



EFFECTO DE LA ACTITUD DE LOS DIRECTIVOS FRENTE AL RIESGO EN LA ORIENTACIÓN EXPORTADORA DE LAS EMPRESAS. UN ESTUDIO EMPÍRICO EN COLOMBIA*

*Miguel Fernando Reyes Velasco***

*Augusto Rodríguez Orejuela****

*Edgar Julián Gálvez Albarracín*****

* doi: 10.11144/Javeriana.cao28-50.eadr. Este artículo es producto de la investigación "La orientación al mercado internacional y los resultados empresariales de las *Born Global* en Colombia" financiado por la Universidad del Valle desde septiembre de 2012 hasta septiembre de 2014, código interno 8106. El artículo se recibió el 07/09/2014 y se aprobó el 30/05/2015. Sugerencia de citación: Reyes V., M. F., Rodríguez O., A. y Gálvez A., E. J. (2015). Efecto de la actitud de los directivos frente al riesgo en la orientación exportadora de las empresas. Un estudio empírico en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 28 (50), 91-112. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cao28-50.eadr>

** Estudiante de Doctorado de la Universidad del Valle, Colombia. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Colombia.
Correo electrónico: mifreyes@gmail.com

*** Doctor en Ciencias de la Empresa de la Universidad de Murcia, España. Profesor titular y de tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Colombia.
Correo electrónico: agosto.rodriguez@correounivalle.edu.co

**** Doctor en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena, España. Profesor titular y de tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Colombia.
Correo electrónico: edgar.galvez@correounivalle.edu.co

Efecto de la actitud de los directivos frente al riesgo en la orientación exportadora de las empresas. Un estudio empírico en Colombia

RESUMEN

El artículo presenta una investigación desarrollada con 308 empresas colombianas exportadoras con el fin de indagar cómo influye la actitud de los directivos frente al riesgo (AFR) en la orientación exportadora (OE) de las empresas. Para esto se abordaron organizaciones exportadoras tradicionales y empresas *Born Global* utilizando como método estadístico las regresiones lineales múltiples. Los resultados muestran que dichas empresas tienen un nivel medio tanto de AFR como de OE, y que la primera variable afecta positiva y muy significativamente la segunda. Se concluye que cuando los directivos asumen más riesgos, las organizaciones tienen mayor orientación hacia mercados externos. Futuras investigaciones podrían revisar esta relación en los llamados sectores de clase mundial de Colombia y en otros países en vía de desarrollo.

Palabras clave: empresas exportadoras tradicionales, *Born Global*, cultura organizacional, negocios internacionales.

Clasificación JEL: F23, M14, M16, M31

Effect of managers' attitude towards risk in the export orientation of companies. An empirical study in Colombia

ABSTRACT

This paper presents the research conducted with 308 exporting companies in Colombia seeking to answer the question: how does the attitude of managers towards risk (ATR) influence the export market orientation of companies (EMO)? For this purpose, traditional export and *Born Global* organizations were analyzed using linear regressions as the statistical method. The results show that these companies have an average level of both ATR and EMO, and that the first variable positively and very significantly affects the latter. It is concluded that when managers take more risks the organizations are more oriented towards external markets. Future research could review this relationship in the so-called world-class sectors of Colombia and other developing countries.

Keywords: traditional export companies, *Born Global*, organizational culture, international business.

JEL Classification: F23, M14, M16, M31

Efeito da atitude dos administradores ante o risco na orientação exportadora das empresas. Um estudo empírico na Colômbia

RESUMO

Este artigo apresenta uma pesquisa desenvolvida com 308 empresas exportadoras da Colômbia a fim de indagar como a atitude dos administradores ante o risco (AAR) influencia na orientação exportadora (OE) das empresas. Para isso, abordam-se organizações exportadoras tradicionais e empresas *Born Global* utilizando como método estatístico as regressões lineares múltiplas. Os resultados mostram que essas empresas têm um nível médio tanto de AAR quanto de OE, e que a primeira variável afeta positiva e muito significativamente a segunda. Conclui-se que, quando os administradores assumem mais riscos, as organizações têm maior orientação aos mercados externos. Futuras pesquisas poderiam revisar essa relação nos chamados setores de classe mundial da Colômbia e em outros países em via de desenvolvimento.

Palavras-chave: empresas exportadoras tradicionais, *Born Global*, cultura organizacional, negócios internacionais.

Classificação JEL: F23, M14, M16, M31



Introducción

La actividad empresarial se ha convertido en motor de la globalización y en el eje de las diversas formas de inserción y participación de las naciones en la economía internacional. La apertura económica generalizada ha provocado que el crecimiento de las economías en desarrollo dependa cada vez más de la capacidad de sus empresas para expandirse hacia los mercados externos y para insertarse en las redes empresariales que se conforman a lo largo y ancho del planeta (Knight y Cavusgil, 2004; Pla y León, 2004; Basave, 2000 y Shoham, 1999).

La orientación al mercado internacional y especialmente a las exportaciones –la orientación exportadora: OE– permite que las empresas identifiquen mejor las oportunidades comerciales, los riesgos y las amenazas para ser competitivas en el mercado mundial (Diamantopoulos y Cadogan, 1996). Es así que el Modelo de Uppsala plantea que muchas organizaciones abordan el mercado internacional sólo después de haber desarrollado el interno; en este artículo las llamaremos empresas exportadoras tradicionales. En cambio, otras empresas desde sus primeras etapas se involucran significativamente en actividades de comercio exterior; a estas últimas se les conoce como *Born Global* (Madsen, Rasmussen y Servais, 2001).

Por otra parte, en la actividad empresarial es inevitable tomar riesgos que de una u otra manera impacten la organización, en este sentido la actitud de los directivos frente al riesgo (AFR) es un factor determinante para que la empresa se limite al mercado local o decida incursionar en el internacional (Jaworski y Kohli, 1996).

Diferentes estudios como los de García y Avella (2007), Zapata (2005), Martín (2003), Avlonitis y Gounaris (1999), Cadogan, Diamantopoulos y De Mortanges (1999), Diamantopoulos y Cadogan (1996) y Jaworski y Kohli (1993) han mostrado la relación positiva entre la aceptación del riesgo por parte de la alta dirección de la empresa y su orientación exportadora. Sin embargo, estos trabajos se centran en mercados de países industrializados por lo cual es necesario desarrollar más investigaciones para conocer cómo es este comportamiento en los llamados mercados emergentes (Steenkamp y Burgess, 2006), y especialmente en países como Colombia que en los últimos años ha incrementado considerablemente la firma de tratados de libre comercio, por lo que requiere de una clase empresarial dispuesta y preparada para competir en el mercado global, particularmente en momentos como el actual cuando la tasa de cambio se constituye en un factor de gran estímulo a las exportaciones.

En concordancia con lo señalado, las preguntas que busca resolver esta investigación son: ¿cómo es la actitud frente al riesgo en los directivos de las organizaciones exportadoras?, ¿cuál es el nivel de orientación exportadora en dichas empresas? y ¿cómo influye la actitud de los directivos frente al riesgo en la orientación exportadora empresarial? Para resolver estas inquietudes se utilizó una muestra de 308 empresas de diferentes edades y tamaños que son exportadoras tradicionales o *Born Global* ubicadas en Colombia.

El documento está estructurado de la siguiente forma: primero se presenta el marco teórico pertinente, los estudios empíricos previos encontrados y se plantean las hipótesis de investigación, luego se señala la metodología utilizada, se presentan y discuten los resultados y por último se plantean las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

1. Marco teórico

1.1. Internacionalización empresarial y empresas *Born Global*

Autores como Johanson y Vahlne (1977) que de manera amplia definen la internacionalización como el relacionamiento de la organización con mercados y actores de otros países –incluye importaciones y exportaciones– señalan que generalmente este es lento y sigue el denominado Modelo de Uppsala, que plantea una serie de etapas deliberadas que la llevan, primero, a abastecer el mercado doméstico, y sólo después de varios años, a incursionar en mercados extranjeros (inicialmente de baja diferencia cultural), apoyándose para ello en la experiencia y el conocimiento adquiridos en el mercado interno y en los recursos que ha acumulado.

No obstante, el proceso de internacionalización acelerado se contrapone a muchos de los postulados del proceso “tradicional” que señala el Modelo de Uppsala; es así que aparece el concepto de *Born Global* en un estudio de la consultora McKinsey para referirse a aquellas empresas que desde sus primeros años incursionan en el ámbito de las exportaciones (McKinsey y Co., 1993). En estas organizaciones según autores como Oviatt y McDougall (1994) y Harveston, Ben y Davis (2000) la alta dirección se compromete en la búsqueda de ventajas competitivas que les permita la venta de sus productos en diferentes países. Es así que autores como Sharma y Blomstermo (2003) indican que las *Born Global* son empresas que surgen tanto en sectores de alta tecnología como en los tradicionales.

En la literatura se encuentran también otros términos para referirse a este tipo de organizaciones, entre los cuales pueden señalarse: *International new ventures*, *global start-ups*



o empresas de acelerada internacionalización (Knight y Cavusgil, 2004; Madsen y Servais, 1997; Oviatt y McDougall, 1994).

Por su parte y después de diferentes estudios, Knight y Cavusgil (2004) puntualizan que las empresas *Born Global* se caracterizan porque llegan a un promedio mínimo del 25% de sus ventas en mercados externos en un periodo de 3 a 6 años después de su creación.

1.2. Orientación al mercado

Day (1994) y Deshpandé, Farley y Webster (1993) describen la orientación al mercado como una forma de cultura organizativa en la que sin descuidar otros actores como los colaboradores y los propietarios, los clientes y los competidores son el eje central de la manera cómo opera la organización. A su vez, Deng y Dart (1994) la definen como la generación de información apropiada para comprender y atender de manera competitiva las necesidades presentes y futuras de los clientes.

A través de la orientación al mercado, la empresa busca la generación y consolidación de una oferta de valor para el público objetivo, superior a la que puede proporcionar cualquier competidor (Greenley, 1995; Day, 1994; Narver y Slater, 1990 y Webster, 1988). Esto se manifiesta a través de tres rasgos comportamentales: la orientación al cliente, la orientación a los competidores y la coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1990).

Kijewski y Gross (1990) señalan que una organización está dirigida al mercado cuando la información del mismo es sistemáticamente buscada, analizada, diseminada y utilizada para la planificación del negocio, la toma de decisiones y el control, y que por ello desarrolla, comunica y envía sus productos y servicios basado en este conocimiento y la comprensión de sus grupos de clientes y su posición competitiva. Jaworski y Kohli (1996, 1993), y Kohli y Jaworski (1990) sintetizan lo antes señalado y definen que la orientación al mercado se construye a partir de tres etapas coordinadas por los altos directivos: 1) la generación de la información del mercado, 2) la diseminación de dicha información en la empresa y 3) la respuesta al mercado.

Por último se debe resaltar que si bien Diamantopoulos y Hart (1993) mencionan que el marketing es el hilo conductor operativo que direcciona a la empresa en la orientación al mercado, Jaworski y Kohli (1990) y Shapiro (1988) señalan que dicha orientación no debe limitarse al marketing e incumbe a toda la organización de forma global y transversal.

1.3. Orientación exportadora: OE

Partiendo de los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y de Jaworski y Kohli (1993); Cadogan y Diamantopoulos (1995) proponen una nueva mirada a la orientación al mercado pero esta vez desde el ámbito externo, y la denominan *orientación exportadora*, es así que adaptando las fases señaladas por los primeros autores plantean que generalmente las actividades de exportación se realizan siguiendo las fases que se presentan a continuación.

Generación de inteligencia exportadora. Son las actividades para identificar los mercados de exportación y entender el comportamiento y la cultura de clientes y competidores, las reglamentaciones comerciales de los países en los que se busca participar y los cambios en todos estos. La capacidad de funcionar con éxito en la complejidad de los mercados externos dependerá de la capacidad de la empresa en generar información acerca de las variables que pueden influir en su rendimiento.

Diseminación de inteligencia exportadora. Es la difusión al interior de la organización de la información generada en el punto anterior, por ello plantean que cuanto más alta es la dependencia en las exportaciones mayor es el valor de la inteligencia que se realiza, y por ende mayor es la necesidad de velocidad y amplitud en la diseminación de los datos al interior de la empresa, así mismo que cuanto más grande es la organización, es necesario emplear mecanismos más sofisticados para socializar la información.

Capacidad de respuesta exportadora. La organización debe responder a los requerimientos que se presentan en el mercado al cual pretende llegar, por ello cuanto mayor sea la experiencia de exportación mayor será su capacidad de respuesta, y cuanto mejor sea la generación de inteligencia de exportación y difusión del proceso, mayor será la eficacia en el diseño y aplicación de respuestas (Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw, 2002).

Cadogan *et al.* (1999) desarrollaron un instrumento para medir el grado de orientación al mercado en empresas exportadoras, ofreciendo a los gerentes la posibilidad de comprender en cuanto a ello las áreas y comportamientos considerados como fortalezas y aquellos que necesitan ser mejorados.

1.4. Actitud frente al riesgo: AFR

Aven (2007) define el riesgo como la incertidumbre de las consecuencias que se pueden presentar a partir de eventos que ocurran o decisiones que se tomen. Por su parte, Halek



y Eisenhower (2001) afirman que el riesgo es una variable que se encuentra en prácticamente todas las actividades humanas, y que algunas personas tienen aversión a él, mientras que otras lo buscan permanentemente.

La aversión al riesgo es el grado en que se reúsan las personas a tomar riesgos, lo que para el caso de los gerentes puede estar influido por aspectos como su experiencia y nivel de atribuciones en la organización; de otro lado, la aceptación o búsqueda del riesgo es la disposición positiva a asumirlo (March, 1996). Sin embargo, Xiong, Xie y Deng (2011) manifiestan que las personas no necesariamente toman decisiones para maximizar el beneficio esperado, sino también para evitar posibles grandes pérdidas.

Kohli y Jaworski (1990) afirman que la aversión al riesgo afecta negativamente el rendimiento de la organización ya que limita la toma de decisiones para ingresar a nuevos mercados, desarrollar nuevos productos y/o responder rápidamente a los cambios del entorno. Si un directivo no cuenta con la capacidad de afrontar la incertidumbre y los retos que se presentan cotidianamente en la actividad empresarial difícilmente podrá orientarse al mercado y buscar la satisfacción real de sus clientes (Avlonitis y Gounaris, 1999), así mismo los colaboradores se sentirán desalentados y serán menos propensos a responder a las necesidades de los consumidores (Jaworski y Kohli, 1993).

En 1993, Jaworski, Kohli y Kumar presentaron una escala para medir la disposición de la alta gerencia para asumir riesgos, la cual está compuesta por seis ítems que recogen los elementos característicos de la actitud de los altos directivos a asumir los riesgos que se presentan en la actividad empresarial.

1.5. Relación entre la OE y la AFR

Como se ha señalado antes, existen trabajos que han abordado desde diferentes enfoques la OE de las empresas, siendo uno de los más recurrentes el de los factores que la limitan o constituyen barreras para su desarrollo, ya que las percepciones y las actitudes frente al riesgo de sus propietarios son claves en la internacionalización, dada su influencia en el proceso de toma de decisiones (García y Avella, 2007).

Aspectos como la falta de conocimiento acerca de los tamaños de los mercados externos o de las características de los competidores en ellos, de las costumbres y hábitos de consumo de sus comunidades y empresas, de la normatividad gubernamental, etc., se pueden constituir en aspectos que generen una percepción tan alta de riesgo que hagan

que especialmente las empresas de tamaño pequeño desistan de su intención de exportar (Kaynak y Kothari, 1984).

1.6. Estudios previos sobre la relación de la OE y la AFR

A continuación se reseñan los estudios que han abordado empíricamente la relación entre la orientación exportadora (OE) y la actitud frente al riesgo (AFR).

En el año 2007 García y Avella publicaron un estudio de casos realizado con once empresas españolas donde encuentran que existe una relación directa entre la percepción de impedimentos a la exportación y la intensidad exportadora de las empresas, concluyendo que la aceptación del riesgo por parte de los propietarios favorece su internacionalización. En esta misma lógica, Zapata (2005) analiza la gestión de exportaciones en pequeñas y medianas empresas de Colombia y mediante un estudio múltiple de casos encuentra que para conquistar mercados externos e incrementar sus ventas dichas empresas asumían riesgos como ofrecer precios inferiores a los que obtenían en el mercado nacional.

De igual manera en su investigación doctoral, Martín (2003) con una muestra de 90 empresas de Andalucía, España, encontró que la acumulación de conocimiento sobre los mercados exteriores disminuye la percepción de incertidumbre, mejora la aceptación del riesgo calculado y por ende el compromiso con el proceso exportador.

Así mismo, Avlonitis y Gounaris (1999) analizando variables de actitud hacia el riesgo y de orientación al mercado externo, en una investigación desarrollada en Grecia con empresas manufactureras *Born Global* y exportadoras tradicionales, encuentran una relación positiva entre la disposición de enfrentar los riesgos y la orientación exportadora. En este mismo sentido Cadogan *et al.* (1999) hallan una relación negativa entre la aversión al riesgo y la orientación exportadora, y describen que a mayor aversión al riesgo, menor será la orientación al mercado internacional.

Por su parte, Diamantopoulos y Cadogan (1996) analizaron empresas industriales del Reino Unido y encontraron que la centralización en la toma de decisiones y la poca diseminación de la información dificultan la asunción de riesgos y la internacionalización. Por último Jaworski y Kohli (1993), con una muestra de 1549 empresas seleccionadas aleatoriamente de organizaciones como la American Marketing Association (AMA) hallaron que la aversión al riesgo de los directivos no afecta la generación, ni la diseminación de información en la organización, pero que sí tiene un efecto negativo sobre la capacidad de respuesta de la empresa, lo que a la postre desestimula su orientación exportadora.



En general, las investigaciones que se revisaron sugieren una relación positiva entre la actitud hacia al riesgo (aceptación de él) y la orientación a las exportaciones en las empresas exportadoras colombianas, sin embargo al no hallarse evidencia suficiente que lo demuestre o desmienta, para aportar en esa discusión y además conocer las diferencias en el tema entre las *Born Global* y las exportadoras tradicionales, en este trabajo se plantearon las siguientes hipótesis de investigación.

H1: En Colombia el nivel de orientación exportadora en las empresas *Born Global* es diferente al de las empresas exportadoras tradicionales.

H2: En Colombia la actitud de los directivos frente al riesgo es diferente en empresas *Born Global* y en empresas exportadoras tradicionales.

H3: En las empresas *Born Global* de Colombia existe una relación positiva entre la actitud frente al riesgo por parte de los directivos y su orientación exportadora.

H4: En las empresas exportadoras tradicionales de Colombia existe una relación positiva entre la actitud frente al riesgo por parte de los directivos y su orientación exportadora.

2. Metodología de la investigación

2.1. Selección de la muestra y recolección de datos

Este estudio se realizó con una muestra de 308 empresas que se seleccionaron aleatoriamente entre las 9.213 exportadoras que se encontraban afiliadas en el año 2012 a alguna de las siguientes entidades y gremios colombianos: Proexport¹, Fenalco², Analdex³ y Confecamaras⁴, con lo cual el margen de confianza es del 95% y del error del 5%. Los datos se recopilaron entre los meses de enero y mayo de 2013 a través de un cuestionario estructurado a partir de la teoría existente que fue aplicado telefónicamente a los altos directivos de las empresas objeto del estudio. Las tablas 1, 2 y 3 presentan, respectivamente, la distribución de la muestra según la actividad económica, la ubicación geográfica y el tamaño de las empresas.

¹ Proexport en una agencia gubernamental de Colombia encargada de impulsar el comercio exterior de las empresas de dicho país.

² Fenalco es la Federación nacional de comerciantes de Colombia, agremiación de tipo privado.

³ Analdex es una agremiación de empresas exportadoras de Colombia.

⁴ Confecamaras es la federación de cámaras de comercio colombianas.

Tabla 1

Distribución de empresas según actividad económica

Sector de la economía	Porcentaje (%)
Manufacturero	70
Servicios	3
Comercio	5
Agrícola	8
Tecnología	1
Otros sectores	13

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2

Distribución de empresas según ubicación geográfica

Ciudad	Porcentaje (%)
Bogotá	38
Medellín	19
Cali	19
Barranquilla	5
Bucaramanga	2
Otras ciudades	17

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3

Distribución de empresas consultadas según tamaño⁵

Tamaño de la empresa	Porcentaje (%)
Microempresa	14
Pequeña empresa	30
Mediana empresa	32
Gran empresa	24

Fuente: elaboración propia.

⁵ En Colombia el tamaño de las empresas según las leyes 590 de 2000 y 905 de 2004 está determinado por su capital total y el número de trabajadores, así: microempresas: de 1 a 10 trabajadores y un capital hasta 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv); pequeña: entre 11 y 50 trabajadores y hasta 5.000 smmlv; mediana: entre 51 y 200 trabajadores y hasta 30.000 smmlv y grande: más de 200 trabajadores y más de 30.000 smmlv de capital.



De acuerdo con la tipología planteada por Knight y Cavusgil (2004) la distribución de la muestra tiene 149 empresas exportadoras tradicionales y 159 *Born Global*. Es importante aclarar que a criterio de los investigadores se buscó un peso porcentual “parecido” de empresas de cada tipo, pero que dicho porcentaje no refleja necesariamente la distribución por estas categorías dentro de la población de empresas exportadoras en Colombia.

2.2. Descripción del modelo teórico y de la medición de las variables

El siguiente es el modelo teórico que permite a través del método de la regresión lineal observar el impacto de la actitud frente al riesgo de los directivos (AFR) sobre la orientación exportadora de las empresas (OE).

$$OE_i = b_0 + b_{1i} AFR_i + b_{2i} Edad_i + b_{3i} Tamaño_i + \varepsilon_i$$

Donde:

OE_i : variable dependiente que toma valores diferentes según las empresas sean *Born Global* o exportadoras tradicionales.

b_0 : promedio de la orientación exportadora cuando no hay intervención de la AFR.

AFR_i : variable explicativa cuyo valor depende también de la clasificación de la empresa exportadora en las dos categorías mencionadas.

$Edad_i$: número de años que tiene de establecida la empresa.

$Tamaño_i$: número de trabajadores de la empresa.

ε_i : error aleatorio.

A continuación se especifica la manera cómo a partir de la base teórica presentada previamente y en concordancia con los objetivos de este trabajo se midieron la OE y la AFR, así como los criterios utilizados para clasificar a las organizaciones como *Born Global* o exportadoras tradicionales. Debe resaltarse que se tuvo especial cuidado en que las escalas tomadas como base de revisión fueran reconocidas internacionalmente y aplicables a la población objeto de la investigación.

Orientación exportadora (OE). Esta variable se analizó adaptando el constructo propuesto por Cadogan *et al.* (1999), el cual considera las tres fases propuestas previamente por Cadogan y Diamantopoulos en 1995, a saber: 1) generación de inteligencia de mercados de exportación, 2) diseminación de la inteligencia de mercados de exportación y 3) respuesta hacia el mercado exportación. La OE como variable compuesta es entonces el promedio obtenido por las empresas en las tres dimensiones. Las tablas A1, A2 y A3 presentan las escalas utilizadas para medir cada dimensión (ver anexos).

Actitud frente al riesgo (AFR). Como se observa en la tabla A4 que se encuentra en la sección de anexos, para medir esta variable se estructuró una escala a partir de los aportes teóricos de Kohli *et al.* (1993).

Empresas Born Global o exportadoras tradicionales. Para que en este trabajo una empresa fuera clasificada como *Born Global* debió cumplir con las características planteadas por Knight y Cavusgil (2004) en cuanto a que hubiera llegado a un promedio mínimo del 25% de sus ventas en mercados externos en un periodo entre 3 y 6 años después de su creación. Las empresas que no cumplieran con estos criterios se clasificaron como exportadoras tradicionales.

2.3. Verificación de validez de los constructos

Se verificó la fiabilidad de las escalas a través del estadístico Alpha de Cronbach. La tabla 4 muestra los resultados obtenidos para cada constructo. Como puede observarse, todos los constructos obtuvieron resultados favorables en la medición de fiabilidad, brindando seguridad para el estudio de los fenómenos y por lo tanto se continuó con el análisis de las variables propuestas.

Tabla 4
Análisis de fiabilidad de los constructos

Variables	Born global		Exportadoras tradicionales		Elementos o preguntas
	Alpha de Cronbach	Número de casos	Alpha de Cronbach	Número de casos	
Generación	0,776		0,835		4
Diseminación	0,910		0,834		4
Respuesta	0,898	159	0,840	149	5
Actitud frente al riesgo: AFR	0,825		0,751		6

Fuente: elaboración propia.

3. Resultados y discusión

A continuación se presentan los resultados descriptivos y los inferenciales.

3.1. Resultados descriptivos

La tabla 5 muestra los resultados descriptivos para cada variable analizada, y se puede observar que los valores de las diferentes medias son superiores a 4 que corresponde al número intermedio de la escala Likert utilizada, esto quiere decir que las empresas exportadoras colombianas tienen un nivel aceptable de propensión a asumir riesgos (medido en este caso por la AFR), y que sus prácticas asociadas a la OE también las desarrolla de manera adecuada, sin embargo es evidente que aún les queda un importante margen para mejorar en ambas variables y especialmente en cuanto a su AFR.

También se aprecia que hay similitudes en el comportamiento de las medias en cada tipo de empresas pues tanto para las *Born Global* como para las exportadoras tradicionales la AFR es menor que la OE: 4,71 y 5,11 en las primeras, frente a 4,80 y 5,25 en las segundas; esto sugiere que a pesar de que han llegado ya a los mercados externos, estas empresas se mantienen prudentes ante los frecuentes cambios del mercado internacional, lo que podría influir en que no tengan una mayor presencia en los mercados internacionales. De igual manera coinciden en que de las variables que constituyen la OE la de menor valor es la diseminación de la información y la de mayor la respuesta al mercado de exportación 4,84 y 5,11 frente a 5,11 y 5,36, esto puede indicar que en ambos tipos de empresa los directivos y el personal del área de mercadeo consideran que responden rápido a los cambios y necesidades en el mercado externo, pero que en muchas ocasiones prefieren tomar sus decisiones de exportación autónomamente y sin darle mayor participación en dicho proceso a los otros departamentos o niveles jerárquicos.

Tabla 5

Estadísticos descriptivos

Tipo de empresa	Variable	Media	Mínimos	Máximos	Desviación típica
<i>Born Global</i> n = 159	Actitud frente al riesgo: AFR	4,71	1	7	1,13
	Generación	5,24	1	7	1,27
	Diseminación	4,84	1	7	1,69
	Respuesta	5,27	1	7	1,32
	Orientación exportadora: OE	5,13	1	7	1,17

Tipo de empresa	Variable	Media	Mínimos	Máximos	Desviación típica
Exportadoras tradicionales n = 149	Actitud frente al riesgo: AFR	4,80	2	7	1,05
	Generación	5,28	1	7	1,36
	Diseminación	5,11	1	7	1,43
	Respuesta	5,36	1	7	1,16
	Orientación exportadora: OE	5,26	1	7	1,11

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, la tabla 6 muestra que aunque hay diferencias en las medias de las variables según las empresas sean *Born Global* o exportadoras tradicionales, estas no son significativas: ($p=0,454$ para AFR; $p=0,793$ para generación; $p=0,128$ para difusión; $p=0,537$ para respuesta), con lo cual a partir de los resultados de esta investigación no puede afirmarse que el hecho de pertenecer a uno de estos dos tipos de organizaciones genere diferencias en el comportamiento de los fenómenos observados, por lo que se no se pueden comprobar las dos primeras hipótesis de este trabajo.

Tabla 6

Comparación de medias para empresas Born Global y exportadoras tradicionales

	Prueba para la igualdad de medias						
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Confianza de la diferencia	
						Inferior	Superior
AFR	-0,750	306	0,454	-0,0936	0,1248	-0,3390	0,1519
Generación	-0,263	306	0,793	-0,0394	0,1498	-0,3342	0,2553
Difusión	-1,526	306	0,128	-0,2726	0,1786	-0,6241	0,0789
Respuesta	-0,617	306	0,537	-0,0879	0,1424	-0,3682	0,1923
OE	-1,017	306	0,310	-0,1330	0,1311	-0,3913	0,1250

Fuente: elaboración propia.

3.2. Resultados inferenciales

La tabla 7 muestra las estimaciones para examinar las relaciones existentes entre la actitud frente al riesgo: AFR y la orientación exportadora: OE, tanto en las empresas *Born Global* como en las exportadoras tradicionales.

Teniendo en cuenta que se ha utilizado como técnica estadística el análisis de regresión lineal múltiple, primero que todo se verificó el cumplimiento de los respectivos supuestos

de calidad: linealidad del fenómeno (evitar la multicolinealidad), varianza constante (homocedasticidad), independencia de los términos y normalidad de la distribución (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). Para efectos de esta investigación se fijó el grado de multicolinealidad con un límite de 0,19 para el valor de tolerancia y de 5,3 para el factor de inflación de la varianza (VIF). Por tanto cualquier variable con un valor de tolerancia por debajo de 0,19 o por encima de un VIF de 5,3 denota una elevada multicolinealidad (Hair *et al.*, 1999). En este sentido, en todos los modelos calculados se descartó la presencia de multicolinealidad. De la misma manera, se evaluó el supuesto de independencia con el cálculo del estadístico Durbin-Watson donde se asume independencia entre los residuos cuando el DW toma valores entre 1,5 y 2,5 descartando así en cada modelo la dependencia en los datos.

Tabla 7

Efecto de la actitud frente al riesgo en la orientación al mercado internacional

Variables Independientes	Variable dependiente	Orientación exportadora: OE	
		<i>Born Global</i>	Exportadoras tradicionales
R ² Ajustado		0,231	0,153
Durbin-Watson		1,889	1,926
F		16,678***	9,937***
VIF más alto		1,087	1,063
Actitud frente al riesgo: AFR			
β		0,383***	0,396***
t		(5,463)	(5,184)
Edad de la empresa			
β		0,249***	-0,039***
t		(3,417)	(-0,501)
Cantidad de empleados			
β		0,112***	0,178***
t		(1,533)	(2,28)

Debajo de cada coeficiente estandarizado, entre paréntesis el valor del estadístico t-student.

* p ≤ 0,1; ** p ≤ 0,05; *** p ≤ 0,01

Fuente: elaboración propia.

Los valores de las F muestran que las dos pruebas del modelo utilizado tienen validez global, ya que para las *Born Global* fue de 16,678*** y para las empresas exportadoras tradicionales de 9,937***. Estos resultados indican que las variables independientes incluidas en el modelo general (la AFR de los directivos, la edad y el tamaño de la empresa) son explicativas de su orientación exportadora, señalando que son factores que las

directivas deben tener en cuenta cuando buscan mejores resultados en la participación de sus productos y/o servicios en los mercados externos.

Por otra parte, los valores de las R^2 (0,231 y 0,153 respectivamente) indican que los resultados de esta investigación pueden con un grado razonable de aproximación ser extrapolados a la población, como un indicador de que los comportamientos obtenidos en la muestra se pueden repetir en ella.

En cuanto al efecto de la actitud de los directivos frente al riesgo (AFR) sobre la orientación exportadora (OE) de las empresas, los betas muestran que tanto para las *Born Global* como para las exportadoras tradicionales es positivo y muy significativo (0,383*** y 0,396*** respectivamente), esto quiere decir que en la medida que los directivos asumen las incertidumbres del mercado externo con sus implicaciones financieras y posibilidades de fracaso y se animan a lanzar nuevos productos y/o servicios que pueden ser ubicados en él, aumenta de manera importante la propensión de las organizaciones a exportar. Estos resultados refuerzan los de los trabajos de García y Avella (2007), Zapata (2005), Martín (2003), Avlonitis y Gounaris (1999), Cadogan *et al.* (1999), Diamantopoulos y Cadogan (1996) y Jaworski y Kohli (1993), y permiten probar la tercera y la cuarta hipótesis planteadas para este trabajo respecto a que cuanto más positiva es la actitud frente al riesgo por parte de los altos directivos, mayor es la orientación exportadora tanto en las empresas *Born Global* como en las exportadoras tradicionales de Colombia. Es importante resaltar que aunque por poco, el efecto indicado es más notable en las empresas exportadoras tradicionales, y que esto se podría deber a que como lo señala el Modelo de Uppsala tienen bien desarrollado su mercado interno, por lo cual, hacer lo mismo con el externo siempre será una buena opción para crecer.

En cuanto al efecto de la edad de la empresa sobre su OE, los betas muestran para las *Born Global* un valor positivo y significativo (0,249***) lo que quiere decir que en la medida que este tipo de empresas tiene mayor edad aumenta de manera importante su propensión a exportar; esto puede indicar que al adquirir más experiencia y recursos se les hace más fácilmente tomar decisiones sobre sus exportaciones. Lo contrario sucede con las exportadoras tradicionales, donde la estimación (-0,039***) indica que en la medida que son más longevas su orientación exportadora disminuye. Esta diferencia del impacto de la edad de la empresa sobre su OE podría explicarse en que en las exportadoras tradicionales (más que en las *Born Global*), el tiempo puede generar nuevos trámites y procedimientos internos que entorpecen el proceso exportador.



Por otro lado las estimaciones para el tamaño de la empresa medido por la cantidad de empleados (0,112*** y 0,178*** respectivamente) muestra que tanto en las *Born Global* como en las exportadoras tradicionales en la medida que hay más colaboradores aumenta su propensión a exportar. Lo anterior puede indicar que en estas empresas (que son ya exportadoras), los nuevos empleados entran a cumplir roles que facilitan las tareas relacionadas con sus exportaciones.

4. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Los resultados de este trabajo, al no haber logrado probar sus dos primeras hipótesis (que suponían un comportamiento diferente de la AFR y de la OE en las empresas *Born Global* frente al de las exportadoras tradicionales de Colombia), sugieren que factores como la implementación de tecnologías de información y comunicación, el arrojo y la intensidad en la actividad exportadora de los directivos, pueden acelerar el aprendizaje organizacional en las primeras, de tal manera que les permite alcanzar los niveles de eficiencia que las exportadoras tradicionales tienen en los procesos que contemplan las dos variables analizadas. Por otra parte y en este mismo sentido que una posible tendencia en las exportadoras tradicionales a actuar de una manera muy esquematizada puede contribuir a explicar dicha “nivelación”. En resumen, en cuanto a este hallazgo, ha sido interesante confirmar el Modelo de Uppsala respecto a que es a través de mucho tiempo y mediante pasos sistemáticos y lineales que se logra un “exitoso” proceso de internacionalización, en el caso específico de las exportaciones. En esta misma línea, se debe mencionar que la comprobación de las hipótesis tres y cuatro de la investigación formuladas para un mercado emergente como el colombiano, ayuda en el proceso de “consolidación global” de los desarrollos teórico-empíricos que en países desarrollados ya habían mostrado que una adecuada actitud frente al riesgo (o aceptación de él) por parte de las directivas de las empresas favorece la orientación exportadora de ellas.

Los hallazgos de esta investigación tienen implicaciones prácticas para los directivos empresariales porque les permite comprobar que si están interesados en que sus organizaciones se mantengan en el mercado externo: 1) deben prepararse para enfrentar los riesgos e incertidumbres que ello conlleva; 2) es muy importante que aprovechen debidamente la experiencia y los recursos acumulados en la actividad exportadora, y evitar fenómenos como la burocratización o estatificación y 3) que la vinculación de capital humano es un buen negocio para la empresa, siempre y cuando sea debidamente seleccionado y capacitado para las funciones correspondientes. A las entidades públicas y privadas de fomento al comercio exterior así como a la academia les ratifica que deben

estimular la autoconfianza de los empresarios y gerentes, ayudándoles para que en la gestión de las empresas se apoyen en herramientas que permiten medir y prospectar escenarios y niveles de riesgo, facilitándoles así la toma de decisiones relacionadas con el complicado y multivariado mundo del comercio internacional.

Entre las limitaciones del trabajo pueden señalarse el haber consultado en las empresas sólo a los directivos ya que ello puede sesgar los resultados de las respuestas obtenidas sobre las prácticas relacionadas con las variables observadas.

De esta investigación se pueden derivar las siguientes líneas de investigaciones para desarrollos futuros: 1) retomar sus resultados para mostrar las diferencias resultantes por localización geográfica de las empresas, 2) analizar el efecto de la AFR sobre cada uno de los tres factores que constituyen la OE, 3) replicarla en Colombia pero centrándola en los sectores económicos que se han definido como de “clase mundial” es decir aquellos en que aspira a ser más competitivo internacionalmente y entre los cuales están el de turismo de salud, cosméticos, software, etc., y 4) replicarse en otros países en vía de desarrollo para comparar las empresas exportadoras colombianas frente a similares de países emergentes.

Referencias

- Aven, T. (2007). A unified framework for risk and vulnerability analysis covering both safety and security. *Reliability engineering & System safety*, 92 (6), 745-754.
- Avlonitis, G. J., and Gounaris, S. P. (1999). Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1003-1037.
- Basave, J. (2000). *Empresas mexicanas ante la globalización*. México D.F.: Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Cadogan, J. W., and Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: Integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3 (1), 41-60.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., and De Mortanges, C. P. (1999). A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, 30, 689-707.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., and Sigauw, J. A. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 615-626.
- Day, G. (1994). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36 (4), 9-31.



- Deng, S., and Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multifactor, multi-ítem approach. *Journal of Marketing Management*, 10, 725-742.
- Deshpandé, R., Farley, J., and Webster, J. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Diamantopoulos, A., and Cadogan, J. W. (1996). Internationalizing the market orientation construct: An in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, 4 (1), 23-52.
- Diamantopoulos, A., and Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: Preliminary evidence on Kohli and Jaworski framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1, 93-121.
- García, F. y Avella, L. (2007). Intensidad exportadora y percepción de barreras a la exportación: un estudio de casos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (3), 93-106.
- Greenley, G. (1995). Forms of market orientation in UK Companies. *Journal of Management Studies*, 32 (1), 47-66.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*, 5ª ed., Madrid: Prentice Hall.
- Halek, M., and Eisenhauer, J. G. (2001). Demography of risk aversion. *Journal of Risk and Insurance*, 68 (1), 1-24.
- Harveston, P., Ben L., and Davis, P. (2000). Internationalization of Born Global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research*, 8 (1), 92-99.
- Jaworski, B. J., and Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jaworski, B. J., and Kohli, A. K. (1996). Market orientation: Review, refinement and roadmap. *Journal of Market-Focused Marketing*, 1 (2), 119-135.
- Johanson, J., and 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, 23-32.
- Kaynak, E., and Kothari, V. (1984). Export behaviour of small and medium-sized manufacturers: Some policy guidelines for international marketers. *Management International Review*, 24 (2), 61-69.
- Knight, G. A., and Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35 (2), 124-141.
- Madsen, T. K., and Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6 (6), 561-583.

- Madsen, T. K., Rasmussen, E., and Servais, P. (2001). Differences and similarities between born globals and other types of exporters. *Advances in international marketing* (vol. 10, pp. 247-265). Emerald Group Publishing Limited.
- March, J. G. (1996). Learning to be risk averse. *Psychological Review*, 103 (2), 309-319.
- Martín, J. (2003). *Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas*. Tesis doctoral. Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga. Recuperado el 23 de octubre del 2014 de: <http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/2568/1669952x.pdf?sequence=1>
- McKinsey & Co. (1993). Emerging exporters : Australia's high value-added manufacturing exporters: final report of the study by McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council Secretariat to the Australian Manufacturing Council, June.
- Narver, J., and Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Oviatt, B. M., and McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64.
- Pla, J., y León, F. (2004). *La dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Shapiro, P. (1988). What the hell is 'Market Oriented'? *Harvard Business Review*, 66 (November-December), 119-125.
- Sharma, D. D., and Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: A network review. *International Business Review*, 12 (6), 739-753.
- Shoham, A. (1999). Bounded rationality, planning, standarization of international strategy and export performance. An structural model examination. *Journal of International Marketing*, 7 (2) 24-50.
- Steenkamp, E. M., and Burgess, S. M. (2006). Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. *International Journal of Research in Marketing*, 23, 337-356.
- Webster, F. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31 (3), 29-39.
- Xiong, H., Xie, J., and Deng, X. (2011). Risk-averse decision making in overbooking problem. *Journal of the Operational Research Society*, 62 (9), 1655-1665.
- Zapata, E. (2005). Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. En G. Calderón y G. Castaño. *Investigación en administración en América Latina: Evolución y resultados*. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia.



Anexos

Tabla A1

Escala para medición de generación de inteligencia de mercados de exportación

Califique cada una de las siguientes afirmaciones según lo que ocurra en su empresa	Calificación*
Revisan periódicamente el posible efecto de cambios en el entorno exportador (por ejemplo, la tecnología, la regulación).	
Recopilan información sobre los clientes internacionales para ofrecer un mejor servicio.	
Detectan rápidamente los cambios fundamentales en el entorno exportador (por ejemplo, la tecnología, la economía regulatoria).	
Recopilan información sobre los clientes internacionales para detectar los cambios en sus preferencias.	

* En la escala de 1 a 7 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

Fuente: adaptado de Cadogan *et al.* (1999).

Tabla A2

Escala para medición de la diseminación de inteligencia de mercados de exportación

Califique cada una de las siguientes afirmaciones según lo que ocurra en su empresa	Calificación*
El personal de mercadeo se reúne con otras áreas para detectar las necesidades futuras de los clientes internacionales.	
Los datos sobre la satisfacción de sus clientes internacionales son distribuidos por toda la empresa de forma regular	
Cuando un departamento descubre algo importante sobre la competencia en mercados extranjeros, suele ser muy rápido en alertar a otros departamentos.	
Cuando pasa algo importante en sus mercados de exportación, se informa rápidamente a otros departamentos.	

* En la escala de 1 a 7 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

Fuente: adaptado de Cadogan *et al.* (1999).

Tabla A3

Escala para medición de la respuesta a los mercados de exportación

Califique cada una de las siguientes afirmaciones según lo que ocurra en su empresa	Calificación*
Son rápidos en decidir cómo responder a los cambios de precios de sus competidores en el mercado de exportación.	
Reaccionan en corto tiempo a los cambios en las necesidades de productos o servicios de sus clientes extranjeros.	
Revisan periódicamente sus esfuerzos de desarrollo de productos para asegurarse de que están en línea con lo que los clientes extranjeros quieren.	

Califique cada una de las siguientes afirmaciones según lo que ocurra en su empresa	Calificación*
Si su mejor competidor pone en marcha una intensa campaña dirigida a sus clientes extranjeros, se pone en práctica una respuesta de inmediato.	
Son rápidos para adaptar los cambios que se presentan en el contexto de los negocios internacionales.	

* En la escala de 1 a 7 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

Fuente: adaptado de Cadogan *et al.* (1999).

Tabla A4

Escala para medición de la actitud de la dirección frente al riesgo

Califique cada una de las siguientes afirmaciones en relación con su actitud como directivo de la empresa	Calificación*
En su forma de ver los negocios, cree que vale la pena aumentar los riesgos financieros para obtener una mayor recompensa.	
Acepta que los fracasos ocasionales de nuevos productos son hechos normales.	
Asume tomar grandes riesgos financieros.	
Como empresario fomenta el desarrollo de estrategias de mercadeo innovadoras, reconociendo que algunas puedan fallar.	
Jugar a lo seguro en los negocios, no es la mejor opción.	
Para tomar la decisión de seguir un cierto plan no necesita estar completamente seguro de que funcionará.	

* En la escala de 1 a 7 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

Fuente: adaptado de Kohli *et al.* (1993).