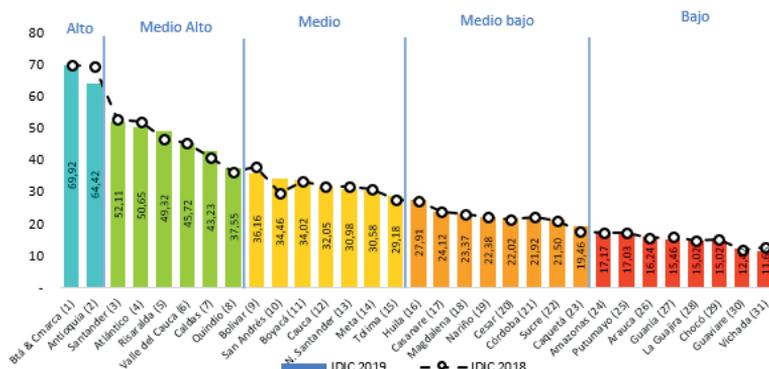
Por otra parte, en el Cuadro 2 se evidencia, que la región cordobesa, presenta un nivel de competitividad o sofisticación exportadora, muy bajo, si se compara con los otros departamentos del país. En ese sentido, la producción manufacturera basadas en recursos naturales de Córdoba, debe absorber tecnologías avanzadas para generar productos con alto valor agregado diferenciador en el mercado internacional, y de allí, la importancia de que las *Born Global* en el departamento de Córdoba, apliquen estrategias para que logren un mejor desempeño exportador, y con ello, dinamicen la economía y el empleo a nivel regional.

En relación a los factores y estrategias aplicadas para las PYMES del departamento de Córdoba, se hace mención de un estudio realizado por Castillo, González y Amado (2020), en el cual, se logró evidenciar, que la mayoría de las empresas son jóvenes (82,7%) en Montería, en razón a que no tienen más de 20 años de haberse constituido formalmente; por lo tanto, se podría afirmar con validez, que se encuentran en un proceso de maduración empresarial, en el cual, se caracterizan, por el aumento de su nivel operativo, y un escaso nivel en lo referente a los cargos directivos y administrativos, en ese sentido, requieren de

mayor preparación para afrontar el reto que exige la competitividad a nivel internacional.

Es notorio, en estas PYMES, la falta de apoyo estatal, así como que la innovación, es un factor muy escaso, debido a que, en la mayoría de estas organizaciones, la responsabilidad solo recae en la gerencia y en algunas excepciones instancia, en el equipo directivo, pero no se irradia con fuerza hacia los colaboradores de tales empresas, por lo cual, se infiere, el débil compromiso en los factores de innovación y de inclusión de tecnologías productivas más eficientes.

Lo anterior se evidencia, en los estudios de competitividad e innovación referidos al departamento, según los resultados del informe del Índice Departamental de Competitividad, realizado por el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y la Universidad del Rosario, para el año 2019, el departamento de Córdoba, ocupa el puesto 22 a nivel nacional con un puntaje de (4,5) (Cámara de Comercio de Pasto, 2020). Si se toma el Índice Departamental de Innovación para Colombia del año 2019, se corrobora, que el departamento de Córdoba dentro del grupo nacional, presenta un desempeño medio – bajo (ver Gráfico II).



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2020).

Gráfico II: Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC) / 2019

En el Gráfico II, se denota un rezago en materia de innovación con respecto al resto del país, y en especial, en aquellas condiciones del entorno que fomentan la innovación a nivel departamental; por tanto, es importante que se estructure y se financien proyectos sostenibles, enfocados a mejorar aquellos temas críticos para la innovación, competitividad y desarrollo de Córdoba (Banca de Desarrollo Territorial [Findeter], 2019). En cuanto a sofisticación y diversificación, Córdoba, ocupa el puesto número 19, con 5,2 puntos, y en relación a innovación y dinámica empresarial, el departamento ocupa el puesto 22 con 1,5 puntos, con lo cual a nivel local se requiere, de mayor fortaleza del tejido empresarial y acerca de la relevancia de sus esfuerzos en materia de ciencia, tecnología e innovación a nivel departamental (Consejo Privado de Competitividad, 2021).

A semejanza de la mayoría de los departamentos, a Córdoba, se le presentan grandes retos en cuanto a la eficiencia, para materializar los insumos de innovación en resultados concretos dentro del campo empresarial, tanto para organizaciones ya maduras como a las jóvenes; por tanto, el departamento, dentro de su grupo de desempeño, debe fortalecer algunas ventajas relativas en aspectos como los usos de las TIC, para la innovación empresarial y en producción de bienes creativos hacia el desarrollo exportador, con el fin de lograr resultados de desempeño superiores a la calificación medio-bajo que mantiene nivel nacional.

El anterior panorama, indica, que para el caso de las *Born Global* en Montería (Castillo, et al., 2020), estas requieren de factores y estrategias que les permita no solo puedan incursionar en el mercado internacional, sino que también, logren mantener ventajas competitivas sostenibles, tal como lo confiere el éxito de las *Born Global* a nivel mundial. En ese sentido, en relación con los factores y estrategias que pueden ser aplicables al caso de las PYMES en el departamento de Córdoba, surgen variados elementos para tener en cuenta, y a continuación se hace mención de cada uno de ellos.

Se considera, que todo proceso de emprendimiento, independiente del lugar o de las condiciones particulares de desarrollo, se inicia por medio de una dinámica de cognición de tipo emprendedora, y este tipo de saber, se relaciona con la motivación y el conocimiento, así como en aprovechamiento de los recursos disponibles y las redes comerciales. La cognición emprendedora, se presenta, como una perspectiva basada en el conocimiento, en el cual, los emprendedores de las globales nacidas, desarrollan a través de la experiencia, capacidad y motivación, un discernimiento estratégico, que sirve de fuente de ventaja competitiva frente al resto de empresas.

El tema de la motivación emprendedora, es un aspecto concomitante con el conocimiento, la tecnología y los factores organizacionales (perspectiva basada en el conocimiento), por lo tanto, dicha motivación, impulsa al emprendedor, a lograr un mayor grado de formación empresarial o gerencial, y en la aplicación inteligente de las nuevas tecnologías, en provecho de las nuevas oportunidades de mercado así como en el desarrollo de estrategias organizacionales, que incluyen factores y recursos alienados con objetivos estratégicos para un mayor posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

Se ha comprobado que los rasgos, las habilidades empresariales y las motivaciones, contribuyen al crecimiento de las organizaciones. Las empresas globales nacidas, deben asumir los retos que el mercado ofrece, en cuanto a competencia tecnológica, desarrollo de productos únicos, enfoque de calidad y aprovechamiento de las competencias de los distribuidores extranjeros. Lo anterior, conlleva, a que los emprendedores deben hallar y aplicar recursos, conocimientos y redes tecnológicas, en función de lograr ventajas competitivas sostenibles, y en la comprensión de que el conocimiento, proporciona ventajas particulares que facilitan la entrada así como las operaciones en el mercado extranjero (Knight y Cavusgil, 2004).

El conocimiento, también posibilita la aplicación de redes y recursos, en razón a que

las tendencias de los negocios internacionales se caracterizan por un gran desarrollo de los factores logísticos (comunicación, producción y transporte) dentro de un mercado global. En cuanto a la perspectiva basada en recursos, se ha comprobado que éste aspecto tiene un efecto positivo con relación al desempeño estratégico y financiero de las *Born Global* (Knight y Cavusgil, 2004), y este enfoque, en conjunción con las capacidades empresariales, son fuente de ventaja competitiva en el mercado (Wernerfelt, 1984; 1995; Knight y Cavusgil, 2005). Es de importancia que las PYMES cordobesas, hagan un uso inteligente de aquellos recursos y capacidades que ofrecen ventajas comparativas, frente a otro tipo de primacías en el mercado internacional.

La literatura acerca de las *Born Global*, plantea diversos supuestos teóricos y empíricos, en función de hallar los determinantes que caracterizan a este tipo de empresas y sus respectivas fortalezas, con el fin de lograr posicionamiento en los mercados internacionales. Algunos autores consideran, que el conocimiento y experticia del fundador de las *Born Global*, es un aspecto significativo en el desarrollo de estas (Madsen y Servais, 1997; Oviatt y McDougall, 2005; Escandón, Hurtado y Castillo, 2013). Otros arguyen, que los factores internos de las organizaciones, son las características más sobresalientes en las empresas jóvenes (Autio, Sapienza y Almeida, 2000). En ese orden de ideas, las *Born Global*, incorporan elementos diferenciadores en su productividad y en lo administrativo, para lograr mantener su ventaja competitiva en el mercado (Escandón, 2009).

Otros validan, la incidencia de los factores externos, como, por ejemplo, el sector económico al que pertenece la empresa para generar mayor dinamismo comercial (Westhead, et al., 2002), y la localización geográfica, como una fortaleza para estas empresas en procura de conquistar mercados internacionales (Lombardo, 2007). Por otra parte, los cambios políticos y económicos, pueden favorecer el desarrollo de estas empresas a que adopten nuevas estrategias de internacionalización. A medida que las

economías se vuelven más abiertas, los emprendedores ven más oportunidades en los mercados extranjeros y crean o fortalecen sus empresas jóvenes.

La teoría de recursos y capacidades internas (Wernerfelt, 1984; 1995; Knight y Cavusgil, 2005), hace relevancia, de que las capacidades que posee la persona que dirige la *Born Global*, y la utilización eficiente de los recursos disponibles, se convierten en fuente de ventajas competitivas de las mismas (Barney, 1986). Por último, se menciona, que la innovación, es una característica diferenciadora para este tipo de empresas; por lo tanto, la inversión en I + D, favorece el desarrollo de los procesos de internacionalización.

Según la teorización ya expuesta, el desarrollo de las *Born Global*, implica la aplicación de tecnologías de punta hacia la productividad, la generación de redes organizacionales y la innovación empresarial; en ese sentido, la región cordobesa a nivel nacional, se caracteriza por un bajo nivel de competitividad o débil sofisticación exportadora, puesto que la mayoría del desarrollo empresarial exportador de la región, se sitúa en la producción manufacturera basada en recursos naturales, lo cual, evidencia, la escasa absorción de tecnologías avanzadas para generar productos con alto valor agregado diferenciador en el mercado internacional.

Este aspecto, también se refleja en el desconocimiento, la falta de valoración y compromiso por parte de la dirección de las PYMES cordobesas, en que se apliquen con mayor eficacia los factores tecnológicos para logra mayor diversificación productiva y una calidad superior en los productos. Ante esta situación, las *Born Global* en el departamento de Córdoba, requieren del desarrollo de estrategias, que puedan ser acogidas y adaptadas a las necesidades o particularidades del entorno empresarial a nivel local o regional.

En el análisis de las *Born Global*, se resaltan, los aspectos referidos a las características del emprendedor, la cognición emprendedora y los recursos internos que se poseen; por lo tanto, tales elementos

indican, que las empresas cordobesas, deben potencializar sus capacidades, habilidades y recursos, hacia una mayor competitividad en el mercado global. En este propósito, el conocimiento, la tecnología y la innovación, deben ser los factores estratégicos y dinamizadores para el posicionamiento y consolidación de estas empresas jóvenes a nivel regional.

Conclusiones

El direccionamiento exitoso de las *Born Global*, lleva implícito una visión global internacional, una experticia en temas de negocios globales y el desarrollo de estrategias, que aporten valor agregado diferenciador a los productos y servicios. En ese sentido, se valida el conocimiento, la experiencia y el nivel educativo que posea el emprendedor para que pueda enfrentar de mejor manera, el reto que exige la competencia a nivel global. Por otra parte, los factores internos de las PYMES (tamaño de las ventas, expectativas de crecimiento y el nivel de inversión en actividades de I + D), son elementos que deben ser tenidos en cuenta, para lograr sostenibilidad comercial a nivel internacional.

De igual manera, los factores externos (sector económico, nuevas tecnologías, ingreso de nueva competencia e intensidad exportadora), deben ser considerados, puesto que todos ellos, inciden notablemente en la internacionalización de estas empresas jóvenes. Un aspecto central, que diferencia a este tipo de empresas de internacionalización temprana, a las del resto, es lo concerniente a las características del emprendedor y acerca de la cognición emprendedora, en la cual, toman relevancia aspectos tales como: Los rasgos, las habilidades empresariales, las motivaciones, el conocimiento estratégico, la innovación, y todo ello, en conjunción, se consolida como una fuente de ventaja competitiva en el mercado global.

Para el caso de las *Born Global* en el departamento de Córdoba, además de la identificación y atención de los factores

internos y externos, que le son propios a estas empresas dentro del contexto de la internacionalización, se deben orientar los factores de emprendimiento, tecnología e innovación hacia el aprovechamiento de los recursos internos y las redes comerciales, para la conquista de nuevos mercados a nivel internacional.

Las empresas del departamento de Córdoba en Colombia, deben aprovechar con mayor intensidad los factores tecnológicos, productivos y de innovación ya señalados, si realmente desean competir fuertemente en el mercado a nivel internacional. Estas empresas también deben considerar, que la cognición y la motivación de los emprendedores, son factores mentales clave, que impulsan a definir acciones, adquirir recursos, así como construir estructura y redes de conocimiento, para el logro de un mayor desempeño en el mercado global.

Referencias bibliográficas

- Autio, E. (2004). Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 36, 9-19. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400117>
- Autio, E., Sapienza, H. J., y Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924. <https://doi.org/10.5465/1556419>
- Banca de Desarrollo Territorial - Findeter (2019). *Córdoba: Ruta del Desarrollo Sostenible. Acompañamos la gestión de los alcaldes y gobernadores de Colombia*. Findeter. <https://repositorio.findeter.gov.co/bitstream/handle/123456789/9584/CORDOBA-WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Barney, J. (1986). Mercados de factores estratégicos: Expectativas, suerte y estrategia empresarial. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Bell, J., y McNaughton, R. (2000). Born Global firms: A challenge to public policy in support of internationalization. In J. Pels y D. Stewart (Eds.), *Proceedings of the American Marketing Association* (pp 176-185).
- Bell, J., McNaughton, R., y Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00043-6)
- Bilkey, W. J., y Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- Blanco-Ariza, A. B., Vásquez-García, Á. W., García-Jiménez, R., y Melamed-Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 133-147. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32429>
- Cámara de Comercio de Pasto (2020). *Índice Departamental de Competitividad: Nariño - 2019*. Cámara de Comercio de Pasto. <http://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/07/Indice-Departamental-de-Competitividad.pdf>
- Castillo, B., González, J. J., y Amado, N. P. (2020). Caracterización del emprendimiento corporativo en empresas de Montería, Córdoba (Colombia). *Revista Espacios*, 41(14), 8.
- Cavusgil, S. T., y Knight, G. (2009). *Born Global firms: A new international enterprise*. Business Expert Press.
- Cesinger, B., Danko, A., y Bouncken, R. (2012). Born Globals: (Almost) 20 years of research and still not 'grown up'? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(2), 171-190. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2012.045203>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio - Confecámaras (2017). *Perfil y sofisticación de las empresas exportadoras*. Confecámaras. <https://www.confecamaras.org.co/33-cooperacion-y-competitividad/analisis-economico/572-perfil-y-sofisticacion-de-las-empresas-exportadoras>
- Consejo Privado de Competitividad (2021). *Índice Departamental de Competitividad 2020-2021*. Consejo Privado de Competitividad. <https://compite.com.co/indice-departamental-de-competitividad/>
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219>
- Departamento Nacional de Planeación - DNP (2020). *Índice Departamental de Innovación para Colombia IDIC 2019*. DNP <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Indice-Departamental-Innovacion-Colombia-2019.pdf>
- Emontspool, J., y Servais, P. (2017). Cross-border entrepreneurship in a global world: A critical reconceptualization. *European Journal of International Management*, 11(3), 262-279. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.083875>
- Escandón, D. M. (2009). Factores que inciden en la creación de Born global en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 55-73.

- Escandón, D. M., González-Campo, C. H., y Murillo, G. (2013). Factores que condicionan la aparición de las born global: Análisis de la internacionalización temprana de las PYMES en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (35), 206-223.
- Escandón, D. M., Hurtado, A., y Castillo, C. A. (2013). Dinámica exportadora de las empresas *born global* en Colombia. *Finanzas y Política Económica*, 5(1), 121-150.
- Eurofound (2012). *Born global: The potential of job creation in new international business*. Publications Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1265en.pdf
- Eurofound (2016). *Job creation in SMEs: ERM annual report 2015*. Publications Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1561en_1.pdf
- Ferguson, S., Henrekson, M., y Johansson, L. (2019). Getting the facts right on born globals. *Small Business Economics*, 56, 259-276. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00216-y>
- Ferreira, R., Oliveira, J., y Mendes, B. (2012). Globales nacidos de economías emergentes: Brasil pequeño y mediano Empresas de base tecnológica. *Conferencia sobre "Multinacionales emergentes": Hacia el exterior Inversión de economías emergentes*. Copenhagen, Dinamarca.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., y Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global. *International Business Review*, 19(1), 70-84.
- Gabrielsson, M. (2005). Branding strategies of Born Globals. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 199-222. <https://doi.org/10.1007/s10843-005-0401-5>
- Gabrielsson, M., y Manek, V. H. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-571.
- Gabrielsson, P., Gabrielsson, M., y Seppälä, T. (2012). Marketing strategies for foreign expansion of companies originating in small and open economies: The consequences of strategic fit and performance. *Journal of International Marketing*, 20(2), 25-48. <https://doi.org/10.1509/jim.11.0068>
- Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2012). *2011 Extended Report: Entrepreneurs and entrepreneurial employees across the Globe*. GEM. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=48326>
- GEM Colombia (2019). *Dinámica de la actividad empresarial en Colombia*. Editorial Universidad Icesi. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50496>
- Helfat, C. E., y Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 961-979. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<961::AID-SMJ132>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<961::AID-SMJ132>3.0.CO;2-E)
- Jiménez, M. (2020). *Análisis de los factores que intervienen en la internacionalización de las PYMES colombianas* (Tesis de pregrado). Universidad de Córdoba, Colombia.
- Johanson, J., y Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. [https://doi.org/10.1057/8\(1\), 23-32](https://doi.org/10.1057/8(1), 23-32)

- [palgrave.jibs.8490676](https://doi.org/10.1108/02651339010137414)
- Johanson, J., y Vahlne, J-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Knight, G., Madsen, T. K., y Servais, P. (2004). An inquiry into Born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645-665. <https://doi.org/10.1108/02651330410568060>
- Knight, G. A., y Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Knight, G. A., y Cavusgil, S. T. (2005). A taxonomy of companies born worldwide. *Management International Review*, 45(S), 15-35.
- Lombardo, J. D. (2007). *La construcción del espacio urbano. Sus características en el Área Metropolitana de Buenos Aires*. CICCUS-UNGS, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Love, J. H., y Roper, S. (2015). SME innovation, export and growth: A review of the existing evidence. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(1), 28-48. <https://doi.org/10.1177/0266242614550190>
- Lu, J. W., y Beamish, P. W. (2001). Internationalization and the performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586.
- Madsen, T. K. (2013). Early and fast international companies: Similarities and differences between classifications based on original new international company and Born Global literatures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 65-79. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0099-0>
- Madsen, T. K., Rasmussen, E., y Servais, P. (2000). Differences and similarities between global natives and other types of exporters. In A. Yaprak y H. Tütek (Eds.), *Globalization, the multinational firm, and emerging economies (Advances in international marketing)* (pp. 247-265). JAI/Elsevier Inc.
- Madsen, T. K., y Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2)
- Melen, S. y Nordman, E. R. (2009). The internationalisation modes of Born Globals: A longitudinal study. *European Management Journal*, 27(4), 243-254.
- Moen, O. (2002). The Born Globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.
- Nummela, N. (2018). Bringing "I" into "E" - what could it mean? Reflections on the past, present and future of research on international entrepreneurship. In R. Blackburn, D. De Clercq y J. Heinonen (Eds.), *The SAGE handbook of small business and entrepreneurship* (pp. 443-453). Sage Publications.
- Oviatt, B. M., y McDougal, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures "Hacia una teoría de las nuevas empresas internacionales", *Journal of International Business*

- Studies*, 25(1), 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 537-553.
- Pineda, E., Alvarado, F., y Canales, E. (1994). *Metodología de la investigación*. Organización Panamericana de la Salud - OPS.
- Ramos-Soto, A. L., Londoño, D. C., Sepulveda-Aguirre, J., y Martínez-Jiménez, R. (2020). Gestión integral e integrada: Experiencia de las empresas en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 31-44. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33229>
- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and exports entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>
- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., y Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 465-475. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674>
- Sharma, D. D., y Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: A network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>
- Solis, J. B., Neira, M. L., Ormaza, J. E., y Quevedo, J. O. (2021). Emprendimiento e innovación: Dimensiones para el estudio de las MiPymes de Azogues-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), 315-333. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35318>
- Sozuer, A., Altuntas, G., y Semercioz, F. (2017). International entrepreneurship of small firms and their export market performance. *European Journal of International Management*, 11(3), 365-382. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.083874>
- Strömberg, M., y Bindala, J. (2012). *Born global firms in Northern Sweden: A perspective of founder/ top manager's characteristics and entrepreneurial orientation* (Master's Thesis). Umeå University, Sweden.
- Tabares, A., Álvarez, C., y Urbano, D. (2015). Born Global from the resource-based theory: A case study in Colombia. *Journal of Technology Management & Amp; Innovation*, 10(2), 154-165. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000200011>
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Weerawardena, J., Sullivan, G., Liesh, P. W., Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the Born Global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.
- Westhead, P., Binks, M., Ucbasaran, D., y Wright, M. (2002). Internationalization

- of SMEs: A research note. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 38-48.
- Zollo, M., y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- Zucchella, A. (2002). Born Global versus gradually internationalizing firms: An analysis based on the Italian case. *28th EIBA Conference, in the special session "SME internationalization and born global - different European views and evidence"*.