

Antonia Mercedes García Cabrera*
María Gracia García Soto*

DIFERENCIAS CULTURALES INTRA-PAÍS E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DE RECIENTE CREACIÓN EN ESPAÑA

Este trabajo realiza una contribución a la literatura sobre internacionalización empresarial al introducir el estudio de las diferencias culturales intra-país como posible factor determinante de la actuación en mercados exteriores. El trabajo amplía el conocimiento existente sobre los factores que determinan la internacionalización de las empresas de reciente creación en España. Las hipótesis formuladas se testan empíricamente con una muestra de 175 empresas que actúan en sectores de base tecnológica. Las conclusiones indican que existen diferentes modelos culturales en España y que estos modelos explican la desigual intensidad en la internacionalización de las empresas de base tecnológica de reciente creación.

Palabras clave: cultura, diferencias culturales intra-país, estudios cross-cultural, internacionalización, emprendimiento, empresa de reciente creación, empresa de base tecnológica (EBT).

Clasificación JEL: F23, L25, L26, M13, M16, O32.

1. Introducción

El emprendimiento internacional hace referencia a la actuación de un fundador que, en su propósito de crear valor empresarial, asume el riesgo de crear una nueva empresa que traspasa las fronteras nacionales de un país (McDougall y Oviatt, 2000). Para denominar a es-

tas empresas se han acuñado términos tales como *empresas de reciente creación internacionalizadas* o *born-globals* (Karra *et al.*, 2008; Fernhaber *et al.*, 2007). Si bien en la literatura se destaca la relevancia del comportamiento emprendedor por su incidencia en la creación de riqueza y el crecimiento económico de un país (Mitchell *et al.*, 2000), esta importancia se intensifica para el caso del emprendimiento internacional dado que estas empresas sorprenden por sus ventajas competitivas y elevadas ratios de crecimiento en el corto plazo. Debido a ello, ha existido un gran aliciente por estudiar

* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

dichas empresas si bien el particular fenómeno que representan y los factores que justifican su internacionalización acelerada están aún escasamente explicados en la literatura (Weerawardena *et al.*, 2007).

Al objeto de realizar una contribución a esta laguna investigadora, en la presente investigación se analizan los valores culturales del país. Ahora bien, aunque la lógica dominante en la investigación cultural en el ámbito de la internacionalización ha estado guiada por las comparaciones y las distancias entre países, sustentada en el axioma una nación-una cultura (Hofstede, 1984), la realidad contemporánea exige el replanteamiento de dicho axioma como enfoque único de estudio. Factores tales como el desarrollo de los sistemas de información, la globalización de los mercados y el creciente flujo migratorio han afectado a las formas en que se diseñan y operan las organizaciones en cada lugar. En opinión de Sackmann y Phillips (2004), la presunción nación igual cultura, como premisa única de trabajo, ya no es válida en el contexto actual; junto a ella, debe admitirse como posibilidad la existencia de múltiples culturas en una zona geográfica particular. Sin embargo, en materia de investigación en emprendimiento internacional no hemos hallado investigaciones que aborden las diferencias en la actuación internacional de la empresa bajo esta perspectiva de análisis, por lo que consideramos que nuestra cuestión de investigación representa una contribución en este ámbito: *¿Existen diferencias culturales intra-país que generen diferencias en las decisiones de internacionalización empresarial adoptadas por sus emprendedores?*

Con el propósito de dar respuesta a este interrogante hemos llevado a cabo este trabajo en el que se aborda el estudio de las dimensiones culturales territoriales más comúnmente citadas en la literatura de internacionalización empresarial. Ahora bien, tales dimensiones culturales se analizan para un nivel de análisis individual, identificando su efecto en las decisiones de internacionalización tomadas en las empresas de reciente creación.

Adicionalmente, esta investigación asume las recomendaciones de Boter y Homquist (1996), quienes advierten de la necesidad de estudiar la internacionalización de los nuevos negocios en el marco del contexto y requerimientos del sector particular en el que la nueva empresa opera, pues los rasgos sectoriales son en muchos casos determinantes en la decisión de internacionalización. Parece necesario, por tanto, incorporar en los modelos de estudio las características de un sector y sus empresas al objeto de identificar la contribución real que los valores culturales pueden realizar a la comprensión de la actuación internacional de las empresas de reciente creación. Atendiendo a este planteamiento, la presente investigación buscará evidencias empíricas en el particular contexto de las empresas de base tecnológica de reciente creación (EBTs) fundadas en territorio español. Se escogen estas empresas por dos razones básicas:

— Tienen a introducirse en mercados exteriores mucho más rápido, siendo su vocación internacional diferente del de las empresas que operan en sectores de baja tecnología (Crick y Spence, 2005).

— Los agentes económicos están muy interesados en el desarrollo de estas empresas, por lo que su estudio es en la actualidad necesario y relevante.

2. Internacionalización y diferencias culturales intra-país

Crick y Spence (2005) y Gabrielsson *et al.* (2008) coinciden en distinguir dos tipos de empresas que responden a las elecciones que éstas realizan en lo que a internacionalización de su actividad se refiere: empresas tradicionales y empresas de reciente creación internacionalizadas. Las primeras siguen un modelo en el que, tras su puesta en marcha, ofrecen una gama de productos y/o servicios orientados y adaptados a un mercado local con el fin de alcanzar la consolidación del negocio y, posteriormente, abordar la expansión internacional, eludiendo así la asunción de elevados riesgos (Karra *et al.*, 2008).

Las empresas de reciente creación internacionalizadas, por su parte, acceden al mercado exterior en un corto período de tiempo tras su puesta en marcha (McDougall y Oviatt, 2000). En muchos casos, desde la misma fase de reconocimiento de la oportunidad se concibe el negocio como un proyecto con capacidad para ofrecer productos/servicios en mercados internacionales (Karra *et al.*, 2008) y con expectativas de maximizar el crecimiento y resultados rápidamente (Crick y Spence, 2005). Para este subconjunto de nuevas empresas internacionales, el tamaño y la edad ya no son requisitos para abordar los negocios en la arena internacional (Gabrielsson *et al.*, 2008). Ahora bien, no existe una concepción generalizada respecto a la que debe considerarse una empresa de reciente creación internacionalizada. Algunos autores para definir las hacen referencia a ciertas dimensiones clave tales como la velocidad con la que se internacionalizan, su alcance y su escala. El alcance hace referencia a la amplitud de los mercados geográficos a los que la nueva empresa se dirige y la escala a la proporción de ventas que realiza en el exterior (McDougall y Oviatt, 2000), de manera que se establecen límites fijos para catalogar a una empresa como tal. Algunos autores, tales como Gabrielsson *et al.* (2008) han criticado estos criterios pues no permiten definir con precisión qué es una empresa de reciente creación internacionalizada, al depender la validez de estos criterios numéricos de las características sectoriales y de los niveles socioeconómicos de los países en los que tales empresas se fundan. En opinión de Karra *et al.* (2008), las limitaciones asociadas a las variables escala y alcance como criterios clasificatorios socavan las posibilidades de analizar las diferencias clave que afectan al emprendimiento internacional.

Tomando en consideración los anteriores planteamientos, esta investigación sigue el criterio de De Clercq *et al.* (2008: 283), quienes se refieren a estas empresas como aquellas «[...] que consideran su ámbito de actividad como internacional desde su puesta en marcha o próximo a dicho momento». Bajo nuestro pun-

to de vista, esta concepción es suficientemente amplia como para abarcar a empresas de reciente creación internacionalizadas de desigual tamaño, ya que ignora el número de países en el que operan o el porcentaje de sus ventas internacionales, al tiempo que suficientemente restrictiva para distinguir este tipo de empresa del que sigue el camino tradicional para entrar en mercados internacionales. Ahora bien, no cabe duda de que estas empresas pueden acometer su internacionalización con desigual intensidad (Shrader y Siegel, 2007), esto es, con diferentes niveles de inversión en activos en el extranjero y énfasis otorgado a la expansión comercial hacia nuevos mercados exteriores. Surge, por tanto, el interés por desentrañar las razones que explican la intensidad en la internacionalización de la nueva empresa. Al revisar la literatura publicada, hemos hallado que los investigadores utilizan diferentes variables con este propósito que se relacionan con el individuo emprendedor (Zahra *et al.*, 2005), la propia empresa creada (Barajas-Íñigo, 2006), el sector en que ésta actúa (Fernhaber *et al.*, 2007) y el país en que la empresa se funda (De Clercq *et al.*, 2008). Ahora bien, estos estudios no siempre contemplan los contextos en los que las estrategias internacionales se formulan (Zahra *et al.*, 2005) ni analizan la influencia potencial de la estructura del sector en dicha estrategia (Fernhaber *et al.*, 2007). A este respecto, Boter y Homquist (1996), advierten de que la actuación internacional de la nueva empresa debe ser siempre entendida dentro del contexto y requerimientos del sector en que ésta actúa. Estas recomendaciones son de relevancia en la presente investigación interesada en identificar el posible efecto que las diferencias culturales intra-país tiene sobre la internacionalización de la empresa de reciente creación, pues no parece que pueda confirmarse el efecto de tales variables culturales si en los modelos estimados se omiten variables relacionadas con los contextos interno y sectorial de la nueva empresa que pueden también justificar la intensidad de su internacionalización. Sobre la base de estos planteamientos en el siguiente epígrafe se analizan cómo las características de las EBT pueden

incidir en su actuación internacional temprana para, posteriormente, centrar nuestro interés en las diferencias culturales intra-país.

La EBT: características y orientación hacia la expansión internacional

La EBT es aquella pequeña o mediana empresa de propiedad independiente y de reciente creación que opera en sectores de tecnología alta y media-alta (Fariñas y López, 2007). Estas empresas fabrican productos o prestan servicios de alto valor añadido al actuar en sectores de actividad altamente tecnológicos, que son, además, innovadores, dinámicos, y complejos —el sector tecnológico es un sector verdaderamente emprendedor (Park, 2005)—. Las características principales de estas empresas pueden describirse en términos de los individuos que las emprenden, organización y procesos internos, y sectores en que operan.

En lo que a *recursos humanos* se refiere, las EBT cuentan con personal altamente cualificado (Crick y Spence, 2005) y con gran capacidad de aprendizaje. Dado que estas empresas necesitan de una fuerte visión emprendedora, atraen a individuos proactivos y con alta orientación hacia el emprendimiento (Park, 2005) y, por tanto, con capacidad para asumir riesgos. Sus fundadores disponen de altas capacidades y nivel educativo, al igual que elevada experiencia profesional. Este perfil educativo y talante altamente emprendedor se corresponde en alta medida con el perfil de aquellos individuos motivados a iniciar negocios en el contexto internacional (Rialp-Criado *et al.*, 2010; Weerawardena *et al.*, 2007; Crick y Spence, 2005). Es más, este conjunto de atributos en ocasiones está presente en el emprendedor individual pero, en muchas otras, en el equipo fundador de la empresa, que nutre a la misma con un conocimiento amplio y variado que refuerza su proceso decisorio y explica la mayor predisposición de las EBT a intensificar su actuación exterior (Gabrielsson *et al.*, 2008).

H1. Cuanto mayor es el nivel formativo y talento emprendedor de los fundadores de la empresa de reciente creación, en mayor medida ésta intensificará su actuación internacional.

En cuanto a las *características organizativas y procesos internos* de estas empresas, podemos resaltar cómo la posesión de una tecnología superior, el elevado valor añadido de los productos y servicios y el apoyo en las tecnologías de la información y la comunicación ofrecen importantes ventajas que posibilitan su internacionalización. Destaca en primer lugar que la tecnología superior conduce a una mayor competitividad internacional pues permite a la empresa ofrecer productos singulares; además, el elevado valor añadido de los productos y servicios ofertados genera un margen relevante para asumir los posibles costes de transacción asociados a la expansión internacional. Por otra parte, y aunque la carencia de recursos es una de las principales limitaciones de las empresas de reciente creación que restringen sus posibilidades de internacionalización (Chorev y Anderson, 2006), las EBTs pueden superar este obstáculo más fácilmente al realizar un amplio uso de las tecnologías de comunicación y apoyarse en la red para facilitar la expansión de su alcance competitivo, pues la red hace más accesible las operaciones en el extranjero y permite que las operaciones a pequeña escala de una nueva empresa sean rentables (Rialp-Criado *et al.*, 2010). Estas empresas, además, deben realizar elevadas inversiones en I+D, de forma que si decide competir sólo en su mercado local asume el riesgo de no poder amortizar las inversiones realizadas y continuar renovando su oferta de productos y servicios al ritmo que lo hacen otras empresas internacionalizadas (Barajas-Íñigo, 2006; Crick y Spence, 2005). Finalmente, y dado que las EBTs son habitualmente financiadas con fondos de capital riesgo, pueden verse también forzadas a internacionalizarse para garantizar las tasas de crecimiento requeridas por sus socios inversores (Gabrielsson *et al.*, 2008; Fernhaber *et al.*, 2007).

H2. Cuanto mayor es el grado tecnológico de la empresa de reciente creación, en mayor medida ésta intensificará su actuación internacional.

Finalmente, y con respecto a las *características estructurales del sector*, destaca la incertidumbre asociada al desarrollo tecnológico, debido a que los cambios rupturistas son frecuentes y los ciclos de vida de los productos y servicios son más cortos (Crick y Spence, 2005). Debido a ello, las empresas que actúan en estos sectores deben buscar la innovación continua manteniendo un ritmo inversor al objeto de garantizar no sólo el crecimiento sino también la supervivencia empresarial (Hurtado-Torres *et al.*, 2007) lo que en muchos casos es inviable a menos que la empresa opte por elevar su escala mediante la actuación en mercados exteriores (Fernhaber *et al.*, 2007). Además, la innovación y la internacionalización son un binomio indisoluble dado que la innovación viene alimentada de conocimiento y el conocimiento se mueve en un mercado global (Barajas-Íñigo, 2006). La internacionalización entonces se erige en una estrategia clave para garantizar la supervivencia y crecimiento de la nueva empresa que actúa en sectores de base tecnológica (Chorev y Anderson, 2006).

H3. Cuanto mayor es el grado tecnológico del sector en el que opera la empresa de reciente creación, en mayor medida ésta intensificará su actuación internacional.

Diferencias culturales intra-país e internacionalización de la empresa de reciente creación

En la investigación sobre negocios internacionales ha sido común la incorporación de la variable «cultura nacional» como un aspecto clave, dado que todo el comportamiento social se produce en el marco de un contexto geográfico particular conectado a los valores y creencias mantenidos por la población que reside en di-

cho contexto y que afecta a los procesos de percepción, interpretación y comportamiento de los individuos (Hofstede, 1984). En el ámbito de la internacionalización abundan las referencias en la literatura que corroboran cómo la pertenencia a una nacionalidad y la distancia cultural, real o percibida, influyen en las elecciones que los directivos realizan en materia de internacionalización, mercados a los que dirigirse y modos de entrada (*e.g.*, Kogut y Singh, 1988).

Ahora bien, la literatura en torno a la cultura nacional y a las dimensiones que permiten su estudio es extensa. De entre los diferentes trabajos que han pretendido identificar las dimensiones culturales, el modelo de Hofstede (1984) es considerado la piedra angular ya que no sólo permite analizar las culturas nacionales, sino también los efectos de tales diferencias en el seno de las organizaciones. Este modelo ha sido ampliamente analizado e incluso tomado como fundamento para el desarrollo de modelos posteriores más evolucionados —*e.g.*, proyecto GLOBE—. Adicionalmente, ha sido utilizado exitosamente en diferentes estudios relacionados con la internacionalización de la actividad empresarial (*e.g.*, Kogut y Singh, 1988), por lo que optamos por seguir dicho modelo.

Esta propuesta de Hofstede (1984) ha sido criticada, siendo de relevancia una de estas críticas para la elaboración de nuestra investigación: la aceptación de la nación como unidad apropiada para analizar la culturas, restando así importancia a las diferencias subculturales y entre individuos que existen dentro de un mismo país. En opinión de Dolan *et al.* (2004) ello obedece a que Hofstede considera a la nación como una unidad política. Sin embargo, la existencia de subgrupos culturales no necesariamente vinculados a un área geográfica o administrativa concreta parece posible. Diversos autores han explorado esta línea de trabajo y han encontrado resultados que avalan tal planteamiento (Au y Cheung, 2004). Sobre la base de estas investigaciones previas, Sackmann y Phillips (2004) plantean los retos más importantes que deben afrontar los investigadores interesados en el campo *cross-cultural* en los próximos

años, y que se sintetiza en la superación del axioma *una nación una cultura* y en la aceptación de la perspectiva de las *culturas múltiples*. Para George y Zahra (2002), el desarrollo de dicha investigación podría cubrir lagunas existentes en la literatura con respecto a las diferencias que existen en distintas zonas geográficas de un mismo país. Bajo nuestra perspectiva, sin embargo, el estudio cultural de subunidades territoriales podría ser objeto de similares críticas a las atribuidas a los estudios nacionales, pues obligan a aceptar como hipótesis la homogeneidad cultural regional o provincial.

Frente a estos planteamientos que no consiguen eludir la denominada *falacia ecológica* —*e.g.*, presunción de homogeneidad espacial de la cultura (Shenkar, 2001)—, esta investigación se sustenta en un planteamiento teórico que, aceptando la influencia que la cultura nacional ejerce en el comportamiento de los individuos, aporta los fundamentos teóricos para estudiar y comprender la existencia de diferencias intra-país. Peterson y Thomas (2007), a este respecto sostienen que, si bien en cada país existe unas instituciones informales o valores culturales diferentes que son de carácter social, éstos se reflejan en los perfiles de valores de los individuos pertenecientes a la sociedad, quienes los introducen en sus empresas. De esta forma, valores culturales nacionales y valores culturales del individuo pueden entenderse como dos constructos complementarios pero distintos. El primero refleja una realidad externa a la persona y el segundo su percepción sobre dicha realidad, ya que los individuos adquieren y aceptan la cultura de su sociedad en diferentes grados (Dorfman y Howell, 1988).

Sobre la base de estos planteamientos ha surgido un interés en la literatura por estudiar los valores culturales nacionales para el nivel individual (*e.g.*, Cohen, 2007; Culpepper y Watts, 1999; Dorfman y Howell, 1988), que son denominados por Cohen (2007: 274) «valores culturales personales». Es por ello que la presente investigación, si bien acude a la tipología cultural de Hofstede (1984), lo hace sólo para captar teóricamente la esencia de las dimensiones culturales nacionales pues éstas se

analizan empíricamente para el nivel individual. La tipología de Hofstede (1984) distingue las dimensiones culturales distancia del poder, evasión de incertidumbre, masculinidad-feminidad e individualismo-colectivismo. Partiendo de este trabajo, Dorfman y Howell (1988) adaptaron estas dimensiones para permitir su medida en el nivel individual. Algunos autores inicialmente cuestionaron el uso de estas medidas que se corresponden con adaptaciones de escalas diseñadas para la realización de estudios en el nivel país, pero Culpepper y Watts (1999) verificaron la adecuación de las mismas garantizando que cumplían con los requisitos de unidimensionalidad y validez. Por tanto, la presente investigación sigue este enfoque y en las líneas siguientes se discute cómo estas dimensiones pueden afectar a la internacionalización de la empresa de reciente creación.

La *masculinidad* hace referencia a la competitividad de una sociedad. Cuando los valores masculinos son elevados, los individuos son enseñados a apreciar a los héroes fuertes que personifican la superioridad. Al mismo tiempo, se alienta la asertividad y el hecho de pertenecer a la media social indiferenciada se considera un fracaso, por lo que la necesidad de logro se intensifica (Hofstede, 1984). En opinión de Zahra *et al.* (2005), los individuos con valores masculinos elevados muestran mayor compromiso con la actividad internacional debido a su elevada orientación a los resultados y al éxito.

El *individualismo* caracteriza a sociedades en las que el vínculo entre los individuos es bajo. Cuando estos valores son asimilados por la persona, existe en ellos una clara independencia emocional de los grupos. El colectivismo, como valor opuesto, caracteriza a sociedades en las que las personas se integran en grupos fuertes y cohesionados, que les protegen a cambio de lealtad hacia el grupo. Los valores individualistas han sido asociados al comportamiento emprendedor del fundador individual, al tiempo que los colectivistas con el emprendimiento por parte de equipos fundadores (Tiessen, 1997) y con el emprendimiento internacional. Esto se debe a que los valores colectivistas fomentan en mayor medida la colaboración con grupos, el desarrollo de alianzas es-

tratégicas y, por ende, la búsqueda de apoyos en socios fundadores y/o en redes externas, facilitando de esta forma la adopción de la estrategia internacional por parte de empresas de reciente creación que, debido a su pequeño tamaño y carencia de recursos, precisan del apoyo de terceros para acometer dicha estrategia.

La *aversión a la incertidumbre* representa un valor que refleja la medida en que los miembros de una cultura se sienten atemorizados por situaciones inciertas o desconocidas. Cuando estos valores son elevados, el estrés ocasionado por la incertidumbre incrementa en el individuo el miedo al fracaso, por lo que se evita la asunción de riesgos consustancial a ciertas decisiones empresariales, tales como las relativas a la internacionalización de la actividad. Además, estos individuos rehúyen la toma de decisiones en situaciones donde la información es limitada (Busenitz y Barney, 1997) o en ausencia de tendencias históricas sobre las que sustentar las mismas (Lee y Peterson, 2000). Debido a ello, sólo los individuos con valores de evasión a la incertidumbre más bajos podrán aprovechar en mayor medida las oportunidades que eventualmente sean identificadas en el entorno (Busenitz y Lau, 1996) y acometer con mayor intensidad las actividades de internacionalización de sus empresas.

Por último, la *distancia al poder* describe el grado en que los individuos esperan y aceptan que el poder se distribuya desigualmente. Las personas con valores de baja distancia del poder y pertenecientes a las clases sociales más bajas pueden considerar que la creación de empresas constituye una actividad reservada para las élites, conformadas por aquellos individuos de niveles socio-económicos más elevados que tienen acceso a los recursos necesarios. Como consecuencia, y dado que la mayoría de la población no se encuentra en este pequeño grupo, no desarrolla esquemas cognitivos válidos para evaluar las oportunidades de negocio que ofrecen los mercados internacionales y carecen del estímulo para adquirir las habilidades básicas para gestionar empresas internacionalizadas —idiomas, negociación, etcétera.

H4. Cuanto más elevados son los valores de masculinidad y colectivismo, y más bajos los valores de evasión de incertidumbre y distancia del poder en los fundadores de la empresa de reciente creación, en mayor medida ésta intensificará su actuación internacional.

3. Metodología

Población y muestra

La presente investigación considera como población objeto de estudio las EBTs establecidas en las 17 regiones en que se estructura el territorio español. Para delimitar el número de estas empresas se siguen los criterios de Fariñas y López (2007): poseer 250 empleados o menos, ser de reciente creación (menos de seis años de antigüedad), no estar integrada en un grupo empresarial y operar en sectores de tecnología alta y media-alta. A partir de la base de datos SABI (2008) se identificaron 9.205 empresas que reúnen tales requisitos en España en 2006. En promedio, las regiones cuentan con 541 empresas con una edad de 66,5 meses (cinco años y medio), siendo su tamaño pequeño al contar con una media de nueve empleados. Para la realización del trabajo empírico se tomó como punto de partida las cuotas porcentuales de cada región en el total nacional. El trabajo de campo se realizó de enero a julio de 2009, período en el que se contactó con un tercio de las empresas identificadas en cada una de estas regiones (3.068 EBTs) y se les remitió mediante e-mail una invitación y un enlace para acceder a un cuestionario electrónico autoadministrado. Se alcanzó una tasa de respuesta del 5,9 por 100 al responder 180 fundadores a dicho cuestionario, rechazándose cinco por incoherencia interna, por lo que la muestra final ascendió a 175 EBTs (tasa de error de 5,29 por 100).

En cuanto a las características de las empresas participantes destaca que éstas cuentan con una edad media de 84,5 meses —aproximadamente siete años, debido al desfase entre los datos disponibles en SABI

(2008) y la realización del trabajo de campo—, que fueron fundadas por un equipo conformado por 2,7 emprendedores y que en el momento del estudio poseen una plantilla media de 19,3 empleados. El 85,5 por 100 de las empresas opera en sectores de servicios de tecnología alta o punta, mientras que el 14,5 por 100 lo hace en sectores industriales de alta tecnología. De especial interés para esta investigación es que el 36,7 por 100 de las EBTs acometen con elevado énfasis las actividades internacionales. En cuanto al perfil de los fundadores destaca que éstos tienen una edad media de 40,3 años y en un 88 por 100 de los casos son varones; residiendo fuera de España en períodos superiores a seis meses el 23,9 por 100. Por otra parte, el 67,9 por 100 de los fundadores tenían titulación universitaria y otro 2,5 por 100 el grado de doctor.

Escalas de medida

- Variable dependiente. La *intensidad de la internacionalización* se midió a través de cuatro ítems adaptados de Shrader y Siegel (2007) que, a través de una escala Likert de siete posiciones, valora la inversión en activos en mercados exteriores, el crecimiento de las ventas en mercados exteriores desde la puesta en marcha de la empresa, el aumento en el número de mercados extranjeros en los que opera desde su fundación y el énfasis otorgado a la expansión comercial en mercados exteriores. El alpha de Cronbach para esta escala se eleva a 0,834 y el análisis factorial de componentes principales con rotación varimax confirmó la homogeneidad de la misma ($KMO = 0,685$; $\chi^2 = 322,552^{***}$; varianza explicada = 66,71 por 100).

- Variables independientes. Para el nivel individual se utilizaron tres grupos de variables extraídas de Colombo y Grilli (2005): *número de socios fundadores*, *orientación y experiencia emprendedora* del fundador a través del número de negocios puestos en marcha por éste y *formación y experiencia en gestión*. Para esta última, se utilizaron cinco ítems que valoraban tanto la experiencia en puestos de dirección antes de la fundación

de esta empresa ($alpha = 0,844$) como su formación universitaria y experiencia en temas de gestión económico-financieros ($alpha = 0,665$). Estos dos factores se identificaron a partir de un análisis de componentes principales ($KMO = 0,681$; $\chi^2 = 274,891^{***}$; varianza explicada = 72,86 por 100).

Para el nivel de empresa, se midió tanto el apoyo obtenido de *socios inversores* de capital riesgo como la *intensidad tecnológico-innovadora*. Esta última se valoró a través de tres ítems en escala Likert con siete posiciones que interrogaban sobre el énfasis que la empresa otorgaba a la I+D y el constante desarrollo tecnológico, el uso de innovación como arma de diferenciación en el mercado y el crecimiento en el número de innovaciones patentadas desde la puesta en marcha de la empresa. Esta escala, que fue construida a partir de las propuestas por Suzuki *et al.* (2002) y Shrader y Siegel (2007), fue validada a través de un análisis factorial de componentes principales ($KMO = 0,577$; $\chi^2 = 95,787^{***}$; varianza explicada = 60,12 por 100) y de un análisis de fiabilidad ($alpha = 0,633$).

Como medida sectorial se adaptó la propuesta de Hayton (2005) y, a partir de ella, se clasificaron las empresas de menor a mayor *nivel tecnológico del sector* en que operaban atendiendo a sus códigos CNAEs y a su grado tecnológico. Se distinguieron tres niveles: 1) empresas productoras de software, consultores tecnológicos, etcétera de media-alta tecnología; 2) empresas de investigación, productoras de software, etcétera de tecnología punta; y 3) empresas industriales de ingeniería genética, bioquímica, etcétera de tecnología alta o punta.

Finalmente, la información relativa a los *valores culturales* fue recabada a través de 18 ítems propuestos Dorfman y Howell (1988). Las dimensiones culturales masculinidad ($alpha = 0,711$), individualismo ($alpha = 0,790$), evasión de incertidumbre ($alpha = 0,812$) y distancia del poder ($alpha = 0,554$) fueron corroboradas a través de un análisis de componentes principales ($KMO = 0,720$; $\chi^2 = 688,257^{***}$; varianza explicada = 62,10 por 100), si bien se excluyó de los análisis posteriores la dimensión distancia del poder debido a su bajo nivel de fiabilidad.

- Variables de control. Se incluyeron el género y la edad del fundador (Suzuki *et al.*, 2002), la edad de la empresa (Shrader y Siegel, 2007; Hayton, 2005), su tamaño en número de empleados (Atuahene-Gima *et al.*, 2006; Hayton, 2005) y el crecimiento medio anual del sector donde opera (Shrader y Siegel, 2007). Mediante un test de correlaciones se detectó que sólo el tamaño de la empresa ($r=0,176^*$) y el crecimiento medio anual del sector ($r=0,243^{**}$) se relacionan con la variable dependiente, optándose entonces por introducir sólo estas últimas en la regresión estimada para testar las hipótesis.

4. Análisis de resultados

Diferencias culturales intra-país: identificación y descripción de grupos culturales

Mediante un análisis *cluster*, a través del *algoritmo no jerárquico* y el *método K medias*, se identificaron tres grupos de fundadores de EBTs en España atendiendo a sus valores culturales. Estos grupos resultaron integrados por 47, 51 y 77 individuos (Cuadro 1), siendo los que más se distancian los Grupos I y II, y los más similares los Grupos II y III, según las distancias entre los centros de los conglomerados (2,119 y 1,820, respectivamente). Para la caracterización de los grupos se analizó, además, a los emprendedores que los integran con respecto a su comportamiento empresarial y perfil sociodemográfico.

El Grupo I agrega a los emprendedores cuyo modelo cultural se caracteriza por el menor grado de masculinidad y de evasión de incertidumbre, al tiempo que su nivel de colectivismo es intermedio. Para este grupo, con elevada predisposición a adoptar decisiones en entornos de riesgo y cierta inclinación a colaborar con socios en el emprendimiento, el excesivamente bajo nivel de masculinidad puede desincentivar la orientación hacia la búsqueda de elevadas tasas de crecimiento y ganancias económicas que aportan los mercados internacionales. Denominamos a este gru-

po, por tanto, *Subcultura para el emprendimiento local arriesgado*.

El Grupo II se sitúa en un nivel intermedio, pero próximo al Grupo III según las distancias de los centroides. Este grupo cultural se caracteriza por ocupar la segunda posición en lo que a valores masculinos se refiere, al tiempo que es el que tiene menores niveles de colectivismo y mayores de evasión de incertidumbre. Si bien los valores masculinos pueden incentivar a estos emprendedores a buscar el crecimiento de sus negocios en la arena internacional, la mayor evasión de incertidumbre y menores niveles de colectivismo, pueden al mismo tiempo limitar su capacidad para asumir, si no disponen de las suficientes garantías, los riesgos que la internacionalización entraña, así como para buscar los apoyos necesarios en alianzas que permitan superar las restricciones de una empresa de reciente creación. Este grupo es denominado, por consiguiente, *Subcultura para el emprendimiento internacional gradual*.

Finalmente, el Grupo III puede ser considerado como el que reúne un perfil cultural más adecuado para abordar el emprendimiento internacional al agregar a aquellos fundadores que cuentan con los mayores valores de colectivismo, fundamentales para asociarse con otros fundadores y establecer alianzas que permitan a la nueva empresa operar en entornos internacionales; mayor masculinidad, esto es, valores que enfatizan la búsqueda del crecimiento y el logro económico; y, por último, un nivel intermedio de evasión de incertidumbre, por lo que estos valores pueden guiar al emprendedor en la difícil tarea de asumir riesgos controlables, evitando caer en la temeridad. Al contar con este perfil, denominamos a este grupo *Subcultura para el emprendimiento internacional temprano*. Por consiguiente, podemos concluir que los tres grupos identificados se corresponden con tres subculturas caracterizadas por modelos culturales que progresan en su idoneidad para acometer actividades de internacionalización tempranas tras la fundación de la empresa.

CUADRO 1
ANÁLISIS CLUSTER: LA IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS CULTURALES

Dimensiones culturales	Centros de los conglomerados finales			Estadísticos
	Grupo I (n=47)	Grupo II (n=51)	Grupo III (n=77)	
Feminidad-masculinidad	-0,40991	-0,15391	0,35214	$F = 10,327^{***}$
Individualismo-colectivismo	0,09124	-1,07920	0,65910	$F = 99,289^{***}$
Evasión de incertidumbre	-1,19667	0,55083	0,36560	$F = 98,902^{***}$
Comportamiento empresarial del fundador	Subculturas			Estadísticos
	Grupo I	Grupo II	Grupo III	
Búsqueda del éxito empresarial	3,72 %	4,53 %	4,65 %	$F = 3,130^*$
Apoyo en socios (constituye la empresa con un equipo fundador)	78,30 %	75,50 %	84,70 %	$\chi^2 = 0,424^{n.s.}$
Apoyo en redes empresariales mediante relaciones de cooperación	4,71 %	4,57 %	5,36 %	$F = 3,285^*$
Elude asumir riesgos (prefiere planificar antes que improvisar)	5,49 %	6,02 %	5,91 %	$F = 2,818^\dagger$
Variables descriptivas del fundador	Subculturas			Estadísticos
	Grupo I (%)	Grupo II	Grupo III	
Género masculino	84,80 %	86,00 %	91,40 %	$\chi^2 = 0,493$
Edad media	39,00 %	40,64 %	40,76 %	$F = 0,638$
Nivel de estudios	1,80 %	1,73 %	1,68 %	$F = 0,708$
Formación universitaria en temas económicos y de dirección de empresas	2,22 %	2,71 %	2,05 %	$F = 3,074^*$
Máster en temas económicos y de dirección de empresas	1,65 %	1,86 %	1,38 %	$F = 3,148^*$
Formación universitaria en temas científicos y técnicos	3,41 %	3,04 %	3,03 %	$F = 0,952$
Máster en temas científicos y técnicos	2,15 %	2,06 %	1,77 %	$F = 1,223$
CC.AA. de nacimiento (se aportan datos de aquellas que tienen el 50 por 100 o más de la comunidad en una subcultura)				
Aragón	—	—	62,50 %	
Asturias	—	—	100,00 %	
Baleares	—	—	—	
Cataluña	—	—	—	
Canarias	—	—	—	
Cantabria	—	—	66,70 %	
Castilla-La Mancha	—	—	60,00 %	
Castilla-León	—	71,40 %	—	
Extranjero	—	—	50,00 %	$\chi^2 = 0,183$
Extremadura	50,00 %	—	—	
Galicia	—	—	50,00 %	
La Rioja	—	100,00 %	—	
Madrid	—	—	66,00 %	
Murcia	—	—	50,00 %	
Navarra	—	100,00 %	—	
País Vasco	—	50,00 %	—	
Valencia	—	—	66,70 %	
Residencia durante más de 6 meses en otro/s países desarrollados	20,00 %	18,20 %	16,40 %	$\chi^2 = 0,295$
Nivel de estatus y respeto otorgado por la sociedad en la que fue educado a los emprendedores de éxito	4,34 %	4,78 %	5,03 %	$F = 3,447^*$

NOTAS: † $p < 0,1$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

FUENTE: Elaboración propia.

Respecto al perfil sociodemográfico de los individuos que conforman cada una de estas subculturas, destaca que variables individuales tales como el género, la edad o el nivel educativo no muestran diferencias significativas entre grupos. Ahora bien, si se analiza más que el nivel educativo, la especialidad formativa, por ejemplo en áreas relacionadas con la gestión empresarial, sí se identifican tales diferencias. A este respecto, los fundadores de la Subcultura II (*valores para el emprendimiento internacional gradual*) son los que en mayor medida cuentan con este tipo de estudios, seguidos de los que conforman la Subcultura I. Los resultados aquí apuntados no sorprenden puesto que las culturas se asimilan en procesos de socialización que tienen lugar no sólo en el seno de las familias sino en las aulas formativas, siendo muy diferentes los contenidos de los planes de estudio de las distintas titulaciones ofertadas en el ámbito universitario, lo que puede contribuir a la asimilación de valores en diferente grado como resultado de los aspectos enfatizados y los contenidos impartidos en cada titulación. Para la especialidad formativa de carácter científico-técnico, si bien no se aprecian diferencias significativas, las medias de cada grupo indican que los fundadores de la Subcultura I son los que en mayor medida cuentan con esta formación de carácter tecnológica. Bajo nuestro punto de vista, estos resultados apuntan una tendencia difícil de corroborar con la presente muestra dado que este perfil formativo puede ser homogéneo en todas las subculturas debido a que la muestra está conformada en su totalidad por EBT, empresas cuya actividad requiere de fundadores con una especialidad formativa de estas características.

Por otra parte, los análisis permiten corroborar la premisa básica que sostiene este trabajo, a saber, las diferencias culturales que existen en el seno de un país pueden no asociarse a zonas geográficas administrativamente delimitadas (Comunidades Autónomas). En efecto, el haber nacido en una región concreta no se asocia a la pertenencia a una de las tres subculturas identificadas. A este respecto destaca también que el

haber residido durante más de seis meses en otros países tampoco representa una condición determinante. Ahora bien, si se analiza, más que la dimensión geográfica, la dimensión social, se identifican diferencias significativas en relación con los niveles de estatus que la sociedad en la que fue educado el fundador otorga a los emprendedores de éxito. Concretamente, son los integrantes de la Subcultura III (*valores para el emprendimiento internacional temprano*), seguidos de la Subcultura II, los que han sido educados en sociedades con mayor consideración hacia tales emprendedores.

Diferencias culturales intra-país e internacionalización: test de hipótesis

El Cuadro 2 muestra las correlaciones entre las variables dependientes, independiente y de control. Con respecto a la multicolinealidad de los datos, la regla general es que la correlación no debería ser superior a 0,75. En nuestra muestra, el mayor índice de correlación se observa entre la intensidad de la internacionalización y la intensidad tecnológica de la empresa, con un 0,390. Adicionalmente, se analizó los valores del factor de inflación (o agrandamiento) de la varianza (FIV), los valores del estadístico de tolerancia (T) y el número de condición. Los resultados revelaron que los FIV se situaban entre 1,028 y 2,282, bastante inferiores al valor de corte recomendado de 10; los estadísticos T puntuaron por encima de 0,78, siendo 0,1 el valor mínimo establecido; y el número de condición fue siempre inferior a 20, valor de corte recomendado. Estos resultados sugieren la ausencia de multicolinealidad.

El Cuadro 3 muestra las regresiones estimadas para analizar los efectos de las variables independientes sobre la intensidad de la internacionalización de la empresa de reciente creación. Las dos variables de control utilizadas se comportan en formas distintas en las diferentes ecuaciones: el tamaño de la empresa influye positivamente en su intensidad internacionalizadora, si bien pierde su efecto cuando se incorporan

CUADRO 2
CORRELACIONES, MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Intensidad internacional	—										
2. Tamaño empresa	0,176*	—									
3. Crecimiento sector.	0,243**	0,200**	—								
4. Número de fundadores	0,224**	0,164*	0,136†	—							
5. Número de negocios puestos en marcha	0,263**	0,333***	0,157*	0,014	—						
6. Formación/experiencia económica y financiera	0,213**	0,189*	0,206**	0,127	0,116	—					
7. Experiencia directiva	0,167*	0,156*	0,028	0,051	0,088	0,000	—				
8. Intensidad tecnológica-innovadora de la empresa.	0,390***	0,074	0,206**	-0,006	0,084	0,180*	0,121	—			
9. Socios inversores	0,249***	0,219**	-0,043	0,203**	0,250**	0,205**	0,094	-0,003	—		
10. Nivel tecnológico del sector	0,191*	0,175*	-0,088	0,125	-0,007	0,026	0,015	0,039	0,106	—	
11. Subcultura para internac.	0,128†	0,114	0,143†	-0,061	0,094	-0,092	-0,149*	-0,003	-0,028	0,054	—
Media.	0,00	0,77	4,65	2,72	2,52	0,00	0,00	0,00	1,93	2,06	2,17
DT.	1,00	0,55	1,52	1,61	4,14	1,00	1,00	1,00	1,57	0,48	0,83

NOTAS: † $p < 0,1$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

FUENTE: Elaboración propia.

otras variables en el modelo; el crecimiento del sector en el que opera la empresa, por su parte, se asocia con la mayor intensidad de internacionalización y, aunque disminuye su significación a medida que se incluyen otras variables, mantiene en todos los modelos su influencia positiva. En cuanto al R^2 ajustado, cabe destacar el crecimiento del porcentaje de la varianza explicada desde un 6,4 por 100 a un 30,1 por 100 a medida que se incorporan las sucesivas variables en el modelo.

El análisis de regresión permitió corroborar las hipótesis planteadas. El modelo estimado en el paso 2, en el que se analiza la influencia del capital humano sobre la internacionalización ($\Delta R^2 = 10,5$ por 100; $\Delta F = 5,354^{***}$), muestra que cuanto mayor es el número de fundadores así como la orientación y experiencia emprendedora de los mismos, mayor es la intensidad de la internacionalización de la nueva empresa; siendo mayor el efecto de esta última. Es de destacar que la influencia de estas dos variables se mantiene a lo largo de todos los modelos estimados, a pesar de la inclusión de otras variables antecedentes.

Por su parte, la formación y la experiencia de los fundadores en materia económica-financiera y de gestión empresarial también muestran influencias significativas y positivas sobre la intensidad de la internacionalización, si bien este efecto es menor y/o desaparece ante la introducción de nuevas variables antecedentes. Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H1.

El modelo estimado en el paso tres corrobora la influencia positiva del grado tecnológico de la propia empresa sobre su orientación a la internacionalización ($\Delta R^2 = 12,1$ por 100; $\Delta F = 14,382^{***}$), tanto cuando tal grado se mide a través de la dependencia de socios inversores como cuando se valora a través de la propia intensidad tecnológico-innovadora de la empresa, siendo mayor el efecto de esta última. Estas variables mantienen también su influencia en los sucesivos pasos en los que se incorporan nuevas variables al modelo. Ante estos resultados podemos confirmar la hipótesis H2. Similarmente, el nivel tecnológico del sector, introducido en el paso cuatro, permite también corroborar la hipótesis H3, pues los resultados muestran una influencia signifi-

CUADRO 3
RESULTADOS DE LOS MODELOS ESTIMADOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

	Intensidad de la internacionalización				
	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5
VARIABLES DE CONTROL					
Tamaño de la empresa	0,131†	0,003	-0,012	-0,043	-0,059
Crecimiento del sector	0,216**	0,155*	0,122†	0,144*	0,123†
Capital humano					
Número de fundadores		0,174*	0,164*	0,147*	0,158*
Número de negocios puestos en marcha		0,200**	0,156*	0,166*	0,158*
Formación/experiencia económica-financiera		0,136†	0,059	0,061	0,080
Experiencia directiva		0,136†	0,088	0,092	0,115†
Empresa					
Intensidad tecnológica-innovadora			0,333***	0,323***	0,323***
Socios inversores			0,164*	0,155*	0,156*
Sector					
Nivel tecnológico del sector				0,160*	0,152*
Cultura					
Subcultura para la internacionalización					0,134*
ΔF	6,974***	5,354***	14,382***	5,846*	4,086*
ΔR^2	7,5%	10,5%	12,1%	2,4%	1,6%
F	6,974***	6,129***	8,925***	8,814***	8,490***
R ² ajustado final	6,4%	15,0%	26,7%	28,8%	30,1%

NOTAS: † p < 0,1, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001.

FUENTE: Elaboración propia.

cativa y positiva de esta variable sobre la internacionalización ($\Delta R^2 = 2,4$ por 100; $\Delta F = 5,846^*$). Por último, en el paso cinco, se introduce la cultura, definida en escala de menor a mayor idoneidad para el emprendimiento internacional de la combinación de valores que conforman cada subcultura. Esta variable influye positivamente en la internacionalización de la empresa, tal y como muestra el modelo estimado ($\Delta R^2 = 1,6$ por 100; $\Delta F = 4,086^*$). A este respecto, destacamos que la influencia cultural sobre la internacionalización se corrobora en un modelo que incluye simultáneamente variables específicas del sector, la empresa y el capital humano de los fundadores. Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H4.

5. Discusión y conclusiones

A pesar de los escasos recursos financieros, humanos, tangibles e intangibles que caracterizan a las empresas de pequeño y mediano tamaño y, más particularmente, a aquéllas de reciente creación, muchas de ellas acometen desde fases muy tempranas su internacionalización, actuando en mercados exteriores y realizando negocios internacionales. La relevancia de este tipo de empresas para el crecimiento económico de un país es incuestionable pero, sin embargo, el conocimiento de los factores que dan lugar a las mismas es aún limitado. Del presente trabajo de investigación derivan dos grupos de conclusiones relevantes que contribuyen a paliar

esta laguna investigadora, a saber, las relativas a las diferencias culturales intra-país y las relativas a la importancia del conocimiento existente en las empresas.

Con respecto a los valores culturales, nuestro trabajo pone en evidencia la existencia de tres modelos culturales en España con desigual capacidad para incentivar en los fundadores de nuevas empresas el desarrollo de actividades internacionales. Destacamos como primera aportación, por tanto, que las diferencias culturales intra-país pueden ofrecer una información complementaria a las diferencias existentes entre países al objeto de explicar el comportamiento internacional de las empresas. Los modelos culturales o subculturas identificadas en España, por otra parte, se definen a través de la combinación de valores que se asumen en diferente grado; estas subculturas fueron identificadas a partir de la agregación de individuos con similares percepciones o vivencias subjetivas de las dimensiones culturales nacionales. La importancia de las subculturas halladas, por tanto, también estriba en que se identifican sin incurrir en falacia ecológica, esto es, sin asumir la existencia de homogeneidad cultural en un espacio geográfico administrativamente delimitado por líneas de separación provincial o regional.

En cuanto a las variables no culturales que distinguen a tales subculturas se identifican algunas de especial relevancia por su posible incidencia en la conformación de las mismas. A este respecto merece la pena resaltar los niveles extremos que toman dos grupos de variables para la subcultura con valores para el emprendimiento internacional temprano:

— Mayor importancia concedida por la sociedad en la que fue educado el individuo a los emprendedores de éxito.

— Menor formación en temas económicos y de dirección de empresas. Al evaluar este segundo elemento consideramos que, probablemente, la formación recibida pueda estar condicionando en los individuos la aceptación de ciertos valores culturales menos procli-

ves a la asunción de los riesgos que la actividad internacional temprana comporta. Si posteriores estudios confirmasen la relevancia de estos elementos en la conformación de tales subculturas, se aportaría una información valiosa para la toma de decisiones en el ámbito público.

En segundo lugar, el trabajo empírico realizado revela la importancia que el conocimiento existente en las empresas, así como su capacidad para generar nuevo conocimiento tienen en su pronta internacionalización. Así, y con respecto al capital humano, los resultados evidencian que el mayor conocimiento y experiencia tanto en gestación de nuevas empresas como en dirección de las mismas influye positivamente en la identificación y explotación temprana de oportunidades de negocio en el exterior. Este efecto se constata también cuando se analiza el número de socios fundadores, pues la amplitud de este grupo permite aventurar la existencia de un conocimiento mayor y más complementario y diverso en la EBT. Por otra parte, tanto el elevado nivel tecnológico del sector, asociado a una mayor base de conocimiento en el mismo (Fernhaber *et al.*, 2007), como la capacidad de la empresa para generar nuevo conocimiento tecnológico e innovación representan, según los resultados obtenidos, claros requisitos para la internacionalización temprana de la empresa española. Destacamos, por tanto, el rol relevante que el acceso al conocimiento juega para estas empresas. Dicho conocimiento debe obtenerse, según se desprende de este estudio, a partir de la combinación de tres fuentes complementarias:

— Recursos de conocimiento aportados por los fundadores.

— Acceso a la base de conocimiento acumulada en el sector.

— Capacidad de la empresa para generar nuevo conocimiento tecnológico que incremente de forma continua su base de recursos necesaria para el desarrollo de innovaciones.

Referencias bibliográficas

- [1] AU, K. y CHEUNG, M. W. K. (2004): «Intra-cultural Variation and Job Autonomy in Forty-two Countries». *Organization Studies*, volumen 25, número 8, páginas 1339-1362.
- [2] BARAJAS-ÍÑIGO, M. A. (2006): «Innovación e internacionalización, un binomio indisoluble: presentación de ocho casos empresariales», *Información Comercial Española*, número 830, mayo-junio, páginas 71-81.
- [3] BOTER, H. y HOMQUIST, C. (1996): «Industry Characteristics and Internationalization Processes in Small Firms», *Journal of Business Venturing*, volumen 11, número 6, páginas 471-487.
- [4] BUSENITZ, L. W. y BARNEY, J. B. (1997): «Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-making», *Journal of Business Venturing*, volumen 12, número 1, páginas 9-30.
- [5] BUSENITZ, L. W. y LAU, C. M. (1996): «A Cross-cultural Cognitive Model of New Venture Creation». *Entrepreneurship Theory and Practice*, volumen 20, número 4, páginas 25-39.
- [6] CHOREV, S. y ANDERSON, A. R. (2006): «Success in Israeli High-tech Start-ups; Critical Factors and Process», *Technovation*, volumen 26, número 2, páginas 162-174.
- [7] COHEN, A. (2007): «One Nation-many Cultures. A Cross Cultural Study of the Relationship Between Personal Cultural Values and Commitment in the Work Place to in-role Performance and Organizational Citizenship Behavior», *Cross-cultural Research*, volumen 41, número 3, páginas 273-300.
- [8] COLOMBO, M. G. y GRILLI, L. (2005): «Founders' Human Capital and the Growth of New Technology- Based Firms: A Competence-based View», *Research Policy*, volumen 34, páginas 795-816.
- [9] CRICK, D. y SPENCE, M. (2005): «The Internationalisation of High Performing UK High-tech SMEs: A Study of Planned and Unplanned Strategies», *International Business Review*, volumen 14, páginas 167-185.
- [10] CULPEPPER, R. A. y WATTS, L. (1999): «Measuring Cultural Dimensions at the Individual Level: An Examination of the Dorfman and Howell (1988) Scales and Robertson and Hoffman (1999) Scale», *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, volumen 3, número 1, páginas 22-34.
- [11] DE CLERCQ, D.; HESSELS, J. y VAN STEL, A. (2008): «Knowledge Spillovers and New Ventures' Export Orientation», *Small Business Economics*, volumen 31, páginas 283-303.
- [12] DOLAN, S. L.; MARTÍN-PRÍUS, A.; DíEZ-PIÑOL, M.; MARTÍNEZ-FIERRO, S. y FERNÁNDEZ-ALLES, M. (2004): «Exploratory Study of Within-country Differences in Work and Life Values», *International Journal of Cross Cultural Management*, volumen 4, número 2, páginas 157-180.
- [13] DORFMAN, P. W. y HOWELL, J. P. (1988): «Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited», *Advances in International Comparative Management*, volumen 3, páginas 127-150.
- [14] FARIÑAS, J. C. y LÓPEZ, A. (2007): «Las empresas pequeñas de base tecnológica en España: Delimitación, evolución y características», *Economía Industrial*, número 363, páginas 149-160.
- [15] FERNHABER, S. S.; MCDUGALL, P. P. y OVIATT, B. M. (2007): «Exploring the Role of Industry Structure in New Venture Internationalization», *Entrepreneurship Theory and Practice*, volumen 31, páginas 517-542.
- [16] GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V. H. M.; DIMITRATOS, P.; SOLBERG, C. A. y ZUCHELLA, A. (2008): «Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory», *International Business Review*, volumen 17, número 4, páginas 385-401.
- [17] GEORGE, G. y ZAHRA, S. A. (2002): «Culture and Its Consequences for Entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice*, volumen 26, páginas 5-8.
- [18] HAYTON, J. C. (2005): «Competing in the New Economy: The Effect of Intellectual Capital on Corporate Entrepreneurship in High-technology New Ventures», *R&D Management*, volumen 35, número 2, páginas 137-155.
- [19] HOFSTEDE, G. (1984): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, California: Sage Publications.
- [20] HURTADO-TORRES, N. E.; CORDÓN-POZO, E. y SENISE-BARRIO, M. E. (2007): «Efectos de la cultura nacional en la relación entre orientación emprendedora y el resultado de la innovación de producto: el caso del sector farmacéutico», *Cuadernos Económicos del ICE*, número 73, junio, páginas 135-149.
- [21] KARRA, N.; PHILLIPS, N. y TRACEY, P. (2008): «Building the Born Global Firm. Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success», *Long Range Planning*, volumen 41, páginas 440-458.
- [22] KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): «The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode», *Journal of International Business Studies*, volumen 19, páginas 411-432.
- [23] LEE, S. M. y PETERSON, S. J. (2000): «Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness», *Journal of World Business*, volumen 35, número 4, páginas 401-416.
- [24] MCDUGALL, P. P. y OVIATT, B. M. (2000): «International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths», *The Academy of Management Journal*, volumen 43, número 5, páginas 902-906.
- [25] MITCHELL, R. K.; SMITH, B.; SEWRIGHT, K. W. y MORSE, E. A. (2000): «Cross-cultural Cognitions and the Venture Creation Decision», *Academy of Management Journal*, volumen 43, número 5, páginas 974-993.
- [26] PARK, J. S. (2005): «Opportunity Recognition and Product Innovation in Entrepreneurial Hi-tech Start-ups: A New Perspective and Supporting Case Study», *Technovation*, volumen 25, páginas 739-752.

- [27] PETERSON, M. F. y THOMAS, D. C. (2007): «Organizational Behavior in Multinational Organizations», *Journal of Organizational Behavior*, volumen 28, páginas 261-279.
- [28] RIALP-CRIADO, A.; GALVÁN-SÁNCHEZ, I. y SUÁREZ-ORTEGA, S. M. (2010): «A Configuration-holistic Approach to Born-global Firms' Strategy Formation Process», *European Management Journal*, volumen 28, páginas 108-123.
- [29] SACKMANN, S. A. y PHILLIPS, M. E. (2004): «Contextual Influences on Culture Research. Shifting Assumptions for New Workplace Realities», *International Journal of Cross Cultural Management*, volumen 4, número 3, páginas 370-390.
- [30] SHENKAR, O. (2001): «Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences», *Journal of International Business Studies*, volumen 32, número 3, páginas 519-535.
- [31] SHRADER, R. y SIEGEL, D. S. (2007): «Assessing the Relationship Between Human Capital and Firm Performance: Evidence from Technology-based New Ventures», *Entrepreneurship Theory and Practice*, volumen 31, número 6, páginas 893-908.
- [32] SUZUKI, K.; KIM, S. y BAE, Z. (2002): «Entrepreneurship in Japan and Silicon Valley: A Comparative Study», *Technovation*, volumen 22, páginas 595-606.
- [33] TIESSEN, J. H. (1997): «Individualism, Collectivism and Entrepreneurship: A Framework for International Comparative Research», *Journal of Business Venturing*, volumen 12, páginas 367-384.
- [34] WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S.; LIESCH, P. W. y KNIGHT, G. (2007): «Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective», *Journal of World Business*, volumen 42, páginas 294-306.
- [35] ZAHRA, S. A.; KORRI, J. S. y YU, J. (2005): «Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation», *International Business Review*, volumen 14, número 2, páginas 129-146.