



UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

DISERTACIÓN DOCTORAL

(Para la obtención del grado de Doctor-PhD-)

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Por

EVA CRISTINA MANOTAS RODRÍGUEZ

Bajo la supervisión de

PhD. MARIA ALEJANDRA GONZALEZ-PEREZ

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Presentado a la Escuela de Administración para el cumplimiento parcial de los requisitos para obtener el grado de Doctor en Administración PhD de la Universidad EAFIT

Eva Cristina Manotas Rodriguez

Maria Alejandra Gonzalez-Perez

Medellín, Colombia

22 Diciembre 2016

A Lina María Jaramillo Vélez....no he llegado conocer a alguien más fuerte y valiente, con un corazón tan noble y con esa cálida y maravillosa sonrisa. Tu persistencia y resistencia, motivaron el nunca abandonar este proyecto....siempre miraba el cielo y te recordaba, y en mi corazón me respondía,...."nunca abandones a pesar del cansancio, ...solo te detendrás cuando hayas terminado”

AGRADECIMIENTOS

El acto de escribir es uno de los trabajos más solitarios que existe. Concebir, seleccionar, ajustar y unir miles de ideas es uno de los ejercicios más complejo y especial que exige concentración, dedicación y activación. Pero antes de escribir este trabajo, existió el proyecto, que como en toda creación, nace con la cooperación de las personas apropiadas, cerebros de buenos amigos y corazones, que son alas y motores.

Gracias a mi directora de tesis, mi guía, mi amiga Maria Alejandra Gonzalez-Perez. Su paciencia, apoyo, dedicación y apasionamiento han sido motores esenciales para este trabajo de investigación. Ella ha sido co-autora en cada línea de este trabajo, su sabia orientación y colaboración me han permitido disfrutar y avanzar en este maravilloso camino de mi formación investigativa.

Gracias a mi asesor, co-autor, y amigo Luciano Ciravegna. Su entusiasmo y apoyo fueron determinantes para que mi pasantía académica en la Universidad King's College London, fuera una experiencia única y maravillosa. A su lado aprendí mucho, no solo en temas de investigación en emprendimiento internacional y mercados emergentes, sino también de la vida como investigador y colaborador en diferentes universidades de diferentes continentes, lo que exige tener una mente amplia, flexible y valiente.

De manera muy especial quiero agradecer al profesor Alain Verbeke, por los valiosos conocimientos compartidos durante el curso Henley International Business Masterclasses en la Universidad de Reading. Su experiencia y genialidad, me permitieron entender de una manera diferente y especial mi fenómeno de estudio. Y doy las gracias al profesor Rajneesh Narula,

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

quien organiza este maravilloso evento y me dio la oportunidad de hacer parte de una experiencia única y grandiosa de aprendizaje donde hice grandes amistades y conexiones.

Gracias a todos y cada uno de los evaluadores y asistentes a las conferencias de la Academia de Negocios Internacionales (AIB) en donde presenté mis avances de investigación. Cada comentario, cada sugerencia y recomendación, fueron valiosos aportes al avance en esta investigación.

A todos y cada uno de mis profesores en el Doctorado en Administración de la Universidad EAFIT, pero de manera muy especial al profesor Rodrigo Muñoz, quien siempre tuvo soluciones a cada una de mis inquietudes y solicitudes. Gracias Rodrigo, eres y siempre serás un amigo incondicional para todos los que hemos estudiado en el Doctorado.

De manera especial, quiero agradecer también a los profesores Claudia Álvarez, Izaías Martins y John Jairo Muñoz, quienes con mucha paciencia y dedicación revisaron, y aportaron de manera significativa a la propuesta de investigación de mi trabajo doctoral. Sus observaciones y recomendaciones fueron esenciales para encaminar esta investigación.

Gracias Eudaldo, mi compañero y amigo, mi motivador, motor y alas para cada uno de mis sueños. Gracias por estar siempre ahí, por nunca desampararme, por darme fuerzas, por creer en mí, e inspirar este trabajo. Tu persistencia, resiliencia, perseverancia y disciplina emprendedora siempre cuestionaron mi mente, y motivaron e inspiraron las ideas que dieron origen a esta investigación.

Gracias a mis padres, ejemplo de trabajo, dedicación y rectitud. Ustedes son los corazones más bondadosos que conozco; su amor y apoyo incondicional han promovido cada una de mis metas

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

y proyectos, y cada uno de mis logros es gracias a su paciencia, soporte y motivación permanente.

Gracias a Carlos Eduardo Botero en Inexmoda, y cada una de los empresarios que facilitaron información para esta investigación: Mateo Jaramillo Cadavid (Mateo JaCa), Isabel Cristina Giraldo, Amalia Sierra, Francisco Javier Ortega, Juan Lotero, Juan Martínez, Marcela Arias y Marcela Duque, admiro y respeto profundamente la fortaleza, inteligencia y disciplina de ustedes, que dignifican y realzan el sector textil, confección y moda de Colombia.

RESUMEN

Esta disertación doctoral pretende dar una explicación a la relación entre la actividad exportadora de las pymes y el desempeño de éstas, desde la perspectiva de recursos y capacidades y con la aplicación de técnicas de investigación mixtas. Para ello se presentan 4 artículos que reúnen los hallazgos obtenidos a través la modelación estadística y el análisis de 8 estudios de casos. Dos trabajos corresponden al desarrollo metodológico de funciones hazard y el análisis de tasas de recurrencias, para evaluar el efecto de la actividad exportadora en el desempeño de las pymes. Un tercer artículo corresponde al desarrollo de un modelo lineal generalizado para explicar el comportamiento de las exportaciones en función de los recursos y capacidades que reúnen y comprometen las pymes cuando desean intensificar su actividad exportadora. Finalmente, el cuarto artículo presenta el análisis de 8 pymes estudios de caso, donde se identifican los recursos y capacidades que comprometen y desarrollan las pymes en cada una de las fases del proceso de internacionalización, y cómo este proceso y la adquisición y mejoramiento de recursos y capacidades han contribuido al buen desempeño de las empresas. Los hallazgos evidencian la importancia de los recursos y capacidades de las pymes para poder desarrollar un exitoso proceso de actividad exportadora, y cómo este proceso, les ha permitido mejorar y adquirir nuevos recursos y capacidades que les genera ventaja competitiva. Se destacan los conocimientos, experiencia y orientación emprendedora del emprendedor, como los recursos y capacidades que generan buen desempeño a las pymes exportadoras de mercados emergentes.

Tabla de contenido

Tabla de contenido	8
1. INTRODUCCIÓN	16
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL: TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES PARA ESTUDIAR LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LAS PYMES Y SU DESEMPEÑO.	23
2.1. Recursos y Capacidades	25
2.2. Recursos tangibles vs recursos intangibles para las pymes	29
2.3. Teoría de recursos de conocimiento para estudiar desempeño de las pymes	32
2.3.1. Capital Humano	33
2.3.2. Conocimiento del mercado	34
2.3.3. Conocimiento tecnológico	35
2.4. Recursos y capacidades de la actividad exportadora	35
ARTÍCULO 1:	43
3. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN PAISES EMERGENTES: UNAS NACEN INTERNACIONALES Y OTRAS RENACEN	44
3.1. Introducción	44
3.2. Revisión de Literatura	48
3.3. Metodología	55

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

3.4. Consideraciones éticas	60
3.5. Resultados	60
3.5.1. Etapa 1: Motivación y planeación estratégica.....	65
3.5.2. Etapa 2: Investigación de mercados.....	71
3.5.3. Etapa 3: Selección de Mercado.....	72
3.5.4. Etapa 4: Selección del modo de entrada	75
3.5.5. Etapa 5. Planeación de contingencias	77
3.5.6. Etapa 6. Estrategia en la pos-entrada y compromiso de recursos.....	78
3.5.7. Etapa 7. Gerencia del rendimiento.....	79
3.6. Análisis y discusión de resultados	79
3.7. Conclusiones	82
3.8. Agradecimientos	84
4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES Y SU DESEMPEÑO:	
ENFOQUE DE RIESGOS	86
4.1. Introducción.....	86
4.2. Revisión de Literatura	91
4.2.1. Relación no lineal entre internacionalización y desempeño.....	91
4.2.2. Internacionalización gradual vs internacionalización acelerada	95
4.3. Metodología.....	100
4.3.1. Datos y muestra.....	100

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES	10
4.3.2. Análisis de funciones <i>hazard</i>	104
4.3.3. Función Hazard.....	105
4.4. Resultados	106
4.4.1. Clasificación de las empresas.....	107
4.4.2. Ajuste <i>lognormal</i> para explicar la supervivencia de los 2 grupos de empresas. 108	
4.5. Evaluando la calidad de la metodología de análisis de riesgos usando EL TRIPLE TESTEO de calidad de los estudios I-D.	112
4.5.1. Internacionalización (I).....	112
4.5.2. Desempeño (D)	114
4.5.3. Relación Internacionalización y Desempeño (I-D)	116
4.6. Conclusiones	119
5. FACTORES DETERMINANTES DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE PYMES EN ECONOMÍAS EMERGENTES.....	123
5.1. Introducción.....	124
5.2. Revisión de Literatura	126
5.3. Metodología.....	131
5.3.1. Datos y muestra.....	131
5.3.2. Modelos Lineales Generalizados	133
5.3.3. Modelado estadístico.....	134

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

5.4. Resultados	136
5.5. Conclusiones	140
6. INTERNATIONAL SMES FROM EMERGING MARKETS: INSIGHTS FROM THE COLOMBIAN TEXTILE AND APPAREL INDUSTRY	143
6.1. Introduction	143
6.2. Literature Review	146
6.3. Methodology	151
6.3.1. Sample and studied sector	151
6.3.2. Recurrence data analysis methodology	153
6.3.3. Analysis of recurrent events	155
6.4. Results	160
6.4.1. Cluster analysis	160
6.4.2. Descriptive analysis of exports of group 1	162
6.4.3. Descriptive analysis of exports in group 2	165
6.4.4. Recurrence data analysis applied to SMEs in the textile and clothing industry located in the Metropolitan region of Medellin (Colombia)	167
6.4.5. Recurrence data analysis for exports to Central America (SMEs group 1) 170	
6.4.6. Recurrence analysis of exports events to Central American countries (group 2). 172	
6.5. Conclusions	175

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES	12
7. CONCLUSIONES	178
8. LIMITACIONES, IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y TRABAJO FUTURO	182
9. REFERENCIAS CONSOLIDADAS	185
ANEXO 1	227

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

LISTADO DE TABLAS

	Pag
Tabla 3.1. Caracterización resumen de las pymes del estudio _____	61
Tabla 4.1. Distribución de edades y tamaños de las pymes del sector textil, confección y moda, en la población y en la muestra. _____	103
Tabla 4.2: Resumen de análisis clúster y centroides de los grupos de clasificación _____	106
Tabla 4.3: Ajuste <i>Lognormal</i> para las empresas del grupo 1. _____	107
Table 4.4: Resumen de datos y ajuste <i>lognormal</i> para las empresas del grupo 2 _____	109
Tabla 5.1: Análisis de varianza para los parámetros del modelo de la ecuación 1 _____	135
Tabla 5.2: Análisis de Varianza para MONTO (EN USD) _____	136
Tabla 5.3: Suma de Cuadrados Tipo III _____	136
Tabla 5.4: Medias de Mínimos Cuadrados para MONTO (EN USD) con intervalos de confianza del 95,0% _____	137
Table 6.1: Cluster analysis summary _____	160
Table 6.2: Observed frequencies of export group 1 _____	162
Table 6.3: Average sales of exports per year in group 1 _____	163
Table 6.4: Average value of exports per region in group 1 _____	163
Table 6.5: Observed frequency of exports in group 2 _____	164

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Table 6.6: Average value of exports per year in group 2 _____	165
Table 6.7: Average value of exports per region in group 2 _____	165
Table 6.8: Summary of recurrence exports data to Central America countries to studied firms _____	167
Table 6.9. NHPP model parameters estimates for the recurrence exports rate to Central America (entire sample) _____	168
Table 6.10: Summary of recurrence date of exports to Central America (SMEs at group 1) _____	169
Table 6.11: NHPP model estimates for the recurrences exports to Central America (group 1) _____	170
Table 6.12: Data summary of recurrence exports events to Central America (group 2)_	171
Table 6.13: NHPP model parameters estimates for the recurrence rate of exports to Central America (SMEs at group 2) _____	173

LISTADO DE FIGURAS

	Pag
Figura 3.1. Modelo de internacionalización “The way station”. Yip et al. (2000)_____	64
Figura 4.1: Función <i>hazard</i> grupo 1, ajuste <i>lognormal</i> _____	108
Figura 4.2: Función <i>Hazard</i> del modelo <i>lognormal</i> de las empresas del grupo 2_____	110
Figura 5.1: Medias de valores de exportaciones de acuerdo al nivel de educación del emprendedor_____	138
Figure 6.1: Recurrence and typology_____	156
Figure 6.2. Cumulative function of the average number of exports recurrences to Central America to all SMEs_____	167
Figure 6.3: Cumulative function of the average number of exports recurrences to Central America (SMEs at group 1)_____	170
Figure 6.4: Graph of the cumulative function of the average number of exports recurrences to Central America countries for companies at group 2._____	172

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

1. INTRODUCCIÓN

Varios trabajos han reconocido la importancia de las pequeñas y medianas empresas (pymes) para el desarrollo económico de las economías (Chung et al., 2008, Du et al., 2015; Fahy et al., 2005, García et al., 2016; Liu et al., 2008; Okpara, 2009). Estas empresas son responsables de una proporción considerable del crecimiento económico y la creación de nuevos empleos en los países de economías emergentes (Alvarez et al., 2008; Cadot et al., 2012; Lyon et al., 2000; Robu, 2013). Y en países con mercados internos altamente competitivos como Colombia, el número de pymes que participan en actividades comerciales internacionales se ha incrementado (Javalgi et al., 2011, Manolova et al., 2002; McDougall & Oviatt, 2000; Ruzzier et al., 2006).

La internacionalización de las pymes es un proceso clave para lograr el desarrollo nacional y la competitividad para los mercados emergentes (Kazem & Van der Heijden, 2006; Mourougane, 2012). La exportación es una de los modos de entrada a mercados extranjeros, y de esta parten los procesos de internacionalización de muchas de las pymes que consiguen exitosamente consolidarse en países diferentes a su país de origen (Almodovar & Rugman, 2014; Burgel & Murray, 2000). Exportar es relativamente de bajo riesgo, implica menor número de recursos comprometidos, y es un medio flexible para acercarse a mercados internacionales (Leonidou & Katsikeas, 2010; Morgan & Katsikeas, 1997).

A través de la implementación de una estrategia de expansión en mercados internacionales, las empresas buscan una serie de ventajas tales como adquisición de activos estratégicos, economía de escala y alcance, abastecimiento económico, transferencias de precios que dan lugar a beneficios fiscales, beneficios en experiencia internacional acumulada, efectos de poder de mercado, reducción de riesgos y aprendizaje (Contractor, 2012; Hit et al., 1997, Lu &

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Beamishh, 2004). El crecimiento del número de empresas que toman la decisión de internacionalizarse ha permitido el interés en el estudio del efecto de la internacionalización en el desempeño de las empresas (Contractor et al, 2003; Fernández & Díez, 2015; Kirca et al, 2012; Li, 2007). Los modelos de negocios de las empresas y sus recursos, también pueden determinar las limitaciones y dificultades que experimentan las empresas que deciden internacionalizarse: Las limitaciones de recursos financieros, el no ser reconocidos internacionalmente, y la poca capacidad de innovación, pueden moderar el efecto negativo de la internacionalización en el desempeño de las empresas (Crick & Spence, 2005; Sapienza et al., 2006). El proceso de internacionalización implica para las empresas gastos asociados a la falta de familiaridad con el medio ambiente de los mercados destino, costos de adaptación organizativa y coordinación de redes, costos de gestión de complejas cadenas de suministro, riesgos de la interrupción de la cadena de suministro, costos de monitoreo de proveedores externos, y los costos y riesgos asociados a las diferencias culturales políticas y económicas y la necesidad de coordinación con la distancia geográfica y psicológica (Cavusgil & Knight, 2015; Hymer, 1976; Zahra, 2005).

Existen varios trabajos de investigación empírica que han intentado explicar la relación entre internacionalización y desempeño empresarial: Algunos han encontrado que la relación entre internacionalización y desempeño es en forma de U invertida (Daniels & Bracker, 1989; Gomes & Ramaswamy, 1999; Hitt et al., 1997). Otros han encontrado que esta relación tiene forma de una curva en U (Ruigrok & Wagner, 2003) y una curva en S (Contractor et al., 2003; Lu & Beamish, 2004). Fernández & Díez (2015), evalúan la falta de consenso de estos estudios y justifican las diferentes relaciones a partir de las diferentes formas o vías en que se han dado los procesos de internacionalización de las empresas.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

El concepto de forma o vía de internacionalización se refiere a "cómo" es el proceso de internacionalización (Kuivalainen et al., 2012). Las principales vías o formas en que se dan los procesos de internacionalización corresponden a dos formas: (1) Un proceso tradicional de internacionalización, el modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), en el que las empresas se introducen poco a poco en algunos mercados internacionales o camino gradual o secuencial, y (2) un proceso o vía acelerada que implica una expansión rápida en un gran número de mercados internacionales (Cuervo-Cazurra, 2011; Weerawardena et al., 2007).

De otra parte, Verbeke & Brugman (2009), sugieren que la calidad de los estudios que intentan relacionar Internacionalización (I) con Desempeño (D), debe ser triplemente testada. Las tres categorías principales de estas pruebas direccionan cambios en relación con el concepto y la medición de: (1) Internacionalización (I); (2) Desempeño (D); y (3) la relación Internacionalización y Desempeño (I-D). Las pruebas sugeridas por Verbeke & Brugman (2009), son un llamado a replantear los estudios I-D. Se sugiere que el punto de partida de este tipo de trabajos debe introducirse en las ventajas competitivas específicas de las empresas estudiadas. Tales ventajas pueden estar relacionadas con actividades de investigación y desarrollo (R & D) o la reputación de la marca, y también puede incluir capacidades de alto orden, como la calidad de la gestión, reflejada en rutinas y en recombinação de capacidades. Es decir, este tipo de estudios también requieren de la investigación cualitativa, para indagar sobre aspectos de las ventajas competitivas de las empresas que soportan y explican la relación I-D.

Este trabajo tiene por objetivo central explicar la relación entre la actividad exportadora y el desempeño de las pymes, desde la perspectiva de recursos y capacidades y con la aplicación de técnicas de investigación mixtas. El desempeño empresarial puede ser definido de diferentes formas. El trabajo se acoge a la noción de desempeño como la capacidad de una empresa para

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

dar cumplimiento a sus metas y objetivos, entre ellos generar rendimiento positivo o ganancias. Por esta razón el indicador de mal desempeño que se utiliza corresponde al caso en que las empresas no generan ganancias durante 5 años consecutivos.

La investigación se basa en los recursos y capacidades específicas de las pymes que son las que determinan el alcance y desempeño de la internacionalización de las empresas. Este enfoque, el de recursos y capacidades específicas es la esencia de la teoría de negocios internacionales (Rugman & Verbeke, 2008, Grøgaard & Verbeke, 2012; Verbeke & Kano, 2015). De esta manera los recursos y capacidades específicas de las pymes actúan como mediadores, cualificando el vínculo o relación observada entre internacionalización y desempeño. Es decir, es crítico establecer con anterioridad que tipo de recursos y capacidades asociados al proceso de internacionalización afectan el desempeño. Parámetros como la motivación, el tipo de industria y la presencia de economías de escala pueden actuar como moderadores, afectando el cómo los recursos y capacidades específicas afectan el desempeño a través de la internacionalización.

Se presentan a continuación 4 trabajos que han desarrollado una estrategia metodológica para estudiar la relación entre la actividad exportadora de las pymes y el desempeño. Como se destacó previamente, la relación entre la internacionalización y el desempeño es afectada por el tipo o forma de internacionalización (Fernández & Díez, 2015), y esta a su vez depende de los recursos y capacidades de la firma (Andersen & Kheam, 1998; Peng, 2001). Así que metodológicamente se ha controlado este importante factor de confusión a través del análisis clúster aplicado a la muestra de pymes estudiada. Tanto los análisis cuantitativos como los análisis cualitativos, se aplicaron por separado a 2 grupos de pymes: las pymes con

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

internacionalización acelerada o tipo “*born globals*”, y las pymes con proceso secuencial o tradicional de internacionalización.

La sección 2 corresponde al marco teórico y conceptual en el que se apoyan las revisiones de literatura de los 4 artículos, y que soporta los planteamientos teóricos de la investigación.

El artículo 1, es el análisis cualitativo de 8 pymes estudios de caso, para indagar sobre los recursos y capacidades específicas que generan ventajas competitivas a las pymes antes de iniciar su actividad exportadora, durante y después de su proceso de internacionalización.

Recursos y capacidades que soportan y explican la relación entre la actividad exportadora y el desempeño.

El artículo 2, aplica el análisis de funciones *hazard* a 64 pymes que respondieron encuestas en línea y presenciales. La metodología de análisis de riesgos fue sometida al triple testeo propuesto por Verbeke & Rugman (2009) y se propone como un acercamiento metodológico diferente del tradicional análisis de regresión, para estudiar la relación entre desempeño empresarial e internacionalización. Una fuerte limitación de aplicar técnicas de regresión para estudiar el impacto o efecto de la internacionalización en el desempeño de las empresas, así se reduzcan o eliminen el efecto de enmascaramiento debido al tipo o forma de internacionalización, es que la regresión no siempre proporciona resultados adecuados, ya que, a veces la relación que existe entre la variable dependiente y las variables independientes no es lineal. La estimación de los parámetros de estas funciones no lineales es un proceso más complicado que en las funciones lineales, ya que incluso puede ocurrir que en los modelos no lineales el número de parámetros no coincida con el número de variables explicativas (Osborne & Waters, 2002; Porter et al., 1981; Zhao et al., 2001).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

El análisis de regresión se basa en el hecho de que dos variables crezcan o decrezcan siguiendo las mismas pautas, y esto no implica necesariamente que una cause a la otra, ya que puede ocurrir que entre ellas se produzca una relación no real. Este análisis estadístico es adecuado para cuantificar una relación conocida entre variables, pero no es el mejor instrumento para hallar relaciones funcionales entre variables. Una aproximación diferente al estudio del efecto de la internacionalización en el desempeño, es el análisis *hazards* del riesgo de un mal desempeño, y observar cómo se comporta este de acuerdo al tipo o forma de internacionalización escogido por las empresas. Entre las ventajas de este tipo de análisis se tiene, que no es necesario asumir ningún tipo de relación entre internacionalización y desempeño, y al estudiar el riesgo del desempeño se tiene en cuenta que este puede tener comportamiento positivo o negativo. Adicionalmente hay flexibilidad en el tamaño de muestra para la estimación de funciones *hazards* ya que en este tipo de análisis, la variable de interés es el tiempo transcurrido hasta la ocurrencia del evento y no únicamente el número de eventos reportados (Meeker & Escobar, 1998). Se propone un acercamiento metodológico diferente del análisis de regresión y correlación para el estudio del efecto de la internacionalización en el desempeño de las empresas, la metodología del análisis de riesgos o funciones *hazards*.

Un tercer artículo presenta un modelo lineal generalizado aplicado a 3406 valores de exportación de 43 pymes, obtenidos a través de la base de datos oficial de BACEX. Con este modelo se identifican los factores de recursos y capacidades de las pymes que afectan el comportamiento de la actividad exportadora.

El artículo 4 corresponde al análisis de recurrencias de la actividad exportadora de las pymes, para diagnóstico de la existencia de una relación entre la actividad exportadora y el desempeño de las pymes. Para este artículo se hace uso de información de 1165 eventos de

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

exportación de 49 pymes, obtenidos a través de la base de datos oficial de BACEX. Es importante aclarar que este es el único artículo que ya se encuentra publicado y para mantener coherencia con lo presentado en la publicación del mismo, se ha dejado escrito en inglés, que es el idioma de la publicación. Los resultados exhiben una fuerte evidencia de la importancia del emprendedor y sus redes, como factores claves en el entendimiento de la selección del mercado, el modo de entrada y el rendimiento internacional de las pymes. Adicionalmente, el rendimiento de las exportaciones y la diversificación de mercados son altamente dependientes, de la habilidad de las empresas para tener un comportamiento proactivo e innovador en el posicionamiento de sus productos y consolidación de marca tanto para sus clientes como distribuidores.

Finalmente, el proceso de toma de decisiones en cada una de las etapas del proceso de internacionalización, permite el desarrollo de habilidades de cooperación y de un proceso de innovación interno de las pymes, que les permite desarrollar capacidades que afectan el desarrollo de un proceso de internacionalización con rendimiento positivo.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL: TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES PARA ESTUDIAR LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LAS PYMES Y SU DESEMPEÑO.

La teoría de recursos y capacidades tiene sus fundamentos en investigaciones previas sobre las competencias distintivas (Stinchcombe, 1965), la economía ricardiana (Ricardo, 1966), la teoría del crecimiento de la firma (Penrose, 1959), el enfoque sobre los recursos y capacidades de la empresa para la formulación de la estrategia (Andrews, 1971), y la teoría evolucionaria de la firma (Barney, 1986; Nelson & Winter, 1982). Esta teoría presenta dos importantes supuestos: los recursos necesarios para concebir, escoger e implementar estrategias deben ser heterogéneamente distribuidos a través del conjunto de empresas competidoras y las empresas pueden ser diferentes a través del tiempo (Barney, 1991).

La propuesta central de la teoría de recursos y capacidades reside en la heterogeneidad o disparidad existente entre las empresas, surgida a raíz de la diferencia en sus recursos, capacidades o competencias básicas, y en su posible valor como fuente de ventaja competitiva sostenible (Grant, 1991). Esta teoría afirma que las empresas se diferencian en la dotación de sus recursos por razones tales como su historia particular, su experiencia, la aplicación de diferentes estrategias y el uso y la combinación de distintos recursos y capacidades a través del tiempo. Así, el nivel de diferenciación de un producto dependerá de la diferenciación de sus recursos. Si la empresa tiene una dotación de recursos única, también su producto será único.

Los recursos deben ser duraderos y difíciles de imitar y sustituir (Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Collis & Montgomery, 1995; Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Porter, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Stalk et al., 1992).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

La perspectiva basada en los recursos no impone que sea necesario considerar todos los recursos que posee una empresa, sino que se centra en los recursos críticos o estratégicos, es decir, aquellos que son generadores de la ventaja competitiva sostenible de la empresa. Para identificar los recursos críticos, distintos autores han propuesto una serie de "pruebas" (Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Collis & Montgomery, 1995; Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Porter, 1991; Prahalad & Hamel, 1994; Wernefelt, 1984; Zahra & Das, 1993), y de estos referentes, se destacan las siguientes:

- Prueba de la *superioridad competitiva*, evalúa si el recurso contribuye a la diferenciación de la empresa de sus competidores y en qué medida logra esa diferenciación.
- Prueba de *imitabilidad*, analiza las dificultades reales y potenciales de los competidores en la imitación de los recursos, por ejemplo, la unicidad física, dependencia de la trayectoria, la ambigüedad informal o la disuasión económica.
- Prueba de *duración*, que mide si los beneficios del recurso, también se generarán en el largo plazo.
- Prueba de *apropiabilidad*, verifica si la empresa que posee el recurso es capaz de explotar las ventajas generadas en el mercado.
- Prueba de *sustitución*, que valora lo difícil que es para los competidores sustituir el recurso con una alternativa que de las mismas ventajas.

A partir de estos conceptos básicos, algunos autores han propuesto marcos y enfoques para apoyar el análisis de estrategia y planificación para el alcance de ventaja competitiva (Aaker, 1989; Amit & Shoemaker, 1993; Collis & Montgomery, 1995; Grant, 1991; Hall, 1993; Peteraf, 1993; Prahalad & Hamel, 1990; Stalk et al., 1992; Wernefelt, 1984; Williamson &

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Verdin, 1992; Zahra & Das, 1993). Sin embargo, estas contribuciones en general se refieren a la empresa grande.

Para poder aplicar el enfoque de recursos en el análisis estratégico de la pequeña y mediana empresa, Rangone (1999), propone el siguiente esquema metodológico: 1. Definir la intención estratégica y las actuaciones clave de la empresa; 2. Identificar los recursos de la empresa que influyen en las actuaciones clave; 3. Evaluar el valor estratégico de los recursos, es decir, su capacidad de crear y sostener en el largo plazo la competitiva ventaja; 4. Evaluar la coherencia estratégica de los recursos en contribuir con intención al logro de los objetivos estratégicos; 5. La generación de opciones estratégicas.

2.1. Recursos y Capacidades

Para Penrose (1959) los recursos son cosas físicas que la empresa puede comprar, arrendar o producir, para su propio uso, y que las personas pueden contratar para hacer más efectiva una parte, o toda la empresa. Los servicios son contribuciones que los recursos pueden hacer a las operaciones productivas de la firma, por lo tanto los recursos, pueden ser vistos como paquetes de posibles servicios, los cuales serán factores esenciales en el proceso productivo. Estos recursos son finalmente convertidos en productos o servicios, a través del uso de otros activos y de mecanismos como la tecnología, o los sistemas de información gerenciales (Amit & Schoemaker, 1993).

Los recursos son la unidad básica. Las capacidades son el resultado de la combinación de recursos. La combinación de capacidades genera habilidades esenciales para conseguir una ventaja competitiva y a esta combinación se le da el nombre de capacidades centrales, las cuales

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

son muy difíciles de replicar ya que poseen componentes distintivos de cada organización. Finalmente, las capacidades dinámicas presentan el mayor grado de combinación de conocimiento porque integran las capacidades centrales de la organización y además, permiten su evolución en el tiempo, por la absorción, integración y reconfiguración de nuevo conocimiento de acuerdo con la dinámica del mercado.

Las capacidades se definen como las rutinas organizativas que se generan en la empresa como resultado de los procesos internos de aprendizaje y de los flujos de recursos que se han utilizado; se crean en la actividad diaria de la empresa, son acumulativas y son mantenidas por los miembros de la organización, sus derechos de propiedad son ambiguos, y no pueden ser controladas totalmente por la empresa, de ahí su complejidad. Según Grant (1991) una capacidad es en esencia una rutina o un número de rutinas que interactúan juntas. Amit & Schoemaker (1993) definen las capacidades como la habilidad de utilizar recursos a través de los procesos organizativos de la empresa, con el objetivo de obtener un fin determinado. Para Dierickx & Cool (1989) las capacidades se relacionan con aquellas habilidades específicas de la empresa, el conocimiento y los valores que son acumulados a través del aprendizaje y del entrenamiento en el trabajo. Grant (1991) señala que las habilidades de una organización son desarrolladas y sostenidas sólo a través de la experiencia. Teece (2014) propone un marco donde se integran las capacidades dinámicas, junto con la estrategia para estudiar el desempeño empresarial superior, especialmente en entornos globales de movimiento rápido; entonces se utiliza este marco para explicar cómo la estrategia y las capacidades dinámicas en conjunto determinan a nivel de empresa la ventaja competitiva en entornos globales.

Por tanto, el análisis de los recursos y capacidades permite identificar, valorar y explotar el conjunto de recursos y competencias existentes en la empresa para obtener ventajas

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

competitivas. Sin embargo, el fenómeno de la competencia es un proceso dinámico en el que la ventaja competitiva de la empresa está sometida a un posible desgaste por imitación e innovación de los competidores. Por lo tanto, es crucial que la empresa explore su base de recursos (perspectiva estática) e identifique aquellos recursos y/o capacidades organizativas que todavía no posee y que son necesarios para desarrollar las estrategias futuras (perspectiva dinámica).

¿Pero cómo se ha estudiado la pyme a través de la teoría de recursos y capacidades? En la pyme, la jerarquía se contrae con frecuencia y la toma de decisiones está centralizada. El organigrama de una pyme muy rara vez es formalizado, y en general incluye tres o cuatro niveles, especialmente en la industria manufacturera (D' Amboise y Gasse, 1984). Debido a su tamaño, en la pyme, hay menos diferenciación interpersonal y estructural en respuesta a la diversidad de tareas y la interdependencia de los departamentos es muy personalizada en comparación con las grandes empresas.

Las pequeñas y medianas empresas por lo general, tienen pocos recursos, y en la mejor situación, sus recursos son similares a los de sus competidoras o bien pueden ser copiados con facilidad. Por esta razón, así como es muy importante el tener recursos, es determinante el utilizarlos adecuadamente. La identificación, cambio, combinación, reconfiguración y apalancamiento del conjunto de recursos, es esencial para la generación de ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas (Pillania, 2006), que no tienen en general, acceso a recursos especialmente escasos y valiosos.

En este sentido, es importante diferenciar entre el valor potencial de los recursos y el valor que realmente la empresa es capaz de extraer de ellos, apalancándolos mediante su estrategia y sus acciones competitivas (He & Mahoney, 2006). Dos empresas con recursos similares pueden encontrarse en situaciones competitivas radicalmente distintas, de forma que

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

los recursos que para una no valen nada, para otra, en otra combinación, pueden ser muy valiosos (Baker & Nelson, 2005).

Muchas empresas no pueden disponer de recursos escasos y valiosos; sin embargo, pueden combinar los recursos y lograr resultados a través de la interacción de esos recursos. A esto se le llama desarrollo de capacidades, y cuando una empresa logra obtener capacidades, podrá construir una ventaja competitiva. Las capacidades, potencian los recursos disponibles, y con ello permiten que empresas con recursos normales o sencillos logren resultados determinantes. Makadok (2001) identifica dos mecanismos para que la empresa construya una ventaja competitiva: A través del “resource picking”, la empresa selecciona los recursos disponibles en el mercado de forma más eficaz que los competidores. El segundo mecanismo es construir capacidades, “capability building” y consiste en crear sistemas organizativos que impulsen y desarrollen la productividad de los recursos de los que dispone la empresa. Teniendo como base ese conjunto de recursos y capacidades, la empresa desarrollará su estrategia para aprovechar las oportunidades que ofrezca el entorno y construir una ventaja competitiva.

Adicionalmente las características gerenciales de las pymes son influenciadas por las motivaciones, metas, objetivos y acciones del propietario-gerente. Deeks (1973) describe al propietario-gerente como un artesano experto que se ocupa principalmente de la calidad y reputación. La importancia del propietario-gerente de la pyme no se puede exagerar. Debido a su función central una mayor comprensión de la función del propietario-gerente potenciará la comprensión del pequeño negocio en sí.

En la literatura se han encontrado diversos estudios sobre los factores internos que influyen en el desempeño empresarial, la mayoría de ellos enfocados en las características, los antecedentes y los comportamientos de los empresarios. Stuart & Abetti (1990) relacionan la

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

experiencia específica en la industria del empresario con el éxito de su empresa. Storey (1985) estudia el nivel de educación del empresario como una importante dimensión del desempeño satisfactorio empresarial. Bruderl et al. (1992) defienden la importancia que para el desempeño tienen la educación, la experiencia general de trabajo y la experiencia en la industria del empresario. Peterson et al. (1983) estudian la relación entre el desempeño empresarial y la experiencia del empresario en la administración del negocio. Lee & Tsang (2001) confirman la importancia de la experiencia gerencial y la experiencia en la industria en el éxito empresarial. Roure & Keeley (1990) analizan la importancia de las características del equipo fundador y la selección de la estrategia en el éxito empresarial.

2.2. Recursos tangibles vs recursos intangibles para las pymes

Se han propuesto diversas definiciones y clasificaciones de recursos en la literatura: Algunos autores dividen los recursos en clases homogéneas, tales como, recursos financieros, recursos físicos (planta, máquina, equipos), recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos organizacionales como los sistemas de gestión y control, el clima organizacional y las relaciones internas (Grant, 1991; Azzone et al., 1996). Otros investigadores hacen clasificaciones en recursos tangibles, tales como los recursos humanos, financieros o físicos, y recursos intangibles, como la reputación, la organización, el “know-how” o las patentes (Collis & Montgomery, 1995; Hall, 1992; Zahra & Das, 1993). Hay trabajos que introducen la distinción entre los activos, algo que una empresa posee (como la marca, el lugar de ventas), y las habilidades, algo que una empresa es capaz de hacer (como la publicidad, la manufactura eficiente) (Aaker, 1989; Hall, 1992).

La clasificación de los recursos en clases homogéneas propuesta por Grant (1991), identifica recursos financieros, físicos, humanos, relacionales y tecnológicos. El fenómeno de

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

“liability of smallness” señala la importancia de los dos primeros tipos (los tangibles) para las pymes; sin embargo, trabajos recientes destacan la importancia de los recursos intangibles como conocimiento y experiencia, reputación, relaciones y una base de clientes y empleados en la generación de ventajas competitivas sostenibles (Lichtenstein & Brush, 2001). En el caso de las pymes que son empresas vinculadas a la figura de un empresario, este último puede considerarse como un recurso muy importante para ellas (Alvarez & Busenitz, 2001).

Los recursos basados en la propiedad típicamente se refieren a los recursos tangibles, mientras que los recursos basados en el conocimiento son las formas en que las empresas combinan y transforman los recursos tangibles (Galunic & Rodan, 1998). Los recursos basados en el conocimiento pueden ser particularmente importantes para proporcionar una ventaja competitiva sostenible, porque son inherentemente difíciles de imitar, por lo tanto facilitan la diferenciación sostenible (McEvily & Chakravarthy, 2002), y juegan un papel esencial en la capacidad de la empresa para ser emprendedora (Galunic & Eisenhardt, 1994), y mejoran el rendimiento (McGrath et al., 1996).

Los recursos intangibles asociados a conocimiento y experiencia, reputación y relaciones, corresponden a los recursos que generan ventaja competitiva a las pymes. La economía global exige a las empresas buen desempeño basado en el desarrollo oportuno y el despliegue de los activos intangibles, las relaciones entre empresas y el capital humano, la capacidad de las empresas para ser y seguir siendo emprendedoras y ágiles en los mercados domésticos e internacionales (Al-Aali y Teece, 2014).

Es muy probable que el proceso de identificación de oportunidades y el de obtención de los recursos para aprovecharlas se den de manera simultánea. De tal manera, que son los recursos disponibles los que inducen a la identificación de una oportunidad que permita

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

explotarlos; las oportunidades, desde este punto de vista, se promueven (Baker & Nelson, 2005). De esta forma, un buen conocimiento de los recursos de la empresa puede ser determinante para detectar o crear las oportunidades que esos recursos pueden explotar.

La pequeña y mediana empresa puede evaluar sus recursos con cierta facilidad, dada la capacidad del gerente-propietario de conocer la totalidad de su empresa. Conoce a su grupo de trabajadores, sus habilidades, entiende la tecnología que emplea así como la experiencia que ha acumulado, sabe del grado de compromiso que tienen sus proveedores, así como la reputación de la empresa entre sus clientes. Esta cercanía proporciona al empresario un conocimiento más profundo de la realidad de su empresa. Además, las pymes ofrecen en general, menores resistencia al cambio; existen menos intereses creados, menos conflictos de poder, y menor inercia organizativa (Leonard-Barton, 1992). Todo ello permite a la gerencia tener una mayor libertad de actuación al eliminar ciertos recursos.

Por otra parte, las pequeñas empresas carecen en muchos casos de los recursos complementarios para explotar con éxito las innovaciones en el mercado, con lo que su capacidad de extraer beneficios de ellas es más limitada (Cohen, 1995). No obstante, al igual que sucede con otros tipos de recursos, los efectos del tamaño empresarial no son en una sola dirección. Una vez más, la flexibilidad y falta de burocracia de las pymes favorece la aparición de ideas novedosas. Los empleados gozan además de un mejor régimen de apropiación de las rentas generadas por la innovación, generándose así un sistema más eficaz de incentivos. Se favorece así en los trabajadores la toma de riesgos y el tipo de comportamiento creativo que impulsa la innovación (Qian & Li, 2003). La cercanía al mercado y a los clientes (Camisón, 1997) puede proporcionar a la empresa información para detectar oportunidades y con ello innovar para ofrecer un producto o servicio más próximo a las necesidades de grupos concretos

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

de clientes que en muchos casos no son atendidos por empresas de mayor tamaño. El resultado es que, en ocasiones, las pymes pueden estar mejor dotadas en términos de recursos tecnológicos (De Rassenfosse, 2012), particularmente cuando se trata de hacer frente a entornos muy cambiantes y a innovaciones radicales y cambios de paradigma (Lloyd-Reason et al., 2002; Koberg et al., 2003).

Por esta razón se asume que gran parte de las innovaciones que se producen en la empresa no dependen de los gastos de investigación y desarrollo sino que son el resultado de combinar una y otra vez, conocimientos preexistentes en una nueva forma o de aplicar conocimientos avanzados desarrollados en otras empresas o sectores. Estas innovaciones no tecnológicas se traducen en mejoras en los productos o en los procesos productivos. Esto es particularmente habitual en el caso de las pequeñas empresas, y puede explicar por qué se las considera menos innovadoras, sin que eso implique una desventaja competitiva. En realidad, no es que las pymes innovan menos, en muchos casos, sucede que innovan de forma diferente a lo que es habitual en las grandes empresas.

Finalmente es importante destacar que el proceso de inversión constante para desarrollar recursos y capacidades puede suceder espontáneamente a través del aprendizaje de la propia organización. Itami & Roehl (1987) introducen el concepto de “ajuste dinámico de los recursos” para describir el proceso mediante el cual la finalidad de la estrategia no es sólo utilizar los recursos de la empresa sino, además, aumentarlos a través de la creación de destrezas y conocimientos que, muchas veces, son producto de la experiencia.

2.3. Teoría de recursos de conocimiento para estudiar desempeño de las pymes

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

El conocimiento organizacional es un conjunto de recursos intangibles muy importante, que es fuente de ventaja competitiva sostenible (Hitt et al., 1999). De hecho, se ha argumentado que los recursos de conocimiento son los recursos con mayor capacidad para servir como fuente de desarrollo sostenible y de diferenciación, debido a la inmovilidad (McEvily & Chakravarthy, 2002) y aplicabilidad general (Miller & Shamsie, 1996). El conocimiento permite a una empresa predecir con mayor precisión la naturaleza de los cambios del entorno y el potencial comercial y adecuación estratégica y táctica de las acciones (Cohen & Levinthal, 1990). Sin conocimiento, una organización es menos capaz de descubrir y explotar nuevas oportunidades.

2.3.1. Capital Humano

El capital humano puede definirse como el conjunto de competencias, conocimientos, atributos sociales y de personalidad, incluyendo la creatividad, que hacen parte de la capacidad de realizar el trabajo humano para producir valor económico (Bogdanowicz & Bailey, 2002). El capital humano ha sido reconocido como un factor clave para mantener posiciones de ventaja competitiva y su mejora está vinculada a un mejor desempeño tanto financiero como no financiero (Cheng, et al., 2010). Unger et al., (2011), destacaron que el capital humano aumenta la capacidad de los empleados para descubrir y explotar oportunidades de negocio, y este conocimiento ayuda a miembros de la empresa para identificar y adquirir otros recursos útiles y beneficiosos, tales como el conocimiento relacionado.

El capital humano es un recurso significativo fundamental e inimitable que ayuda a las empresas a mantener su ventaja competitiva (Chowdhury et al., 2014). La globalización y los avances tecnológicos, han afectado los mercados, que cada vez son más competitivos, y esto exige a las empresas que quieren sobrevivir, la necesidad de mejorar la calidad de sus conocimientos.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Se puede afirmar que el conocimiento se ha convertido en uno de los conductores para que las empresas tengan éxito (Wong, 2005). Por lo tanto, el capital humano que consiste en conocimientos, capacidades y habilidades acumulados por los empleados a través de la educación, el aprendizaje y la experiencia puede considerarse un contribuyente esencial para las competencias de las empresas (Chena & Huang, 2009).

Varios estudios afirman que existe una relación entre el conocimiento creado por los individuos y el desempeño empresarial (Vijande et al., 2005). Zhao et al. (2013), destacan que la aparición de nuevos conocimientos conduce a cambios en las estructuras del conocimiento, creando nuevas rutinas que les pueden ayudar a mejorar sus habilidades y desempeño. Así, contribuir tanto a la actualización del capital humano es contribuir al objetivo de un mejor desempeño empresarial (Birasnav, 2014).

2.3.2. Conocimiento del mercado

El conocimiento del mercado puede aumentar la capacidad de una empresa para descubrir y explotar las oportunidades debido a que el conocimiento de los problemas del cliente puede tener una gran generalidad y por lo tanto constituye oportunidades en el mercado de bienes. Además con el conocimiento del mercado se facilita determinar el valor en el mercado de los nuevos descubrimientos científicos, tecnológicos. Se da lugar a la innovación que frecuentemente recae en los usuarios de las nuevas tecnologías que no pueden articular fácilmente los desarrollos a sus necesidades, a las soluciones de los problemas, y por lo tanto la organización deben compartir parte de la misma, el conocimiento tácito con sus usuarios (Cohen & Levinthal, 1990; Shane, 2000; Von Hippel, 1988). Apoyando lo anterior, Shane (2000) encontró que el conocimiento previo de los problemas del cliente y las maneras de servir el mercado, influyen el descubrimiento de soluciones a los problemas de los clientes. Aquellos

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

que carecen de familiaridad con los clientes (Shane, 2000; Von Hippel, 1988) y el conocimiento de las formas de servir el mercado (Shane, 2000) tendrán dificultades para reconocer las soluciones a las necesidades del cliente y de formular una estrategia de marketing eficaz de introducir y vender el nuevo producto y/o servicio.

2.3.3. Conocimiento tecnológico

El conocimiento tecnológico también puede mejorar el descubrimiento y explotación de oportunidades. A veces el conocimiento puede conducir a un avance tecnológico que representa una oportunidad a pesar de que su aplicabilidad en el mercado no sea fácilmente evidente (Abernathy & Utterback, 1978). El conocimiento tecnológico también puede mejorar la capacidad de una empresa para explotar eficazmente la oportunidad de diseñar óptimamente la funcionalidad, costo y confiabilidad de un producto (Rosenberg, 1994) y, finalmente, el impacto económico de la explotación de una oportunidad (McEvily & Chakravarthy, 2002). Por lo tanto, el conocimiento tecnológico proporciona a una empresa la capacidad de explotar rápidamente oportunidades, o le permite responder con rapidez cuando los competidores hacen avances (Cohen & Levinthal, 1990).

2.4. Recursos y capacidades de la actividad exportadora

La actividad exportadora es una forma de internacionalización de las pymes. Algunos estudios han identificado empresas que se internacionalizan después de consolidarse en su mercado doméstico, y otros estudios identifican empresas que inician su internacionalización casi inmediatamente después de crearse. Desde la perspectiva de la teoría de internacionalización se han desarrollado investigación para modelar ambos casos.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Los modelos tradicionales de internacionalización de las empresas hacen énfasis en un proceso gradual de aprendizaje y de aumento del compromiso con los mercados internacionales, inicialmente, entrando en los mercados psíquicamente cercanos (Johanson & Vahlne, 1977; Eriksson et al., 1997). Este enfoque tradicional ha sido cuestionado por los modelos de empresas nuevas o de reciente creación e internacionales (Cavusgil & Knight, 2009; Coviello, 2006; Madsen & Servais, 1997;; Mathews & Zander, 2007; Zhou, et al., 2007), que desde el principio, establecen sus puntos de apoyo en muchos mercados extranjeros, no sólo debido a la amplitud de los mercados de referencia en los cuales necesitan competir, sino también por la necesidad de desarrollar y aprovechar los recursos críticos. Una característica común de las empresas nuevas e internacionales es que estas jóvenes empresas se internacionalizan través de la toma de riesgos y la innovación en lugar de una gradual acumulación y despliegue de recursos en el extranjero (McNaughton, 2003; Knight et al., 2004). La toma de riesgos y la innovación son ingredientes clave en este comportamiento, mediado por las características, experiencia y redes del empresario (Cavusgil & Knight, 2009; Coviello, 2006; Madsen & Servais, 1997;; Mathews & Zander, 2007; Zhou, et al., 2007).

La teoría de recursos y capacidades puede ofrecer un sustento teórico para explicar las estrategias de internacionalización de las empresas (Peng, 2001) y por lo tanto, para explicar la relación entre la actividad exportadora y el desempeño de las empresas,: tanto para las empresas que exhiben un proceso de internacionalización acompañado de un proceso gradual de aprendizaje y de aumento de compromiso con los mercados internacionales, como para aquellas que a través de la toma de riesgos e innovación inician rápidamente su internacionalización estableciendo sus puntos de apoyo en muchos mercados extranjeros. Algunos trabajos resaltan la importancia de diferentes recursos y capacidades de la empresa como factores importantes para

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

lograr incursionar en el mercado internacional (Teece, 2014), en especial, los recursos basados en el conocimiento y las capacidades dinámicas. Los estudios sobre internacionalización han permitido que se identifiquen recursos como, el conocimiento y la experiencia internacional, que por sus características son considerados recursos valiosos, únicos y difíciles de imitar que permiten alcanzar una ventaja competitiva.

El compromiso inicial de una empresa en los mercados internacionales, como se refleja en la escala de las ventas en el primer año después de entrar en los mercados extranjeros, es probable que varíe en función de su estrategia de entrada en el mercado; una estrategia que se rige por las condiciones del sector (Luostarinen & Gabrielsson, 2006; Toften et al., 2009). Por ejemplo, los ciclos de producción cortos, mercados competitivos y mercados de rápido crecimiento, y grandes son las condiciones que favorecen la adopción de una estrategia de entrada de empresas nacidas globalmente (Bell et al, 2003; Kalish et al, 1995). La esencia de esta estrategia es hacer creíble el compromiso con el mercado extranjero con el fin de ganar rápidamente la posición de mercado y desalentar otros participantes.

Las empresas *born globals* tienden a operar en nichos de mercado, donde las empresas a menudo disfrutan de las ventajas de ser el primero, pero también necesitan para defender su posición el enfrentarse a otros competidores globales especializados (Bell et al., 2003; Fontes & Coombs, 1997; Zucchella et al, 2007). Hashai (2011) subraya la importancia del compromiso inicial en términos de alcance geográfico y encuentra que las empresas nuevas e internacionales, en particular las que se identifican como empresas globales, tienden a seguir una senda de expansión elegida en la construcción de este compromiso. Las empresas que utilizan una entrada internacional secuencial hacen compromisos iniciales más pequeños en los mercados internacionales y aumentan el compromiso como efectos indirectos que se materializan a través

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

del tiempo. La estrategia de internacionalización encaja para las empresas exportadoras tradicionales. Este tipo de empresas no considera la comercialización internacional como un mercado relevante desde el principio. El patrón de comportamiento típico para estas empresas es más bien reactiva (Bell et al., 2003) y se caracteriza por el aprendizaje experiencial muy prudente (Leonidou & Katsikeas, 1996). El compromiso inicial de los exportadores tradicionales a los mercados extranjeros, por tanto, se puede esperar que sea muy pequeño y es probable que aumente sólo si el conocimiento se acumula, y si las externalidades que surgen estimulan la ampliación de sus mercados, en línea con un proceso de desarrollo por etapas (Johanson & Vahlne, 1977).

Autio et al. (2000) relaciona las tasas superiores de crecimiento en los mercados internacionales de empresas con internacionalización temprana, con el concepto de derivados de las “ventajas de novedad aprendizaje” basados en el conocimiento y las fundaciones de aprendizaje de la teoría de recursos de la empresa (Barney & Zajac, 1994). De acuerdo con este punto de vista, las empresas de mayor edad tienden a estar encerradas en las rutinas desarrolladas originalmente para el mercado interno. Este encierro les impide el aprendizaje y el desarrollo de nuevas competencias para crecer con éxito en diversos mercados internacionales. Por el contrario, las empresas jóvenes pueden ajustarse con mayor flexibilidad en los entornos de nuevos mercados, con actitudes positivas sobre los mercados extranjeros que les permiten generar oportunidades de crecimiento adicionales más allá del mercado interno (Brush, 1992; Bell et al., 2003). A diferencia de los exportadores tradicionales, la internacionalización rápida por parte de las empresas nuevas e internacionales (*born globals*) desencadena un proceso de aprendizaje acelerado y la adaptación (Barkema & Vermeulen, 1998; Lu & Beamish, 2001). Como fue identificado por Zhou et al. (2010), las empresas nuevas e internacionales, invierten

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

activamente en las capacidades de mejora y utilizan las redes externas e internas para aprender y mejorar la eficiencia en la operación a través de los países, con el conocimiento que contribuye a un rápido crecimiento (Prashantham & Young, 2011; Sapienza et al, 2006; Zahra et al, 2000).

Entre las empresas nuevas e internacionales, las empresas *born globals* que operan desde el principio en un amplio conjunto de países, están expuestas radicalmente a una gran diversidad tecnológica, entornos culturales y de negocios (Hitt et al., 1994). Esta diversidad internacional mejora el aprendizaje y las ventas con crecimiento tecnológico (Zahra et al., 2000) y también se puede explicar el hallazgo de que a nivel mundial las empresas *born globals* tienden a utilizar estrategias de aprendizaje más activas, incluyendo experimentación, tolerar el fracaso y la solución de problemas que puedan surgir (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Desde una visión estratégica, una estrategia de internacionalización de empresas nuevas e internacionales está asociada con empresas cuya puesta en marcha global tiene como objetivo ganar rápidamente una posición fuerte en el mercado y la ventaja competitiva en mercados extranjeros (Kalish et al., 1995; Stremersch & Tellis, 2004). Esto debe resultar en una persistentemente fuerte tasa de crecimiento de las ventas externas. Por el contrario, en la estrategia de internacionalización secuencial, que busca beneficiarse de los efectos provenientes de las entradas en forma secuencial, los mercados extranjeros, mostrarán un crecimiento en las ventas con el tiempo, si los efectos de derrame en el mercado se materializan. Por lo tanto, desde la perspectiva estratégica, las empresas *born globals*, mostrarán mayores tasas de crecimiento que las empresas exportadoras tradicionales.

Normalmente en las empresas tradicionales, el crecimiento de las ventas en los mercados extranjeros se ha asociado con el aprendizaje experiencial y un compromiso aumentando gradualmente con el tiempo (Johanson & Vahlne, 2009). Siguiendo la lógica de ensayo y error,

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

una revocación de la decisión de internacionalizar ocurrirá si las oportunidades en los mercados extranjeros no se materializan como se esperaba (Bonaccorsi, 1992). Sin embargo, una estrategia internacionalización de *born globals* basada en un fuerte compromiso inicial en los mercados extranjeros impediría una salida fácil. Una salida fácil afectaría negativamente la credibilidad de una búsqueda de la estrategia para desalentar a otras empresas de entrar en el mercado (Ghemawat & Del Sol, 1998). La mayoría de las empresas internacionales operan en industrias de alta tecnología y globalizada, el mercado de referencia en el que tienen que competir (es decir, donde la interacción competitiva entre las empresas es alta) típicamente comprende varios países y, por lo tanto, se requiere de un compromiso para continuar la exportación a estos mercados (Bell et al., 2003; Fan & Phan, 2007; Onkelinx & Sleuwaegen, 2011). La expansión geográfica rápida y extensiva no sólo aumenta el compromiso de internacionalizar operaciones, sino que también requiere de la consideración de una planificación proactiva (Bell et al., 2003; Kuivalainen et al., 2007). La probabilidad de una retirada completa de los mercados internacionales disminuye a medida que el compromiso general de operaciones aumenta en el extranjero (Benito, 1997). Este punto de vista es apoyado por Pauwels et al. (2009), quien encontró que la intensidad de internacionalización se asocia positivamente con la propensión a seguir la internacionalización.

Una estrategia de riesgo-minimizado secuencial sólo mostrará un compromiso creciente con el tiempo. Para minimizar el riesgo, el compromiso inicial sería limitado, por lo que la salida al mercado exterior es menos costosa (Welch & Wiedersheim-Paul, 1980). Estas estrategias son típicos de las industrias tradicionales (Bell et al., 2003; Stremersch & Tellis, 2004). El comportamiento reactivo cauteloso y de aprendizaje experimental se observa en los exportadores

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

tradicionales que solo comienzan a exportar después de haberse establecido bien en el mercado nacional (Kuivalainen et al., 2007).

La estrategia secuencial implica un compromiso entre la maximización de los ingresos y la minimización del riesgo (Stremersch & Tellis, 2004). Además de la estrategia elegida, Las pymes que deciden iniciar tempranamente su actividad exportadora, normalmente se enfrentan a tres tipos de responsabilidad (Zahra, 2005) que aumentan el riesgo de fracaso: responsabilidad de la pequeñez, de la novedad y de la extranjería. Estas empresas son pequeñas y tienen limitados recursos de holgura para superar los retos de la internacionalización (Bell, 1997). Además de la responsabilidad de la pequeñez, estas empresas se enfrentan a la responsabilidad de la novedad (Stinchcombe, 1965; Brüderl & Schüssler, 1990) y la responsabilidad de la extranjería en los mercados institucionalmente diferentes del país natal (Zaheer & Mosakowski, 1997). En consecuencia, algunos investigadores (Eriksson et al., 1997; Sapienza et al., 2006) postulan que estas empresas se caracterizan por las altas tasas de fracaso en los primeros años de su existencia. Aunque también hay ventajas en aprendizaje, novedad y flexibilidad generadas en el tiempo (Autio et al., 2000) que les permite beneficiarse de los conocimientos adquiridos en los mercados internacionales y por lo tanto reducir el riesgo de fracaso.

Sin embargo, cabe mencionar que si se analizan las consecuencias en el medio y largo plazo para el desempeño y la supervivencia, no se puede descartar un riesgo de fracaso mayor en el período de la muy temprana internacionalización. Después de un largo período de aprendizaje activo, la creación de redes y diversificación entre países puede ayudar a reducir el riesgo de fracaso (Hitt et al., 1994; Shrader et al., 2000).

Por lo tanto es de interés identificar si es necesario que las pymes tengan un conjunto de recursos y capacidades que les permita iniciar un proceso de actividad exportadora, y a la vez, si

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

la actividad exportadora contribuye a la conformación de recursos y capacidades que generen un mejor desempeño empresarial. La contrastación de supuestos de la teoría de recursos y capacidades con cada uno de los estudio de casos de las pymes, permite la identificación del conjunto de recursos y capacidades que reúnen y comprometen las pymes para tener un comportamiento exportador que contribuye al buen desempeño empresarial. Y esto permite un acercamiento a la explicación de la relación entre la actividad exportadora y el desempeño de las pymes.

**ARTÍCULO 1:
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN PAÍSES EMERGENTES:**

UNAS NACEN INTERNACIONALES Y OTRAS RENACEN

Este artículo será enviado a evaluación a *Journal of World Business*. Es un trabajo en co-autoría con la profesora María Alejandra Gonzalez-Perez.

3. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN PAISES EMERGENTES: UNAS NACEN INTERNACIONALES Y OTRAS RENACEN

Resumen

A través de la revisión y análisis de los estudios de caso de 8 pymes y su proceso de internacionalización, y haciendo uso del modelo “Way Station” (Yip et al, 2000), se estudia cómo ha sido el proceso de internacionalización de las pymes. Se identifican 2 grupos de empresas: unas jóvenes que rápidamente incursionan en mercados internacionales, y cuya estrategia obedece a actividades no planeadas, pero que de manera hábil y única, hacen uso de sus recursos y capacidades para lograr que el proceso de internacionalización sea exitoso. Y un segundo grupo de empresas de mayor edad, tradicionales, que de manera cautelosa y planeada, han desarrollado un proceso de internacionalización gradual, también a través del uso y desarrollo de sus recursos y capacidades. Los resultados exhiben una fuerte evidencia de la importancia del emprendedor y sus redes, como factores claves en el entendimiento de la selección del mercado, el modo de entrada y el rendimiento internacional de las pymes.

Palabras claves

Pymes, mercados emergentes, internacionalización, born-globals, estrategia

3.1. Introducción

A través de la implementación de una estrategia de expansión en mercados externos, las empresas buscan una serie de ventajas tales como economía de escala y alcance, efectos de poder de mercado, reducción de riesgos y aprendizaje (Hit et al., 1997; Lu & Beamishh, 2004). El

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

objetivo de este estudio es investigar las estrategias de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en países emergentes y en vía de desarrollo. Se estudian las formas en que los empresarios desarrollaron las estrategias de internacionalización de sus empresas, para un grupo de pymes del sector textil, confección y moda de Colombia, identificando y caracterizando cada una de las etapas de su proceso de internacionalización.

Hay trabajos sobre las estrategias de internacionalización de las empresas (Gabrielsson et al., 2012; Jones et al., 2011; Nummela, 2011) que sugieren que el proceso de internacionalización es un proceso de adaptación de las operaciones de las empresas a los entornos internacionales. Sin embargo, independiente de la velocidad o edad en que las empresas se internacionalizan, existe debate en términos de sus orientaciones estratégicas (Cadogan et al, 2009; Ellis, 2007); es decir, el grado en que los equipos de gestión utilizan la planeación en oposición a las estrategias no planificadas (Crick & Spence, 2005; Spence & Crick, 2006).

Johanson & Vahlne (1977) describen el proceso de internacionalización como un proceso gradual, con toma de decisiones gerenciales que se basan en la adquisición de conocimientos del mercado para reducir la incertidumbre vinculada con la participación extranjera y aumentar la confianza con el mercado externo. Los recursos de la empresa, tangibles e intangibles, se comprometen en forma gradual en mercados particulares, aumentando el conocimiento del equipo directivo. La internacionalización se va desarrollando a medida que se va acumulando gradualmente conocimiento de los mercados externos. Este enfoque tiene en cuenta que los obstáculos para el proceso son la falta de conocimientos y la falta de recursos de las empresas.

En consecuencia, los trabajos iniciales acerca de los procesos de internacionalización (Bilkey & Tesar, 1977; Czinkota, 1982; Johanson et al, 1975; Johanson & Vahlne, 1977) sugirieron que las empresas en principio, tienden a servir a mercados con distancia psíquica

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

menor (pero no siempre cercanos geográficamente) y después de que aumentan su experiencia empiezan a atender los mercados con mayor distancia cultural e institucional, como resultado debido al conocimiento aumentado de los procesos de planificación de los equipos de gestión. El concepto de distancia psíquica se define como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado como, por ejemplo, diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial. Esta variable adquiere especial importancia en la decisión de en qué mercados externos penetrar en las primeras fases del proceso de internacionalización, momentos en que la empresa optará por aquellos mercados que tengan una distancia psíquica menor, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Koch, T.B. & Shenkar, 2016). Yip et al. (2000) sugieren que el proceso de internacionalización se lleva a cabo a través de un número de etapas o innovaciones en la gestión que se producen dentro de la empresa; cada uno resultante de la experiencia adquirida en los mercados internacionales.

De otra parte, algunos trabajos, Bell et al (2004) y Crick & Jones (2000), han argumentado que algunas empresas de alta tecnología (en sentido amplio, debido a los distintos subsectores en los que compiten) operan en pequeños mercados globales de nicho, y los equipos directivos perciben la necesidad de aprovechar rápidamente las ventanas de oportunidad que surgen. En ciertos casos, la motivación empresarial puede ser vista como "reactiva" o no planificada ya que obtienen ventajas inesperadas, al no limitarse a la demanda interna en su sector industrial y atender pedidos en el extranjero. Sin embargo, en otros casos, los motivos pueden ser vistos como "proactivos" en el sentido de que los empresarios, tal vez debido a su

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

conocimiento comercial del sector, son conscientes de que las oportunidades nacionales son limitadas y desarrollan activamente una estrategia, para tratar de explotar oportunidades en el extranjero (Andersson & Evers, 2015; Crick & Spence, 2005; Spence & Crick, 2009).

Debido a barreras comerciales más bajas, una mayor competencia y rápidos cambios tecnológicos de desarrollo, algunas empresas pequeñas y medianas (pymes) comienzan sus actividades internacionales durante el primer año de su funcionamiento o al menos muy poco después de su establecimiento y una parte significativa de sus ventas totales es en mercados extranjeros. Por una parte, tanto la decisión de internacionalización como la de innovación son decisiones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa (Alonso y Donoso, 1998). Además, las decisiones se toman en condiciones de incertidumbre, desconociéndose sus consecuencias, por lo que a los directivos responsables de adoptar esas decisiones se les asigna el papel central en la promoción del proceso (Bilkey & Tesar, 1977; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1990; Cavusgil & Nevin, 1980; Lee & Brasch, 1978; Reid, 1981). La propia experiencia acumulada por las empresas a través de un proceso de aprendizaje continuo es la clave para la adquisición de las capacidades necesarias para competir en los mercados internacionales (Barkema et al., 1996; Chang, 1995; Denis & Depelteau, 1985; Li, 1995).

Este tipo de empresas son conocidas o denominadas de diferente manera: empresas con internacionalización temprana, *born globals* o empresas globales desde su nacimiento. El desarrollo de nuevas empresas cada vez más a nivel internacional desde el inicio o desde el principio ha creado el crecimiento del campo de estudio del emprendimiento internacional (Rialp et al., 2005).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Rialp et al. (2005) y Keupp & Gassman (2009) destacan inconsistencias teóricas y vacíos de conocimiento en el campo del emprendimiento internacional. Aunque este campo ha sido investigado durante algún tiempo todavía hay necesidad de teoría y conceptos que se pueden utilizar para comprender mejor y explicar las *born globals* (Autio, 2005). Un hallazgo importante es que muchos investigadores han señalado que la internacionalización y emprendimiento son procesos similares y que la teoría del área del emprendimiento puede mejorar la comprensión de la internacionalización de las empresas (Andersson, 2000; Johanson & Vahlne, 2009; Keupp & Gassman, 2009). Incluso algunos estudios (Andersson & Evangelista, 2006), han destacado la necesidad de investigaciones más profundas acerca de la influencia de los empresarios en el desarrollo de las *born globals*. ¿Por qué algunos empresarios deciden crear empresas que desde sus inicios, tienen como objetivo los mercados globales?

A continuación se presenta la revisión de literatura para tener en cuenta los antecedentes sobre el tipo de estrategia que pueden implementar las empresas: secuencia de actividades planeadas o no planeadas en el emprendimiento internacional. La sección 3 y 5 presentan la metodología y resultados de los estudios de caso y finalmente se discuten los hallazgos en la sección 6.

3.2. Revisión de Literatura

Oviatt & McDougall (1994) sugieren que las empresas con internacionalización rápida, deben ser consideradas como empresas que desde el inicio, intentan obtener ventajas competitivas significativas del uso de sus recursos y capacidades, y de la venta de sus productos en múltiples países. Se han encontrado equipos de gestión en estas empresas que poseen una visión internacional global desde el inicio de la empresa (Andersson & Wictor, 2003; Autio et

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

al., 2000; McDougall & Oviatt, 1996; Moen, 2002; Oviatt & McDougall, 1995; Sapienza et al., 2004).

Sin embargo, aparte de las cuestiones que influyen en las decisiones iniciales de internacionalización, se ha encontrado que el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje del empresario o del equipo de gestión son clave para dar forma a los objetivos cambiantes de la respectiva empresa, las acciones estratégicas y el rendimiento (Gabrielsson & Kirpalani, 2004; Gassman & Keupp, 2007; Kundu & Katz, 2003; Spence & Crick, 2009).

Las empresas con internacionalización rápida poseen ciertas características y, en especial, de acuerdo con McDougall et al. (1994), un equipo de gestión con un conjunto inusual de competencias desarrolladas a partir de la experiencia previa y que están más alerta en la combinación de recursos de los distintos mercados domésticos. Como tal, mientras que algún aprendizaje sobre los diferentes mercados es posible, estas competencias implican que los equipos de gestión no necesariamente necesitan adquirir conocimientos a través de una ruta incremental en su proceso de internacionalización. No solo el aprendizaje es importante, también lo es, una orientación empresarial que sustenta el desarrollo de estrategias (Knight, 2000) y pueden utilizar las competencias dentro de la empresa. Una gran cantidad de experiencia internacional y competencias relacionadas se han identificado dentro de los equipos de gestión (Bloodgood et al., 1996; Erramilli, 1991; Harveston et al., 2000; Madsen & Servais, 1997; Nummela et al., 2004). La experiencia y las competencias permiten equilibrar la falta de recursos tangibles, como las finanzas, debido a posibles limitaciones que enfrentan los equipos de gestión (Gabrielsson et al., 2004).

Así se identifican una gran variedad de factores que influyen en las estrategias de internacionalización, y se ha argumentado que una sola teoría no puede por sí sola explicarlas; en

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

cambio, un enfoque "holístico" debe adoptarse (Crick & Jones, 2000; Bell et al, 2001, 2003, 2004). Por ejemplo, diversas cuestiones tienen un impacto en las estrategias de internacionalización de las empresas, se ha sugerido que pueden ser vistas desde una perspectiva de capacidades dinámicas (Weerawardena et al., 2007), igualando fortalezas internas contra los desafíos de las oportunidades externas y las barreras. Esto es especialmente importante en el contexto del sector industrial en el que las empresas que compiten, pueden estar influenciadas por las redes, los recursos, y las contingencias de aspectos ambientales (Crick & Spence, 2005; Spence & Crick, 2006).

Algunos de estos factores se han identificado como factores reactivos, tales como tener un pequeño mercado interno y obtener pedidos internacionales debido a que la empresa tiene presencia en la web (McAuley, 1999). Sin embargo, algunos factores tienden a ser más proactivos, como las relaciones con socios de la red (Coviello, 2006; Coviello & Munro, 1997; Keeble et al., 1998; Martins et al., 2015; Mort & Weerawardena, 2006; Sharma & Blomstermo, 2003; Zhou et al., 2007). Aun así, los directivos han compensado las percepciones de riesgo en términos de sus estrategias de internacionalización (Shrader et al., 2000).

La reducción del riesgo se ha logrado complementar con capacidades internas como los recursos humanos a través de la contratación de personal con experiencia específica, relacionada con el sector en el que las empresas compiten. Asimismo, la adquisición de empresas con ciertos recursos incluyendo la base de conocimientos del personal (Bell et al., 2004).

Adicionalmente, la importancia de la planificación en la gestión de las estrategias de internacionalización ha sido reconocida para reducir el riesgo de cambios en las condiciones ambientales (Alpkan et al., 2007; Darling & Seristo, 2004; Knight & Kim, 2009; Shoham., 1998; Shoham et al, 2002; Slotegraaf & Dickson, 2004). Sin embargo, Crick & Spence (2005) y Spence

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

& Crick (2006) destacan que las empresas tienen diferentes grados de planificación que se oponen a las prácticas imprevistas.

La planificación y la toma de decisiones, por lo tanto no se consideran lineales, son iterativas, basadas en unas interacciones del individuo con diversas partes interesadas, sin embargo, al mismo tiempo, dependen de factores tales como los recursos y las percepciones hacia las pérdidas económicas (Sarasvathy, 2001). Por lo tanto, la toma de decisiones se considera como un proceso emergente similar al defendido por Mintzberg (1973).

La decisión del empresario de entrar en mercados extranjeros desde el inicio de una empresa es una decisión de alto riesgo en una situación incierta. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) se enfrentan a una serie de barreras internas e importantes para su internacionalización, en relación con su limitada dotación de recursos y capacidades para hacer frente a los retos del nuevo entorno empresarial (Leonidou, 1995; Miesenböck, 1988; Suárez-Ortega, 2003). Esto particularmente se evidencia cuando son micro empresas (Kelliher & Reinl, 2009) o proceden de países emergentes, donde relativamente pocos empresarios poseen experiencia internacional (Leonidou, 2000).

De otra parte y como resultado de la creciente integración y la interdependencia de los mercados internacionales, las pymes se han concientizado cada vez más de la importancia de la internacionalización como estrategia para reforzar su crecimiento a largo plazo, la rentabilidad y supervivencia (Morgan & Katsikeas, 1997; Ruzzier et al., 2006). Sin embargo, las actividades internacionales de las pymes se ven limitadas en general por el hecho de que tienen menos recursos para invertir en la explotación de oportunidades de crecimiento en el extranjero.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Aunque las empresas de las economías emergentes y/o economías en desarrollo sufren de una escasez de recursos de gestión y servicios de apoyo privado o público (Tesfom & Lutz, 2006), su papel en el comercio internacional ha aumentado (Gonzalez-Perez et al, 2016). El desafío clave para las pymes de países emergentes es superar las barreras a la exportación debido a sus limitaciones de recursos y su limitada experiencia en los mercados internacionales (Katsikeas & Morgan, 1994; Lall, 1991; Moini, 1997). Las pymes pueden aumentar su potencial de exportación mediante el aprovechamiento de las redes o de colaboración de estrategias (Martins, et al., 2015). Combinando sus recursos, conocimientos y experiencia, las pymes pueden obtener una mayor internacionalización rápida (Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Coviello & Munro, 1995).

Varios estudios sobre empresas con internacionalización rápida o *born globals*, se han centrado en sectores concretos, como el de la alta tecnología (Jolly *et al.*, 1992; Kinght & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997). Basándose en la literatura revisada, Madsen & Servais (1997) relacionan la aparición de las empresas *born global* con tres factores importantes: (1) las nuevas condiciones del mercado; (2) los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación y (3) las capacidades más desarrolladas de las personas, incluyendo en este último punto, al emprendedor que funda la empresa *born global*. La disminución de los costos de comunicación y transporte, así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información y la mayor integración de las distintas economías regionales, generan una serie de circunstancias que facilitan el hecho de que una empresa pueda realizar actividades internacionales en el momento de su creación (McDougall et al, 1994; Oviatt & McDougall, 1994, 1995, 1997).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

En lo referente al cambio en las condiciones del mercado es de destacar el incremento de la especialización y, por lo tanto, de los nichos de mercado. Como consecuencia de esto existen más empresas que producen partes específicas o componentes de un producto, los cuales tendrían que ser vendidos en los mercados internacionales, simplemente porque los mercados domésticos no poseen una demanda suficiente como para absorber el tamaño mínimo eficiente. Los emprendedores en mercados de alta tecnología deben vender sus productos innovadores en todo el mundo. Además, también existen industrias que desarrollan actividades de suministro global y que desarrollan redes fuera de sus fronteras. Como consecuencia, los productos innovadores se distribuyen rápidamente a través de mercados alrededor del mundo, porque los gustos de los consumidores se han homogeneizado. Esto significa que las nuevas condiciones de mercado fuerzan a las empresas a establecerse en diferentes mercados rápidamente (Madsen & Servais, 1997).

Jolly et al. (1992) centraron su investigación en la habilidad de las empresas para desarrollar una estrategia de internacionalización. Dicha habilidad empresarial consiste en saltarse las etapas intermedias típicas de la internacionalización para convertirse en competidores globales importantes en un corto período de tiempo (Fillis, 2001). Estos autores identificaron un conjunto de competencias de emprendimiento como las impulsoras de la obtención de ventajas competitivas, tales como, poseer una visión global, un enfoque centrado para desarrollar negocios o la habilidad para reconocer oportunidades tecnológicas y capitalizarlas, sin olvidar la actuación de estas características de forma conjunta con las intrínsecas del fundador de la empresa.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

McDougall et al. (1997) así como Knight & Cavusgil (1996) hacen referencia a una serie de estudios empíricos que surgieron contradiciendo la teoría de la internacionalización secuencial o gradual. En la misma línea, Welch & Luostarinen (1988) centraron su estudio en pequeñas empresas inglesas, australianas y suecas que se saltaron diferentes etapas del proceso y realizaron inversiones directas en el exterior relativamente rápido. Granitsky (1989) investigó 18 exportadores israelíes que abastecían a mercados extranjeros desde su creación. Brush (1992) en su estudio sobre pequeñas empresas manufactureras de Estados Unidos descubrió que un 13 por ciento de las empresas habían comenzado con negocios internacionales desde el primer año de actividad. McKinsey & Cía. (1993) en su estudio sobre empresas australianas identificaron a las empresas *born global* como aquellas que consideraban al mundo como un mercado potencial desde el principio de sus operaciones.

El comportamiento de internacionalización desarrollado por estas empresas de alta tecnología se describe como una red global funcional y especializada que necesita una gestión muy cuidadosa (Jolly et al., 1992). Knight & Cavusgil (1996) describen este fenómeno de las *born globals* como un desafío a las teorías de internacionalización existentes, ya que pequeñas empresas orientadas hacia la tecnología operan en mercados internacionales desde los primeros días de su creación y tienden a ser dirigidas por empresarios visionarios que conciben el mundo como un único mercado sin fronteras.

Bell (1995) en su estudio sobre pequeñas empresas de *software*, plantea que el modelo de internacionalización gradual, no refleja de forma adecuada los factores subyacentes en el proceso de internacionalización de dichas empresas. Bell (1995) aclaró que el proceso estaba

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

influenciado por seguir a los clientes nacionales y extranjeros, la búsqueda de nichos de mercado y especificidades del sector, más que por la distancia psicológica de los mercados de exportación.

Todo lo anterior destaca la importancia de que para explicar el fenómeno de las *born global* se tienen que integrar las corrientes de investigación de las áreas sobre procesos de internacionalización y de emprendimiento.

3.3. Metodología

El diseño de la investigación hace uso del enfoque de estudio de casos que involucra 8 pymes, que son abordadas a través de entrevistas en profundidad semi-estructuradas con los gerentes generales o gerentes de exportación de pequeñas y medianas empresas del sector textil confección y moda de Colombia. En este estudio la población corresponde a las pymes que tienen actividad exportadora. Se escogió una muestra teórica que corresponde a ocho empresas que pertenecen al sector textil confección y moda de Colombia.

Colombia hace parte del grupo de países que son considerados economías emergentes. Las economías emergentes se caracterizan por un rápido crecimiento económico y cambios institucionales hacia la liberalización y los mecanismos de mercado basados en la organización de las actividades económicas (Clarke et al, 2016; Hoskisson et al., 2000; Peng, 2003; Wright et al, 2005). Las diversas tendencias mundiales y las políticas regionales y nacionales orientadas a la innovación, han moldeado la industria textil, confección y moda, en los últimos años, impulsando una mayor conciencia empresarial hacia la generación de productos con valor

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

agregado, diferenciación y mejoramiento de la calidad del producto; haciendo que Colombia se encuentre evolucionando en los modelos productivos y comerciales, pasando de maquila al desarrollo de la industria orientada a ofrecer paquete completo, diseño y marca. Las empresas textiles y confeccionistas han realizado esfuerzos importantes, alianzas estratégicas e inversiones para el desarrollo de nuevos productos, proyectos de innovación, desarrollo tecnológico y aprovechamiento de mercados. Así mismo, en este proceso de evolución, en el país se ha presentado un surgimiento y desarrollo de generaciones creativas de diseñadores, emprendedores y nuevas empresas con capacidad y talento orientado a productos basados en innovación, valor agregado y conocimiento; especialmente en categorías específicas como ropa íntima, beachwear, jeanswear (Inexmoda, 2012).

Es así como se identifica a las pymes de este sector como una muy buena fuente de información y conocimiento para estudiar la actividad exportadora y el desempeño empresarial. La velocidad de exportación es la edad de la empresa cuando decide iniciar su actividad exportadora (Coviello & Munro, 1997; Jones 1999). Se estudiaron 8 pymes: 4 empresas con alta velocidad de exportación (que inician rápidamente, casi desde su creación, con la actividad exportadora) y 4 con baja velocidad de exportación (es decir, inician su actividad exportadora después de establecerse en el mercado nacional o doméstico). Se indagó sobre los recursos y capacidades en relación a cada una de las etapas principales de las pymes con actividad exportadora: el desarrollo posterior al inicio de la actividad exportadora de las empresas, el compromiso, el crecimiento, la persistencia de las exportaciones, y el desempeño después de la entrada inicial en los mercados de exportación.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Siempre que se tenga cuidado de no generalizar a partir de los resultados, el uso de estudios cualitativos a pequeña escala en la construcción de teorías ha sido considerado como apropiado en los trabajos de investigación en ciencias sociales (Eisenhardt, 1989). La elección de la muestra teórica se basa menos en la singularidad de un caso dado, y más en la contribución a la teoría en desarrollo del conjunto de casos. Es decir, varios casos se eligen por razones teóricas tales como la replicación, la extensión de la teoría, replicación contraria, y la eliminación de explicaciones alternativas (Yin, 1994). Un aspecto muy importante del método de muestreo es los "**tipos polares**", muestras extremas (como por ejemplo, muy alto y muy bajo rendimiento) de los casos con el fin de observar más fácilmente contrastes en los patrones de los datos.

Uno de los objetivos es explorar las interrelaciones entre la estrategia empresarial y la internacionalización. Al abordar este objetivo, se utilizó un enfoque entrevista cualitativa en profundidad con el fin de buscar ideas más ricas en los fenómenos complejos bajo investigación y tratar de responder y explicar el tipo de preguntas de investigación "por qué" y "cómo" (Easterby-Smith et al., 1994; Eisenhardt, 1989; Yin, 1989). Otro motivo importante para el uso de este enfoque en la investigación de la pequeña empresa es que puede ser una de las mejores formas de obtener información de los tomadores de decisiones, dada su renuencia notable para completar los cuestionarios.

Respecto a la selección de las empresas, Eisenhardt (1989), sugiere que "la selección al azar (de los casos) **NO** es ni necesaria ni preferible". De hecho, ella afirma, además, que son los más apropiados ejemplos extremos o polares, cuando se trata de extender la teoría. En consecuencia, se incluyeron en la muestra pymes con internacionalización tradicional o secuencial y pymes con internacionalización rápida.

Los criterios de selección básicos de las empresas fueron:

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- ser exportadores actuales (un ratio mínimo de exportación o ventas volumen de negocios no especificado con el fin de obtener una muestra de empresas que exhiben diversos grados de participación en las exportaciones);
- emplear a menos de 250 empleados o tener activos inferiores a 30000¹ salarios mínimos legales mensuales vigentes (en línea con los criterios que definen a una empresa como pyme en Colombia).
- ser independientes y nacionales en Colombia (es decir, no filiales de una empresa mayor nacional o empresas internacionales, para evitar los recursos potenciales y las influencias culturales en la toma de decisiones).

Ocho pymes colombianas del sector textil confección y moda, se incluyeron en este trabajo. Estas fueron seleccionadas de una base de datos existente y de reciente construcción que fue utilizada para identificar firmas exponentes de las características de las empresas en este estudio. Esta base de datos se obtuvo aplicando una encuesta en una versión modificada, de la diseñada y utilizada por Ciravegna et al, (2013) para medir el papel de las redes transnacionales en la internacionalización de las pymes.

A las pymes escogidas para los estudio de casos, se les hizo encuestas combinadas con entrevistas a profundidad, utilizando una versión modificada de la diseñada y utilizada por Yip et al. (2000). La duración de cada entrevista semi-estructurada fue entre una y dos horas. Este enfoque de entrevista permitió que cada gerente pudiera discutir libremente sus racionalidades (Denzin & Lincoln, 1998) para explicar sus respectivas decisiones de internacionalización.

¹ 30000 S.M.M.L.V equivalían en el año 2016 a U\$6292552. Tasa de cambio en enero de 2016 a \$3287.31

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

En 7 de los 8 casos, desde que la empresa se había establecido, se tenían los mismos tomadores de decisiones claves en el desarrollo de las exportaciones y estos habían desempeñado un papel fundamental en las decisiones de internacionalización.

El protocolo de la entrevista contenía una serie de preguntas estructuradas diseñadas para recoger datos a efectos de clasificación (tamaño, edad, experiencia exportadora firme, relación de las exportaciones, primer mercado de exportación / s, el mercado actual / s, etc.) (Ver anexo 1).

Además, se utilizaron una serie de preguntas abiertas para investigar las orientaciones estratégicas de las empresas y explorar razones subyacentes de decisiones claves en el proceso de internacionalización. Estas preguntas incluyen por ejemplo, indagar acerca de las circunstancias específicas o episodios particulares (como la primera decisión de internacionalización, con posterioridad la selección de mercado y decisiones de entrada, etc.) y la razón de por qué en particular se han tomado decisiones. Eventos particulares que dieron lugar a un cambio o re-orientación de la estrategia empresarial.

Estos facilitaron un amplio debate de estrategias de negocio e internacionalización de una manera que permitió a los encuestados proporcionar por su propia cuenta la manera en que tales estrategias se habían desplegado.

Para el estudio de las preguntas de respuesta cerrada, se utilizó una técnica estadística inferencial no paramétrica (conteo de frecuencias) y para las de respuesta abierta, análisis de datos descriptivos que implica la codificación de datos y el refinamiento de la comprensión del tema asociado a emprendimiento internacional. Adicionalmente, la tarea de comprender los datos en el contexto en que fueron recogidos.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

A partir de entonces, se utilizaron técnicas para analizar sistemáticamente las preguntas abiertas, y realizar un análisis temático e identificar los patrones de respuesta entre empresas: Las categorías fueron motivación, planeación estratégica, contingencias y rendimiento.

3.4. Consideraciones éticas

De acuerdo con los principios establecidos en las **Pautas CIOMS**², la información de las empresas es presentada sin usar el nombre oficial de las empresas. Los nombres serán reemplazados con letras. A los gerentes se les informa que letra corresponde a su empresa., sin comunicar el nombre de las otras, por principio de confidencialidad.

3.5. Resultados

Varios estudios (Jones et al., 2011; Gabrielsson et al., 2012; Nummela, 2011;) sugieren que el proceso de internacionalización es un proceso de adaptación de las operaciones de las empresas a los entornos internacionales, destacando que cuando una empresa considera la posibilidad de salir a los mercados internacionales, debe reunir antes los conocimientos pertinentes y luego hacer un compromiso de recursos (Eriksson et al. 1997). ¿Qué tipo de conocimiento es necesario en esta etapa crucial de la vida de una empresa? Cuando llega exactamente el compromiso?. Yip et al. (2000) dividen las etapas del conocimiento / compromiso en seis estaciones de paso diferentes. Al igual que en una carretera, estas estaciones

²El Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS, por sus siglas en inglés), en colaboración con la Organización Mundial de la Salud, ha sido activo en la ética de la investigación por muchos años. Las normas CIOMS consisten en 21 normas específicas, cada una seguida de observaciones interpretativas, son muy influyentes y se han difundido ampliamente. Se usan con frecuencia como una obra de consulta para formular las normas nacionales o locales.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

de paso vienen en una secuencia lógica, y señalan el camino que ha de seguirse. Las seis estaciones de paso son: Motivación y Planificación Estratégica, Investigación de Mercado, Selección de Mercados, Selección de Modo de ingreso y Planificación de Contingencias, Compromiso Estratégico pos-entrada. Las dos primeras estaciones de paso hacen referencia a la adquisición de conocimientos y a la preparación para "el gran salto". Esta fue la primera parte del proceso descrito por Johansson & Vahlne. A continuación, las empresas tienen que utilizar realmente este conocimiento para definir sus estrategias de asignación de recursos.

El modelo propuesto por Yip et al. (2000) añade tres nuevas estaciones de paso, para capturar las primeras decisiones que las empresas tienen que tomar y que implican un compromiso: la selección de mercados, la selección de modo de introducción, la planificación para contingencias. La sexta estación de paso consiste en el compromiso estratégico real de los recursos hasta el destino final.

La tabla 3.1 presenta información resumida de la caracterización de las pymes (Año de creación, año de la primera exportación, mercados internacionales actuales, ventas anuales, # de empleados, etc.)

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Tabla 3.1. Caracterización resumen de las pymes del estudio.

Empresa	Año de creación	Año de la 1ª exportación	Actuales mercados internacionales	Ventas anuales (millones \$)	Exportaciones anuales (%)	# de empleados directos	Línea ppal del negocio	Características de propiedad
C	1984	2004	Ecuador, Venezuela, Panamá, República Dominicana, Rusia	2000	95	5 (60 flotantes)	Productor del producto final	Propiedad familiar
P	1990	1999	Ecuador, Venezuela, México, , República Dominicana, EEUU	7000	65	42	Productor del producto final	50% es propiedad de una familia, el otro 50% pertenece a varios socios
S	1996	2000	EEUU, Canadá, Costa Rica, Panamá, Puerto Rico	7000	40	120	Productor del producto final	Propiedad familiar
I	2000	2007	Venezuela, EEUU, Costa Rica, Panamá, R. Dominicana, Perú	1500	30	7	Productor del producto final y distribuidor	Propiedad familiar

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

D	2001	2004	México, EEUU, Venezuela	1500	100	5 (70 indirecto)	Productor del producto final	Propiedad familiar
M	2003	2006	EEUU, Costa Rica, México, Chile, Grecia,	18000	95	80	Productor del producto final	Propiedad familiar
J	2011	2010	Francia, México, EEUU, República Dominicana, Rusia, Japón	1000	90	11	Productor del producto final	Propiedad familiar
T	2006	2012	Guatemala	50000	10	400	Productor del producto final y distribuidor	Propiedad familiar

Siete empresas han empezado su proceso de internacionalización a través de exportaciones directas de sus productos, y una de las empresas ha dado el salto hacia mercados extranjeros teniendo operación directa en un mercado centroamericano (T tiene tienda propia en Guatemala).

De las 8 empresas, solo hay una cuya propiedad y administración no es 100% familiar (P). Las 7 restantes son propiedad de una familia y administrada por la familia.

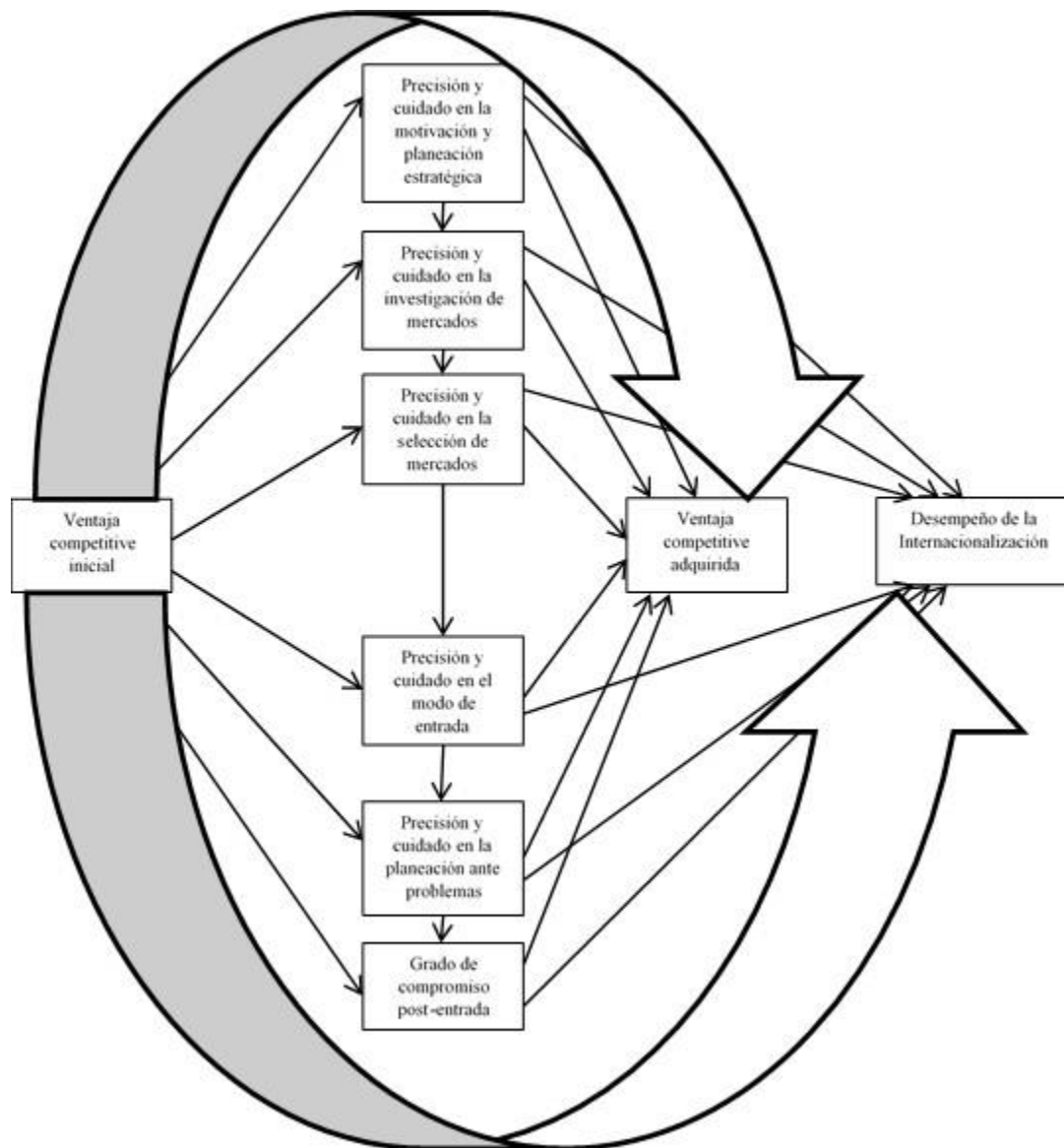
El informe se presentará separando a las ocho empresas en tres grupos debido a la forma en que han desarrollado su proceso de internacionalización, empresas con internacionalización secuencial o bien, empresas tradicionales con edad promedio de 24 años, y cuya internacionalización se da después de operar inicialmente en mercados nacionales (P, C, S); un segundo grupo estará conformado por empresas con internacionalización rápida, son empresas

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

jóvenes de edad promedio de 10 años y cuyo proceso de internacionalización es casi inmediato a la puesta en operación de sus actividades (M, I, J); finalmente hay un tercer grupo conformado por una sola empresa, joven (edad: 8 años), cuya internacionalización ha sido diferente ya que se diferencia de las otras 7, al tener una sede con operaciones directas en un país centroamericano (T).

Siguiendo el modelo del camino a la estación propuesto por Yip et al (2000), el proceso de internacionalización se ha dividido en 7 etapas. Para cada etapa se presentan los hallazgos de cada grupo de empresas. La figura 3.1, ilustra el modelo propuesto por Yip et al. (2000).

Figura 3.1. Modelo de internacionalización “The way station”. Yip et al. (2000).



3.5.1. Etapa 1: Motivación y planeación estratégica

Las empresas necesitan una motivación para salir al exterior. Estas deciden salir a competir en mercados externos para obtener una mayor ventaja competitiva (Baird et al., 1997),

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

o tienen que seguir a sus competidores, o tienen que buscar mayor potencial de mercado en la búsqueda y alcance de economías de escala. A través de una estrategia de expansión en mercados globales, las empresas buscan una serie de ventajas tales como economía de escala y alcance, efectos de poder de mercado, reducción de riesgos y aprendizaje (Hit et al., 1997; Lu & Beamish, 2004). La conclusión es que una fuerte motivación inicial tiene que ser el desencadenante que comenzará con todos los procesos posteriores.

Pero la motivación no viene espontáneamente: la empresa tiene que estar alerta y mantener la recolección de la información relevante que ayudará a saber cuándo ha llegado el momento. Por tanto, la empresa tiene que estar involucrada en la planificación estratégica continua. El punto clave a tener en cuenta es que no todas las empresas encuentran que la internacionalización sea la mejor estrategia, pero todas las empresas tienen constantemente que preguntarse a sí mismas si el "momento adecuado" ha llegado, o está a punto de llegar.

3.5.1.1. Etapa 1 en el grupo 1.

Estas pymes fueron creadas a comienzos y mediados de los años 90's y su primera incursión en el exterior lo hacen a comienzos de la década del 2000. Su primer mercado externo es un país en el mismo continente. Para estas empresas en el momento en que deciden expandir sus ventas al exterior, su mercado de origen estaba en crecimiento y ellas tenían una ventaja competitiva en este mercado.

Esa ventaja competitiva es el diseño innovador de sus productos que gozaba de fuerte posicionamiento en el mercado local. P y C producen vestidos de baño, y S ropa deportiva para ciclismo. Estas 3 empresas se han diferenciado en la dotación de sus recursos por razones tales como su historia particular, su experiencia, la aplicación de diferentes estrategias y el uso y la

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

combinación de distintos recursos y capacidades a través del tiempo (Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Collis & Montgomery, 1995; Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Porter, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Stalk et al., 1992). Así, el nivel de diferenciación de los productos de este grupo de empresas ha dependido de la diferenciación de sus recursos. Estas empresas han buscado la obtención de una dotación de recursos única, y eso ha permitido que sus productos se perciban de características únicas.

Entre los factores que identifican como importantes en la motivación para ingresar a un mercado extranjero están: El rápido crecimiento de los mercados extranjeros con respecto al mercado interno, y los incentivos del gobierno para entrar en esos mercados destino. Normalmente en estas empresas tradicionales, el crecimiento de las ventas en los mercados extranjeros se ha asociado con el aprendizaje experiencial y un compromiso aumentando gradualmente con el tiempo (Johanson & Vahlne, 2009). Siguiendo la lógica de ensayo y error, una revocación de la decisión de internacionalizarse ocurrirá si las oportunidades en los mercados extranjeros no se materializan como se esperaba (Bonaccorsi, 1992).

Durante la etapa de planificación de su internacionalización, estas empresas utilizaron como criterio de éxito el rendimiento global de la empresa y el rendimiento asociado a las ventas en el exterior. Finalmente para las pymes de este grupo, la internacionalización les permitió promover su ventaja competitiva al hacerse más innovadoras y al mejorar de manera general sus competencias básicas.

“Fuimos la primera empresa de vestidos de baños colombiana,... hace 30 años, Colombia importaba todos los vestidos de baños...en los noventas empezamos a viajar y conocer tendencias y calidades en otros países como Brasil, y nos

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

posicionamos como empresa no de tendencias sino de calidad, somos clásicos, pero fuertes en diseño con calidad”.....

Isabel Cristina, Gerente Comercial de la empresa C, Octubre de 2014.

3.5.1.2. Etapa 1 en el grupo 2.

Las empresas de este grupo fueron creadas durante la década del 2000-2010, y empezaron a exportar muy rápidamente al poco tiempo de ser creadas en la misma década. Sus mercados externos incluyen países del mismo continente y países del continente europeo. Uno de los factores que identifican como incentivo a la hora de tomar la decisión de internacionalizarse, es la novedad y costo de su producto, cuya aceptación en el mercado local es baja y deciden explorar mercados externos donde el producto es bien recibido. Para ejemplificar este caso ilustramos con la empresa J, cuyo mercado objetivo es vestuario de baño y ropa interior para hombres modernos no conservadores; en sus inicios la marca no tuvo una aceptación muy alta por los costos del producto, de ahí que decidieran exportar el producto donde desde un principio tuvo una alta aceptación en Francia, Rusia, Japón y Estados Unidos. Actualmente el mercado local identifica en la marca calidad y diseño únicos.

Estas empresas iniciaron su proceso de internacionalización a través de la toma de riesgos y la innovación en lugar de una gradual acumulación y despliegue de recursos en el extranjero (McNaughton, 2003; Knight et al., 2004). La toma de riesgos y la innovación son ingredientes clave en este comportamiento, mediado por las características, experiencia y redes del empresario (Cavusgil & Knight, 2009; Coviello, 2006; Madsen & Servais, 1997; Mathews & Zander, 2007; Zhou, et al., 2007;).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

El rápido crecimiento de los mercados extranjeros con respecto al mercado interno fue un importante factor que las motivo a salir a mercados externos y su desempeño global como empresa fue utilizado como criterio de éxito durante la planificación de su proceso de internacionalización. Al igual que las empresas del grupo 1, las pymes de este grupo asocian que son más innovadoras gracias a la internacionalización de sus ventas.

“Identificamos que en el mercado ya existían marcas de vestidos de baños dirigidas o bien a mercados muy adultos, o bien muy jóvenes, pero no había una marca dirigida a personas en el rango intermedio....Desde un principio configuramos un equipo de trabajo fuerte que nos permitiera consolidar una marca robusta y diferente a nivel local e internacional”...

Amalia, Gerente Comercial de la empresa M, Octubre de 2014.

3.5.1.3. Etapa 1 en el grupo 3.

T es una empresa de 8 años de edad, altamente exitosa en su mercado doméstico. Para esta empresa el talento humano de su grupo de trabajo es el factor de éxito más importante. Para ellos es determinante pensar y actuar sin fronteras, de tal forma que su grupo de trabajo es internacional, muy diferente a parecer internacional, es vivir y actuar con el convencimiento de que son internacionales. La innovación es fundamental, su grupo creativo desarrolla 40 referencias diferentes cada semana y el manejo de redes sociales es fundamental para estar en contacto con sus clientes.

El diseño de sus tiendas está orientado a consumidores racionales, buscando que sus clientes solo compren y consuman lo que buscan y necesitan; y los precios al público son

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

altamente competitivos al ser significativamente más bajos que otras marcas de similares características.

La decisión de internacionalizarse fue motivada por el alto crecimiento de los mercados externos en relación al mercado local y queriendo seguir a sus clientes en el exterior. Para ello deciden abrir tienda propia en Guatemala, un país centroamericano en constante agitación económica. La empresa desea a futuro instalarse en México, pero previamente decide ensayarse en Guatemala, exponiéndose a condiciones hostiles de mercado, que le permitan evaluar los factores que debe mejorar y adaptar para tener ventaja competitiva en el exterior. A diferencia de los exportadores tradicionales, este tipo de proceso de internacionalización, le ha permitido a T, experimentar un proceso de aprendizaje acelerado y de adaptación (Barkema & Vermeulen, 1998; Lu & Beamish, 2001). T invierte activamente en las capacidades de mejora y utiliza las redes externas e internas para aprender y mejorar la eficiencia en la operación a través de los países, con el conocimiento que contribuye a un rápido crecimiento (Prashantham & Young, 2011; Sapienza et al, 2006; Zahra et al, 2000).

“Un criterio de éxito del proceso de internacionalización de T, es la obtención de nuevos conocimientos y consideramos que la ventaja competitiva más importante es la innovación en el mercado local, desarrollamos más de 50 diseños diferentes cada semana”....

Mateo, Gerente General de la empresa T, Octubre de 2014.

Los resultados de las siguientes etapas no presentaron diferencias entre los grupos, debido a esto se presentan para todos sin diferenciarlos por grupo.

3.5.2. Etapa 2: Investigación de mercados

Después de darse la motivación en las empresas para la internacionalización, estas comienzan a hacer una investigación más intensa, con el fin de ser capaces de seleccionar el destino correcto. El conocimiento en esta etapa es muy importante, para obtener coherencia entre los objetivos y las capacidades de la empresa y el destino que será elegido posteriormente. Para las pymes el recurso de conocimiento más importante a la hora de escoger un mercado destino son los clientes, por encima de las agencias de gobierno local que constantemente ofrecen apoyo a las empresas que desean exportar.

Adicionalmente, el conocimiento del mercado puede aumentar la capacidad de una empresa para descubrir y explotar las oportunidades debido a que el conocimiento de los problemas del cliente puede tener una gran generalidad y por lo tanto constituye oportunidades en el mercado de bienes.

“Al evaluar los factores que afectan el clima de inversión, lo más determinante es la membresía de ese mercado en bloques de países con los que hay tratados o bien acuerdos de libre comercio, y en segundo lugar la estabilidad política del país destino”...

Mateo, Gerente General de la empresa T, Octubre de 2014.

Las 8 empresas establecen cercanía con sus clientes para tener conocimiento previo de los problemas del cliente y las maneras de servir el mercado, y esto influencia el descubrimiento de soluciones a los problemas de los clientes (Shane, 2000). Al tener familiaridad con los clientes (Shane, 2000; Von Hippel, 1988) y el conocimiento de las formas de servir el mercado (Shane,

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

2000) reconocen las soluciones a las necesidades del cliente y formulan una estrategia de marketing eficaz para introducir y vender sus productos y/o servicios.

La cercanía al mercado y a los clientes (Camisón, 1997) les proporciona información para detectar oportunidades y con ello innovar para ofrecer un producto o servicio más próximo a las necesidades de grupos concretos de clientes que en muchos casos no son atendidos por empresas de mayor tamaño. A pesar de su condición de pymes, están bien dotadas en términos de conocimiento de mercado (De Rassenfosse, 2012), particularmente cuando se trata de hacer frente a entornos muy cambiantes y a innovaciones radicales y cambios de paradigma (Lloyd-Reason et al., 2002; Koberget al., 2003).

Un factor de costo determinante para el ingreso hacia un mercado destino es el avance en la capacidad logística, y el uso de internet es fundamental sobre la base de la internacionalización.

“Nuestras ventas en el exterior actualmente, son 98% concertadas y realizadas gracias a internet: nuestra página y redes sociales son fundamentales”....

Francisco Javier, Gerente General de la empresa J, Octubre de 2014.

3.5.3. Etapa 3: Selección de Mercado

La elección del mercado destino no es una elección trivial, y no es sólo una consecuencia directa de la información recopilada en el paso anterior. Como Davidson (1980) señala, la

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

experiencia previa en un determinado país hace una gran diferencia en términos de rendimiento de una empresa.

Una de las decisiones más importantes de las pymes en relación con el proceso de su internacionalización es a qué mercados entrar y expandirse (Agndal & Chetty, 2007; Eckman & Hyllegard, 2007; Ellis ,2000; Sakarya et al., 2011). Aún más, se considera la decisión más importante en la estrategia de internacionalización (Francioni, 2012; Papadopoulo et al, 2002; Root, 1998). Según Papadopoulos & Denis (1988), hay dos enfoques tradicionales de escogencia de mercados: el enfoque sistemático y el enfoque no sistemático (Andersen & Buvik, 2002).

Un enfoque sistemático requiere un proceso de toma de decisiones estructurado y formalizado, en el que las empresas llevan a cabo varios análisis antes de seleccionar los mercados internacionales. La importancia y la necesidad de que la selección de los mercados extranjeros en un enfoque sistemático ha sido objeto de estudio de varios investigadores, y se han desarrollado diferentes modelos para la selección de mercados externos (Douglas et al, 1982; Johansson, 1997; Mühlbacher et al, 1999; Rahman, 2003; Root, 1998). Estos modelos han diferido en el número y tipo de etapas que componen el proceso de selección del mercado (Koch, 2001).

Sin embargo los diferentes modelos coinciden en que las empresas que adoptan un enfoque sistemático, tienden analizar y examinar varios factores antes de seleccionar los mercados internacionales. Estos factores pueden ser divididos en tres principales categorías: los factores específicos de la empresa, factores de los países de acogida y las barreras de entrada.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

De otra parte, diversos estudios empíricos han indicado que las pymes generalmente no adoptan un enfoque sistemático de escogencia de mercados, porque las decisiones de entrada a países externos, se hacen a menudo por razones "no racionales" que aparentemente desafían la lógica de la optimización del mercado (Ellis, 1995, 2000; Lee & Brasch, 1978). Van Hoorn (1979) encontró que en comparación con las empresas multinacionales, las pymes generalmente no desarrollan con éxito las políticas y los procedimientos administrativos, y tienen una inclinación hacia la adopción de una visión oportunista en lugar de tomar decisiones estratégicas sistemáticas. De la misma manera, Karagozoglu & Lindell (1998) descubrieron que la falta de importantes recursos como experiencia de gestión internacional y conocimientos técnicos, necesarios para la obtención de información relevante sobre potenciales mercados internacionales, eran comunes en su muestra de pymes.

En el caso de empresas de reciente internacionalización, no existe esta experiencia previa, por lo que se vuelve aún más determinante tener un alto grado de conocimiento sobre los mercados potenciales que están siendo considerados. Entonces, la decisión de a qué mercado debe entrar primero la empresa, tendrá que ser realizada. Probablemente el factor más importante en esta etapa es el ajuste entre las características del país, las competencias de la empresa, la posibilidad de efectos sinérgicos (Dunning, 1997) entre los mercados extranjeros y las características de la demanda. Es decir, un país que es el más atractivo para una empresa específica podría no ser el óptimo para otra empresa. O un país puede presentar condiciones operativas muy convenientes, pero no se ajustan a la estrategia de la empresa en diferentes niveles, como el organizacional, el político o el financiero. Esto hace que la selección del destino final corresponda a una etapa diferente de la de la investigación de las condiciones de mercado:

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

la información obtenida en la fase de investigación de mercados tiene que ser puesta en el contexto más amplio de la estrategia de la compañía. Es probable que ningún mercado sea el óptimo en todas las dimensiones de la estrategia de la empresa. Así que la decisión final debe ser tomada por la comparación de las implicaciones globales de cada candidato.

Para las pymes del estudio a la hora de escoger un mercado extranjero, invierten tiempo y esfuerzo realizando giras y visitas en sitios potenciales. El factor de mercado decisivo a la hora de escoger un país destino son los incentivos gubernamentales de ese país destino (la exención de impuestos, por ejemplo). Las estadísticas económicas y demográficas son importantes en la selección del mercado extranjero.

La única empresa que se toma más de un año para evaluar y seleccionar un mercado destino es T (enfoque sistemático). Las demás pymes toman esa decisión en menos de 3 meses (enfoque no sistemático).

3.5.4. Etapa 4: Selección del modo de entrada

Cuando la empresa sabe a dónde quiere ir, ¿cómo debería ir allí? Los modos de ingreso principales difieren en el grado de control ejercido sobre las operaciones extranjeras: las estrategias de exportación, licencias, franquicias, alianzas de marketing, empresas conjuntas y subsidiarias autosuficientes. Benito & Welch (1997), Hill et al. (1990), Lau (1992) dan consideraciones generales sobre la conveniencia de uno u otro tipo de modo de entrada. No hay un modo particular de entrada que de una mayor probabilidad de éxito que otro. Cada situación específica requiere un análisis exhaustivo de la mejor manera de entrar en ese mercado externo. Algunos de los factores decisivos son el deseo de la empresa de control, los recursos y capacidades, y la preferencia de riesgo. La elección del camino correcto a seguir por lo general

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

no es suficiente para el éxito. Es sólo una condición necesaria. La empresa internacional tendrá entonces que ser bien administrada.

La implementación de una estrategia de internacionalización de diversificación de mercados implica el desarrollo de un plan integral de producto / mercado que incluye la elección de un modo de entrada en el mercado extranjero (Root, 1987). El modo de entrada en el mercado internacional, se define como los arreglos institucionales que permiten a las empresas utilizar su producto o servicio en un intercambio entre países (Calof, 1993) o "un acuerdo institución que hace posible la entrada de productos de la empresa, la tecnología, las capacidades humanas, gestión, u otros recursos en un país extranjero "(Root, 1987). En el mercado internacional, los acuerdos institucionales con empresas de origen diferente implican complejos factores tales como el riesgo país de acogida y la política del gobierno anfitrión, que complican la estructura, las transacciones y la dinámica de los recursos y las actividades transnacionales (Ghosal, 1987).

Las empresas que entran en nuevos mercados extranjeros deben elegir entre una variedad de diferentes formas de entrada, que van desde la concesión de licencias y franquicias, o a través de la exportación (directamente o a través de canales independientes), o bien la inversión extranjera directa (Joint ventures, adquisiciones, fusiones y de propiedad de nuevas empresas). Los modos de ingreso varían en el grado de control que la empresa ha invertido en recursos más tangibles y recursos intangibles, y los costos de transacción asociados con ese compromiso de recursos (Anderson & Gatignon, 1986; Domke-Damonte, 2000).

Desde otra perspectiva, la entrada implica dos decisiones interdependientes, ubicación y el modo de control. La exportación es con el país localizado y controlado administrativamente, la licencia extranjera está ubicado en el extranjero y contractualmente controlado. Los costos de

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

transacción de cada elección del modo de entrada corresponden a una transacción individual que implica un compromiso entre control y compromiso de recursos (Anderson & Gatignon, 1986).

Para las pymes del estudio a excepción de T, han evaluado y utilizado como modo de introducción en un mercado destino, exportaciones. Solo T tiene acuerdo de franquicia o de licencia con una entidad local.

“Una característica determinante de nuestra empresa es la endogamia de sus procesos, los cuales son cerrados y ninguno es subcontratado a un tercero”.

Mateo, Gerente General de la empresa T, Octubre de 2014.

El potencial de ventas es un factor determinante en la escogencia del modo de introducción en un mercado destino y aunque no hay una fuerte tendencia de involucrar clientes nacionales en los mercados destinos, el seguimiento de clientes locales clave en mercados extranjeros es importante para empresas como T y D.

3.5.5. Etapa 5. Planeación de contingencias

Las empresas deberían prepararse para la expansión internacional considerando la posibilidad de que surjan imprevistos y problemas específicos en cada país destino. Ser proactivas en este sentido es de gran relevancia, por lo general un gran porcentaje de los problemas que perjudican a las empresas podrían haberse previsto con un proceso más exhaustivo de evaluación de mercados.

Ante posibles problemas después de entrar a un mercado extranjero, las pymes no tienen en general planes de contingencia. Para enfrentar este tipo de adversidades lo único que tienen desarrollado es la centralización de investigación y desarrollo en el mercado local.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

“Los problemas que afectan las operaciones durante el primer año en el mercado destino son las barreras comerciales, la aprobación lenta de proyectos y burocracia gubernamental, la logística en la distribución y la presión de precios de la competencia”....

Juan David, Gerente Comercial de la empresa S, Octubre de 2014.

3.5.6. Etapa 6. Estrategia en la pos-entrada y compromiso de recursos

Una evaluación e implementación de la estrategia competitiva que la empresa va a seguir una vez que se ha establecido en el mercado exterior será un paso cuidadoso. ¿Cuál es la mejor estrategia? Diferentes estrategias podrían ser adecuadas para diferentes entornos competitivos. Pero todas estas posibles estrategias tienen que compartir una característica: el compromiso. Los investigadores coinciden firmemente en que el compromiso es esencial para el éxito del proceso de internacionalización (Johansson & Vahlne, 1977; Norwell et al., 1995). Una vez que una empresa ha llegado a un mercado extranjero, los recursos tienen que estar comprometidos con ella, y un alto nivel de participación es necesario para actualizar los conocimientos que serán utilizados para la participación internacional posterior. Además, los mercados más dinámicos exigen estrategias más dinámicas y flexibles, y estos no son alcanzables sin un compromiso explícito. Este compromiso será manifestado en varios aspectos de la empresa: recursos humanos, estructura organizacional, estrategias de marketing, y así sucesivamente. El éxito entonces debe surgir de este compromiso, no sólo en términos puramente económicos, sino también en términos de ventaja competitiva y el conocimiento que ayudará a continuar con el proceso de internacionalización.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Como consecuencia de entrar a mercados extranjeros la estructura organizativa de las empresas ha cambiado afectando las políticas de contratación de recursos humanos, donde el manejo de otro idioma es esencial junto con una buena formación en aspectos de internacionalización y manejo de redes sociales. Y el compromiso más fuerte para mejorar las operaciones en el exterior es la creación de un equipo de cuenta global para hacer frente a clientes globales. Esto sumado a la capacitación y actualización periódica del equipo de trabajo.

“Nuestra empresa sale de un mercado poco rentable rápidamente en un tiempo inferior a un año....Nuestro equipo de trabajo de operaciones globales es conformado por personas locales, pero con competencias de negocios internacionales”.....

Juan Fernando, Director de la empresa P, Octubre de 2014.

3.5.7. Etapa 7. Gerencia del rendimiento

Las empresas suelen utilizar múltiples medidas de desempeño para evaluar su proceso de internacionalización. Las pymes identifican éxito en sus operaciones internacionales a través de la evaluación de su rendimiento global y del desempeño económico de sus ventas internacionales. Además destacan que la nueva tecnología y el conocimiento obtenido es un factor de éxito en su proceso de internacionalización. Finalmente destacan que su conciencia de marca junto con la capacidad de transferir capacidades claves a los mercados internacionales desde la experiencia interna, son los factores que han afectado su desempeño en los mercados internacionales.

3.6. Análisis y discusión de resultados

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Las pymes tradicionales o con mayor edad (C, P, S), desarrollan su internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cuál van acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores (Rialp & Rialp, 2001). Estas empresas a medida que fueron aumentando el conocimiento sobre los mercados exteriores, incrementaron sus recursos comprometidos en los mismos (Alonso & Donoso, 1998; Lee & Brasch, 1978; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Welch & Wiedersheim-Paul, 1980).

El desarrollo de la actividad en el exterior se da a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representan un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999). De esta manera cuando las empresas quieren entrar en un mercado extranjero determinado, pasan por las 7 etapas descritas anteriormente, lo que constituye la cadena de establecimiento. En los resultados se observó como para cada etapa se corresponde con un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada diferente (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

El proceso de internacionalización ha sido descrito en términos de decisiones acumulativas sobre mercados exteriores y modos de entrada (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Welch & Wiedersheim-Paul, 1980). Pero de todas las decisiones tomadas en el proceso de internacionalización, quizás ninguna es tan importante como la de entrar en mercados exteriores (Reid & Rosson, 1987). Las pymes del estudio consideran que el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo, son elementos característicos de una mayor participación en mercados

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

exteriores (Johanson & Vahlne, 1990). Se asume como hipótesis básica de este modelo que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor (Plá Barber & Suárez Ortega, 2001).

Las pymes de este estudio, desarrollaron el conocimiento del mercado de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. Incrementando su experiencia en dichos mercados aparecieron nuevas oportunidades de mercado, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas, lo que concede a las empresas un mayor conocimiento del nuevo entorno conflictivo (Johanson & Vahlne, 1990). Este conocimiento no es una cuestión de información que se puede obtener de forma oficial (Denis & Depelteau, 1985), sino que esta información objetiva se puede obtener independientemente de los individuos o de cualquier grupo de individuos. La experiencia acumulada se muestra de dos formas complementarias: (1) cambios en el conocimiento adquirido y, (2) cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento (Penrose, 1966). Esto significa que las pymes al internacionalizarse tienen un gran conocimiento basado en la experiencia de actividades que no puede ser utilizado en mercados exteriores hasta que este conocimiento no se combine con el adquirido a través de las actuaciones realizadas en ese mercado en particular (Blankenburg Holm, 1995; Denis & Depelteau, 1985). En este sentido, el conocimiento adicional actuará como catalizador para el desarrollo de nuevas actividades de negocio.

3.7. Conclusiones

Las pymes estudiadas muestran diferentes estrategias de internacionalización. En la muestra se determinaron 2 grupos consistentes, en donde en uno hay un proceso de internacionalización incremental clásico, con una estrategia de actividades planificadas. El otro grupo corresponde a empresas *born global*, cuya estrategia de internacionalización corresponde a actividades no planificadas. Ambos grupos, deduciblemente por procesos adaptativos asociados a estrategias de diversificación de mercados, y al decrecer su dependencia de un mercado único, muestran una estabilidad comparable en las posibilidades de mejoramiento y adquisición de ventajas competitivas. Es por esto, que los procesos de internacionalización significan oportunidades de “renacimiento” (*born-again-globals*) para las empresas que desde su creación y por varios años habían estado focalizadas únicamente en el mercado doméstico. Esto puede ser debido a que las empresas con la experiencia han aprendido a (i) generar valor agregado en sus productos, (ii) identificar a quien venderles internacionalmente, y (iii) como venderles que los costos de distribución disminuyan ventajas comparativas.

Respecto a los recursos y capacidades comprometidos por las pymes en cada una de las etapas o fases de sus procesos de internacionalización, se tienen las siguientes conclusiones:

- Una fuerte motivación inicial tiene que ser el desencadenante que comenzará con todos los procesos posteriores. La motivación para ingresar a mercados externos, no viene espontáneamente: la empresa tiene que estar alerta y mantener la recolección de la información relevante que ayudará a saber cuándo ha llegado el momento. Para estas empresas en el momento en que deciden expandir sus ventas al exterior, su mercado de origen estaba en crecimiento y ellas tenían una ventaja competitiva en este mercado. Esa

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

ventaja competitiva es el diseño innovador de sus productos que gozaba de fuerte posicionamiento en el mercado local.

- Las pymes se han diferenciando en la dotación de sus recursos por razones tales como su historia particular, su experiencia, la aplicación de diferentes estrategias y el uso y la combinación de distintos recursos y capacidades a través del tiempo. Estas empresas han buscado la obtención de una dotación de recursos única, y eso ha permitido que sus productos se perciban de características únicas.
- Para las pymes el recurso de conocimiento más importante a la hora de escoger un mercado destino son los clientes, y el conocimiento del mercado puede aumentar la capacidad de una empresa para descubrir y explotar las oportunidades debido a que el conocimiento de los problemas del cliente puede tener una gran generalidad y por lo tanto constituye oportunidades en el mercado de bienes.
- Las pymes del estudio a la hora de escoger un mercado extranjero, invierten tiempo y esfuerzo realizando giras y visitas en sitios potenciales. El factor de mercado decisivo a la hora de escoger un país destino son los incentivos gubernamentales de ese país destino (la exención de impuestos).

Los resultados exhiben una fuerte evidencia de la importancia del emprendedor y sus redes, como factores claves en el entendimiento de la selección del mercado, el modo de entrada y el rendimiento internacional de las pymes. Adicionalmente, el rendimiento de las exportaciones y la diversificación de mercados son altamente dependientes, de la habilidad de las empresas para tener un comportamiento proactivo e innovador en el posicionamiento de sus productos y consolidación de marca tanto para sus clientes como distribuidores.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Finalmente, el proceso de toma de decisiones en cada una de las etapas del proceso de internacionalización, permite el desarrollo de habilidades de cooperación y de un proceso de innovación interno de las pymes, que les permite desarrollar capacidades que afectan el desarrollo de un proceso de internacionalización con rendimiento positivo.

3.8. Agradecimientos

Los autores agradecen la colaboración y disposición de los empresarios y colaboradores de las empresas participantes de esta investigación, así como el apoyo permanente y la cooperación de Inexmoda. La información y la actitud activa de empresarios e Inexmoda fue determinante para la ejecución de la investigación.

ARTÍCULO 2:**INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES Y SU DESEMPEÑO: ENFOQUE
DE RIESGOS**

Este artículo será enviado a evaluación a *Journal of International Business Studies*. Es un trabajo en co-autoría con la profesora María Alejandra Gonzalez-Perez.

4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES Y SU DESEMPEÑO: ENFOQUE DE RIESGOS

Resumen

Este trabajo propone el enfoque de riesgos para estudiar la relación entre internacionalización y desempeño de las pymes. Se hace una revisión de literatura que expone las desventajas del uso de metodologías tradicionales de correlación y se propone la metodología de funciones *hazard* como una opción sencilla, libre de supuestos previos sobre la relación entre internacionalización y desempeño. Se aplica la metodología a una muestra de 64 empresas, previamente agrupadas en 2 subconjuntos de pymes, unas con internacionalización acelerada, y otras con internacionalización secuencial. Los resultados exhiben fuerte evidencia de que la internacionalización afecta positivamente la probabilidad de un mejor desempeño de las pymes. Finalmente la metodología es sometida al triple testeo de conceptualización y medición de la internacionalización, el desempeño y la relación internacionalización-desempeño.

Palabras clave: Internacionalización, desempeño, pymes, funciones *hazard*, triple testeo.

4.1. Introducción

El crecimiento del número de empresas que toman la decisión de internacionalizarse ha permitido el interés en el estudio del efecto de la internacionalización en el desempeño de las empresas (Contractor et al, 2003; Kirca et al, 2012; Li, 2007). Este estudio busca determinar el efecto de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en su desempeño.

A través de la implementación de una estrategia de expansión en mercados internacionales, las empresas buscan una serie de ventajas tales como economía de escala y

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

alcance, abastecimiento económico, adquisición de activos estratégicos, transferencias de precios que dan lugar a beneficios fiscales, beneficios en experiencia internacional acumulada, efectos de poder de mercado, reducción de riesgos y aprendizaje (Contractor, 2012; Hit et al., 1997, Lu & Beamishh, 2004).

Sin embargo, las limitaciones de recursos financieros, el no ser reconocidos internacionalmente, y la poca capacidad de innovación, pueden moderar el efecto negativo de la internacionalización en el desempeño de las empresas (Crick & Spence, 2005). El proceso de internacionalización implica para la empresa gastos asociados a la falta de familiaridad con el medio ambiente de los mercados destino, costos de adaptación organizativa y coordinación de redes, costos de gestión de complejas cadenas de suministro, riesgos de la interrupción de la cadena de suministro, costos de monitoreo de proveedores externos, y los costos y riesgos asociados a las diferencias culturales políticas y económicas y la necesidad de coordinación con la distancia geográfica y psicológica (Cavusgil & Knight, 2015; Hymer, 1976; Zahra, 2005). Los resultados de la investigación empírica en este campo no son concluyentes.

Varios estudios han encontrado una relación lineal y positiva entre internacionalización y desempeño (Daniels & Bracker, 1989; Grant, 1987). Otros trabajos en cambio no identifican ninguna relación (Morck & Yeung, 1991), y otros identifican que si existe relación pero no es positiva (Kumar, 1984). Además, algunos estudios sugieren que el impacto de la internacionalización en el desempeño está relacionado con los costos y beneficios que varían dependiendo del grado de internacionalización de una empresa (Ruigrok & Wagner, 2003). Por lo tanto, se han identificado diferentes relaciones no lineales entre la internacionalización y el desempeño de las empresas: Algunos han encontrado que la relación entre internacionalización y desempeño es en forma de U invertida (Daniels & Bracker, 1989; Gomes & Ramaswamy, 1999;

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Hitt et al., 1997). Otros han encontrado que esta relación tiene forma de una curva en U (Ruigro & Wagner, 2003) y una curva en S (Contractor et al., 2003; Lu & Beamish, 2004). Fernández & Díez (2015), evalúan la falta de consenso de estos estudios y justifican las diferentes relaciones a partir de las diferentes formas o vías en que se han dado los procesos de internacionalización de las empresas.

El concepto de forma o vía de internacionalización se refiere a "cómo" es el proceso de internacionalización (Kuivalainen et al., 2012): Las principales vías o formas en que se dan los procesos de internacionalización corresponden a un proceso o camino gradual o secuencial, o un proceso o vía acelerada (Belso-Martínez, 2006; Johanson et al., 2009; Johanson et al., 1975; Sui et al, 2012).

La vía de internacionalización gradual se puede considerar como un proceso tradicional de internacionalización, el modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), en el que las empresas se introducen poco a poco en algunos mercados internacionales. Por el contrario, la vía de internacionalización acelerada implica una expansión rápida en un gran número de mercados internacionales (poco después de la fundación o después de un largo período de enfoque en el mercado doméstico) (Cuervo-Cazurra, 2011; Weerawardena et al., 2007).

Una fuerte limitación de aplicar técnicas de regresión para estudiar el impacto o efecto de la internacionalización en el desempeño de las empresas, así se reduzcan o eliminen el efecto de enmascaramiento debido al tipo o forma de internacionalización, es que la regresión no siempre proporciona resultados adecuados, ya que, a veces la relación que existe entre la variable dependiente y las variables independientes no es lineal. La estimación de los parámetros de estas funciones no lineales es un proceso más complicado que en las funciones lineales, ya que incluso

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

puede ocurrir que en los modelos no lineales el número de parámetros no coincida con el número de variables explicativas (Osborne & Waters, 2002; Porter et al., 1981).

Sin embargo, hay veces en las que se pueden transformar las variables originales para convertir la función no lineal en lineal, y así, aplicar las técnicas de regresión lineal. Por consiguiente, si la no linealidad, por ejemplo, afecta sólo a las variables explicativas pero no a los coeficientes entonces se pueden definir nuevas variables (en función de las no lineales) para obtener el modelo lineal (Zhao et al., 2001).

Aun así, el análisis de regresión se basa en el hecho de que dos variables crezcan o decrezcan siguiendo las mismas pautas, y esto no implica necesariamente que una cause a la otra, ya que puede ocurrir que entre ellas se produzca una relación no real. Por lo tanto, para establecer la relación entre diferentes variables es necesario que esta relación se base en una buena teoría, ya que, este análisis estadístico es adecuado para cuantificar una relación conocida entre variables, pero no es el mejor instrumento para hallar relaciones funcionales entre variables.

Una aproximación diferente al estudio del efecto de la internacionalización en el desempeño, es el análisis *hazards* del riesgo de un mal desempeño, y observar cómo se comporta este de acuerdo al tipo o forma de internacionalización escogido por las empresas. Entre las ventajas de este tipo de análisis se tiene, que no es necesario asumir ningún tipo de relación entre internacionalización y desempeño, y al estudiar el riesgo del desempeño se tiene en cuenta que este puede tener comportamiento positivo o negativo. Adicionalmente hay flexibilidad en el tamaño de muestra para la estimación de funciones *hazards* ya que en este tipo de análisis, la variable de interés es el tiempo transcurrido hasta la ocurrencia del evento y no únicamente el

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

número de eventos reportados. Se propone una metodología de análisis *hazards* para el estudio del efecto de la internacionalización en el desempeño de las empresas, metodología muy diferente del análisis de regresión y del análisis de correlación.

De otra parte, varios trabajos han reconocido la importancia de las pequeñas y medianas empresas (pymes) para el desarrollo económico de las economías (Chung et al., 2008, Du et al., 2015; Fahy et al., 2005, García et al., 2016; Liu et al., 2008; Okpara, 2009). Estas empresas son responsables de una proporción considerable del crecimiento económico y la creación de nuevos empleos en los países de economías emergentes (Alvarez et al., 2008; Cadot et al., 2012; Lyon et al., 2000; Robu, 2013).

En países con mercados internos altamente competitivos, el número de pymes que participan en actividades comerciales internacionales se ha incrementado (Brenton et al., 2010; Carballo et al., 2008; Javalgi et al., 2011, Manolova et al., 2002; McDougall & Oviatt, 2000; Ruzzier et al., 2006). Y varios trabajos reconocen que el desarrollo de la internacionalización de las pymes es una estrategia clave para lograr el desarrollo nacional y la competitividad para los mercados emergentes (Evenett et al., 2002; Kazem & Van der Heijden, 2006; Mourougane, 2012).

Se aplicará la metodología propuesta a información obtenida de pymes colombianas del sector textil, confección y moda, y esto permitirá obtener un diagnóstico del riesgo de mal desempeño para estas empresas. Se escogen las pymes de este sector, ya que la industria textil y de confección y moda es una industria con vocación exportadora y de mayor tradición en Colombia y Latinoamérica. Además el estudio de pymes en economías emergentes ocupa un lugar importante en los estudios de internacionalización.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

El documento está estructurado de la siguiente manera. En la siguiente sección, se presenta la revisión de literatura y con ella se constituye la base de las hipótesis empíricas que se proponen probar. La tercera sección describe el conjunto de datos y el enfoque estadístico utilizado. La cuarta sección establece los resultados del análisis empírico y proporciona un análisis de los resultados. La sección final ofrece algunas conclusiones y limitaciones.

4.2. Revisión de Literatura

Ingresar a los mercados extranjeros puede mejorar la competitividad de las empresas. Si bien muchos de estos beneficios han sido empíricamente evidenciados, la internacionalización y la relación de calidad, también tiene varios costos que deben considerarse (Hsu & Pereira, 2008). Trabajos más recientes, principalmente asociados a empresas “*born globals*”, han condicionado la relación entre internacionalización y desempeño a la forma o vía en que las empresas han seguido su proceso de internacionalización (Kuivalainen et al., 2012). Considerando estos supuestos, se proponen algunas hipótesis relacionadas con ellos.

4.2.1. Relación no lineal entre internacionalización y desempeño

La literatura de negocios internacionales y de emprendimiento internacional reconoce que la internacionalización es una de las fuentes más importante de crecimiento de las empresas y que les permite aumentar el desempeño (Lu & Beamish, 2001). En primer lugar, si las otras empresas que son competencia interna o doméstica de las empresas generan una competencia muy fuerte, las empresas pueden ganar oportunidades de mercado para explotar las imperfecciones del mercado en el exterior en mercados menos competitivos. En particular, Dunning (1993) sostiene que los mercados internacionales están menos saturados y proporcionan

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

a las empresas los medios para mantener y ganar cuota de mercado global. Considerando la teoría de recursos y capacidades, una empresa tiene la oportunidad de adquirir recursos por medio de la internacionalización que podrían ser de otro modo inaccesibles (Pitelis & Teece, 2015), así como de ganar oportunidades para el aprovechamiento de los recursos estratégicos y obtener economías de alcance en los mercados, y al mismo tiempo, diversificar sus riesgos de mercado (Kim et al., 1993).

En su teoría de internacionalización secuencial (Albornoz et al., 2012; Johanson & Vahlne, 1977, 2004; Forsgren, 2015), sugieren que la internacionalización es un proceso progresivo en el que la acumulación gradual de conocimiento experimental por parte de los directivos de mercado exterior, reduce la distancia psíquica entre los países, es decir las diferencias de lenguas, la cultura, los sistemas políticos, etc. Y como consecuencia el flujo de información de la empresa sobre el mercado extranjero es mejorado. Al operar en el extranjero, las empresas pueden tener más oportunidades de un mayor aprendizaje para desarrollar más capacidades de las que están disponibles para las empresas que no se internacionalizan (Kim et al., 1993). Por lo tanto, la internacionalización da la oportunidad de ganar conocimiento adicional y la experiencia, que a su vez, conducen a ventajas competitivas en la adaptación rápida a las preferencias de los consumidores y la capacidad de innovar y mantener productos de alta calidad (Harrison et al., 2000).

Aprender mediante la exportación es una forma de aprender haciendo (Crick, 2004; Welch & Welch, 2009). La exportación proporciona a las empresas (al menos) dos tipos de conocimientos, los cuales pueden ayudar a mejorar el rendimiento, los conocimientos sobre los mercados y el conocimiento sobre tecnología (Salomon & Shaver, 2005). Dado que las empresas obtienen conocimiento a través de los clientes, la exposición a los mercados de exportación les

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

ayuda a modificar y adaptar su gama de productos a los diferentes mercados internacionales (Clerides et al., 1998). Los clientes internacionales pueden tener diferentes gustos y las preferencias de los clientes nacionales y la exposición a los mercados extranjeros proporciona información disponible para los no exportadores. Pero este efecto puede ir más allá de la simple modificación del producto, especialmente en el caso de negocios de las exportaciones. Aquí, los exportadores pueden beneficiarse de la tecnología de sus clientes, con información directa sobre el desarrollo de productos (Clerides et al., 1998, Salomon & Shaver, 2005). La exportación también permite el acceso a la experiencia profesional y técnica a través de la industria y las asociaciones comerciales que pueden no existir en la economía de acogida de la empresa (Salomon & Jin, 2010). Por lo tanto, la exportación aumenta la capacidad innovadora de las empresas al proporcionar acceso a canales de tecnología y aprendizaje.

Las empresas exportadoras también pueden beneficiarse en términos de productividad e innovación en otras formas relacionadas con el aprendizaje debido a las exportaciones. En primer lugar, la mayor competencia en los mercados extranjeros obliga a las empresas a mejorar tanto los productos como el permanecer competitivo. Cuanto más activas estén las empresas en los mercados extranjeros, más probabilidades tendrán de competir con otros exportadores y contra las multinacionales mundiales, las cuales se encuentran consistentemente más eficientes y productivas que las empresas que operan únicamente en los mercados nacionales (Girma et al., 2005; Greenaway & Kneller, 2007; Helpman et al., 2004). Además el efecto de escala puede ser importante. La exportación extiende el mercado sobre el que se pueden obtener márgenes, y muchos costos, tales como I + D, son en gran parte fijos, tales inversiones pueden ser recuperadas sobre un volumen de ventas más grande. Esto ayuda a la productividad y proporciona mayores incentivos para invertir en I + D e innovación (Aw et al., 2008).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

En conclusión, mediante el aumento de su grado de internacionalización, las empresas pueden obtener beneficios económicos a través de la búsqueda de mercados, las economías de escala y los beneficios de la experiencia de aprendizaje (Contractor, 2012; Li, 2001; Lu & Beamish, 2004). En consecuencia, se espera que estas ventajas de la internacionalización lleven a un mejor desempeño.

Si bien la diversificación hacia nuevos mercados internacionales representa una importante oportunidad para el desempeño de las empresas, el proceso de internacionalización también impone muchos desafíos, además de las comunes asociados con su crecimiento interno (Lu & Beamish, 2001). Li (2007), destaca que muchos de los desafíos son típicos de las dificultades asociadas con los pasivos de extranjería (la falta de información local, la falta de familiaridad con la cultura local) y la novedad (el establecimiento de sistemas internos de gestión, relaciones internacionales).

Cuando las empresas entran en un nuevo mercado internacional, se enfrentan a la responsabilidad de la novedad derivada de su inexperiencia y falta de registro de la historia en el nuevo entorno, lo que limita su acceso a los recursos y a las asociaciones existentes (Karagozoglou & Lindell, 1998). Por otra parte, se enfrentan a desventajas por ser extranjeros (*liability of foreigners*), que es todo lo asociado a costos adicionales en los que una empresa que opera en el extranjero incurre, y que una empresa local no asume como costo (los costos específicos de la empresa cuando no está familiarizada con la cultura y las prácticas comerciales del país destino (Hymer, 1976; Zaheer, 1995)). A través del aprendizaje mediante la práctica interna, y siguiendo un proceso gradual de aumento de la participación internacional, las empresas pueden superar los pasivos de novedad y extrañeza. Sin embargo, independientemente

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

de si la internacionalización se desarrolla gradualmente o no, aumenta en diversificación geográfica, se implican otros retos para el equipo de administración:

- El aumento de la presión de los costos de transacción y de coordinación asociados con la gestión de las operaciones internacionales (Crick & Spence, 2005).
- El impacto de los recursos gerenciales que se extienden a diferentes mercados (Cavusgil & Knight, 2015; Hymer, 1976; Zahra, 2005).
- Las capacidades de procesamiento de información que se requieren en las operaciones en los mercados con valores culturales diferentes, niveles de desarrollo o instituciones diferentes (Aulakh et al., 2000; Hitt et al., 1997).

En conclusión, los argumentos anteriores asociados a los costos y beneficios sobre el impacto de internacionalización en el desempeño pueden explicar las especificaciones de un modelo no lineal.

La revisión de literatura muestra que se han propuesto varios modelos no lineales para la relación entre internacionalización y desempeño, que van desde una relación curvilínea (Ruigrok & Wagner, 2003), o bien una relación curvilínea invertida (Daniels & Bracker, 1989; Gomes & Ramaswamy, 1999; Hitt et al., 1997), o relación en forma de “S” (Contractor et al., 2003; Lu & Beamish, 2004).

4.2.2. Internacionalización gradual vs internacionalización acelerada

Dos tipos de procesos de internacionalización genéricos son comúnmente discutidos en la literatura (Weerawardena et al., 2007):

- (1) Internacionalización acelerada (el enfoque de “*Born globals*”).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

(2) Internacionalización gradual o secuencial (el enfoque tradicional); y

Se han identificado empresas que forzadas por las recientes tendencias de la globalización han desarrollado una vía de internacionalización acelerada, que no es capturada ni explicada por el modelo de internacionalización gradual (Suiet al., 2012). En este sentido, la forma rápida y consistente de la internacionalización continúa, es el factor diferenciador clave entre ambas formas de internacionalización. Mientras que la forma gradual describe a las empresas que se internacionalizan de una manera lenta y gradual en los mercados externos, la forma acelerada de internacionalización incluye a las empresas que se internacionalizan en varios mercados externos al mismo tiempo y con rapidez. Esta forma de internacionalización acelerada ha sido especialmente analizada en las empresas de alta tecnología que se internacionalizan a varios mercados extranjeros al mismo tiempo y rápidamente, conocidas como “*born globals*”.

La función de riesgo o función *hazard* denotada como $h(t)$, se define como la probabilidad de que una unidad (por ejemplo, una empresa) o un sistema presente un fallo durante un corto intervalo de tiempo $(t, t + \Delta t)$, dado que ha sobrevivido o funcionado hasta el tiempo t (Meeker & Escobar, 1998). Una manera de abordar el estudio de cómo el desempeño de las empresas es afectado por la internacionalización de las mismas, sin tener que acudir a los modelos tradicionales de regresión, es el uso de análisis de riesgos, o análisis hazards del mal desempeño de las empresas, es decir, definiendo una variable para mal desempeño de las empresas, estimar la función de riesgo para esa variable. Es importante considerar los dos escenarios previamente identificados: riesgo de mal desempeño para las empresas con internacionalización acelerada o “*born globals*” y riesgo de mal desempeño para las empresas con internacionalización secuencial.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

De acuerdo con el enfoque de “*born globals*”, las empresas siguen una forma de internacionalización acelerada y no se dan tiempo para ganar conocimiento de un mercado para después aumentar el número de sus mercados destino. Por el contrario, ellas comienzan sus operaciones internacionales en varios países o mercados internacionales casi desde sus inicios. Por otra parte, los mercados internacionales iniciales pueden ser físicamente distantes del país de origen (Ellis, 2008; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Las empresas “*born globals*” aprovechan una colección de capacidades intangibles fundamentales basadas en el conocimiento de los primeros mercados externos primeros en su proceso de internacionalización. Estas empresas reconocen en los negocios internacionales oportunidades para sus productos a través del mercadeo y del emprendimiento internacional (Oviatt & McDougall, 1994; Knight & Cavusgil, 2004; Jones & Coviello, 2005) y luego aprovechan esas oportunidades para vender sus productos en el mercado internacional (Zahra, 2005). Además, las empresas “*born globals*” pueden amortizar los mayores costos de desarrollo de sus productos a través de la comercialización en muchos mercados. Spence & Crick (2006) destacan que estas empresas tienen inclinación a aprender acerca de la tecnología avanzada en los mercados internacionales, y esto a su vez, contribuye a su desempeño posterior. En conclusión, una internacionalización acelerada puede aumentar la probabilidad de supervivencia de la empresa “*born global*”, su desempeño y crecimiento (Lu & Beamish, 2001; McDougall & Oviatt, 1996).

Sin embargo, también se ha evidenciado que la expansión inicial en numerosos mercados externos al mismo tiempo, sin pasar por etapas incrementales, pueden ser difíciles de manejar (Andersson & Wictor, 2003; Cadot et al., 2013). La expansión internacional es limitada, porque la empresa tiene que aprender a operar en entornos poco familiares, como coordinar las

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

actividades a través de la distancia espacial y la forma de hacer frente a la cultura, las diferencias institucionales y económicas entre su país de origen y los países extranjeros a los que entra.

Debido a que la capacidad de una empresa para expandirse y absorber nuevas experiencias es limitada (Cohen & Levinthal, 1990), el aprendizaje de cómo operar en una variedad de mercados externos también es limitado (Dierickx & Cool, 1989). Por lo tanto, las empresas que tienen una expansión internacional a un ritmo acelerado tendrán poco tiempo para construir su capacidad de absorción, que es su capacidad de reconocer el valor de la nueva información externa, asimilarla y aplicarla para fines comerciales (Cohen & Levinthal, 1994). Por lo tanto, cuando se inicia un proceso de internacionalización a un ritmo acelerado, es menos probable que la empresa se dé cuenta del potencial de todos los beneficios de sus nuevas operaciones internacionales.

De acuerdo con esto, las empresas que persiguen una internacionalización acelerada inicialmente tienen una situación de desventaja con respecto a las empresas con una internacionalización gradual, debido a la velocidad de su crecimiento internacional. Debido a que la internacionalización de estas empresas es acelerada, en las primeras fases, las operaciones en los mercados internacionales tendrán costos iniciales asociados a la falta de conocimiento y la inexperiencia internacional y se puede llegar a tener un desempeño negativo durante las primeras etapas.

Sin embargo, con el tiempo, las empresas adquieren conocimientos y experiencia, y por lo tanto, aprenden a operar en ambientes extranjeros y a desarrollar estrategias para superar los retos del aumento de la actividad internacional. Luego, con mayor experiencia internacional, las desventajas asociadas a la inexperiencia de la empresa pueden disminuir sustancialmente

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

(Zaheer, 1995), y se espera que los beneficios sean mayores que los costos asociados con la internacionalización.

Se propone la siguiente hipótesis para la curva del riesgo de mal desempeño de las “*born globals*”

H1. El riesgo de mal desempeño de las empresas “*born globals*”, tiene una tendencia creciente para los primeros años de las empresas, alcanzando un valor máximo muy rápidamente, y posteriormente decrece y se estabiliza poco después de que éstas han incursionado en mercados externos.

De otra parte el modelo tradicional de internacionalización corresponde a las empresas que exhiben inicialmente una participación lenta y paso a paso en el extranjero y que gradualmente empiezan aumentar su compromiso con los mercados internacionales (Albornoz et al., 2012; Johanson & Vahlne, 1977, 2004; Forsgren, 2015).

La escasez de talento directivo con experiencia internacional es uno de los factores que limita la expansión internacional de las empresas con proceso gradual de internacionalización (Bartlett & Ghoshal, 1992). La gestión de una empresa que se dedica a actividades en el extranjero requiere de una gran capacidad de adaptación porque tiene que aprender a operar en un entorno desconocido, cómo coordinar las operaciones locales con actividades en otros países y cómo hacer frente a nuevos entornos empresariales (Hymer, 1976). Entonces, los conocimientos adquiridos a través de los mercados internacionales en el tiempo pueden proporcionar una plataforma y una capacidad para la futura expansión internacional de la empresa (Albornoz et al., 2012; Johanson & Vahlne, 1977).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

A través de la expansión internacional, una empresa tiene oportunidades para explotar economías de escala y de alcance, para aprovechar los recursos estratégicos y adquirir el aprendizaje experiencial. Estas ventajas pueden resultar en aumento de los beneficios, y con un grado creciente de internacionalización, estas ventajas también aumentan (Li, 2001). Por otro lado, las empresas que se internacionalizan también se pueden encontrar con los pasivos de la novedad y la extrañeza, y esto conlleva a costos, pero tienen compensación con los beneficios mencionados previamente, a pesar de los errores en su expansión inicial (Hitt et al., 1997; Lu & Beamish, 2001). Por lo tanto, los costos adquiridos en las etapas iniciales de la expansión en mercados externos, pueden ser compensados por los beneficios de la internacionalización, y estos pueden seguir creciendo en el tiempo, hasta aumentar las probabilidades de un mejor desempeño.

Se propone la segunda hipótesis:

H2. El riesgo de un mal desempeño de las empresas que se internacionalizan de forma gradual será creciente hasta el momento en que aumenten los compromisos con la internacionalización; cuando el compromiso con la internacionalización aumenta, el riesgo de un mal desempeño disminuye y se estabiliza.

4.3. Metodología

4.3.1. Datos y muestra

Un adecuado tamaño de la muestra es fundamental para garantizar la validez y solidez de las conclusiones generadas a partir de un estudio. Para su cálculo, los investigadores deben considerar la magnitud de la diferencia entre las estimaciones de los parámetros de interés, los

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

supuestos propios de dichos estimadores, el diseño del estudio y las pruebas estadísticas involucradas en la fase de análisis (Ospina, 2001).

En estudios donde se involucra un análisis de sobrevivencia o supervivencia, la variable de interés es el tiempo transcurrido hasta la ocurrencia del evento y no únicamente el número de eventos reportados (Nelson, 2003; Sim & Wright, 2005). Como eventos se pueden entender: la muerte, el daño de una pieza de una máquina, la aparición de una enfermedad, la falla de un circuito, la recaída de una enfermedad, etc. En estos estudios, los datos son tradicionalmente analizados mediante el uso de tablas de vida cuando no se presenta censura. El análisis por tablas de vida involucra el tiempo al evento para cada observación y provee estimadores más efectivos del tiempo de sobrevivencia, en comparación con los estimadores generados mediante la proporción de sobrevivientes después de un tiempo determinado (Lachin, 1981; Elandt-Johnson & Johnson, 1980).

Este estudio analiza la probabilidad de mal desempeño de las empresas exportadoras del sector textil confección y moda. En este caso el evento de interés es “mal desempeño” que se define para los casos a estudiar, cuando la empresa ha tenido rendimiento no positivo durante los últimos 5 años consecutivos. Un indicador de desempeño empresarial es la utilidad neta. Se puede afirmar que una empresa crea valor cuando el rendimiento de su capital es mayor a su costo de oportunidad. Una empresa genera valor si cubre los costos de producción o ventas, gastos operacionales y costo de capital y le queda algo (Balcidore, 1997). Sin embargo como una medida del desempeño financiero, la utilidad neta tiene algunas limitaciones: es estática, ya que solo da información del momento en que es estimada y no contiene información en sí misma de los riesgos que toma la empresa para obtener esa utilidad (Lesáková, 2007). Teniendo en cuenta

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

estas limitaciones se consideró como indicador de un mal desempeño la tendencia de 5 años consecutivos sin rendimiento positivo.

Se consideró una ventana de observación del rendimiento de 5 años, debido a que para la escogencia de la longitud de este tipo de períodos se selecciona el período en el que la tasa de eventos se estabiliza (Bruderl & Schussler, 1990). Se tiene acceso a información de los estados de resultados de las pymes correspondientes a 13 años (2000-2012), y se preguntó a los empresarios de acuerdo con su percepción, cuánto era el número de años consecutivos mínimo sin utilidad, bajo el cual ellos consideraban que la empresa tendría un mal desempeño y estaba en riesgo de desaparecer: la respuesta generalizada era alrededor de entre 2 y 3 años. Sin embargo observando la base de datos se tenía información de empresas con más de 3 años consecutivos sin rendimiento, y aún así, seguían funcionando y se recuperaban. De esta manera se extendió la longitud de observación de este período a 5 años.

Ahora bien, la variable de interés es el tiempo de funcionamiento o edad de las empresas. Los datos presentan censura, porque para el período de observación se tienen empresas que han funcionado sin presentar mal desempeño durante 5 años consecutivos. El tiempo transcurrido por la unidad de interés, entre el ingreso al estudio hasta la ocurrencia del evento o hasta el momento cuando se detiene el estudio, se conoce con el nombre de tiempo de sobrevida en este caso edad de la empresa. Usualmente, el periodo de observación llega a su fin y no todas las unidades del estudio han presentado el evento de interés. Este fenómeno, se denomina censura, y se define como aquella observación donde el evento de interés no ha ocurrido al momento determinar el periodo de observación (Cox & Oakes, 1984; Hosmer & Lemeshow, 1999). La censura en los estudios puede ocurrir por: finalización del estudio, por pérdida de seguimiento de las unidades del estudio, por muerte o por causa de egreso ajena al estudio, entre otras. En este estudio las

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

empresas que al momento de finalizar el período de observación (2001-2012), no han presentado “mal desempeño”, se consideran observaciones con censura.

El interés en el problema de los sesgos inducidos por los métodos, tiene una larga historia en la investigación de las ciencias (Podsakoff et al., 2003). El análisis de riesgos es un análisis de confiabilidad, y la edad de las empresas es una variable aleatoria positiva, generalmente con sesgo positivo (cola derecha larga). Una característica importante en este tipo de análisis, es la presencia de observaciones censuradas. En estudios longitudinales puede ocurrir que alguna empresa no presente el evento de falla antes de que se termine el período de observación o de estudio, por lo solo se tendrá información parcial (observación censurada) sobre su tiempo de funcionamiento. En otras áreas de la estadística, estos datos censurados suelen considerarse como datos faltantes. En el análisis de confiabilidad las observaciones censuradas son tenidas en cuenta en la estimación de las funciones de interés, y son consideradas independientes de las observaciones exactas, para de esta manera no introducir sesgos al método de estimación estadística (Meeker & Escobar, 1998; Nelson, 2003).

La población a estudiar corresponde a las empresas exportadoras del sector textil, confección y moda en Colombia. Para el período de observación se tenían 1477 empresas del sector que estaban exportando. Se decidió aplicar un muestreo aleatorio estratificado para obtener una muestra con el 33% (425 empresas) de participación de la población, pero finalmente de las empresas contactadas, se logró tener información completa y detallada para 64 firmas que contestaron la encuesta y cuya información de eventos de exportación está disponible en la base de datos oficial de comercio exterior del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (BACEX).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Aunque la muestra obtenida corresponde al 6% del total de la población de empresas del sector estudiado, la variable a estudiar, que corresponde a la edad de las empresas o tiempo de vida o funcionamiento de las empresas, en la muestra, guarda buenas características importantes con respecto a la misma variable en la población (Firebaugh, 2008; Handwerker, 2005; Urono, 2013): La muestra tiene la misma distribución de empresas pequeñas y medianas, que tiene la población. La tabla 4.1 muestra la información de la edad promedio de las empresas pequeñas y medianas en la población y en la muestra; y el % de empresas pequeñas y medianas en la población y en la muestra. Los datos poblacionales son tomados del informe de la superintendencia de sociedades acerca del desempeño del sector textil, confección y moda 2008—2012.

Tabla 4.1: Distribución de edades y tamaños de las pymes del sector textil, confección y moda, en la población y en la muestra.

	Población medianas	Muestra medianas	Población pequeñas	Muestra pequeñas
Edad promedio	27	24	12	10
% participación en el total de pymes	70%	67,18%	30%	32,81%

Dadas las anteriores características de la muestra con respecto a la población, se puede inferir que la muestra de los registros de los tiempos de vida de las empresas exportadoras es una muestra representativa para estudiar la población de los tiempos de vida de las empresas del sector textil confección y moda en Colombia (Urono, 2013).

4.3.2. Análisis de funciones *hazard*

El análisis estadístico de la supervivencia de las empresas utiliza el análisis de confiabilidad para explicar la probabilidad y el comportamiento del funcionamiento de una

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

empresa a lo largo del tiempo, a pesar de estar expuestos a factores que amenazan y ponen en peligro su vida útil. A continuación se presentan las definiciones de las funciones utilizadas en el análisis cuantitativo para entender el proceso de supervivencia de las empresas textiles, de confección y moda colombianas y cómo el desarrollo de las capacidades en su proceso de internacionalización, ha contribuido a reducir su riesgo de morir. Para este trabajo, si una empresa no ha tenido rendimiento positivo durante los últimos 5 años consecutivos, es una indicación de mal desempeño y de que está en alto riesgo de dejar de funcionar (2008-2012).

En el estudio se identificaron 2 grupos dentro de la muestra, con características y condiciones específicas, pero con tamaños muy diferentes y pequeños. Por lo que la comparación tradicional de medias no es posible, ya que la aproximación de normalidad no se aplica con tamaños pequeños en las muestras.

Un procedimiento alternativo que se aplica es el análisis de confiabilidad en cada grupo, y el estudio de la tendencia y comportamiento de la función de riesgo y rendimiento. Finalmente se comparan las funciones *hazards* obtenidas para ambos grupos.

4.3.3. Función Hazard

La función de riesgo o función *hazard* denotada como $h(t)$, se define como la probabilidad de que una unidad (en el caso de este estudio, una empresa) o un sistema presente un fallo durante un corto intervalo de tiempo $(t, t + \Delta t)$, dado que ha sobrevivido o funcionado hasta el tiempo t . La función *hazard* se define como se muestra en la ecuación 1:

$$h(t) = \lim_{\Delta t \rightarrow 0} \frac{P(t < T \leq t + \Delta t | T > t)}{\Delta t} = \frac{f(t)}{1 - F(t)} = \frac{f(t)}{S(t)} \quad (1)$$

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

donde $f(t)$ es la derivada con respecto al tiempo de la función $F(t)$; y esta última función es la función acumulada del riesgo de mal funcionamiento; $S(t)$ es la función de supervivencia o confiabilidad.

4.4. Resultados

Para el análisis de los datos se llevo a cabo un análisis de clúster aplicado a la muestra de empresas (Anderberg, 2014), usando como variables de clasificación la intensidad de exportación (IE: porcentaje de ventas que corresponde a exportaciones) y velocidad de internacionalización (VE: edad de la empresa cuando empieza a exportar). La metodología utilizada corresponde a un método de clasificación jerárquico de vector de cuantificación del algoritmo “*K-means*” (Capra, 2005; Jing, Ng & Huang, 2007; Wang et al., 2004; Patras et al., 2011).

Adicionalmente, se aplicó un análisis de confiabilidad (Hough et al, 2003; Klein et al., 2005; Miller, 2011), ajustándose varios modelos de probabilidad, siendo el ajuste *lognormal* el de mejor bondad de ajuste para ambos grupos.

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a un análisis descriptivo que se aplicó a una muestra de 64 empresas del sector textil, confección y moda de Colombia, que participaron del protocolo de entrevista estructurada sobre internacionalización explicado en la sección anterior.

La siguiente sub-sección corresponde a los resultados del análisis clúster aplicado a la muestra de empresas.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

4.4.1. Clasificación de las empresas

La tabla 4.2 presenta los valores promedios de las variables de clasificación para cada uno de los grupos obtenidos con el análisis clúster.

Tabla 4.2: Resumen de análisis clúster y centroides de los grupos de clasificación.

RESUMEN DEL ANÁLISIS					
VARIABLES:					
AGE					
IE					
VE					
Número de casos completos: 63					
Método Clúster: k-means					
Distancia métrica: Squared Euclidean					
CLUSTER	MEMBERS	PERCENT	AGE	IE	VE
1	21	33.33	10.0	51.381	2.57143
2	43	68.25	23.9535	3.95349	12.6744

Se tienen 2 grupos claramente diferenciados: el grupo 1 que corresponde a un 33.33% de la muestra, corresponde a las empresas jóvenes que tienen en promedio 10 años de funcionamiento, su intensidad exportadora en promedio es alta (51,3%) y rápidamente salen a exportar (su VE corresponde a una edad de 2-3 años).

Y el grupo 2 que corresponde al 68.25% de la muestra, son las empresas de mayor tradición, con una edad promedio de funcionamiento de 24 años, su IE no es alta (en promedio es un 4%), y empezaron a exportar a una edad en promedio de 12-13 años.

De esta manera se evidencia que la población de estudio está conformada por dos subpoblaciones de empresas: empresas tipo “*born globals*”, y empresas con internacionalización gradual o secuencial. Por lo tanto el análisis de riesgos para el estudio de la internacionalización y su efecto en el desempeño de las empresas, será aplicado a cada grupo, de esta manera se controlan las variables: edad, velocidad de exportación e intensidad exportadora en el análisis

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

sugerido. Recuérdese que de acuerdo con Fernández & Díez (2015), la falta de consenso de los estudios que exhiben y justifican diferentes formas en las relaciones entre internacionalización y desempeño, es debido a no controlar dentro del estudio las diferentes formas o vías en que se han dado los procesos de internacionalización de las empresas.

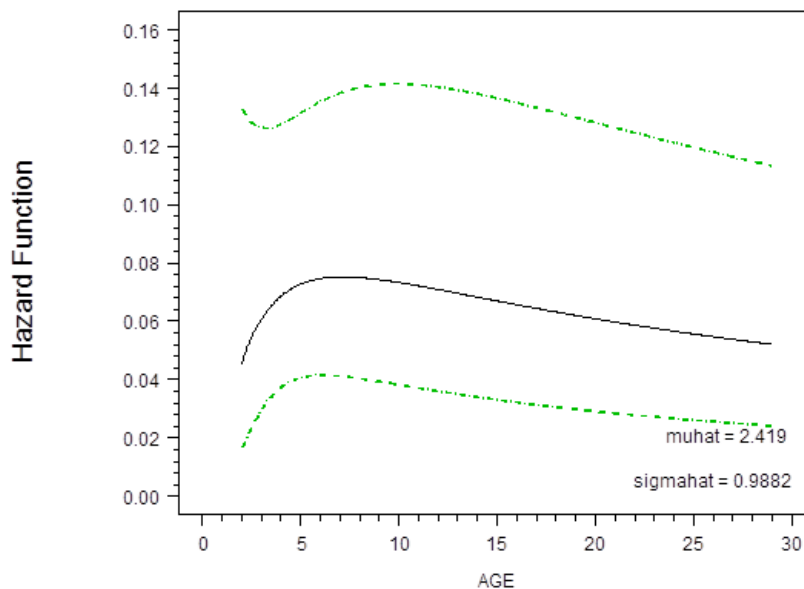
A continuación se aplica un análisis de confiabilidad a ambos grupos de empresas. Se ajustaron varios modelos de probabilidad, siendo el ajuste *lognormal* el de mejor bondad de ajuste para ambos grupos.

4.4.2. Ajuste *lognormal* para explicar la supervivencia de los 2 grupos de empresas.

La tabla 4.3 y la gráfica 4.1, corresponden a los resultados del ajuste *lognormal* aplicado al grupo 1.

Tabla 4.3: Ajuste *Lognormal* para las empresas del grupo 1.

Número de filas en la matriz de datos=21				
Unidad de la respuesta: AGE				
Respuesta mínima: 2				
Respuesta máxima: 29				
Número de casos en la base de datos: 21				
Número de observaciones exactas: 12				
Número de observaciones censuradas a derecha: 9				
No información truncada				
No hay variables explicatorias				
Resultados de la estimación por máxima verosimilitud:				
Unidad de respuesta: AGE				
Lognormal distribution				
Log likelihood at maximum point: -44.63				
Parameter			Approx Conf. Interval	
	MLE	Std. Err	95% lower	95% Upper
Mu	2.4193	0.2497	1.9298	2.909
Sigma	0.9882	0.2156	0.6443	1.515
The ML estimate of mean time to failure (MTTF) is 18.31				
An approximate 95% confidence interval is (8.725, 38.43).				

Figura 4.1: Función *hazard* grupo 1, ajuste *lognormal*.

Se observa que la función *hazard* alcanza un valor máximo los primeros 3-4 años de vida de las empresas del grupo 1, y luego tiende a decrecer y estabilizarse, indicando que el riesgo de supervivencia de las empresas de este grupo se estabiliza muy rápidamente en el tiempo, indicando que sus procesos de internacionalización temprana afectan positivamente su probabilidad de supervivencia. Observe además que la edad promedio en que las empresas de este grupo empiezan a internacionalizarse es a los 3 años de vida.

Aquí se puede evidenciar que se cumple H1, ya que el riesgo de mal desempeño de las empresas “*born globals*”, tiene una tendencia creciente para los primeros años de las empresas, alcanzando un valor máximo muy rápidamente, y posteriormente decrece y se estabiliza poco después de que éstas han incursionado en mercados externos.

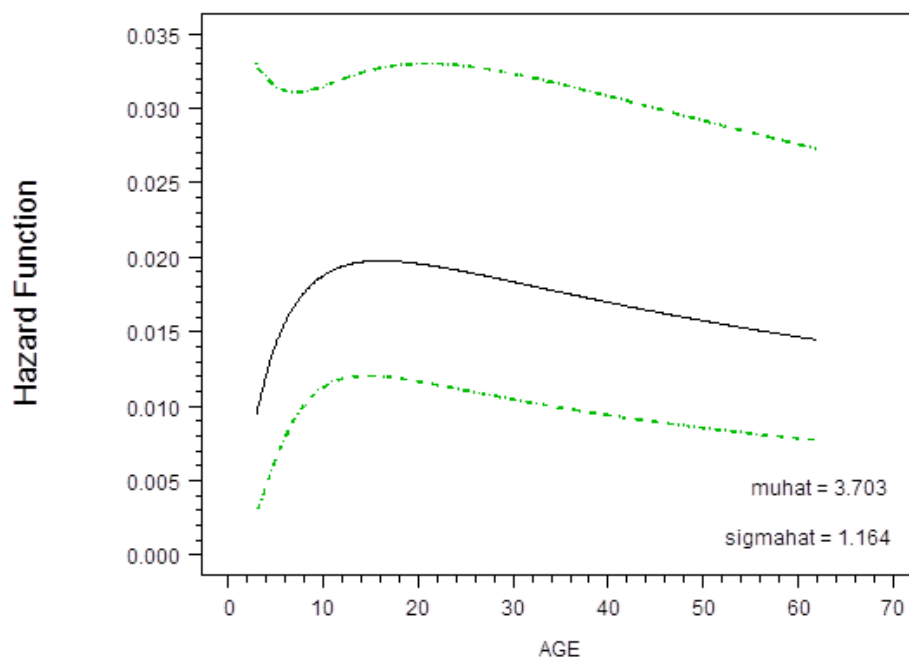
LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

La tabla 4.4 y gráfica 4.2 presentan los resultados del ajuste *lognormal* para los datos de vida de las empresas del grupo 2.

Table 4.4: Resumen de datos y ajuste *lognormal* para las empresas del grupo 2

Número de filas en la matriz de datos=43				
Unidad de la respuesta: AGE				
Respuesta mínima: 3				
Respuesta máxima: 62				
Número de casos en la base de datos: 43				
Número de observaciones exactas: 17				
Número de observaciones censuradas a derecha: 26				
No información truncada				
No hay variables explicatorias				
Resultados de la estimación por máxima verosimilitud:				
Unidad de respuesta: AGE				
Lognormal distribution				
Log likelihood at maximum point: -86.39				
Parameter			Approx Conf. Interval	
	MLE	Std. Err	95% lower	95% Upper
Mu	3.703	0.2494	3.2142	4.192
Sigma	1.164	0.2086	0.8191	1.654
The ML estimate of mean time to failure (MTTF) is 79.86				
An approximate 95% confidence interval is (34.5, 184.9).				

Figura 4.2: Función *Hazard* del modelo *lognormal* de las empresas del grupo 2.



Se observa que la función *hazard* alcanza un valor máximo los primeros 10 años de vida de las empresas del grupo 2, y luego tiende a decrecer y estabilizarse, indicando que el riesgo de supervivencia de las empresas de este grupo se estabiliza tempranamente, aproximadamente cuando han recorrido un 12% del tiempo de vida esperado que estima el modelo (el valor esperado de la edad promedio estimado para este grupo es de 80 años, observe la tabla 4.4), y esta es la edad promedio en la que empiezan a exportar estas empresas (ver tabla 4.2); indicando que sus procesos de internacionalización afectan positivamente su probabilidad de supervivencia.

La edad a la que empiezan a internacionalizarse, es el momento en que la tasa o riesgo de morir empieza a descender y estabilizarse. Y así se evidencia para el grupo 2 que se satisface H2. Ya que el riesgo de un mal desempeño de las empresas que se internacionalizan de forma gradual será creciente hasta el momento en que aumenten los compromisos con la internacionalización;

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

cuando el compromiso con la internacionalización aumenta, el riesgo de un mal desempeño disminuye y se estabiliza.

Aunque los grupos 1 y 2 son muy diferentes en cuanto a sus edades, IE y VE, se aprecia que ambos grupos son bien descritos por modelos *lognormales* con parámetros estadísticamente muy parecidos. Para ambos grupos es muy importante la internacionalización, ya que una vez empiezan a exportar, la función *hazard* o riesgo de desaparecer, decrece y se estabiliza, indicando que su supervivencia es afectada positivamente por la internacionalización.

4.5. Evaluando la calidad de la metodología de análisis de riesgos usando EL TRIPLE TESTEO de calidad de los estudios I-D.

Verbeke & Brugman (2009), sugieren que la calidad de los estudios que intenta relacionar Internacionalización (I) con Desempeño (D), debe ser triplemente testeados. Las tres categorías principales de estas pruebas direccionan cambios en relación con el concepto y la medición de: (1) I; (2) D; y (3) la relación I-D.

4.5.1. Internacionalización (I)

De las tres sub pruebas sugeridas para esta categoría, la sub-prueba II hace referencia a las actividades de la cadena de valor consideradas. Por ejemplo, cuando en la construcción de una relación de las operaciones internacionales con las operaciones totales, la actividad de la cadena de valor puede ser utilizada para este propósito, incluyendo R & D, producción, ventas, actividades de la oficina central, etc. Cualquiera que sea la actividad de la cadena de valor se elige para medir I a través de un conjunto de empresas, siempre se supone que todas las empresas en el estudio están "igualmente presentes en cualquiera de los dos mercados extranjeros con respecto a todas las demás actividades de la cadena de valor, o que las diferencias en DI para las

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

demás actividades no tienen ningún impacto en el rendimiento. Esta suposición es problemática" (Verbeke & Brugman, 2009: 268). En este estudio las empresas participantes son todas exclusivamente exportadoras, y fueron previamente clasificadas en empresas con alta intensidad exportadora (% de ventas en el exterior superior al 55%) y empresas con intensidad exportadora moderada o baja (% de ventas en el exterior promedio inferior al 10%).

La sub-prueba I2 hace referencia a grado de internacionalización (DI) frente a diversificación. Verbeke & Forootan (2012) destacan que aunque se incluyeran diferentes medidas para DI para diferentes valores de las componentes de la cadena, otras complejidades deben ser consideradas, es decir, la diferencia entre el DI y el grado de diversificación internacional (DID). Una empresa con operaciones internacionales en un solo país de acogida no se puede comparar fácilmente con una segunda empresa que se ha diversificado en varios países de todo el mundo, aunque el DI de ambas empresas sean idénticos. La segunda empresa tiene más probabilidades de encontrarse con mayor número de complejidades al gestionar una red más dispersa.

En la metodología aplicada en este trabajo, se tuvo en cuenta esta característica. Ya que los 2 grupos de empresas identificados en el análisis clúster tienen grados de diversificación internacional diferente y el análisis *hazards* es aplicado por separado a cada grupo. El grupo 1, que corresponde a empresas jóvenes, con operaciones internacionales desde muy temprana edad de creadas, y con exportaciones a varios países con distancias geográficas y culturales apreciables. Y el grupo 2, cuyas empresas exportan a menor número de países, y lo hacen a destinos con distancias geográficas y culturales más pequeñas.

Finalmente la sub-prueba I3 es acerca de la diversificación relacionada o no relacionada. Además del DID, otra variable importante es la naturaleza relacionada o no relacionada de la

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

diversificación frente a las características de las operaciones en el país origen. Aquí, el concepto de distancia es crítico. La distancia tiene varios componentes más allá de la distancia geográfica, es decir distancia económica, distancia institucional y distancia cultural (Ghemawat, 2001). Las diferencias en la distancia pueden afectar a las empresas y sus desempeños en la medida en que sus ventajas competitivas puedan ser transferidas, desplegadas y explotadas, lo que significa que las medidas deben tener en cuenta esta complejidad. Pero los parámetros de distancia son moderadores de la relación entre I y D, al haberse clasificado la población de estudio en 2 grupos: el grupo 1 con exportaciones a países con largas distancias geográfica, económica, institucional y cultural. Y el grupo 2, con exportaciones a países cercanos, es decir, con distancias moderadas tanto geográfica, económica, institucional y cultural.

4.5.2. Desempeño (D)

Las medidas de D más utilizadas en los estudios de I-D son rentabilidad e incluyen, entre otras, el retorno sobre los bienes (ROA: *Return on assets*) y retorno sobre las acciones (ROE: *Return on equity*). El riesgo asociado con varias o diversas motivaciones de inversión, es típicamente olvidado. Es decir, “por adoptar una visión demasiado simplificada de lo que constituye rendimiento de la empresa, y descuidando los motivos de internacionalización, los efectos sobre el rendimiento pueden seguir siendo mal entendidos” (Verbeke & Brugman, 2009: 270). Independientemente de las medidas D seleccionadas, se pueden aplicar tres sub-pruebas de calidad para desempeño.

La sub-prueba D1 hace referencia a los motivos estratégicos de inversión: dos empresas con diferentes motivos para su internacionalización probablemente experimentarán resultados de D diferentes, especialmente en términos de sus trayectorias de D a lo largo del tiempo. Pueden ser difíciles de diferenciar en la búsqueda de mercados, la búsqueda de recursos naturales, la

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

búsqueda de motivos estratégicos, la búsqueda de activos, y todo esto es complejo de identificar en la investigación empírica al utilizar grandes conjuntos de datos secundarios, pero “el estudio de motivación de la inversión y la separación de las muestras en grupos de empresas con diferentes motivos de inversión, se ha identificado como críticamente importante” (Verbeke & Brugman, 2009: 270). Lo que aquí subyace es que las ventajas competitivas determinan los motivos de inversión (Verbeke et al., 2009).

En el estudio de internacionalización y desempeño a través del análisis *hazards* se tuvo en cuenta la información de los motivos de inversión. La muestra completa de empresas corresponde a 64 pymes. Ya se ha indicado previamente, que el análisis clúster identificó 2 grupos de empresas con características muy similares, y en cada grupo se escogieron 4 empresas para aplicar estudios de casos que revisaran entre otros aspectos los motivos de inversión. Manotas & Gonzalez-Perez (2016) destacan que para ambos grupos de empresas, el rápido crecimiento de los mercados extranjeros con respecto al mercado interno fue un importante factor que las motivó a salir a mercados externos y su desempeño global como empresa fue utilizado como criterio de éxito durante la planificación de su proceso de internacionalización.

La sub-prueba D2 es acerca de la adecuación de las medidas de D. Se han utilizado varias medidas en los estudios de I-D para la evaluación del desempeño D de la empresa. Estas medidas han incluido medidas basados en la contabilidad, o los históricos de D (ROA), basadas en el mercado, o acerca de las ganancias futuras esperadas (como por ejemplo la Q de Tobin, que es la relación entre el valor de mercado de un activo físico y su valor de reemplazo (Tobin & Brainard, 1968)), y operacionales tales como la calidad de los productos, relacionada con la capacidad de la empresa. Como en el caso de la sub-prueba I1, la cuestión es si la medida o el conjunto de las medidas seleccionadas es adecuada dado el propósito de un estudio particular de

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

I-D. En otras palabras, ha habido una reflexión previa sobre la selección de un proxy y se ha dado una evaluación ex post de la sensibilidad de la medida D de las empresas incluidas en la muestra en función del proxy D (o proxies) elegido?

En el caso de este estudio, la medida de desempeño escogida es una variable indicadora: Si las empresas no han presentado rendimiento positivo los últimos 5 años, es un indicador de que la empresa está presentando un mal desempeño; el caso contrario es un indicador de que la empresa está teniendo un buen desempeño. Es decir, se utiliza información histórica del comportamiento del rendimiento de la empresa para evaluar el desempeño.

Finalmente, la su-prueba D3 es acerca de los aspectos dinámicos. Cualquier relación entre I y D se revela en el tiempo, pero un contexto ambiental puede ser caracterizado por cambios dramáticos. I puede ser afectada en el largo plazo, pero los efectos en D, pueden ser inmediatos. La mayoría de los estudios I-D no han reconocido la posibilidad de los efectos de choque sobre las medidas de D. Cualquier análisis de datos longitudinal podría sistemáticamente tratar de aislar el impacto de los fuertes choques ambientales que razonablemente se espera que afecten el desempeño D de las empresas incluidas en el estudio empírico, dadas sus ventajas competitivas específicas. En este trabajo se ha reconocido este aspecto, al utilizar como medida de desempeño una variable indicadora que tiene en cuenta el comportamiento del rendimiento de las empresas durante un periodo de 5 años, que es una ventana de observación temporal apropiada para evaluar efectos de choque debido a cambios dramáticos en el ambiente al que están expuestas las empresas.

4.5.3. Relación Internacionalización y Desempeño (I-D)

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

El principal reto en este aspecto, es que cualquier relación estadística observada I-D (relación lineal positiva, en forma de U invertida, en forma de U, o en forma de S), debería ser soportada cualitativamente de por qué ese resultado es obtenido. No es aceptable que se utilicen argumentos netamente teóricos, sin ningún indicio de que se ha tenido una potencial explicación dada por las empresas incluidas en la muestra. Por esta razón, las siguientes sub-pruebas son muy importantes.

La sub-prueba ID1 es acerca de los estudios transversal-seccionales versus los datos longitudinales: Muchos estudios I-D usan datos transversal-seccionales para evaluar la relación I-D. Tales tipos de datos no permiten de manera precisa medir cualquier relación entre I-D para una sola empresa, pero se benefician de la sola observación de empresas con un nivel particular de I que tienen un nivel particular de D. En muchos casos donde se han utilizado paneles de datos, los periodos de tiempo fueron escogidos basados en la disponibilidad de los datos y no por razones substanciales. Análisis apropiados para registrar los efectos de I en D deberían idealmente comenzar desde el momento en que la empresa tiene su primera entrada internacional. En este estudio, si se tiene en cuenta este aspecto. Los datos son longitudinales y el estudio de la relación entre I-D, es realizado por separado a grupos de empresas con diferentes momentos respecto a su primera internacionalización, y se tiene en cuenta el comportamiento del desempeño antes de su internacionalización, durante su primera incursión internacional y después de su internacionalización.

La evaluación de la relación I-D, es la sub-prueba ID2. Observar una relación estadística entre dos variables no provee en sí misma una dirección de causalidad. Es decir, cualquier relación estadística significativa entre I y D puede ser el resultado de un desempeño previo en una red externa de internacionalización. Por ejemplo, la inversión en investigación y desarrollo y

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

la reputación de una marca, pueden ser los verdaderos responsables de un buen desempeño en primer lugar, y de ahí, que beneficie el incremento de la internacionalización. En este estudio, no se ha pretendido establecer o proveer una relación de causalidad entre I y D. Se destacó como elemento de diagnóstico que si existe un efecto de la internacionalización en el desempeño de las empresas. Pero se aclara que la metodología aplicada solo identifica que existe una relación entre I-D, que afecta de manera beneficiosa el desempeño, al destacarse que hay una reducción del riesgo del mal desempeño una vez las empresas han tomado la decisión de internacionalizarse. Pero para evaluar esa relación y entender por qué para este grupo de empresas del estudio se da esta caracterización, se sugiere el estudio cualitativo que dé respuesta al entendimiento y evaluación de esa relación.

La sub-prueba ID3 es acerca de la endogeneidad: En el contexto de relaciones entre I-D, los gerentes pueden esperar seleccionar niveles de I, basados en efectos anticipados de D, dado los recursos base de la empresa y especialmente sus ventajas competitivas específicas. De aquí que si los gerentes reconocen que la información que ellos proveen es para estudios I-D, esto puede afectar y producir cambios en los niveles de I informados, ya que estos pueden reducir el desempeño D de las empresas, debido a que el nivel inicial de I puede haber sido óptimamente dado para reserva de los recursos que ellos dirigen. En este estudio la información utilizada de los niveles de desempeño corresponde a registros oficiales de los reportes que las empresas entregan a las autoridades competentes. Es decir, no son niveles de desempeño informados por los gerentes de acuerdo a su conveniencia. Adicionalmente la información que se utiliza de Internacionalización no corresponde únicamente a niveles. Es información que tiene en cuenta intensidad exportadora, edad de la empresa en el momento de su primera incursión internacional,

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

número de países destino de sus exportaciones, distancia a los países destino de las exportaciones.

Las anteriores pruebas son un llamado a replantear los estudios I-D. El punto de partida de este tipo de trabajos debe introducirse en las ventajas competitivas específicas de las empresas estudiadas. Tales ventajas pueden estar relacionadas con actividades de investigación y desarrollo (R & D) o la reputación de la marca, y también puede incluir capacidades de alto orden, como la calidad de la gestión, reflejada en rutinas y en recombinação de capacidades. Es decir, este tipo de estudios requiere la investigación cualitativa, para indagar sobre aspectos de las ventajas competitivas de las empresas que soportan y explican la relación I-D.

4.6. Conclusiones

En la muestra estudiada se determinaron claramente con dos grupos consistentes, en donde en uno hay un proceso de internacionalización incremental clásico, y el otro son claramente empresas “*born global*”. Ambos grupos, deduciblemente por procesos adaptativos asociados a estrategias de diversificación de mercados, y al decrecer su dependencia de un mercado único, muestran una estabilidad comparable en las posibilidades de supervivencia. Es por esto, que los procesos de internacionalización significan oportunidades de “renacimiento” (*born-again-globals*) para las empresas que desde su creación y por varios años habían estado focalizadas únicamente en el mercado doméstico. Esto puede ser debido a que las empresas con la experiencia han aprendido a (i) generar valor agregado en sus productos, (ii) identificar a quien venderles internacionalmente, y (iii) como venderles que los costos de distribución disminuyan ventajas comparativas.

Este estudio investiga el impacto de la expansión en mercados internacionales, la forma en que se expande (gradual o acelerada), y el rendimiento de la empresa. En lugar de establecer

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

una relación directa entre las exportaciones y el rendimiento internacional, en este trabajo, esta relación está condicionada por la vía o forma en que la empresa decide su internacionalización. Se utilizó una aproximación diferente al estudio del efecto de la internacionalización en el desempeño, el análisis *hazards* del riesgo de un mal desempeño, y se observó cómo se comporta este de acuerdo al tipo o forma de internacionalización escogido por las empresas. Con la ventaja de que no es necesario asumir ningún tipo de relación entre internacionalización y desempeño, se encontró que para ambos grupos es muy importante la internacionalización, ya que una vez empiezan a exportar, la función *hazard* o riesgo de desaparecer, decrece y se estabiliza, indicando que su supervivencia es afectada positivamente por la internacionalización.

Finalmente la metodología del enfoque de funciones *hazards* para el estudio de la relación entre internacionalización y desempeño de las pymes es sometida al triple testeo propuesto por Verbeke & Rugman (2009), concluyéndose que la metodología propuesta es apropiada, ya que corresponde a un análisis que hace un esfuerzo por registrar los efectos de I en D teniendo en cuenta información del proceso, desde el momento en que la empresa tiene su primera entrada internacional. En este trabajo, los datos son longitudinales y el estudio de la relación entre I-D, es realizado por separado a grupos de empresas con diferentes momentos respecto a su primera internacionalización, y se tiene en cuenta el comportamiento del desempeño antes de su internacionalización, durante su primera incursión internacional y después de su internacionalización. Adicionalmente la información que se utiliza de internacionalización no corresponde únicamente a niveles. Es información que tiene en cuenta intensidad exportadora, edad de la empresa en el momento de su primera incursión internacional, número de países destino de sus exportaciones, distancia a los países destino de las exportaciones.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

La metodología de funciones *hazards* aplicado al estudio de la relación entre internacionalización y desempeño, es una invitación al uso de estrategias de investigación cuantitativas diferentes de las tradicionales técnicas de análisis de correlación. Adicionalmente los resultados del triple testeado aplicado a la metodología, hace un llamado a replantear los estudios I-D. El punto de partida de este tipo de trabajos debe introducirse en los recursos y capacidades específicas de las empresas estudiadas. Es decir, este tipo de estudios requiere la investigación cualitativa, para indagar sobre aspectos de las ventajas competitivas de las empresas que soportan y explican la relación I-D.

ARTÍCULO 3:**FACTORES DETERMINANTES DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE
PYMES EN ECONOMÍAS EMERGENTES**

Este artículo será enviado a evaluación a *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Es un trabajo en co-autoría con los profesores María Alejandra Gonzalez-Perez y Luciano Ciravegna.

5. FACTORES DETERMINANTES DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE PYMES EN ECONOMÍAS EMERGENTES

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) de los mercados emergentes han aumentado sus actividades relacionadas con la exportación. Este trabajo propone y prueba un modelo conceptual que incluye los principales impulsores de las ventas de las exportaciones para pymes de un país emergente del sector manufacturero. La metodología utiliza modelos lineales generalizados para identificar los factores que afectan el crecimiento de las exportaciones. Los resultados muestran que el compromiso y los recursos y capacidades gerenciales y organizacionales son motores de la intensidad de las exportaciones. Además, los resultados exhiben que la percepción gerencial de las limitaciones internas, como son la falta de experiencia y conocimiento, actúan como barreras significativas para aumentar las actividades de exportación. Sin embargo, factores tales como los costos externos, la distancia psíquica y cultural con los países destino de las exportaciones, no tienen un impacto significativo en la intensidad de las exportaciones.

Palabras clave: Recursos y capacidades, emprendedor, barreras a la exportación, modelos lineales generalizados.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

5.1. Introducción

Varios trabajos han reconocido la importancia de las pequeñas y medianas empresas (pymes) para el desarrollo económico de las economías (Chung et al., 2008, Du et al., 2015; Fahy et al., 2005, García et al., 2016; Liu et al., 2008, Okpara, 2009). Estas empresas son responsables de una proporción considerable del crecimiento económico y la creación de nuevos empleos en los países de economías emergentes (Lyon et al., 2000; Oura et al., 2016; Robu, 2013).

En países de economías emergentes, el número de pymes que participan en actividades comerciales internacionales se ha incrementado (Javalgi et al., 2011, Manolova et al., 2002; McDougall & Oviatt, 2000; Ruzzier et al., 2006). Y varios trabajos reconocen que el desarrollo de la internacionalización de las pymes es una estrategia clave para lograr el desarrollo nacional y la competitividad para los mercados emergentes (Ismail & Kuivailanen, 2015; Kazem & Van der Heijden, 2006; Mourougane, 2012).

Burgel & Murray (2000), destacan que la exportación es una de las formas más comunes de entrar en mercados internacionales en las primeras etapas de la internacionalización de las pymes. La razón de la elección de este modo de entrada es debido a que es relativamente de bajo riesgo, implica menor número de recursos comprometidos, y es un medio flexible para acercarse a mercados extranjeros (Brouthers & Nakos, 2004; Leonidou & Katsikeas, 2010; Morgan & Katsikeas, 1997). Aunque varios estudios abordan los factores que impulsan las exportaciones de las pymes (Ayob et al., 2015; Knight & Cavusgil, 2004), hay pocas publicaciones científicas en donde se consideran las exportaciones de las pymes en economías emergentes (Wright et al., 2005) y en particular de América Latina (Ahmed & Rock, 2012; Ciravegna et al., 2014; Gonzalez-Perez et al, 2016; Da Rocha et al., 2012; Tabares et al., 2015).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Algunas pymes no se atreven a iniciar actividades de exportación debido a la falta de recursos y de experiencia (Andersson & Wictor, 2003; Cadot et al., 2013; Elston et al., 2016; Sommer, 2010): La expansión internacional es limitada, porque la empresa tiene que aprender a operar en entornos poco familiares, como coordinar las actividades a través de la distancia espacial y la forma de hacer frente a la cultura, las diferencias institucionales y económicas entre su país de origen y los países extranjeros a los que entra. Debido a que la capacidad de una empresa para expandirse y absorber nuevas experiencias es limitada (Kudina & Pitelis, 2014; Cohen & Levinthal, 1990), el aprendizaje de cómo operar en una variedad de mercados externos también es limitado (Daniele et al., 2016; Dierickx & Cool, 1989).

El crecimiento del número de empresas que toman la decisión de internacionalizarse ha permitido el interés en el estudio de la internacionalización de las empresas (Contractor et al, 2003; Kirca et al, 2012; Li, 2007). El proceso de internacionalización implica para las empresas, gastos asociados a la falta de familiaridad con el medio ambiente de los mercados destino, costos de adaptación organizativa y coordinación de redes, costos de gestión de complejas cadenas de suministro, riesgos de la interrupción de la cadena de suministro, costos de monitoreo de proveedores externos, y los costos y riesgos asociados a las diferencias culturales políticas y económicas y la necesidad de coordinación con la distancia geográfica y psicológica (Cavusgil & Knight, 2015; Hymer, 1976; Zahra, 2005). Los resultados de la investigación empírica en este campo no son concluyentes y comprender los factores que estimulan a estas empresas de economías emergentes a entrar en mercados extranjeros, es de interés e importancia (Andersson & Evers, 2015; Fitzgerald & Rowley, 2016; Leonidou et al., 2004; Yamakawa et al., 2008).

El principal objetivo de este estudio es explorar los factores clave que estimulan el aumento de la actividad exportadora de las pymes de un país emergente, y se basa en la teoría de

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

recursos y capacidades (Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Collis & Montgomery, 1995; Dhanaraj & Beamish, 2003; Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Porter, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Stalk et al., 1992; Wernerfelt, 1984) y la teoría de la expectativa (Gashi et al., 2014, Miesenbock, 1988).

El trabajo está organizado de la siguiente manera: la sección 2 presenta la literatura pertinente sobre los mercados emergentes y las pymes exportadoras, con el fin de desarrollar un modelo conceptual e hipótesis. La siguiente sección presenta la metodología y datos, y la sección 4 discute los hallazgos. Finalmente la sección 5, presenta las conclusiones.

5.2. Revisión de Literatura

Las pymes operan de una manera única, con recursos limitados (Ruzzier et al., 2006). En este entorno, la innovación empresarial en la actividad de la empresa es fundamental para desarrollar e intensificar la actividad de exportadora (O'Cass & Weerawardena, 2009). Varios estudios han encontrado evidencia de que las empresas con alto grado de exportación son más productivas y es más probable que se expandan tanto a nivel nacional como a nivel internacional, exportando a mercados cercanos y lejanos (Ganotakis & Love, 2012, Pla-Barber & Alegre, 2007).

De acuerdo con la teoría de recursos y capacidades, la actividad de exportación de una empresa requiere una cierta cantidad de recursos y capacidades para existir (Dhanaraj & Beamish, 2003; Peng, 2001; Tabares et al., 2015). Varios estudios identifican la importancia de las actitudes y percepciones y características gerenciales en el desarrollo de estrategias de exportación (Andersson & Evers, 2015; Andersson, 2001; Calof & Beamish, 1995). Tener una

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

alta dirección con orientación internacional, se considera un factor importante para explicar los resultados de exportación de una empresa (Rana & Sorensen, 2013; Cavusgil & Nevin, 1981).

Presumiblemente, una empresa puede identificar y beneficiarse mejor de las oportunidades internacionales y minimizar los riesgos. Además, los atributos de gestión tales como conocimientos lingüísticos, ayuda a los altos directivos a lograr el crecimiento internacional (Chadee & Kumar, 2001). Además, los exportadores comprometidos están más dispuestos a dedicar los recursos necesarios a la exportación (Bianchi & Wickramasekera, 2016).

Navarro et al. (2010) sugieren que los recursos específicos y capacidades para desarrollar la actividad de exportación (tales como, habilidades en idiomas, formación en operaciones de exportación, contacto permanente con clientes extranjeros y distribuidores) son antecedentes esenciales del compromiso de exportación. Otros recursos y capacidades gerenciales importantes identificados por la literatura sobre el impacto en los resultados de las exportaciones a través del compromiso, son las percepciones gerenciales de ganancias y costos (Forsgren & Hagström, 2007; Rialp et al., 2005), conocimiento en materia de exportación (Cavusgil & Zou, 1994; Yamakawa et al., 2008) y conocimientos sobre las oportunidades de exportación en el mercado exterior (Andersson & Evers, 2015; Suarez-Ortega & Alamo-Vera, 2005). Este conjunto de conocimientos y competencias hacen parte de lo que se conoce como capital humano.

El capital humano puede definirse como el conjunto de competencias, conocimientos, atributos sociales y de personalidad, incluyendo la creatividad, que hacen parte de la capacidad de realizar el trabajo humano para producir valor económico (Bogdanowicz & Bailey, 2002). El capital humano ha sido reconocido como un factor clave para mantener posiciones de ventaja competitiva y su mejora está vinculada a un mejor desempeño tanto financiero como no financiero (Cheng, et al., 2010). Unger et al., (2011), destacaron que el capital humano aumenta

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

la capacidad de los empleados para descubrir y explotar oportunidades de negocio, y este conocimiento ayuda a miembros de la empresa para identificar y adquirir otros recursos útiles y beneficiosos, tales como el conocimiento relacionado.

El capital humano es un recurso significativo fundamental e inimitable que ayuda a las empresas a mantener su ventaja competitiva (Chowdhury et al., 2014). La globalización y los avances tecnológicos, han afectado los mercados, que cada vez son más competitivos, y esto exige a las empresas que quieren sobrevivir, la necesidad de mejorar la calidad de sus conocimientos.

Se puede afirmar que el conocimiento se ha convertido en uno de los conductores para que las empresas tengan éxito (Wong, 2005). Por lo tanto, el capital humano que consiste en conocimientos, capacidades y habilidades acumulados por los empleados a través de la educación, el aprendizaje y la experiencia puede considerarse un contribuyente esencial para las competencias de las empresas (Chena & Huang, 2009).

Varios estudios afirman que existe una relación entre el conocimiento creado por los individuos y el desempeño empresarial (Vijande et al., 2005). Zhao et al. (2013), destacan que la aparición de nuevos conocimientos conduce a cambios en las estructuras del conocimiento, creando nuevas rutinas que les pueden ayudar a mejorar sus habilidades y desempeño. Así, contribuir tanto a la actualización del capital humano es contribuir al objetivo de un mejor desempeño empresarial (Birasnav, 2014).

La exportación requiere que las pymes tengan una orientación internacional. Dicha orientación ofrece a las pymes la capacidad de comprender los escenarios y las tendencias mundiales, los mercados y las instituciones de la industria mundial. Esta comprensión es vital

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

para que puedan identificar las oportunidades y amenazas que afectan su crecimiento y competitividad a futuro. Muy importante para esta orientación internacional, es la "mentalidad global" de los propietarios-gerentes de las pymes y sus ejecutivos de alto nivel (Felício et al., 2012; Gupta & Govindarajan, 2002; Kyvik, 2011; Nummela et al., 2004). Felício et al. (2012) destacan la importancia de las características de los empresarios y las empresas en la explicación de la mentalidad global, y confirman el impacto que tienen en el comportamiento de internacionalización. Según sus conclusiones, el nivel de educación del emprendedor, la satisfacción con el desempeño de la empresa en el mercado interno y el potencial de crecimiento en el mercado interno afecta el modelo de mentalidad global. Kyvik (2011) encuentra una fuerte relación causal entre la mentalidad global y la internacionalización de las empresas. La mentalidad global puede ayudar a las pymes a reformar su distancia psíquica y las barreras a la exportación.

Así, se plantea la siguiente hipótesis:

H1. El nivel de educación del emprendedor, su formación en el exterior y su capacidad para hacer negocios en otro idioma están positivamente relacionados con las ventas en el exterior de la empresa.

La teoría de la expectativa se construye alrededor de la noción de que el esfuerzo y el deseo para tener éxito aumenta cuando se ofrecen recompensas apropiadas y se anticipan (Vroom, 1964). El concepto se refiere a la forma en que un exportador ve imágenes del futuro de la empresa y su percepción general sobre los beneficios de la exportación. La percepción de la gerencia de las ventajas de la exportación (la contribución percibida de los beneficios de la exportación a la empresa) parece ser un buen predictor de las ventas, beneficios y crecimiento de las exportaciones (Cavusgil, 1984; Ngoma, 2016; Tung & Aykan, 2008).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

La investigación evalúa los factores que motivan a las empresas a involucrarse unas más que otras en la exportación. Algunos estudios diferencian las motivaciones externas e internas para exportar (Cavusgil, 1980, Gashi et al., 2014, Miesenbock, 1988). Algunos de los factores motivadores externos más importantes son el potencial de ganancias, un gran tamaño de mercado (Producto Interno Bruto o GDP por las iniciales en inglés), proximidad física del mercado externo, y representación por parte de un distribuidor extranjero. Así, se plantea la siguiente hipótesis:

H2. El tamaño del mercado destino GDP (factor motivador externo) está positivamente relacionado con las ventas internacionales de la empresa.

Las barreras a la exportación se refieren a las restricciones que obstaculizan los esfuerzos de una empresa para involucrarse en mercados a través de la exportación (Bauerschmidt et al., 1985). De acuerdo con la teoría de recursos y capacidades, la decisión de la empresa de comenzar a exportar se ve afectada negativamente por el grado de barreras de exportación. Los obstáculos a la exportación se clasifican en recursos y capacidades de la empresa y las barreras externas relacionadas con el país de origen y los países de acogida (Cavusgil, 1984, Leonidou, 1995, 2000). Las barreras externas incluyen elementos como la competencia (Karmakar, 2015; Kedia & Chokar, 1986), la inestabilidad en el mercado exterior (Barker & Kaynak, 1992; Kaynak et al., 1987), y dificultades en el transporte y la distribución de los mercados extranjeros (Barker & Kaynak, 1992, Kedia & Chokar, 1986; Ismail et al., 2016). Así, el nivel de intensidad de las exportaciones puede ser negativamente afectado por las percepciones de las barreras de exportación externas (Bauerschmidt et al., 1985; Ismail et al, 2016; Ngoma, 2016). Con base en lo anterior, se plantean a siguiente hipótesis:

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

H3. La percepción gerencial de las barreras externas de exportación está negativamente relacionada con las ventas internacionales de la empresa.

5.3. Metodología

5.3.1. Datos y muestra

La población a estudiar corresponde a las empresas exportadoras del sector textil, confección y moda en Colombia. Para el período de observación (2000-2012) existían en el país 1477 empresas del sector que estaban exportando. Se decidió aplicar un muestreo aleatorio estratificado para obtener una muestra con el 33% (425 empresas) de participación de la población, pero finalmente de las empresas contactadas, se logró para este análisis tener información completa y detallada para 43 firmas que contestaron la encuesta ya sea en forma telefónica, en línea o presencialmente, y cuya información de eventos de exportación está disponible para ser triangulada en la base de datos oficial de comercio exterior del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (BACEX).

Para cada una de las 43 empresas del sector textil, confección y moda, se tiene información de cada uno de sus eventos de exportación durante los años 2000-2012. De cada registro de evento de exportación se tiene el valor de la exportación y el país destino. Así se tiene finalmente una muestra de 3406 registros de exportaciones (1283 registros corresponden a pymes de rápida internacionalización y 2123 registros a pymes de internacionalización secuencial o gradual), de 43 pymes del sector a estudiar, durante un período o ventana de observación de 13 años.

La muestra además de tener un buen tamaño, guarda buenas características importantes con respecto a la población (Firebaugh, 2008; Handwerker, 2005; Urono, 2013): La muestra tiene la misma distribución de empresas pequeñas y medianas, que tiene la población.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Dadas las anteriores características de la muestra con respecto a la población, se puede inferir que la muestra de los registros de los eventos de exportaciones de las empresas exportadoras es una muestra representativa para estudiar la población de los registros de exportaciones de las empresas del sector textil confección y moda en Colombia (Urono, 2013).

Se tiene entonces para cada registro de evento de exportación la siguiente información:

- El monto o valor de la exportación
- A qué empresa corresponde
- El país destino de esa exportación
- El año de la exportación
- El producto interno bruto del país destino de exportación (GDP: *Gross Domestic Product*) como factor de motivación externo
- La facilidad para hacer negocios- “*doing business*” (DB)-, como variable o factor que representa una barrera para la exportación cuando este índice tiene un valor bajo. El DB proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios (Hartmann, 2016), se centra en las pequeñas y medianas empresas nacionales y analiza las regulaciones que influyen en sus ciclos de existencia. El DB y el modelo de costo estándar desarrollado y aplicado inicialmente por Países Bajos son en la actualidad las únicas herramientas estandarizadas que analizan un amplio repertorio de jurisdicciones para cuantificar el impacto de la legislación de los gobiernos en la actividad de las empresas.
- Previamente se aplicó un análisis clúster a las 43 pymes, y se clasificaron en 2 grupos de acuerdo a las variables edad, velocidad o edad en la que tienen su primera exportación, e intensidad exportadora. En el grupo 1, están las pymes que

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

tienen una edad promedio de 10 años, con una edad de primera exportación temprana (entre 1 y 2 años) y alta intensidad exportadora (superior al 50%). Y el grupo 2, correspondiente a empresas con edad promedio de 25 años, edad de la primera exportación de 10 años aproximadamente, y baja intensidad exportadora (menos del 6%). Esta variable se llama TIPO, y es una variable de control

- Nivel de educación del emprendedor o fundador de la empresa: esta variable tiene 5 niveles: básica secundaria (*highschool*), tecnología (*technology*), universitario (*university*), especialización (*specialization*), maestría (*master*).
- Si el emprendedor estudió en el exterior (S.A: *StudyAbroad*): si o no
- Si el emprendedor es capaz de hacer negocios en otro idioma (B.O.L: *Business in Other Language*): si o no
- Los 3 últimos factores de la base de datos, corresponden a los factores de recursos específicos y capacidades del emprendedor para la actividad de exportación.

5.3.2. Modelos Lineales Generalizados

La estructura matemática de un Modelo Lineal (ML) general o clásico refleja los elementos explicativos de un fenómeno por medio de relaciones funcionales probabilísticas entre variables. El Modelo Lineal Generalizado (MLG), es la extensión natural del Modelo Lineal clásico. Inicialmente expuesto por Nelder & Wedderburn (1972), ha llegado a suponer “una auténtica revolución estadística” (Ato & Vallejo, 2007, 53), convirtiéndose en una solución especialmente adecuada para modelos de dependencia con datos no métricos o cuantitativos.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

En varios estudios es frecuente trabajar atributos, actitudes o conductas que se miden de forma no métrica (discreta, nominal u ordinal), no ajustándose, en consecuencia, al Modelo Lineal clásico e incumpliendo los supuestos de linealidad y normalidad. Ejemplos son la clasificación binaria de apto-no apto, sí o no, la medida ordinal del curso académico, el recuento del número de años cursados, etc., situaciones que requieren de modelos que trabajen con datos dicotómicos, ordinales, categóricos o de elecciones discretas, es decir, de modelos de probabilidad de un evento (fundamentalmente modelos *logit*, *probit*, modelos de regresión de *Poisson* y modelos de regresión ordinal). Estos modelos son parte integrante de los Modelos Lineales Generalizados y, junto con la regresión lineal, el análisis de varianza, la regresión logística, los modelos de respuesta multinomial, e incluso ciertos análisis de la supervivencia y de series temporales, son, en última instancia, extensiones del Modelo Lineal clásico.

5.3.3. Modelado estadístico

Es deseable que el modelo sea una buena representación de los datos, de forma que el error se reduzca lo máximo posible. de la construcción, formulación y ajuste de modelos a los datos empíricos se encarga precisamente el modelado estadístico, debiendo responder a tres criterios: (a) criterio estadístico o principio de bondad de ajuste: la inclusión de parámetros en el modelo en beneficio de una mejor representación de los datos con la correspondiente disminución del error (McClelland, 1997); (b) criterio lógico o principio de parsimonia: la selección de los parámetros que formen parte del modelo de tal modo que éste se convierta en una representación simple y sobria de la realidad (Judd & McClelland, 1989; Ruiz-Soler et al., 2000) y (c) criterio sustantivo o integración teórica del modelo en la red conceptual que lo generó (Ato & Vallejo, 2007).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Esta construcción del modelo más parsimonioso que explique la variable de respuesta con el menor error posible se realiza atendiendo a unas etapas:

1. Especificación del modelo teórico, determinando qué variables son de interés, así como cuáles son las relaciones entre ellas. Esta situación da de lleno con el dilema entre los principios de parsimonia versus ajuste: que el modelo describa de la forma más simple posible, o bien que la concordancia entre el modelo y los datos sea lo más completa posible, es decir, con el mínimo error. De acuerdo con el planteamiento de las pruebas de hipótesis de la sección 2, la especificación del modelo a ajustar es:

Y (valor o monto de las

$$\text{exportaciones}) = \text{GDP} + \text{DB} + \text{EDUCATIONLEVEL} + \text{S.A} + \text{B.O.L} + \text{TIPO} + \text{ERROR} \quad (1)$$

2. Estimación de parámetros, calculando el valor de los coeficientes del modelo examinado a partir del conjunto de datos observados, al objeto de determinar si el modelo teórico propuesto es aceptable como representación aproximada de los datos.
3. Selección del modelo, valorando si el nivel de discrepancia entre los datos observados y los datos ajustados es suficientemente bajo como para optar por el modelo o, por el contrario, suficientemente elevado como para rechazarlo.
4. Evaluación del modelo, examinando las observaciones individuales (*leveragepoints*), los datos influyentes (*influentials*) y los datos anómalos (*outliers*), así como comprobando los supuestos de normalidad, linealidad, homoscedasticidad e independencia.

5. Interpretación del modelo, comprendiendo sus implicaciones con respecto a la variable de respuesta. Esta fase conlleva una explicación detallada de los parámetros del modelo para comprobar si se cumplen los criterios estadístico, lógico y sustantivo. Finalmente se acepta o no el modelo y, si es preciso, se reinicia el proceso.

A continuación, se presentan los resultados del análisis del modelo lineal generalizado para estudiar el crecimiento de la actividad exportadora, en función de los factores identificados como variables importantes en el proceso de exportación para pymes de economías emergentes.

5.4. Resultados

La tabla 5.1, presenta los coeficientes estimados y los valores p para los parámetros del modelo lineal generalizado propuesto en la ecuación 1.

Tabla 5.1: Análisis de varianza para los parámetros del modelo de la ecuación 1

Analysis of Variance Table			
Denom. DF: 3396			
Num	DF	F-value	p-value
(Intercept)	1	41.97083	<.0001
GDP	1	3.60822	0.0576
DB	1	0.00032	0.9857
EDUCATION.LEVEL	4	11.82563	<.0001
S.A	1	3.36732	0.0466
B.O.L	1	4.70800	0.030
TIPO.	1	4.74786	0.0294

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Obsérvese que los valores “p” para GDP y DB son mayores a 0.05, lo que indica que estos factores o variables no son significativos y no afectan a la variable respuesta (valor de las exportaciones), por lo tanto las hipótesis **H2** y **H3** son rechazadas, y se concluye para las pymes estudiadas que el tamaño del mercado destino GDP (factor motivador externo) y la percepción gerencial de las barreras externas de exportación DB, no afectan el valor de sus exportaciones.

De acuerdo con los resultados de la tabla 5.1, se escoge otro modelo a ajustar:

$$Y \text{ (monto o valor de las exportaciones)} = \text{EDUCATION LEVEL} + \text{S.A} + \text{B.O.L} + \text{TIPO} + \text{ERROR} \quad (2)$$

La tablas 5.2 y 5.3 presentan los resultados del ajuste del modelo de la ecuación 2.

Tabla 5.2: Análisis de Varianza para MONTO (EN USD)

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	9,19093E18	7	1,31299E18	8,70	0,0000
Residuo	5,12704E20	3398	1,50884E17		
Total (Corr.)	5,21895E20	3405			

Tabla 5.3: Suma de Cuadrados Tipo III

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
EDUCATION LEVEL	9,16164E18	4	2,29041E18	15,18	0,0000
S.A	1,09068E18	1	1,09068E18	7,23	0,0072
B.O.L	1,07914E18	1	1,07914E18	7,15	0,0075
TIPO	7,575E17	1	7,575E17	5,02	0,0251
Residuo	5,12704E20	3398	1,50884E17		
Total (corregido)	5,21895E20	3405			

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

De acuerdo con estos resultados, las variables explicativas del modelo 2 son significativas y afectan el valor de las exportaciones. Por lo tanto la hipótesis **H1** es aceptada y se concluye que el nivel de educación del emprendedor, su formación en el exterior y su capacidad para hacer negocios en otro idioma están relacionados con el valor de las exportaciones y afectan el crecimiento de las exportaciones.

Tabla 5.4: Medias de Mínimos Cuadrados para MONTO (EN USD) con intervalos de confianza del 95,0%

			Error	Límite	Límite
<i>Nivel</i>	Recuento	Media	Estándar	Inferior	Superior
Media General	3406	4,43094E7	8,53874E6	2,75738E7	6,10451E7
Education Level					
High School	184	-3,1214E7	3,16715E7	-9,32891E7	3,08612E7
Master	485	1,60695E8	1,9701E7	1,22082E8	1,99309E8
Specialization	1272	1,81338E7	1,42548E7	-9,80516E6	4,60729E7
Technology	371	-1,41087E7	2,27175E7	-5,86342E7	3,04168E7
University	1094	8,80409E7	1,43022E7	6,00091E7	1,16073E8
S.A					
Not	2214	2,03635E7	1,15604E7	-2,29452E6	4,30214E7
Yes	1192	6,82554E7	1,30701E7	4,26384E7	9,38724E7
B.O.L					
Yes	1141	7,16657E7	1,33211E7	4,55568E7	9,77746E7
Not	2265	1,69532E7	1,33281E7	-9,16953E6	4,30759E7
Tipo					
1	1283	2,55878E7	1,17133E7	2,63006E6	4,85455E7
2	2123	6,30311E7	1,21757E7	3,91671E7	8,68951E7

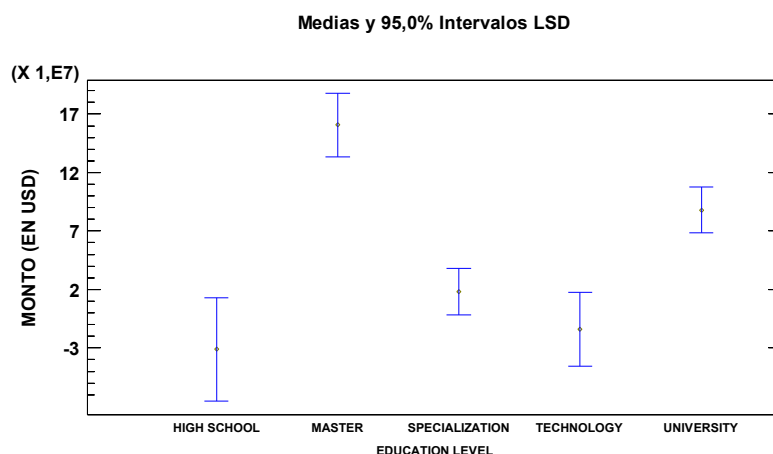
La tabla 5.4 muestra la media de la variable respuesta Y (valor de las exportaciones) para cada nivel de los factores. También muestra los errores estándar de cada media, que son una medida de su variabilidad de muestreo. Las dos columnas de la extrema derecha muestran intervalos de confianza del 95,0% para cada una de las medias.

Se aprecia por ejemplo que las medias más altas de valores de exportaciones corresponden a niveles de educación *university*, *specialization* y *master*. Es decir, las empresas cuyos fundadores tienen niveles educativos universitario, especialización y maestría, exhiben

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

valores promedio de exportaciones superiores a empresas cuyos fundadores tienen niveles educativos de secundaria o tecnología. Esto se puede apreciar gráficamente en la figura 5.1.

Figura 5.1: Medias de valores de exportaciones de acuerdo al nivel de educación del emprendedor



De la tabla 5.4 también se aprecia que los valores promedio de exportaciones de las empresas cuyos emprendedores o fundadores estudiaron en el exterior y /o pueden hacer negocios en otro idioma, son más altos que los valores promedio de exportaciones de las empresas cuyos fundadores no tienen estos recursos o capacidades específicas.

Finalmente se aprecia que las empresas tipo 1 (las pymes jóvenes, con alta intensidad exportadora y rápida internacionalización) tienen valores promedio de exportaciones inferiores a los valores promedio de las exportaciones de las empresas tipo 2 (empresas medianas, de mayor edad, y con velocidad o edad de primera exportación alrededor de los 10 años). Sin embargo, recuérdese que las pymes tipo 1 tienen valores más bajos en sus exportaciones al ser más pequeñas, pero tienen intensidad exportadora más alta que las pymes tipo 2.

5.5. Conclusiones

Los resultados son coherentes con la teoría de recursos y capacidades de la empresa (Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Collis & Montgomery, 1995; Dhanaraj & Beamish, 2003; Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Porter, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Stalk et al., 1992; Wernerfelt, 1984) para explicar el comportamiento de las exportaciones. De acuerdo con este enfoque teórico la actividad de exportación de una empresa requiere recursos y capacidades específicas (Dhanaraj & Beamish, 2003; Peng, 2001; Tabares et al., 2015), tales como habilidades gerenciales internacionales, orientación a las exportaciones, y conocimiento sobre las oportunidades de exportación en el mercado exterior (Andersson & Evers, 2015; Andersson, 2001; Calof & Beamish, 1995).

Los datos muestran que las percepciones de los recursos y capacidades de los emprendedores o fundadores de las pymes, tienen un impacto positivo y significativo en el compromiso de exportación. Específicamente, desarrollar y acumular conocimientos de los mercados extranjeros, al tener los directivos un buen nivel educativo, con experiencia de estudios en el exterior y capacidad para hacer negocios en otro idioma. La relación de estos recursos y capacidades específicas del emprendedor es positiva ya que estos conocimientos pueden disminuir la incertidumbre inherente a la expansión, o en la voluntad de aprovechar este conocimiento en actividades internacionales. Los resultados muestran una fuerte evidencia de que el capital intelectual y las capacidades organizacionales afectan el comportamiento de las exportaciones.

Sin embargo por otra parte, los resultados no muestran ningún apoyo para las hipótesis de que la percepción de los beneficios de exportación está positivamente relacionada con el valor de las exportaciones y la percepción de las barreras a la exportación está relacionada de manera

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

negativa. Aquí las variables utilizadas fueron el GDP y el DB de los países destino de las exportaciones. Una posible explicación para este hallazgo es que la mayoría de los directivos de las pymes en países emergentes, y en particular de países con un mercado interno como el de Colombia, perciben beneficios de sus actividades de exportación, por el simple hecho de aumentar sus ventas y diversificarlas, sin comparar el GDP y el DB de los países destino de sus exportaciones.

Una buena línea de trabajo futuro es la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas para estudiar recursos y capacidades tales como, el emprendimiento empresarial, la visión del emprendedor, el conocimiento internacional, el conocimiento del mercado, la gestión del aprendizaje, la innovación tecnológica, el trabajo colaborativo, las redes y orientación al cliente, como determinantes del compromiso de las pymes con su proceso de internacionalización

De otra parte sería interesante el poder comparar los resultados con otros contextos diferentes de Colombia, revisando el modelo propuesto con datos de países de economías similares a la colombiana y también con pymes provenientes de economías muy diferentes a la del estudio.

ARTÍCULO 4:**INTERNATIONAL SMES FROM EMERGING MARKETS: INSIGHTS FROM
THE COLOMBIAN TEXTILE AND APPAREL INDUSTRY**

Este artículo fue publicado en el *Journal of International Entrepreneurship*, en abril de 2016. Es un trabajo en co-autoría con los profesores Maria Alejandra Gonzalez-Perez y Luciano Ciravegna.

6. INTERNATIONAL SMES FROM EMERGING MARKETS: INSIGHTS FROM THE COLOMBIAN TEXTILE AND APPAREL INDUSTRY

Abstract:

The internationalization of firms from emerging markets has been studied mainly from the perspective of large firms. Smaller and younger international firms based in emerging markets suffer from under-representation in the literature. This study sheds light on the internationalization of emerging market SMEs, focusing on Colombian textile and apparel exporters. Using mixed research methods, it illustrates the role of firm age in influencing internationalization strategy. It examines 1165 export contracts by 50 SMEs, discussing export intensity, speed and geographic scope using recurrence analysis and cluster analysis. It contributes to international entrepreneurship by exploring new empirical evidence and examining it using a novel methodological approach.

Keywords: Emerging markets, Latin America, SMEs, internationalization, recurrence analysis, cluster analysis, exports, textiles, Colombia, apparel industry.

JEL classification: M160, F140, F23

6.1. Introduction

According to theoretical frameworks based on the 1970s' Uppsala Model (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977) the internationalization of companies is

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

based on a gradual and sequential process, in which companies initiate their international involvement through exports after a period of accumulated experience serving their domestic markets (Almodóvar & Rugman, 2014; Eteman & Wright, 2003). However, other authors have demonstrated that the model of sequential stages does not allow generalization to explain all cases of firm internationalization (Cuervo-Cazurra, 2011; Hadjikhani, Hadjikhani & Thilenius, 2014). Regarding the speed of internationalization, it has been revealed that some firms have a rapid process of venturing internationally soon after inception in the first two years of existence (Cavusgil & Knight, 2015; Madsen, 2013; Oviatt & McDougall, 1994).

The most important dimensions of internationalisation are speed, intensity and geographic scope. The first, generally calculated as time between inception and the first foreign market entry, has been the focus of the literature on Born Globals (BG) and new international ventures (Cavusgil & Knight, 2015). Intensity, often measured as the share of total sales sold in foreign markets, distinguishes firms that are mainly domestic even if exporting quickly from firms that rely mainly on foreign sales for their revenues. Geographic scope reports the target of a firm's exports, illustrating whether it is truly global, regional, or simply sells in two markets (Lopez, Ciravegna, & Kundu, 2008).

BG scholars enriched the debate on internationalization with insights from entrepreneurship and marketing (Zander, McDougall-Covin, & Rose, 2015). Nonetheless, internationalization is more complex and other aspects must be studied: Prange & Verdier (2011) state that companies differ regarding their internationalization, both those belonging to the gradual group, and those belonging to the accelerated internationalization group. Some authors state that companies can behave irregularly and/or non-incrementally in certain markets while behaving incrementally in others (Cuervo-Cazurra, 2011; Hadjikhani, Hadjikhani & Thilenius,

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

2014). On the other hand, Welch & Paavilainen-Mäntymäki (2014) highlight that existing research is dominated by linear methods, especially regression studies. We hereby examine new empirical information on 1165 foreign sales by Colombian textile exporters using mixed research methods, responding to calls for different methodological approaches (Welch et al., 2011). Using cluster analysis, we find two different groups of firms – young exporters and old exporters. We then examine their export sales using recurrence data analysis, which allows identifying the frequency of foreign sales per year per firm. We show that firm size does not entail that firms behave in the same way, whereas firm age gives rise to different internationalization paths.

Several scholars point to the fact that we continue to know little about small young exporters in emerging markets, and particularly in Latin America (Gonzalez-Perez & Velez-Ocampo, 2014; Felzensztein Lopez et al., 2008). Thus, our study also responds to the call for more empirical evidence about SMEs based in Latin America. The remainder of paper is structured as follows:

Section 2 discusses prior literature related to international behaviour of BGs and other types of export firms. The adopted methodological approach is provided in section 3. This section presents a description of the studied sector and sample characteristics; it also offers a detailed explanation of the recurrence data analysis methodology, as the paper aims to provide a methodological contribution to the field of international entrepreneurship. It proposes an alternative methodology (recurrence data analysis) to determine whether a lineal proportional relationship exists between export and import intensity and the age and size of firms. Section 4, summarises the study's main findings and, finally, section 5 contains this study's final

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

conclusions, contributing to an understanding of the international expansion of textile and clothing firms in developing countries.

6.2. Literature Review

Companies with gradual or sequential internationalization (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 1990; Johanson & Vahlne, 2009) are described as companies that focus on domestic markets for extended periods. According to Baum, Schwens & Kabst (2011), Burgel & Murray (2000), and Vissak (2010), this period is approximately 10 years or more. Then these companies enter destinations with similar or well-known markets (Bell, McNaughton, Young, & Crick, 2003). Subsequently they will enter different markets (Johanson & Vahlne, 1990). They also have a narrow market scope (Kuivalainen et al, 2012) and shouldn't achieve a significant export quota; otherwise they cannot distinguish them clearly from final.

BGs are more proactive than firms with a sequential internationalization process (Oviatt y McDougall, 1994). Some don't have local sales before entering external markets (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Madsen, 2013). Knight & Cavusgil (1996), Kuivalainen, Sundqvist, & Servais (2007), Kuivalainen et al. (2012) and Madsen (2013) highlight that BGs must achieve 25% or higher exports and enter into remote foreign countries at the most three years after their creation. Madsen & Servais (1997) state that these companies try to obtain significant advantages by selling products in several countries right from their creation. There is still an ongoing debate about firms that internationalize while young, with scholars disagreeing, for example, on the maximum number of years a BG may take to export, or the ways in which to define whether it is global or not (McDougall-Covin et al., 2015). This calls for more research on the internationalization path of BGs in comparison to that of other firms – not MNEs, on which most

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

international business literature focuses, but also, and especially, firms that are similar to BGs in terms of their size and industry, but different in terms of their internationalization (Kuvailanen et al., 2007). We use cluster analysis to identify groups of firms, and find that firm age is an important distinguishing factor.

Given the differences between the companies in each group, it's important to study the export behavior and/or performance for each group of companies, thus reducing estimate variability.

One of the key areas of internationalisation research has been internationalisation performance.

The study of export performance has attracted the growing attention of scholars and managers (Aulakh, Kotabe & Teege, 2000; Brouthers & Xu, 2002; Cadogan et al., 2009). Globalization has become an indisputable reality that has led an increasing number of companies to seek foreign opportunities in order to survive. Therefore, increasing globalization has made exports an important activity for many companies (Leonidou & Katsikeas, 1996). On the other hand, exports require a minimum amount of financial and human resources, and greater resource commitments compared to other forms of income (Cavusgil & Knight, 2015). They tend to be the most common form of entering the global stage, a profitable way of quickly penetrating new external markets (Leonidou & Adams-Florou, 1999). However, international markets tend to be more diverse, and in many cases more hostile, than domestic ones, and a clear understanding of export performance and behavior is important.

In spite of the considerable amount of research work on export performance, evidence on factors affecting it is largely fragmented and often contradictory (Cavusgil & Zou, 1994; Zou & Stan, 1998; Sousa, 2004; Cavusgil & Knight, 2015). The main reason for this seems to be a lack

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

of agreement around conceptualizing and putting into practice a definition for export performance, and this issue gives rise to a variety of measurement methods that emphasize different dimensions of performance (Diamantopoulos, 1998; Oliveira, Cadogan & Souchon, 2011). These different measurement schemes make it difficult to compare the results of different studies, as it's complicated to determine whether contradictory results can be attributed to independent variables or to the use of different export performance measurement scales (Zou, Taylor & Osland, 1998). It's further complicated by the fact that, although export performance measurements have been discussed (Katsikeas, Leonidou, & Morgan, 2000; Shoham 1998), there's still disagreements surrounding the construct that measures and captures them most appropriately. Several studies have tried to research and develop metrics for export performance (Styles, 1998; Zou, Taylor, & Osland, 1998; Lages & Lages, 2004). This indicates that export performance is a multi-faceted concept and that any single measurement construct is insufficient for a reliable evaluation (Shoham, 1998).

For performance evaluation, studies may use objective or subjective measures or both. Most studies use both forms of evaluation. However, certain authors support the use of subjective indicators over objective ones (Katsikeas, Piercy, & Loannidis, 1996; Robertson & Chetty, 2000). The different reasons for supporting this decision include the fact that companies are usually extremely reluctant to provide researchers with objective data (Francis & Collins-Dodd, 2000; Leonidou, Katsikeas & Samiee, 2002) and usually objective data isn't easily available to the public. Therefore, it's extremely complicated to verify the precision of figures on any financial report (Robertson & Chetty, 2000). The methodology to be applied in this study, which will be described in detail in the following section of this paper, has access to official

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

information, and export event records with their corresponding values are available for the sample studied over a period of 10 years (2000-2012).

Katsikeas, Leonidou & Morgan (2000) highlight that there are many different ways to understand export performance. One focus consists of looking at export results in terms of export efficacy, export efficiency, and export adaptive capacity. Export efficacy refers to the degree to which exporters achieve their export goals and objectives (Lages & Montgomery, 2004; Xiangyun & Peng, 2012; Yan, Wang & Chen, 2015).

Export efficiency compares results (for example, income) to inputs (for example, costs), and includes traditional profit relationships, such as return on investment (ROI) (Jacobson, 1987; Myers, 1999; Oliveira, Cadongan, & Souchon, 2012).

Curiously, export efficacy and efficiency constructs aren't mutually exclusive. In fact, export efficacy and export efficiency measurements may be identical: a company may have, as its profitability target, the objective of achieving a certain return on investment for every dollar invested in export operations. As such, a performance efficiency metric (ROI) could also act as a performance efficacy metric (Oliveira, Cadongan, & Souchon, 2012).

According to Katsikeas, Leonidou & Morgan (2000), export adaptive capacity refers to the company's capacity for responding to changes that occur in the market environment. But adaptive capacities are superposed conceptually with market orientation (Kohli & Jaworski, 1990). Market orientation is probably a potential reason for export sales performance (Cadogan et al., 2009). However, there is no evidence to suggest that the links between market orientation and sales performance and between market orientation and benefit performance aren't linear (Narver & Slater, 1990; Cadogan, Kuivalainen, & Sundqvist, 2009). This is a problem for the

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

apparent validity of “adaptive capacity as a notion for export performance,” because it means increased adaptive capacity can sometimes have a negative effect on sales and profit.

Another approach for classifying export performance is to classify performance in terms of non-economic and economic results (Katsikeas, Leonidou & Morgan, 2000). Non-economic results can play a key role in the creation of economic result intermediaries. For example, a company’s degree of internationalization is partly a function of the number of markets of the countries where it has sales: companies that operate in more international markets may be less vulnerable to the fluctuations in internal demand in individual markets, and so may be more capable to endure market crises. Simultaneously, these companies may be better prepared to take advantage of growth opportunities arising in the markets where they already operate. Therefore, it would not be unusual for exporters to have expansion of their export operations into new markets as a formal strategic objective and, therefore, market expansion objectives could legitimately result in non-economic measures of export performance effectiveness. Based on this discussion, we can see clearly that non-economic factors can become important export performance indicators.

However, the most interesting export performance indicators are economic metrics: these contain sales-related dimensions, including sales and income growth compared to competitors (market share), and dimensions related to profit, including growth margins, ratios and trends. In terms of export performing modeling determinants, economic performance indicators are the ultimate endogenous variables, with non-economic indicators playing important but intermediary roles.

For this work, we propose applying a multivariate analysis classification method, which takes into account economic metrics including export intensity, and non-economic metrics

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

including the number of export markets and the export speed, for grouping companies; subsequently, a recurrence analysis of export events is applied to each group of companies (in order to obtain models with less variability within each group of companies), in order to evaluate export behavior towards the same target market.

6.3. Methodology

6.3.1. Sample and studied sector

Regarding the chosen sector in its home country, in 2014, the textile and clothing industry in Colombia generated nearly 14% of all manufacturing jobs, i.e., 94,506 direct jobs (ProColombia, 2015). Colombia has the reputation of having one of the most advanced textile and clothing industries in the Americas for over a century, and although the country has witnessed the entrance of foreign players, the domestic market is mostly directly served by local brands (Euromonitor International, 2015). The domestic sales dynamic in the Colombian apparel industry has benefited from a rapid adjustment to foreign competitors and changes in fashion trends, along with credit facilities, marketing activities by apparel specialists, as well as from a growing number of shopping centers and department stores, and increased purchasing capacity per capita. Even though Colombia's GDP and the apparel industry was growing at a healthy pace, in 2015 the country's economy of the country was negatively affected by a sharp decline in oil prices and the strong devaluation of the Colombian peso (in August 2015 the exchange rate surpassed COP 3,200 to the US dollar, and for many years this rate was below COP2000). It is forecast that this will have a visible effect on the industry, as the inflation rate will increase and production costs will be negatively affected. However, it might have a positive effect on exports. According to the DANE (2015), the textile sector accounts for 3% of the Colombian national

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

GDP, 5% of total Colombian exports, and 7.5% of manufacturing GDP. Also, Colombian imports in this industry increased 15% between 2010 and 2014 (DIAN, 2015). As of 2015, Colombia has signed 13 free trade agreements that provide this sector with preferential access to those specific countries.

The sector's production is concentrated in two industrial centers (Bogota-Medellin), which together account for over 75% of national production.

The population to be studied corresponds to exporting companies in Colombia's textile, garment manufacturing and fashion sector. During the observation period there were 1275 companies in the sector that were exporting. We decided to take a stratified random sample to these companies to obtain 33% (425) of the population, but in the end, out of the contacted companies we only managed to get complete, detailed information for 50 companies that answered the survey and the export events of which could be found in the official foreign trade database of Colombia's Ministry for Trade, Industry and Tourism (BACEX).

Although the sample obtained corresponds to 4% of the total population of companies, the variable to be studied, corresponding to the export event and the export's destination and value, maintains important characteristics regarding the same variable throughout the population (Handwerker, P.W., 2005; Firebaugh, 2008; Urono, 2013):

- The sample has the same distribution of small and medium companies as the population.
- The export destination countries for the sample are the same export destination countries for the population. No country was left out.
- The sample of export events and their respective values correspond to 30% of the population's export values for all years.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- The variance of the sample's export records is 1.02 time the variance of the export records for the entire population.

Given the foregoing sample characteristics compared to the population, we can infer that the sample of export event records is representative for studying the entire population of records (Urono, 2013).

6.3.2. Recurrence data analysis methodology

Recurrent events are events repeated over time for one same unit or system. This study includes companies that performed several exports to the Central American region. For each company we have official records of export events for a single year and for all years and thus, for each company, export events are recurrent events, since they are events that arise not once, but several times.

When recurrence data analysis is applied, times or temporal distances between recurrences aren't necessarily statistically independent, and so the main objective isn't to model those distances or times. Recurrence analysis is a useful methodology for empirically estimating the behavior of recurrent events in an entire set of units, to monitor and predict the number and value of recurrent events, and to observe and determine whether the times between recurrent events in a single unit can be treated as independent or not (Meeker y Escobar, 1998). Therefore, this analysis can be useful for empirically estimating the behavior of export events for all companies, for monitoring and predicting the number and value of export events, and for observing and determining whether the times between a single company's export events can be treated as independent or not.

¿How to analyze export events without recurrence analysis?

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Export events would be studied individually for each company during each year. This would result in a trend curve for their average export events in every year from 2000 to 2012. If one wished to understand the behavior of the export events for each group of companies, we would also obtain averages for the number of export events or export values for each year.

Recurrence analysis allows us to estimate a function that accumulates the average number of export events per company over time, and additionally the concavity of that growth curve (because it's accumulative), allows us to infer whether the recurrence rate is growing, declining or is constant. This type of analysis is more thorough as it allows taking into account recurrent events from all companies simultaneously as well as the moment they occur, which doesn't happen in a descriptive analysis.

On the other hand we can evaluate the export behavior for each type of company with this methodology, without having to apply a regression model. When a regression analysis is applied to identify and estimate the effect of age, company size and destination on export speed and intensity, linear association assumptions are made between dependent variables (export intensity or export speed) and regressors or independent variables (age, size, destination). These assumptions are conveniently forced for applying a regression analysis but their interpretation is artificial and unnatural (how can one suggest that export intensity has a proportional linear relationship to company age?).

Using recurrence analysis we have identified that a relationship effectively exists between the age and size variables, but whether that relationship is linear, exponential or of any other type isn't important. We know it exists and it isn't important to estimate an artificial, highly variable, coefficient.

6.3.3. Analysis of recurrent events

Recurrent data emerges in diverse disciplines and knowledge fields (including clinical trials, manufacturing tests, reliability studies and sociological research). This data specifically emerges when a specific event (or set of events) or unit (or set of units), which has been longitudinally observed, is repeated at separate points over the observed period (Andersen, Borgan, Gill & Keiding, 1993; Cook, Lawless & Nadeau, 1996; Escobar, Villa & Yañez, 2003; Lin, Wei, Yang & Ying, 2000; Wang, Qin & Chiang, 2001). Studies of reliability in manufactured products can be found in the automotive industry (Kalbfleisch, Lawless & Robinson, 1991; Nelson, 1998, Nelson, 2000; Hu, Lawless & Suzuki, 1998; Lawless, 1995a; Lawless, 1995b); IT and electronics goods, (Tobias & Trindade, 1995; Trindade & Haugh, 1980; Vallarino, 1988); Nelson, 1988); electric energy, Nelson, 1990; Ross, 1989; Kvam, Singh & Whitaker, 2002), among others.

As was mentioned, recurrent data emerged when a unit (or set of units) monitored over time, presents a particular event (or set of events) on several points of the observed longitudinal period. For example, the number of recurring episodes of health conditions in patients, or the number of repairs of a manufactured product, or, in this case, the age at which companies in a specific sector began exporting to a particular foreign country. In this case, this type of analysis will allow us to analyze the behavior of the rate of exports to international markets, and furthermore, will determine whether the number of export events per year increase, are maintained or decrease over a given period of time and to a specific region.

6.3.3.1. Cumulative average function

The cumulative average function represents the expected number of accumulated recurrences up to a time t . Usually this function is denoted by $M(t)$ and is given by:

$$M(t) = E[N(t)] = E[N(0, t)] \quad (1)$$

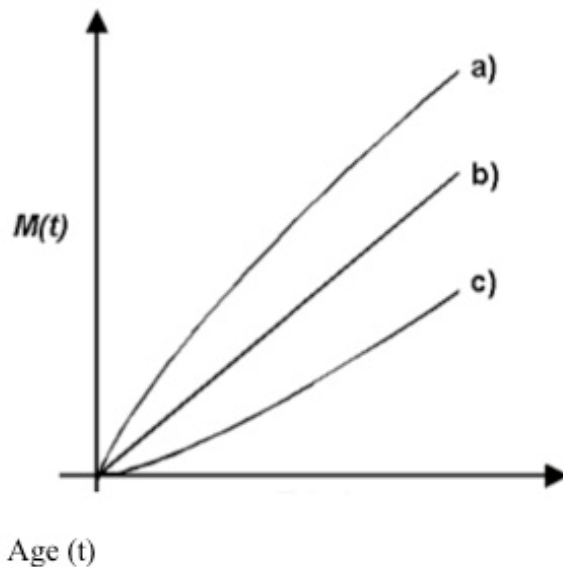
where, $N(0, t)$ represents the cumulative number of recurrences of a unit during the period $(0, t)$.

6.3.3.2. Recurrence rate

Given as $m(t)$ and defined as the derivative of the cumulative mean function (CMF) of the population over time, also known as the intensity function. The expression for recurrence rate is:

$$m(t) \equiv \frac{dM(t)}{dt} \quad (2)$$

Where $M(t)$ is the population CMF. Therefore, the recurrence rate represents the average number of recurrences per unit of time per population unit. For discrete data it is assumed that this derivative exists. Figure 1 below illustrates three possible types of recurrent rate behaviors in the population CMF that can be observed in the estimated CMF.

Figure 6.1: Recurrence and typology

From Figure 6.1, it can be observed that, according to the population CMF, the recurrence rate at a given time t (which is precisely the tangent to the curve at that moment of time) will typically behave in three ways: a) the recurrence rate decreases over time; b) the recurrence rate is constant over time; and c) the recurrence rate increases over time.

The previous analysis allows us to define certain assumptions that will be discussed later in this paper, whether a Homogenous Poisson Process (HPP) or a Non-Homogenous Poisson Process (NHPP) can be applied for parametrical analysis. In this sense, if the recurrence rate is constant an HPP could be applied, but if not, then a NHPP should be applied for this analysis.

6.3.3.3. Parametric Analysis

The most commonly used parametric analysis is the Poisson Process (Homogenous and Non-Homogenous).

6.3.3.3.1. Poisson Process

The Poisson Process is a simple parametric model commonly used for analyzing certain types of recurrence data. A Poisson Process occurs when the following conditions are met:

- The number of cumulative recurrences at time zero is zero (represented as $N(0)=0$)
- The number of recurrences in disjoint intervals is statistically independent. A process with this property has independent increase.
- The recurrent rate $m(t)$ is positive and

$$M(a,b) = E[N(a,b)] = \int_a^b m(t)dt < \infty, \quad \text{when } 0 \leq a < b < \infty \quad (3)$$

Therefore, for a Poisson process, $N(a,b)$: the number of recurrences in the interval (a,b) has a Poisson distribution as its probability distribution:

$$P[N(a,b) = d] = \frac{[M(a,b)]^d}{d!} \exp[-M(a,b)], \quad d = 0,1,2,\dots \quad (4)$$

6.3.3.3.2. Homogenous Poisson Process

The Homogenous Poisson Process (HPP) is a Poisson distribution with a constant recurrence rate, i.e., $m(t)=1/\theta$. In this case: $m(t) = 1 / \theta$.

$N(a, b)$ has a Poisson distribution where $M(a, b) = (b - a) / \theta$.

The expected number of recurrences in $(a, b]$ is $M(a, b)$. Similarly, the expected number of recurrences per time unit in which (a, b) is constant and equal to $1 / \theta$. This property is known as a stationary increment.

Times between recurrences $t_j = T_j - T_{j-1}$, are independent and equally distributed (iid) with an exponential distribution.

6.3.3.3.3. Non-Homogenous Poisson Process

A Non-homogenous Poisson process (NHPP) model is a Poisson model with a non-constant rate of recurrence $m(t)$. In this case, times between recurrences are not independent or equally distributed. The number of recurrences per time unit over the interval $(a, b]$ is:

$$\frac{M(a,b)}{b-a} = \frac{1}{b-a} \int_a^b m(t)dt \quad (5)$$

A NHPP model is often specified in terms of the recurrence rate $m(t)$. In order to specify a NHPP model $m(t) = m(t, \theta)$ is used, as a function of a vector with unknown parameters θ .

For instance, the model for the potential recurrence rate is:

$$m(t; \beta, \eta) = \frac{\beta}{\eta} \left(\frac{t}{\eta} \right)^{\beta-1}, \quad \beta > 0, \eta > 0 \quad (6)$$

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

The corresponding CMF over the interval $(0, t]$ is $M(t; \beta, \eta) = (t / \eta)^\beta$. When $\beta = 1$, these models reduce to the HPP model.

6.4. Results

6.4.1. Cluster analysis

Our sample of firms, all small entrepreneurial textile exporters based in Colombia, is very homogenous in terms of size and industry focus. The main differences are the speed, intensity, frequency –recurrence- and geographic scope of internationalization. A survey was designed to identify models of internationalization was applied to 50 SMEs in the textile and clothing industry. Using this instrument, data was obtained to measure firm age (AGE), exports speed (VE: age in which the firm began to export); exports intensity (IE: percentage of foreign sales over total sales); number of countries to which the company has exported (NCOUNTRIESEXPORT), number of countries from where the company imports (NCOUNTRIESIMPORT), positive perception by managers and entrepreneurs regarding the future of the company (PERCEPTION), and size of the company (STAFF: number of current employees).

A cluster analysis was applied to these variables, and 2 groups of companies were identified:

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Table 6.1: Cluster analysis summary

```

Analysis Summary
-----
Data variables:
  AGE
  IE
  NCOUNTRIESEXPORT
  NCOUNTRIESIMPORT
  PERCEPTION
  STAFF
  VE

Number of complete cases: 49
Clustering Method: Ward's
Distance Metric: Squared Euclidean

Cluster  Members  Percent
-----
1         32         65,31
2         17         34,69
-----

Centroids

Cluster  AGE          IE          NCOUNTRIESEX  NCOUNTRIESIM  PERCEPTION  STAFF  VE
-----
1         9,71875      45,2813    10,7188       1,6875        8,6875     29,1563  2,65625
2         27,0         17,1176    7,41176       1,41176       7,23529    80,4706  17,2941
-----

```

Our cluster analysis illustrates that there are two distinct groups of firms in the sample. The first, group 1, are younger, more aggressive exporters. They are on average 10 years old (young companies), internationalized quickly (on average 2 years after foundation), have high exports intensity (>45%), and elevated geographic scope (more than 10 export markets per firm), and import from one or two countries. We identified these firms as BG, as they match the definitions of most scholars (Cavusgil & Knight, 2015; McDougall et al., 2015....)

The second group, group 2, is made up of older companies, on average 25 years old. They have a lower export intensity than group 1 (17% on average), their exports experience began on average when they were 17 years old, and they have on average 80 employees. They export on average to 7 countries, and their imports come for only 1 or 2 countries.

Below, a descriptive analysis of exports to both identified groups within the cluster analysis will be presented. For this descriptive analysis, countries of exports destinations (gathered by world regions) were identified. It was decided to gather countries into regions since

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

the companies in total export to 130 different countries, and this limits the efficiency of the analysis.

6.4.2. Descriptive analysis of exports of group 1

The following table shows the number of events in the period 2000-2012 in the companies of group 1 towards the different world regions (aiming to have a clearer table of the exports events, the America(s) continent was divided into North America, Central America and South America).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Table 6.2: Observed frequencies of export group 1

	AFRICA	ASIA	CENTROAMERIC	EUROPA	NORTEAMERICA	OCEANIA	SURAMERICA	Row Total
2000	0 0,00%	0 0,00%	19 1,63%	0 0,00%	3 0,26%	0 0,00%	6 0,52%	28 2,40%
2001	0 0,00%	0 0,00%	20 1,72%	1 0,09%	2 0,17%	0 0,00%	7 0,60%	30 2,58%
2002	0 0,00%	0 0,00%	31 2,66%	3 0,26%	3 0,26%	0 0,00%	14 1,20%	51 4,38%
2003	0 0,00%	1 0,09%	32 2,75%	3 0,26%	6 0,52%	1 0,09%	17 1,46%	60 5,15%
2004	2 0,17%	3 0,26%	47 4,03%	6 0,52%	9 0,77%	3 0,26%	17 1,46%	87 7,47%
2005	0 0,00%	6 0,52%	54 4,64%	7 0,60%	7 0,60%	1 0,09%	17 1,46%	92 7,90%
2006	2 0,17%	5 0,43%	49 4,21%	13 1,12%	7 0,60%	3 0,26%	16 1,37%	95 8,15%
2007	2 0,17%	3 0,26%	59 5,06%	11 0,94%	7 0,60%	1 0,09%	23 1,97%	106 9,10%
2008	0 0,00%	5 0,43%	52 4,46%	11 0,94%	7 0,60%	2 0,17%	25 2,15%	102 8,76%
2009	5 0,43%	6 0,52%	57 4,89%	15 1,29%	11 0,94%	3 0,26%	29 2,49%	126 10,82%
2010	3 0,26%	6 0,52%	49 4,21%	16 1,37%	10 0,86%	3 0,26%	28 2,40%	115 9,87%
2011	1 0,09%	5 0,43%	60 5,15%	19 1,63%	11 0,94%	4 0,34%	34 2,92%	134 11,50%
2012	5 0,43%	8 0,69%	51 4,38%	25 2,15%	14 1,20%	2 0,17%	34 2,92%	139 11,93%
Column Total	20 1,72%	48 4,12%	580 49,79%	130 11,16%	97 8,33%	23 1,97%	267 22,92%	1165 100,00%

It was observed that for all years the larger number of exports events of the studied born-globals in the textile and clothing industry has a region of destination Central America (from 1165 exports events, 580 are exports to Central America).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Table 6.3: Average sales of exports per year in group 1

Code	Count	Mean	Standard Error	Lower Limit	Upper Limit
2000	28	56835,7	24755,2	32080,5	81590,8
2001	30	141274,0	88484,3	52790,0	229759,0
2002	51	98605,8	48895,9	49709,9	147502,0
2003	60	75549,0	21297,0	54252,0	96846,1
2004	87	2,4113E6	1,07932E6	1,33198E6	3,49061E6
2005	92	5,12477E6	3,00993E6	2,11485E6	8,1347E6
2006	95	3,86894E6	2,09166E6	1,77728E6	5,9606E6
2007	106	4,90313E6	3,16403E6	1,73911E6	8,06716E6
2008	102	4,10617E6	2,66187E6	1,44429E6	6,76804E6
2009	126	2,75902E6	1,53089E6	1,22813E6	4,2899E6
2010	115	1,62519E6	814318,0	810876,0	2,43951E6
2011	134	1,47964E6	829590,0	650046,0	2,30923E6
2012	139	1,50545E6	615920,0	889531,0	2,12137E6
Total	1165	2,52775E6	526747,0	2,001E6	3,05449E6

It can be observed that the value of exports was higher in 2007, and from 2008 to 2012, a decline of over 50% can be observed.

Table 6.4: Average value of exports per region in group 1

Code	Count	Mean	Standard Error	Lower Limit	Upper Limit
AFRICA	20	8448,35	2087,54	6360,81	10535,9
ASIA	48	13492,4	2832,76	10659,6	16325,2
CENTROAMERICA	580	1,18259E6	276025,0	906564,0	1,45861E6
EUROPA	130	72851,7	19947,6	52904,1	92799,4
NORTEAMERICA	97	262033,0	79102,0	182931,0	341135,0
OCEANIA	23	104172,0	65085,8	39086,4	169258,0
SURAMERICA	267	8,31769E6	2,18397E6	6,13373E6	1,05017E7
Total	1165	2,52775E6	526747,0	2,001E6	3,05449E6

The value of exports to the Central American countries is considerable high in comparison to the other world regions. This highlights the importance of studying the exports intensity of these companies to Central America. A model for the exports recurrence rate would

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

display if the exports capacity of the SMEs at group 1 measured by the speed or rate of recurrence is growing, steady or decreasing.

6.4.3. Descriptive analysis of exports in group 2

The following table (table 6.5) shows the number of exports events to Central American countries in the period 2000-2012 in the firms classified as group 2. Same as group 1, companies at group 2 have more exports event to Central America than to any other geographical region in the observation window (2000-2012). This endorses that for both groups this region is an important exports destination for Colombian companies in the textile and clothing sector.

Table 6.5: Observed frequency of exports in group 2

	AFRICA	ASIA	CENTROAMERIC	EUROPA	NORTEAMERICA	OCEANIA	SURAMERICA	Row Total
2000	0 0,00%	0 0,00%	20 2,20%	1 0,11%	3 0,33%	0 0,00%	19 2,09%	43 4,73%
2001	0 0,00%	0 0,00%	23 2,53%	1 0,11%	3 0,33%	0 0,00%	19 2,09%	46 5,05%
2002	0 0,00%	1 0,11%	29 3,19%	0 0,00%	2 0,22%	0 0,00%	17 1,87%	49 5,38%
2003	0 0,00%	2 0,22%	33 3,63%	3 0,33%	6 0,66%	0 0,00%	21 2,31%	65 7,14%
2004	0 0,00%	1 0,11%	34 3,74%	5 0,55%	3 0,33%	0 0,00%	26 2,86%	69 7,58%
2005	0 0,00%	1 0,11%	32 3,52%	4 0,44%	4 0,44%	0 0,00%	21 2,31%	62 6,81%
2006	0 0,00%	2 0,22%	40 4,40%	11 1,21%	7 0,77%	0 0,00%	30 3,30%	90 9,89%
2007	0 0,00%	3 0,33%	38 4,18%	11 1,21%	6 0,66%	0 0,00%	26 2,86%	84 9,23%
2008	1 0,11%	2 0,22%	31 3,41%	8 0,88%	8 0,88%	1 0,11%	24 2,64%	75 8,24%
2009	0 0,00%	2 0,22%	40 4,40%	9 0,99%	7 0,77%	1 0,11%	26 2,86%	85 9,34%
2010	0 0,00%	1 0,11%	32 3,52%	9 0,99%	5 0,55%	0 0,00%	27 2,97%	74 8,13%
2011	0 0,00%	4 0,44%	37 4,07%	9 0,99%	6 0,66%	0 0,00%	34 3,74%	90 9,89%
2012	0 0,00%	1 0,11%	35 3,85%	7 0,77%	6 0,66%	0 0,00%	29 3,19%	78 8,57%
Column Total	1 0,11%	20 2,20%	424 46,59%	78 8,57%	66 7,25%	2 0,22%	319 35,05%	910 100,00%

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

At table 6.6 beneath, it is observed that the value of exports has its peak in 2008, and from 2009 to 2012 it shows a decline of 50% of exports in relation to 2008. It is also observed that exports value of companies at group 2 is lower than average exports value of companies at the group 1. As it was mentioned, the exports intensity of this group is almost half than the exports intensity of companies classified as group 1.

Table 6.6: Average value of exports per year in group 2

Code	Count	Mean	Standard Error	Lower Limit	Upper Limit
2000	43	48485,6	11135,8	37349,8	59621,5
2001	46	53308,7	11694,3	41614,4	65002,9
2002	49	50898,6	16648,0	34250,6	67546,6
2003	65	39938,4	7784,37	32154,1	47722,8
2004	69	140660,0	52904,8	87755,5	193565,0
2005	62	99859,1	32260,5	67598,6	132120,0
2006	90	71294,3	14001,7	57292,6	85295,9
2007	84	119411,0	28280,4	91130,9	147692,0
2008	75	205804,0	99298,6	106505,0	305102,0
2009	85	193781,0	64411,1	129370,0	258192,0
2010	74	145641,0	62898,4	82742,5	208539,0
2011	90	104469,0	21912,8	82556,7	126382,0
2012	78	137011,0	34574,7	102436,0	171586,0
Total	910	115103,0	13230,6	101873,0	128334,0

Table 6.7: Average value of exports per region in group 2

Code	Count	Mean	Standard Error	Lower Limit	Upper Limit
AFRICA	1	4858,0	0,0		
ASIA	20	6776,5	2090,09	4686,41	8866,59
CENTROAMERICA	424	80728,0	10790,0	69938,1	91518,0
EUROPA	78	12620,5	1630,63	10989,9	14251,1
NORTEAMERICA	66	232170,0	104593,0	127577,0	336763,0
OCEANIA	2	5601,0	2128,0	3473,0	7729,0
SURAMERICA	319	169455,0	26923,2	142532,0	196379,0
Total	910	115103,0	13230,6	101873,0	128334,0

As it is shown at table 6.7 above, exports value to South American countries is considerably higher in relation to the exports value to other geographical regions (even higher than to Central American countries). Still, it could be underlined that there is a higher number of exports event to Central America as it was observed for companies at group 1. This points out the importance of studying exports intensity of these companies to Central America. A model to determine the recurrence exports rate to Central America would indicate if the capacity of internationalization (via exports), measured by the speed or recurrence rate, in companies classified as group 2, is growing, steady or decreasing.

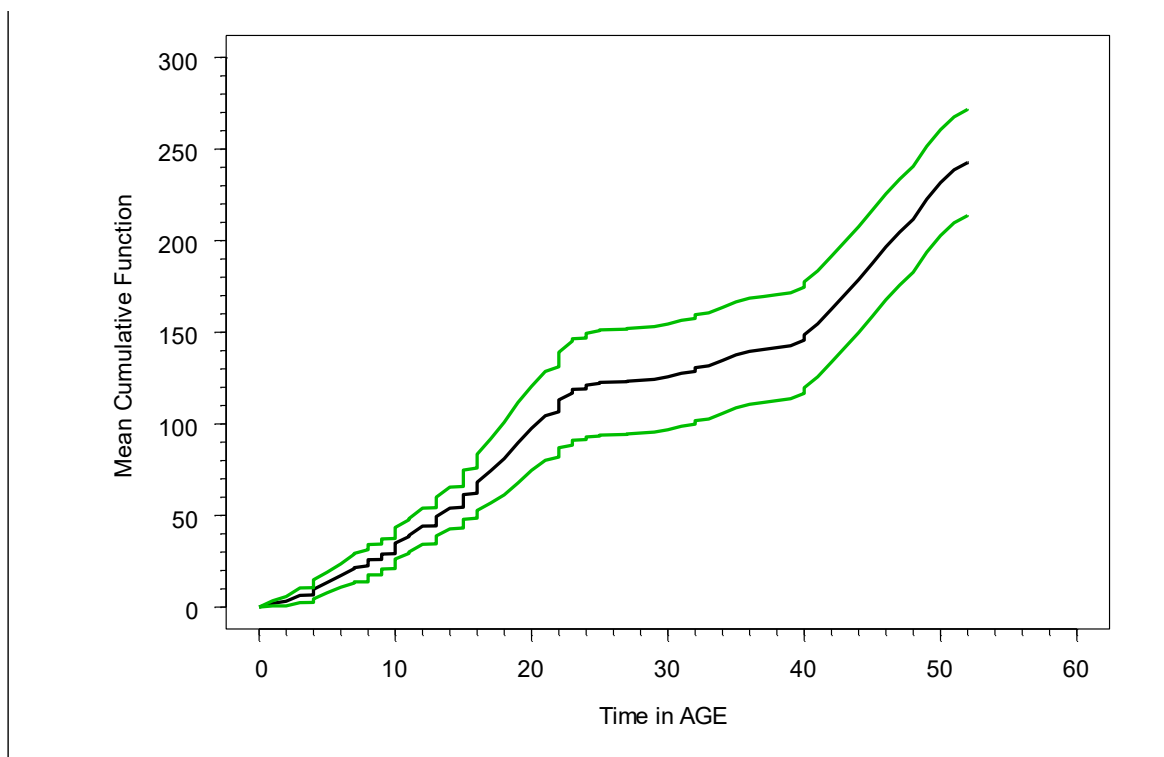
6.4.4. Recurrence data analysis applied to SMEs in the textile and clothing industry located in the Metropolitan region of Medellin (Colombia).

First of all, it was applied both a parametric and non-parametric recurrence data analysis to the entire sample of exports events to Central American countries, without dividing them into 2 groups. This first analysis allows determining exports speed and intensity to Central America of the studied firms.

Table 6.8: Summary of recurrence exports data to Central America countries to studied firms

Number of recurrences = 949
Sum of costs/counts: 705972632.690001
Number of unique recurrence times = 73
Time units: AGE
Recurrence time minimum: 1.0001 AGE
Recurrence time maximum: 51.9999 AGE
Endpoint time maximum: 52 AGE

Figure 6.2. Cumulative function of the average number of exports recurrences to Central America to all SMEs



It could be observed that the tangent of the cumulative function of the average number of exports events to Central America is increasing. This indicates that the recurrence rate is

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

increasing with the age of SMEs. That is, the number or intensity of exports events to Central America is growing. This also allows inferring a NHPP recurrence rate model. Table 9 shows a setting with potential rule for estimating this intensity rule.

Table 6.9. NHPP model parameters estimates for the recurrence exports rate to Central America (entire sample)

NHPP Power Rule model			
Response units: AGE			
Maximum likelihood estimation results			
Did not converge; false convergence			
Log likelihood at maximum point: 549.6			
MLE Std.Err. 95% Lower 95% Upper			
eta	0.4257	0.07410	0.2804 0.5709
beta	1.1623	0.04539	1.0734 1.2513

It is noticeable that beta value is 1.1623, and the limits of the confidence interval at 95% for this estimate are larger than 1 (1.0734, 1.2513). This means, the recurrence rate is not constant, it is growing.

Choosing this parametric model the following recurrence exports rate to Central American countries would be obtained:

$$m(t) = \left(\frac{1.1623}{0.4257} \right) \left(\frac{t}{0.4257} \right)^{1.1623-1} = 2.7303 \left(\frac{t}{0.4257} \right)^{0.1623}$$

6.4.5. Recurrence data analysis for exports to Central America (SMEs group 1)

Table 6.10: Summary of recurrence date of exports to Central America (SMEs at group 1)

Number of recurrences = 547

Sum of costs/counts: 675881160.07

Number of unique recurrence times = 36

Time units: AGE

Recurrence time minimum: 1.0001 AGE

Recurrence time maximum: 22.9999 AGE

Endpoint time maximum: 23 AGE

The nonparametric analysis represented at figure 6.3 below provides strong evidence of the growing trend of the tangent to the cumulative function of the expected number of recurrences. It is likely that the parametric model for the recurrence exports rate to Central America by group 1 be a NHPP model with a non-constant and growing recurrence rate.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Figure 6.3: Cumulative function of the average number of exports recurrences to Central America (SMEs at group 1)

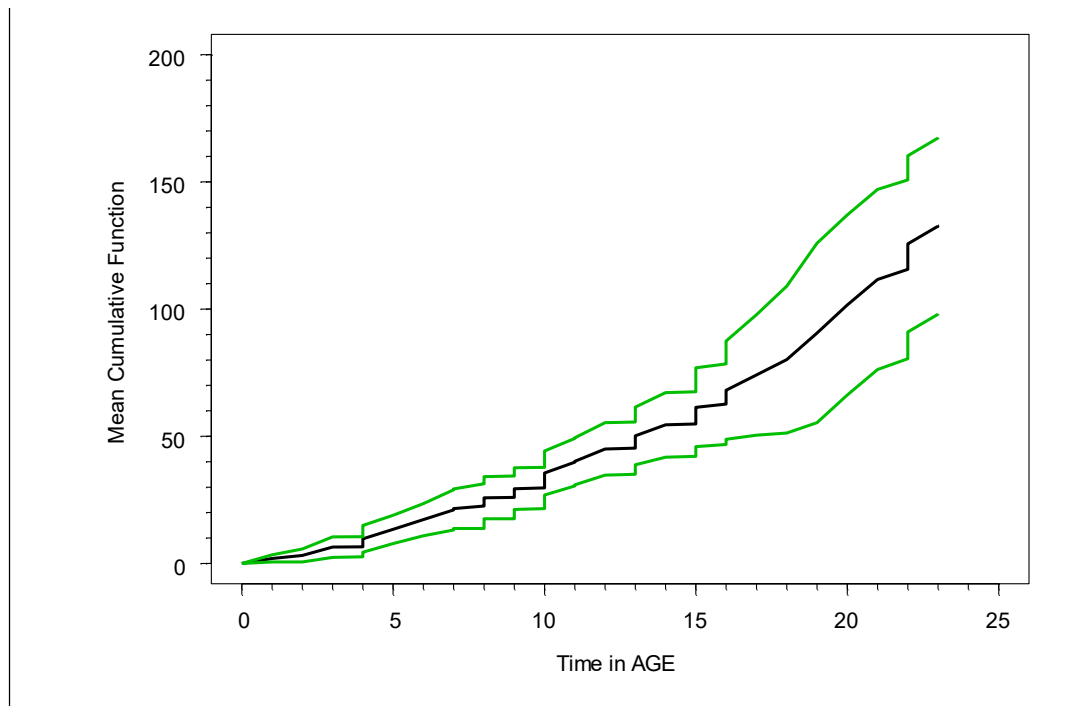


Table 6.11: NHPP model estimates for the recurrences exports to Central America (group 1)

NHPP Power Rule model

Response units: AGE

Maximum likelihood estimation results

Appears to have converged; relative function convergence

Log likelihood at maximum point: 345.5

MLE Std.Err. 95% Lower 95% Upper

eta 1.009 0.1571 0.7015 1.317

beta 1.522 0.0778 1.3697 1.675

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

It is observed that the value of beta is 1.522 (greater than the estimate beta parameter for the entire sample of SMEs, 1.1623) and the limits of the confidence interval at 95% for this estimate are larger than 1 (1.3697, 1.675). This implies, the recurrence rate is not constant it is growing.

Choosing this parametric model the following recurrence exports rate to Central American countries would be obtained:

$$m(t) = \left(\frac{1.522}{1.009} \right) \left(\frac{t}{1.009} \right)^{1.522-1} = 1.5084 \left(\frac{t}{1.009} \right)^{0.522}$$

This function for the recurrence rate is growing and its growth trend is higher than the modeled recurrence rate for the entire sample (groups 1 and 2 together).

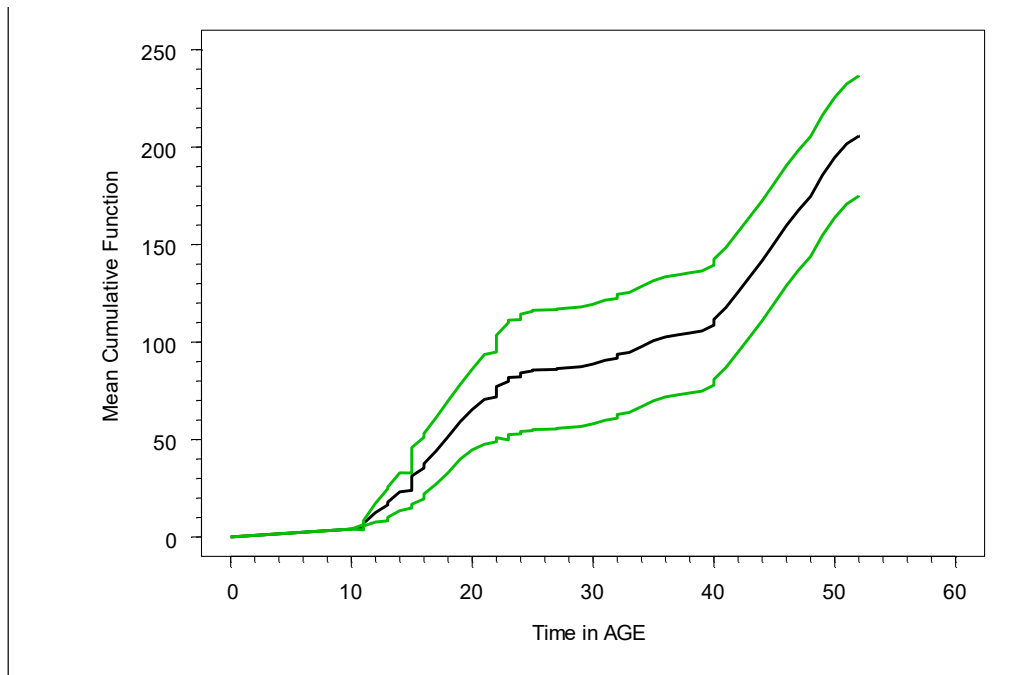
6.4.6. Recurrence analysis of exports events to Central American countries (group 2).

Table 6.12: Data summary of recurrence exports events to Central America (group 2)

Number of recurrences = 402
Sum of costs/counts: 30091476
Number of unique recurrence times = 54
Time units: AGE
Recurrence time minimum: 10 AGE
Recurrence time maximum: 51.9999 AGE
Endpoint time maximum: 52 AGE

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Figure 6.4: Graph of the cumulative function of the average number of exports recurrences to Central America countries for companies at group 2.



For companies in the group 2, the slope of the mean cumulative function (MCF) is apparently constant; this means, the intensity of exports events to Central America by companies in the group 2, is not changing, and it tends to be constant. It is likely that when the NHPP is adjusted as the potential rule, the estimate beta parameter is not statistically different from 1.

Table 6.13: NHPP model parameters estimates for the recurrence rate of exports to Central America (SMEs at group 2)

NHPP Power Rule model			
Response units: AGE			
Maximum likelihood estimation results			
Appears to have converged; relative function convergence			
Log likelihood at maximum point: 223.5			
MLE Std.Err. 95% Lower 95% Upper			
eta	0.06694	0.06899	-0.06829 0.2022
beta	0.83465	0.12186	0.59580 1.0735

It could be observed that beta value is 0.83465 and the limits of the confidence interval at 95% for this estimate included the value 1 (0.59580, 1.0735). This implies that the recurrence rate has a constant trend.

By choosing this parametric model, the recurrence rate in the number of exports events to Central America is not changing, as it remains steady.

These results indicate a significant difference between groups 1 and 2 of studied SMEs. While for both groups the Central American region is an important exports destination, the exports rate is growing for group 1, while the exports rate of group 2 has stabilized and has a constant trend. Group 1 shows a rising international orientation that despite the exports decline in the sector since 2008 has managed to adapt and has a clear tendency to continue growing exports to Central American countries. On the other hand, group 2 has a stronger orientation towards its domestic market, but at the same time have tended to remain stable exports to Central America. Although, exports intensity and speed is not decreasing for group 2, their efforts aren't focused on increasing the exports recurrence to this region.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

The studied firms actively search for foreign markets distributed in all continents (see tables 4 and 6). However, even though this sector has experienced difficulties and downturns in their foreign sales, companies continue exporting. The descriptive analysis demonstrated a decrease in the value of sales to Central American countries, conversely, the recurrence data analysis identified that the recurrence rate of exports events had a growth tendency for the group of young companies with high export intensity, and which internationalized at an early stage (BG); and a steady trend for group of incumbents, more older firms, with a moderate export intensity-. This finds allow interpreting that there is a strong interest for consolidating and strengthening current commercial relationships with Central American clients.

Therefore, when using both methods, the interpretation of the studied phenomenon is more comprehensive, and it could be established that even though there is shrinkage in the value of foreign sales, there is also an increase in the number of exports events. Consequently, it could be inferred that there is robust attention for establishing and solidification of current foreign clients (in Central American countries).

6.5. Conclusions

Our findings shed light on the internationalization of Colombian textile manufacturers, illustrating that, in spite of their similarity, these firms follow different paths. An interesting result here is that the older exporters behave according to the gradual internationalization theory whereas young firms do not. Group 2 firms take long to export, export less, penetrate a lower range of foreign markets, and depend mainly on their close neighbors, in this case South American countries, for their markets (Johanson & Vahlne, 1977; Dunning & Lundan, 2009).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Group 1 firms, on the other hand, internationalize as predicted by the BG literature, in spite of being very similar in terms of size and sector to the Group 1 firms. They export fast after their inception, sell a higher share of their products abroad, enter a more diversified range of markets, and depend less on their immediate neighbors for their export sales. In sum, they behave as BG, although they do focus on exporting to Central America, which is part of their same region, which is coherent with the Born Regional argument of Lopez et al. (2008). (Kuivalanen et al., 2007). The main difference between the two groups of firms is their age. This could be interpreted in different ways. First, it could be that firms founded in a different period, characterized by higher tariff barriers and lower globalization, took longer to enter their first foreign market. Second, it could be that the entrepreneurs of firms founded during the 1980s or earlier did not have the same access to information and skills that helped younger firms internationalize. Further research, in particular qualitative research on the drivers and challenges of internationalization for entrepreneurs based in emerging markets is needed to clarify these issues.

Our recurrence analysis provides further insights into the behavior of the two groups of firms, contributing to the literature with a novel methodological approach. It shows that the frequency of export sales may increase when total export value decreases, especially for BG. This can be interpreted as BG aggressively attempting to compensating for declining sales by searching for new clients, and is in line with the predictions of the BG literature (Knight and Cavusgil, 2004). The older firms of Group 1, on the other hand, do not increase the frequency of their foreign sales when their total exports decrease, showing a less aggressive behavior towards internationalization.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Our main contribution here is to show that by using a combination of research methods, it is possible to understand better the internationalization path of SMEs. The frequency of international sales is a very under-studied phenomenon, yet, it is a fundamental aspect of how smaller firms internationalize. Within the limits of our small sample of exporters, one industry, and one country, we show that using this method can provide important insights into the behavior of BG and other types of smaller exporters and we hope to be able to extend our study to other geographical settings and industries.

The used methodology allows differentiation and characterization of recurrence rate of exports events between BG, and established companies. However, it also provides a framework for more comprehensive results, allowing with this more appropriated and less biased interpretation of the studied events.

7. CONCLUSIONES

A través del uso de un esquema metodológico que combina técnicas estadísticas con la estrategia de investigación cualitativa de estudios de caso, se pudo establecer la relación existente entre la actividad exportadora y el desempeño de las pymes. El enfoque teórico en el cual se basa la investigación, es el de recursos y capacidades, y de manera específica, recursos y capacidades intangibles, que son las que generan ventajas competitivas a las pymes, para desarrollar un proceso de internacionalización exitoso.

Se investigó el impacto de la expansión en mercados internacionales, la forma en que se expande (gradual o acelerada), y el rendimiento de la empresa. En lugar de establecer una relación directa entre las exportaciones y el rendimiento internacional, esta relación está condicionada por la vía o forma en que la empresa decide su internacionalización. Se utilizó el análisis *hazards* del riesgo de un mal desempeño, y se observó cómo se comporta este de acuerdo al tipo o forma de internacionalización escogido por las empresas. Se identificaron claramente 2 grupos de pymes en la muestra estudiada: empresas con proceso de internacionalización gradual o secuencial, y empresas con internacionalización acelerada o “*born globals*”: se encontró que para ambos grupos es muy importante la internacionalización, ya que una vez empiezan a exportar, la función *hazard* o riesgo de desaparecer, decrece y se estabiliza, indicando que su supervivencia es afectada positivamente por la internacionalización.

La metodología del enfoque de funciones *hazards* para el estudio de la relación entre internacionalización y desempeño de las pymes es evaluada a través del triple teste propuesto por Verbeke & Brugman (2009), concluyéndose que la metodología desarrollada es apropiada: los datos son longitudinales y el estudio de la relación entre I-D, es realizado por separado a grupos

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

de empresas con diferentes momentos respecto a su primera internacionalización.

Adicionalmente, se tiene en cuenta el comportamiento del desempeño antes de su internacionalización, durante su primera incursión internacional y después de su internacionalización.

Los hallazgos del análisis de recurrencias y de funciones de riesgo, sugieren que existe una relación entre internacionalización y buen desempeño de las pymes. Sin embargo, hay evidencia que ha mostrado que no todas las pymes que se internacionalizan tienen un buen desempeño. Por lo tanto, a partir de estos resultados, se sugiere la importancia de introducirse en los recursos y capacidades específicas de las empresas estudiadas. Es decir, este tipo de estudios requiere la investigación cualitativa, para indagar sobre aspectos de las ventajas competitivas de las empresas que soportan y explican la relación I-D.

Previo al estudio de casos, y haciendo uso del enfoque de recursos y capacidades, se obtuvo un modelo lineal generalizado para explicar el comportamiento de las exportaciones a través de los factores que son determinantes de la actividad de exportación de una empresa. Se identificaron las habilidades gerenciales internacionales, la orientación a las exportaciones, y el conocimiento sobre las oportunidades de exportación en el mercado exterior (Andersson & Evers, 2015; Andersson, 2001; Calof & Beamish, 1995), como los recursos y capacidades que afectan el comportamiento de las exportaciones.

Los datos muestran que las percepciones de los recursos y capacidades de los emprendedores o fundadores de las pymes, tienen un impacto positivo y significativo en el compromiso de exportación. Específicamente, desarrollar y acumular conocimientos de los mercados extranjeros, al tener los directivos un buen nivel educativo, con experiencia de estudios en el exterior y capacidad para hacer negocios en otro idioma. La relación de estos recursos y

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

capacidades específicas del emprendedor es positiva ya que estos conocimientos pueden disminuir la incertidumbre inherente a la expansión, o en la voluntad de aprovechar este conocimiento en actividades internacionales. Sin embargo por otra parte, los resultados no muestran ningún apoyo para las hipótesis de que la percepción de los beneficios de exportación está positivamente relacionada con el valor de las exportaciones y la percepción de las barreras a la exportación está relacionada de manera negativa.

Finalmente haciendo uso de una estrategia de investigación de estudios de caso, se revisaron a profundidad qué recursos y capacidades de las pymes, son esenciales antes, durante y después de la primera incursión internacional. Los resultados destacan que la motivación para ingresar a mercados externos, no viene espontáneamente: la empresa tiene que estar alerta y mantener la recolección de la información relevante que ayudará a saber cuándo ha llegado el momento. Además las pymes se han diferenciado en la dotación de sus recursos por razones tales como su historia particular, su experiencia, la aplicación de diferentes estrategias y el uso y la combinación de distintos recursos y capacidades a través del tiempo. Estas empresas han buscado la obtención de una dotación de recursos única, y eso ha permitido que sus productos se perciban de características únicas. Para las pymes el recurso de conocimiento más importante a la hora de escoger un mercado destino son los clientes, y el conocimiento del mercado puede aumentar la capacidad de una empresa para descubrir y explotar las oportunidades debido a que el conocimiento de los problemas del cliente puede tener una gran generalidad y por lo tanto constituye oportunidades en el mercado de bienes.

Los resultados exhiben una fuerte evidencia de la importancia del emprendedor y sus redes, como factores claves en el entendimiento de la selección del mercado, el modo de entrada y el rendimiento internacional de las pymes. Adicionalmente, el rendimiento de las exportaciones

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

y la diversificación de mercados son altamente dependientes, de la habilidad de las empresas para tener un comportamiento proactivo e innovador en el posicionamiento de sus productos y consolidación de marca tanto para sus clientes como distribuidores.

Finalmente, el proceso de toma de decisiones en cada una de las etapas del proceso de internacionalización, permite el desarrollo de habilidades de cooperación y de un proceso de innovación interno de las pymes, que les permite desarrollar capacidades que afectan el desarrollo de un proceso de internacionalización con rendimiento positivo.

8. LIMITACIONES, IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y TRABAJO FUTURO

Un desempeño empresarial exitoso de las pymes exportadoras corresponde a empresas que hacen un uso eficiente de sus recursos y capacidades para obtener ventaja competitiva. Knight & Kim (2009) identifican las competencias comerciales internacionales (es decir, orientación internacional, las habilidades de marketing internacional, la innovación internacional, la orientación al mercado internacional) como ventajas vitales para las empresas. Kaleka (2012) identifica el efecto de un conjunto de recursos y capacidades en las exportaciones de las pymes.

Es posible argumentar que la teoría basada en los recursos y capacidades puede utilizarse para explicar las capacidades y las barreras (internas y externas) a la exportación (Beleska-Spasova et al., 2012). Además, se sabe que los exportadores innovan y recombinan o reconfiguran sus capacidades dinámicas (Knudsen & Madsen, 2002).

La revisión de artículos estudiados desde la perspectiva de recursos y capacidades, y específicamente recursos intangibles, permitió comprender las barreras y los desafíos que enfrentan las pymes exportadoras, así como las estrategias y tácticas desplegadas. Si bien los artículos que examinamos abordan aspectos únicos de investigación, encontramos que también hay muchos solapamientos en las conclusiones de estudios previos, con el fin de reforzar la comprensión del tema en cuestión. Nuestro trabajo puede servir como una referencia confiable para empresarios y directivos en prácticas que se centran en las exportaciones o están tratando de iniciar su actividad de exportación.

A pesar de muchos estudios y conclusiones, el tema de la exportación y los desafíos de las pymes sigue siendo rico y contemporáneo. Se requiere mayor exploración e investigación.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Una de las limitaciones fuertes de este trabajo es el tamaño de muestra de las pymes estudiadas usando metodología cuantitativa. Sin embargo se pudo evidenciar que la muestra tiene características apropiadas que la destacan como una muestra representativa de la población de pymes de interés. Se sugiere para trabajo futuro el uso de una muestra más grande de pymes, que incluso podría incluir información de pymes que ya no estén en funcionamiento, para poder establecer comparaciones que ayuden a entender la desaparición de pymes que tomaron la decisión de internacionalizarse.

La metodología subraya el uso de combinación de metodologías. Este enfoque es ideal para explorar nuevas áreas para la construcción de teoría potencial sobre este tema. Dado el desafío de que los datos secundarios sean difíciles de obtener para las pymes (en parte debido a la falta de estatutos que demandan alta calidad en el dominio público y en parte debido a la resistencia de los propietarios empresarios a divulgarlos), las metodologías cualitativas son muy pertinentes y apropiadas.

Este estudio destaca la importancia del capital social en la internacionalización de las pymes. La formación del capital social es dependiente de las vinculaciones y afiliaciones de las pymes. Una de las limitaciones teóricas de este estudio es la no examinación del valor que el capital social y los diferentes tipos de afiliación (es decir, redes formales, redes, grupos sociales, grupos profesionales, grupos de pares) crean para las pymes exportadoras.

Un área potencial para estudios futuros es estudiar si ciertos tipos de afiliación ofrecen capital social de mayor valor que va hacia el enriquecimiento de capacidades específicas de los exportadores, en vez de simplemente proporcionar información. Otro aspecto interesante podría ser entender si el capital social está siendo utilizado por las pymes para superar los pasivos de la

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

extranjería (Zaheer, 1995) y los efectos del país de origen (Al-Sulaiti & Baker, 1998), y construir legitimidad para sí mismos en lugares extranjeros.

9. REFERENCIAS CONSOLIDADAS

- Agndal, H., & Chetty, S. (2007). The impact of relationships on changes in internationalization strategies of SMEs. *European Journal of Marketing*, 41(11/12): 1449 -1474.
- Ahmed, S.A., Rock, J. (2012). Exploring the relationship between export intensity and exporter characteristics, resources and capabilities: evidence from Chile. *Latin American Business Review*, 13(1), 29-57.
- Albornoz, F., Calvo, H. Corcos, G., & Ornelas E. (2012). Sequential exporting. *Journal of International Economics*, 88(1), 17-31.
- Almodóvar, P., & Rugman, A. M. (2014). The M curve and the performance of Spanish international new ventures. *British Journal of Management*, 25(S1), S6-S23.
- Alonso, J. A., & Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*. Instituto Español de Comercio Exterior.
- Alpkan, L., Yilmaz, C. & Kaya, N. (2007). Market orientation and planning flexibility in SMEs: performance implications and an empirical investigation. *International Small Business Journal*, 25(2): 152-172.
- Alvarez, R., & Lopez, R. (2008). Entry and exit in international markets: evidence from Chilean data. *Review of International Economics* 16, 692–708.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46.
- Anderberg, M. (2014). Cluster Analysis for Applications: Probability and Mathematical Statistics: A Series of Monographs and Textbooks Volumen 19 de Probability and mathematical statistics. Academic Press, 376

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Andersen, K., Borgan, O., Gill, R. D. & Keiding, N. (1993). *Statistical Models Based on Counting Processes*, Springer-Verlag, New York.
- Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3): 347-363.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(1): 1-26.
- Andersson, S. & Evers, N. (2015). International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 260-276.
- Andersson, S. & Evangelista, F. (2006). The entrepreneur in the born global firm in Australia and Sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 642-659.
- Andersson, S. & Wictor, I. (2003). Innovative internationalisation in new firms: born globals - the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3): 249-276.
- Andersson, S. (2000). Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30 (1): 63–92.
- Andersson, S. (2001). The internationalization of the firms from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, 30(1), 63–92.
- Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19,(6): 851-875.
- Andersson, S. (2006). International growth strategies in consumer and business-to-business markets in manufacturing and service sectors. *Journal of Euromarketing*, 15(4): 35-56.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3): 627-643.
- Andrews, K.R., (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood-IL: Dow Jones Irwin.ba
- Ato, M. & Vallejo, G. (2007). *Diseños experimentales en Psicología*, Pirámide.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M. & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile, and Mexico, *Academy of Management Journal*, 43 (3), 342-61.
- Autio, E. (2005). Creative Tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1): 9-19.
- Autio, E., Sapienza, H.J. & Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-924.
- Aw, B. Y., Roberts, M. J., & Xu, D. Y. (2008). R&D investments, exporting, and the evolution of firm productivity. *American Economic Review*, 98, 451-456
- Ayob, A., Ramlee, S., & Rahman, A. (2015). Financial factors and export behavior of small and medium-sized enterprises in an emerging economy. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 49-66.
- Baird, I. S., Lyles, M. A., & Orris, J. B. (1994). The choice of international strategies by small businesses. *Journal of Small Business Management*, 32(1): 48-59.
- Barber, J. P., & Ortega, S. M. S. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora. *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (52), 155-176.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- Barkema, H. G., Boll. J. H & Pennings, M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17 (2): 151-166.
- Barker, A. T., & Kaynak, E. (1992). An empirical investigation of the differences between initiating and continuing exporters. *European Journal of Marketing*, 26(3), 27-36.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1992). "What is a global manager?" *Harvard Business Review*, 70(5), 124-132.
- Bauerschmidt, A., Sullivan, D., & Gillespie, K. (1985). Common factors underlying barriers to export: studies in the U.S. paper industry. *Journal of International Business Studies*, 16(3), 111-123.
- Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2011). A typology of international new ventures: Empirical evidence from high-technology industries. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 305-330.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Bell, J., Crick, D. & Young, S. (2004). Small firm internationalisation and business strategy: an exploratory study of 'knowledge-intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22 (1): 23-56.
- Bell, J., McNaughton, R. & Young, S. (2001). Born again global firms: an extension of the born global phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3): 173-189.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (4): 339-362.
- Belso-Martínez, J.A. (2006). “Do industrial districts influence export performance & export intensity? Evidence for Spanish SMEs’ internationalization process”, *European Planning Studies*, 14(6), 791-810.
- Benito, G. R., & Welch, L. S. (1997). De-internationalization. *Management International Review*, 37: 7-25.
- Bianchi, C. & Wickramasekera, R. (2016). Antecedents of SME export intensity in a Latin American Market. *Journal of Business Research*, 69, 4368-4376.
- Bilkey, W. & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 93-98.
- Bilkey, W. J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33–46.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629.
- Blankenburg Holm, D. (1995). A network approach to foreign market entry. In: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*. 375-405.
- Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J. & Almeida, J.G. (1996). The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4): 61-76.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Bonaccorsi, A., (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23 (4): 605–635
- Boter, H. & Holmquist, C. (1996). Industry characteristics and internationalisation processes in small firms”, *Journal of Business Venturing*, 11(6): 471-487.
- Brenton, P., Saborowski, C., & von Uexkull, E. (2010). What explains the low survival rate of developing country export flows? *World Bank Economic Review*. World Bank Group 24 (3), 474–499.
- Brouthers, K., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28 (3), 229-247.
- Brouthers, L.E. & Xu, K. (2002). Product stereotypes, strategy and performance satisfaction: the case of Chinese exporters, *Journal of International Business Studies*, 33 (4), 657-77.
- Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. *Small Business: Critical Perspectives on Business and Management*, 16(4): 5-30.
- Burgel, O., & Murray, G. C. (2000). The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33–62.
- Cadogan, J., Kuivalainen, O. & Sundqvist, S. (2009). Export market-oriented behavior and export performance: quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization, *Journal of International Marketing*, 17 (4), 71-89.
- Cadot, O., Fernandes, A. Gourdon, J. & Mattoo, A. (2012). “Is Export Promotion Effective? New Evidence from Tunisia”; mimeo, *The World Bank/ University of Lausanne*.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Cadot, O., Iacovone, L., Pierola, M. & Rauch, F. (2013). Success and failure of African exporters, *Journal of Development Economics*, 101, 284-296.
- Calof, J. L. (1993). The impact of size on internationalization. *Journal of Small Business Management*, 31(4): 60-69.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, Civitas, Madrid
- Capra, M.G. (2005). Factor Analysis of Card Data: An Alternative to Hierarchical Cluster Analysis. *Proceedings of the human factors and ergonomics society 49th Annual Meeting, 2005*, 691-695.
- Carballo, J., & Martincus, C. (2008). Is export promotion effective in developing countries? Firm-level evidence on the intensive and the extensive margins of exports. *Journal of International Economics* 76, 89–106.
- Cavusgil, S. & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46 (3), 3-16.
- Cavusgil, S. & Zou, S. (1994). Marketing Strategy - Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing* 58 (1), 1-21.
- Cavusgil, S. T. & Knight, G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise*. Business Expert Press.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273–281.
- Cavusgil, S. T. (1984). Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), 1–22.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1–21.
- Cavusgil, S., & Nevin, J. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18, 114–119.
- Cavusgil, S.T. & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46 (3), 3-16.
- Cavusgil, S.T. & Nevin, J.R. (1980). A conceptualization of the initial involvement in international marketing. In: *Theoretical Developments in Marketing*, eds. C.W. Lamb and P.M. Dunne, 68-71.
- Chadee, D., & Kumar, R. (2001). Sustaining the international competitive advantage of Asian firms: a conceptual framework and research propositions. *Asia Pacific Journal of Management*, 18(4), 461–480.
- Chang, S, J. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38(2): 383-407.
- Cheng, M. Y., Lin, J. Y., Hsiao, T. Y., & Lin, T. W. (2010). Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 433-450.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2003). Explosive international growth and problems of success amongst small and medium sized firms. *International Small Business Journal*, 22(1): 5-27.
- Chowdhury, S., Schulz, E., Milner, M., & Van De Voort, D. (2014). Core employee based human capital and revenue productivity in small firms: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 67(11), 2473-2479.
- Chung, H., Chen, J. & Hsieh, T. (2008). First geographic expansion of start-up firms: initial size and entry timing effects. *Journal of Business Research*, 60(4), 388–395.
- Clerides, S. K., Lach, S., & Tybout, J. R. (1998). Is learning-by-exporting important? Micro-dynamic evidence from Colombia, Mexico and Morocco. *Quarterly Journal of Economics*, 113, 903–947.
- Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2014). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 916-923.
- Ciravegna, L., Majano, S. & Ge, Z. (2013). The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, 22(6): 608-623.
- Clarke, R., Chandra, R., & Machado, M. (2016). SMEs and social capital: exploring the Brazilian context. *European Business Review*, 28 (1): 2-20.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). “Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1994). “Fortune favors the prepared firm”, *Management Science*, 40(2), 227-251.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Collis, D. J. & Montgomery, C. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 119–128.
- Contractor FJ. (2012). Why do multinational firms exist? A theory note about the effect of multinational expansion on performance and recent methodological critiques. *Global Strategy Journal*, 2(4), 318–331.
- Contractor, F.J., Kundu, S.K. & Hsu, C. (2003). “A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector”, *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5-18.
- Cook, R. J., Lawless, J. F. & Nadeau, C. (1996). Robust tests for treatment comparisons based on recurrent event responses, *Biometrics* 52, 557–571.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 17-26.
- Coviello, N.E. & Munro, H.J. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4): 361-386.
- Coviello, N.E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37: 713-731.
- Cox, D & Oakes, D. (1984). *Analysis of Survival Data*. Chapman and Hall, London – New York.
- Crick, D. & Spence, M. (2005). “The internationalization of ‘high performing’ UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies”, *International Business Review*, 14(2), 167-185.
- Crick, D. & Jones, M.V. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets”, *Journal of International Marketing*. 8(2): 63-85.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Crick, D. & Spence, M. (2005). The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14(2): 167-185.
- Cuervo-Cazurra, A. (2011). Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization argument. *Journal of World Business*, 46(4): 426-437.
- Czinkota, M.R. (1982). *Export Development Strategies*. Praeger, New York, NY.
- Da Rocha, A., Cotta De Mello, R., Pacheco, H., & De Abreu Farias, I. (2012). The international commitment of late-internationalizing Brazilian entrepreneurial firms. *International Marketing Review*, 29(3), 228–252.
- Daniele, B., Paolo, N., & Emilio, P. (2016). International experience and absorptive capacity: the impact on SMEs growth.
- Daniels, J.D. & Bracker, J. (1989). "Profit performance: do foreign operations make a difference?", *Management International Review*, 29(1), 46-56.
- Darling, J. & Seristo, H. (2004). Key steps for success in export markets. *European Business Review*, 16(1): 28-43.
- Denis, J.E. & Depelteau, D. (1985). Market knowledge, diversification and export expansion. *Journal of International Business Studies*, 16(3): 77-89.
- Denzin, N.S. & Lincoln, Y.S. (Eds), (1998). *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*, Sage Publications, London.
- Dhanaraj, C. & Beamish, W.P. (2003). A resource based approach to the study of export performance, *Journal of Small Business Management*, 41(3), pp.242–261.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Diamantopoulos, A. (1998). From the Guest Editor. *Journal of International Marketing* 6 (3), 3-6.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Domke-Damonte, D. (2000). Interactive effects of international strategy and throughput technology on entry mode for service firms. *Management International Review*, 40(1): 41-59.
- Douglas, S. P., Craig, C. S., & Keegan, W. J. (1982). Approaches to assessing international marketing opportunities for small-sized and medium-sized companies. *Columbia Journal of World Business*, 17(3): 26-32.
- Dunning, J. H. (1997). The European internal market programme and inbound foreign direct investment. *Journal of Common Market Studies*, 35(2): 189-223.
- Dunning, J.H. & Lundan, S. M. (2009) *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgars: Cheltenham, UK.
- Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley, Wokingham.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Elandt-Johnson, R. & Johnson, N. (1980). *Survival Models and Data Analysis*, Wiley Sons.
- Ellis, P. (1995). *Cosmopolitanism and the Marco Polo Effect: The social network determinants of exports in small to medium-sized enterprises*. PhD, University of Western Australia.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469.
- Ellis, P. (2008). “Does psychic distance moderate the market size- entry sequence relationship?”, *Journal of International Business Studies*, 39(3), 351-369.
- Ellis, P.D. (2007). Distance, dependence and diversity of markets: effects on market orientation”, *Journal of International Business Studies*, 38(3): 374-386.
- Elston, J. A., Chen, S., & Weidinger, A. (2016). The role of informal capital on new venture formation and growth in China. *Small Business Economics*, 46, 79–91.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. & Sharma, D.D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28 (2): 337-360.
- Erramilli, K.M. (1991). The experience factor in foreign market entry behaviour of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3): 479-501.
- Escobar, L., Villa, E. & Yañez, S. (2003). Confiabilidad: historia, estado del arte y desafíos futuros, *Dyna*, 70(140), 5–21.
- Etemad, H. & Wright, R.W. (2003). Internationalization of SMEs: Toward a new paradigm, *Small Business Economics*, 20(1), 1-4.
- Euromonitor International (2015). GMID Passport. Apparel and Footwear in Colombia.
- Evenett, S., & Venables, A. (2002). “Export Growth by Developing Countries: Market Entry and Bilateral Trade”, mimeo, London School of Economics.
- Evers, N. (2010). Factors influencing the internationalization of new ventures in the Irish aquacultural industry: an exploratory study. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4): 392-416.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Evers, N. (2011). International new ventures in low-tech sectors: a dynamic capabilities Perspective. *Journal of Small Business & Enterprise Development*, 18(3): 502-528.
- Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2005). The development and impact of marketing capabilities in Central Europe. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 63–81.
- Fan, T. & Phan, P. (2007). International new ventures: revisiting the influences behind the ‘born-global’ firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7): 1113-1131.
- Felzensztein, C. (2014). The Chilean wine industry: New international strategies for 2020. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 4(2), 1-12.
- Fernández, M. & Díez, I. (2015). “Internationalization pathways and the performance of SMEs”, *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 420-443.
- Fillis, I. (2001). Small firm internationalization: an investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39(9): 767-783.
- Firebaugh, G. (2008). *Seven rules of Social Research*, Princeton University press, UK
- Fitzgerald, R., & Rowley, C. (2016). Internationalization patterns and the evolution of multinational companies: comparing Japan, Korea, China and India. *Asia Pacific Business Review*, 22(4), 523-533.
- Forsgren M. (2015). The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. Chapter of book: “Knowledge, Networks and Power”, The Uppsala School of International Business, Palgrave Macmillan UK, 88-110.
- Forsgren, M., & Hagström, P. (2007). Ignorant and impatient internationalization: the Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. *Critical Perspectives on International Business*, 3(4), 291–305.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Francis, J. & Collins-Dodd, C. (2000). The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-tech Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 8 (3), 84-103.
- Freeman, S., Deligonul, S., & Cavusgil, T. (2013). Strategic re-structuring by born-globals using outward and inward-oriented activity. *International Marketing Review*, 30(2), 156–182
- Freund, C., & Pierola, M.D. (2010). Export entrepreneurs: evidence from Peru. World BankPolicy Research Working Paper Series 5407.
- Gabrielsson, M. & Kirpalani, V.H.M. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5): 555-571.
- Gabrielsson, P. & Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: the moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8): 1357-1373.
- Gabrielsson, P., Gabrielsson, M. & Seppälä, T. (2012). Marketing strategies for foreign expansion of companies originating in small and open economies: the consequences of strategic fit and performance. *Journal of International Marketing*, 20(2): 25-48.
- Galunic, D.C, y Eisenhardt, K.M. (1994). Renewing the strategy–structure–performance paradigm. In *Research in Organizational Behavior*, Vol. 16, Cummings LL, Staw BM eds. JAI Press: Greenwich, CT; 215–255.
- Ganitsky, J. (1989). Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons From Israel's Case. *International Marketing Review*, 6(5).

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Ganotakis, P., & Love, J. H. (2012). Export propensity, export intensity and firm performance: the role of the entrepreneurial founding team. *Journal of International Business Studies*, 43, 693–718.
- García, A., García, M. & Durán, J. (2016). Opportunity motivation and SME internationalisation in emerging countries: Evidence from entrepreneurs' perception of institutions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 879-910.
- Gashi, P., Hashi, I., & Pugh, G. A. (2014). Export behaviour of SMEs in transition countries. *Small Business Economics*, 42(2), 407–435.
- Gassman, O. & Keupp, M.M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: a knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42(3): 350-366.
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8(5): 425-440.
- Girma, S., Kneller, R., & Pisu, M. (2005). Exports versus FDI: An empirical test. *Review of World Economics*, 141, 193–218.
- Gleason, K.C. & Wiggenhorn, J. (2007). Born globals, the choice of globalization strategy, and the market's perception of performance. *Journal of World Business*, 42(3): 322-335.
- Gomes, L. & Ramaswamy, K. (1999). "An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance", *Journal of International Business Studies*, 30(1), 173-198.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Gonzalez-Perez, M.A. & Velez-Ocampo, J.F. (2014). Targeting their own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies. *European Business Review*, 26(6), 531-555
- Gonzalez-Perez, M.A. , Manotas, E. & Ciravegna, L. (2016). International SMEs from emerging markets—Insights from the Colombian textile and apparel industry. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(1): 9-31.
- Grant, R. (1987). “Multinationality and performance among British manufacturing companies”, *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Grant, R.M., (1991). The resource-based theory of competitive advantage- Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Greenaway, D., & Kneller, R. (2007). Firm heterogeneity, exporting and foreign direct investment. *Economic Journal*, 117, 134–161.
- Grøgaard, B., & Verbeke, A. (2012). Twenty key hypotheses that make internalization theory the general theory of international strategic management. In *Handbook of Research in International Strategic Management*, Verbeke A, Merchant H (eds). Edward Elgar: Cheltenham, U.K., 7–30.
- Hadjikhani, A., Hadjikhani, A. I., & Thilenius, P. (2014). The internationalization process model: A proposed view of firms’ regular incremental and irregular non-incremental behavior. *International Business Review*, 23(1), 155–168.
- Handwerker, P.W. (2005). Sample design, *Cyclopedia of social measurement* 3, 429-436.
- Harrison, A., Dalkiran, E., & Elsey, E. (2000). *International business: Global competition from a European perspective* . New York: Oxford University Press.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Hartmann, A. M. (2016). Strategic Options for MNEs Operating in Emerging Markets. In *Multinational Enterprise Management Strategies in Developing Countries* (34-49). IGI Global.
- Harveston, P., Kedia, B. & Davis, P. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research*, 8(1): 92-99.
- Helpman, E., Melitz, M., & Yeaple, S. (2004). Export versus FDI with heterogeneous firms. *American Economic Review*, 94, 300–316
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. & Kim, H. (1997). “International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms”, *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C.M. & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 249-267.
- Hosmer & Lemeshow. (1999). Assessment of Model Adequacy (Chapter 6: Applied Survival Analysis), Wiley Series.
- Hsu, C.C. & Pereira, A. (2008). “Internationalization and performance: the moderating effects of organizational learning”, *Omega*, 36(2), 188-205.
- Hu, X. J., Lawless, J. F. & Suzuki, K. (1998). Nonparametric estimation of a lifetime distribution when censoring times are missing, *Technometrics* 40, 3–13.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Inexmoda (2012). *Estudio caracterización económica nacional cadena productiva hacia un sistema de moda 2012*. Inexmoda: Medellin, Colombia.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Ismail, M. D., Isa, A. M., Alam, S. S., & Ahmad, M. (2016). Market orientation, entrepreneurship orientation, relationship commitment and communication among SME exporters in Malaysia. *Geografia Online: Malaysian Journal of Society and Space*, 12(1), 19-28.
- Ismail, N. & Kuivalainen, O. (2015). The effect of internal capabilities and external environment on small- and medium-sized enterprises' international performance and the role of the foreign market scope: The case of the Malaysian halal food industry. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(4), 418-451.
- Jacobson, R. (1987). The Validity of ROI as a Measure of Business Performance." *The American Economic Review*. 77 (3), 470-78.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals – do they really matter?, *Journal of World Business*, 42(2): 158-170.
- Javalgi, R. G., Todd, P., & Granot, E. (2011). The internationalization of Indian SMEs in B-to-B markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(7), 542–548.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977). “The internationalization process of the firm- A model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2004). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 165-178.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsider ship, *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-31.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2015). The Uppsala internationalization process model revisited. *International Business Strategy: Theory and Practice*, 33.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). “The internationalization process of the firm – four Swedish case studies”, *The Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm- Four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Jolly, V.K., Alahuta, M. & Jeannet, J-P. (1992). Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1(2): 71-82.
- Jones, M.V. & Coviello, N.E. (2005). “Internationalization: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time”, *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Jones, M.V., Coviello, N. & Tang, Y.K. (2011). International entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6): 632-659.
- Judd, C. M. & McClelland, G. H. (1989). *Data Analysis. A Model-Comparison Approach*, San Diego, Harcourt Brace Jovanovich.
- Kalbfleisch, J. D., Lawless, J. F. & Robinson, J. A. (1991). Methods for the analysis and prediction of warranty claims, *Technometrics* 33, 273–285.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Karagozoglu, N., & Lindell, M. (1998). Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study. *Journal of Small Business Management*, 36(1): 44-59.
- Karmakar, A. (2015). International process of Hi-Tech mobile crane to the emergin Indian Subcontinent markets eg Bagladesh.
- Katsikeas, C. & Morgan, R. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based of firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 28(5): 17-35.
- Katsikeas, C., Leonidou, L. & Morgan, N. (2000). Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), 493-511.
- Katsikeas, C., Piercy, N. & Loannidis, C. (1996). Determinants of Export Performance in a European Context. *European Journal of Marketing* 30 (6), 6-35.
- Kaynak, E., Ghauri, P. N., & Olafsson-Bredenlow, T. (1987). Export behavior of small Swedish firms. *Journal of Small Business Management*, 25(2), 26–32.
- Kazem, A., & Van Der Heijden, B. (2006). Exporting firms' strategic choices: the case of Egyptian SMEs in the food industry. *SAM Advanced Management Journal*, 71(3), 21–33.
- Kedia, B. L., & Chokar, J. (1986). Factors inhibiting export performance of firms: an empirical investigation. *Management International Review*, 26(4), 33–43.
- Keeble, D., Lawson, C., Smith, H.L., Moore, B. & Wilkinson, I.F. (1998). Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology intensive small firms. *Small Business Economics*, 11(4): 327-342.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Kelliher, F. & Reinl, L. (2009). A resource based view of micro-firm management practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16, (3): 521-532.
- Keupp, M.M. & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35(3): 600-633.
- Kim, W.C., Hwang, P. & Burgers, W.P. (1993). "Multinationals' diversification and the risk-return trade-off", *Strategic Management Journal*, 14(4), 275-286.
- Kirca, A., Roth, K., Hult, G. & Cavusgil, S. (2012). "The role of context in the multinationality-performance relationship: a meta-analytic review", *Global Strategic Journal*, 2(2), 108-121.
- Knight, G. & Cavusgil, S.T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances of International Marketing*, JAI Press, New York, NY, 11-26.
- Knight, G. & Cavusgil, S.T. (2005). A taxonomy of born global firms. *Management International Review*, 45(3): 15-35.
- Knight, G. & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2): 255-273.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2):12-32.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. In S. T. Cavusgil, & T. Madsen (Eds.), *Advances in international marketing* (8, 11–26). Greenwich: JAI Press.
- Knight, G., Madsen, T.K. & Servais, P. (2004). An inquiry into born global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6): 645-665.
- Koberg, C.S., Detienne, D.R. & Heppard, K.A. (2003). An empirical test of environmental, organizational and process factors affecting incremental and radical innovation. *Journal of High Technology Management Research*, 14(1): 21-45.
- Koch, A. J. (2001). Selecting Overseas Markets and Entry Modes: Two Decision Processes or One? *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1): 65-75.
- Koch, T.B. & Shenkar, O. (2016). Cultural Friction in leadership beliefs and foreign-invested enterprise survival. *Journal of International Business Studies*, 47(44): 453-470.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kudina, A. & Pitelis, C. (2014). 'De-industrialisation, comparative economic performance and FDI inflows in emerging economies'. *International Business Review*, 23 (5). 887 - 896.
- Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2012). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, 30(4), 372–385.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business, 42*(3): 253-267.
- Kumar, M.S. (1984). *Growth, Acquisition and Investment: An Analysis of the Growth of Industrial Firms and their Overseas Activities*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- Kundu, S.K. & Katz, J.H. (2003). Born international SMEs: bi-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics, 20*(1): 25-49.
- Kvam, P. H., Singh, H. & Whitaker, L. R. (2002). Estimating distributions with increasing failure rate in an imperfect repair model, *Lifetime Data Analysis 8*, 53–67.
- Lachin, J. (1981). Introduction to sample size determination and power analysis for clinical trials. *Controlled Clinical Trials, 2*(2), 93-113.
- Lages, L. & Lages, C. (2004). The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance
- Lages, L. & Montgomery, D. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium sized exporter. *European Journal of Marketing, 38*(9/10), 1186-1214.
- Lawless, J. F. (1995a). The analysis of recurrent events for multiple subjects, *Journal of Applied Statistics 44*, 487–498.
- Lawless, J. F. (1995b). Adjustments for reporting delays and the prediction of occurred but not reported events, *Canadian Journal of Statistics 22*, 15–31.
- Lee, W.Y. , & Brasch, J.J. (1978). The adoption of export as an innovation. *Journal of International Business Studies, 9*(1): 85-93.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Leonidou, L. & Adams-Florou, A. (1999). "Types and Sources of Export Information: Insights from Small Business." *International Small Business Journal* 17 (3), 30-48.
- Leonidou, L. & Katsikeas, C. (1996). "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models." *Journal of International Business Studies* 27 (3), 517-51.
- Leonidou, L. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1): 29-43.
- Leonidou, L. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2): 121-148.
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43.
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 1-28.
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (2010). Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960-2007. *Journal of Business Research*, 63(8), 879-887.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2004). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. & Samiee, S. (2002). Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research* 55 (1), 51-67.
- Li, J. T. (1995). Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performance in international markets. *Strategic Management Journal*, 16(5): 333-351

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Li, L. (2007). "Multinationality and performance: a synthetic review and research agenda", *International Journal of Management Review*, 9(2), 117-139.
- Li, M. (2001). "Firm internationalization and economic performance: a conceptual synthesis and an empirical assessment of the Chinese experience", in Axinn, C.N. and Mathyssens, P. (Eds), *Reassessing the Internationalization of the Firm*, Elsevier Science Ltd, New York, NY, 179-196.
- Lin, D. Y., Wei, L. J., Yang, I. & Ying, Z. (2000). Semiparametric regression for the mean and rate functions of recurrent events, *Journal of the Royal Statistical Society: Series B* 62, 711-730.
- Liu, X., Xiao, W., & Huang, X. (2008). Bounded entrepreneurship and internationalization of indigenous Chinese private owned firms. *International Business Review*, 17(4), 488-508.
- Lloyd-Reason, L., Muller, K. & Wall, S. (2002). Innovation and Educational Policy in SMEs: A Czech Perspective. *Education & Training*, 44(8/9): 378-387.
- Lopez, L. E., Kundu, S. K., & Ciravegna, L. (2008). Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1228-1238.
- Lu, J. & Beamish, P.W. (2004). "International diversification and firm performance: the S-curve hypothesis", *Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.
- Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2001). "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Lyon, D., Lumpkin, G., & Dess, G. (2000). "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process", *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- Madsen, T. (2013). Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1):65-79.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.
- Mahoney, J. & Pandian J.R. (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5): 363–380.
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Green, P. G. (2002). Internationalization of small firms. Personal factors revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9–31.
- Manotas, E., & Gonzalez-Perez, M.A. (2016). Internationalization of SMEs in Emerging Countries: Some are Born International and Others Reborn, *Proceedings Annual Conference AIB Southeast US*, 2016.
- Martins, I., Rialp, A., Rialp, J., & Aliaga-Isla, R. (2015). El uso de las redes como propulsor para la orientación emprendedora y el crecimiento de la pequeña y mediana empresa. *Innovar*, 25(55), 117-130.
- Mathews, J.A. & Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(3): 387-403.
- McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector", *Journal of International Marketing*, 7(4): 67-82.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- McClelland, G. H. (1997). Optimal Design in Psychological Research, *Psychological Methods*, 2(1), 3-19.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (1996). “New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow-up study”, *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M. & Shrader, R.C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*. 1(1): 59-82.
- McDougall, P.P., Shane, S. & Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469-487.
- McEvily, S. y Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal* 23 (4), 285-305.
- Meeker, W. & Escobar, L. (1998). *Statistical Methods for Reliability Data*. John Wiley & Sons.
- Miesenböck, K. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2): 42-61.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper and Row, New York, NY.
- Moen, O. (2002). The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2/3): 156-175.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Moini, A.H. (1997). Barriers inhibiting Export performance of small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Global Marketing*, 10(4): 67-93.
- Morck, R. & Yeung, B. (1991). “Why investors value multinationality”, *Journal of Business*, 64(2), 165-187.
- Morgan, R. & Katsikeas, C. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision*, 35(1): 68-78.
- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Export stimuli: export intention compared with export activity. *International Business Review*, 6(5), 477–499.
- Mort, G.S. & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: how networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5): 549-572.
- Mourougane, A. (2012). Promoting SME development in Indonesia. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1115098492?accountid=13380>).
- Mudambi, R. & Venzin, M. (2010). The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions. *Journal of Management Studies*, 47 (8): 1510-1553
- Mühlbacher, H., Leih, H., & Dahringer, L. (1999). *International Marketing: A Global Perspective*. London: International Thomson Publishing Company.
- Musso, F., & Francioni, B. (2012). Foreign markets entry mode decision for Italian Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 7(2): 3-16.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Myers, M. (1999). Incidents of Gray Market Activity Among U.S. Exporters: Occurrences, Characteristics, and Consequences." *Journal of International Business Studies* 30 (1), 105-26.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The effect of market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Navarro, A., Acedo, F. J., Robson, M. J., Ruzo, E., & Losada, F. (2010). Antecedents and consequences of firms' export commitment: an empirical study. *Journal of International Marketing*, 18(3), 41–61.
- Nelder, J. & Wedderburn, R. (1972). Generalized Linear Models, *Journal of the Royal Statistical Society (A)*, 135, 370-384.
- Nelson, W. (1988). Graphical analysis of system repair data, *Journal of Quality Technology* 20, 24–35.
- Nelson, W. (1990). Hazard plotting of left truncated data, *Journal of Quality Technology* 22, 230–238.
- Nelson, W. (1998). An application of graphical analysis of repair data, *Quality and Reliability Engineering International* 14, 49–52.
- Nelson, W. (2000). Graphical comparison of sets of repair data, *Quality and Reliability Engineering International* 16, 235–241.
- Nelson, W. (2003). Recurrent Events Data Analysis for Products Repairs, Disease Recurrences, and Other Applications. SIAM, Philadelphia, Pennsylvania.
- Ngoma, T. (2016). It is not whom you know, it is how well you know them: Foreign entrepreneurs building close guanxi relationships. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(2), 1-20.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Nummela, N. (Ed), (2011), *International Growth of Small and Medium Enterprises*,
Routledge, New York, NY.
- Nummela, N., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. (2004). A global mindset: a prerequisite for
successful internationalization. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1):
51-64.
- O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship,
innovation and international market performance in SME internationalization.
European Journal of Marketing, 43(11), 1325–1348.
- Okpara, J. O. (2009). Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in
Nigeria. *Management Decision*, 47(8), 1281–1299.
- Oliveira, J., Cadongan, J. & Souchon, A. (2012). Level of analysis in export performance
research. *International Marketing Review*, 29(1), 114-127.
- Osborne, J. & Waters, E. (2002). Four Assumptions Of Multiple Regression That
Researchers Should Always Test. *Practical Assessment, Research & Evaluation*. 8
(2).
- Ospina, D. (2001). *Introducción al Muestreo*, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Oura, M., Zilber, S., & Lopes, E. (2016). Innovation capacity, international experience and
export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921-932.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures.
Journal of International Business Studies, 25(1), 45–64.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1995) Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage.
Academy of Management Executive, 9(2): 30-43.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (2005), Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5): 537-553.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803–829.
- Peng, M.W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28(2): 275-296.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell and New York, Oxford.
- Peteraf, M.A (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.
- Pitelis, C. & Teece, D. (2015). Dynamic Capabilities, the Multinational Corporation, and (Capturing Co-Created Value from) Innovation. *Forthcoming in Clarke, T., O'Brien, J. and O'Kelley, C. (eds.), Oxford Handbook of the Corporation, Oxford University Press.*
- Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275–293.
- Pla-Barber, José. & Escribá-Esteve, A. (2006). Accelerated internationalization: evidence from a late investor country. *International Marketing Review*, 23(3), 255-78.
- Porter, A.L., Connolly, T., Heikes, R.G. & Park, C. (1981). Misleading indicators: The limitations of multiple linear regression in formulation of policy recommendations. *Policies Sciences*, 13, pp.397.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Porter, M. E., (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2): 95-117.
- Prahalad, C. K. & Hamel G. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79–91.
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126–133.
- Prashantham, S., & Young, S. (2011). Post-Entry Speed of International New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2): 275-292.
- ProColombia. (2015). Colombia crecimiento, confianza y oportunidades para invertir: Sistema Moda. Available online at:
http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Inversi%C3%B3n_en_Sistema_de_moda.pdf
- Rahman, S. H. (2003). Modelling of international market selection process: a qualitative study of successful Australian international businesses. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2): 119-132.
- Rana, M. & Sorensen, O. (2013). Exploring management and entrepreneurial factors in the internationalization of SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 19(4), 517-542.
- Rangone, A. (1999). A Resource-based Approach to Strategy Analysis in Small-medium Sized Enterprises, *Small Business Economics*, 312, 233-248.
- Reid, S. (1981). The decision maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2): 101-112.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Reid, S. D., & Rosson, P. J. (1987). Managing exports entry and expansion: An overview. *Managing export entry and expansion, New York: Praeger.*
- Rialp, A. (1999). Los determinantes de la internalización del canal de distribución internacional: un análisis comparativo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (3): 141-166.*
- Rialp, A., & Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present and future trends of research. In C. N. Axinn, & P. Matthyssens (Eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm (49-78)*. Emerald Group Publishing Limited.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?. *International Business Review, 14(2), 147-166.*
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. & Vaillant, Y. (2005). The born-global phenomenon: a comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship, 3(2): 133-171.*
- Ricardo, D., (1966). Economic essays. New York-NY: Augustus M. Kelley.
- Robertson, C. & Chetty, S. (2000). A Contingency-Based Approach to Understanding Export Performance. *International Business Review 9 (2), 211-35.*
- Robu, M. (2013). The dynamic and importance of SMEs in economy. *The USV Annals of Economic and Public Administration, 1(17), 1 – 6.*
- Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Ross, D. P. (1989). Pilot Study of Commercial Water-Loop Heat Pump Compressor Life, Report under EPRI contract RP 2480-06, *Electric Power Research Institute*, Palo Alto, CA .
- Rugman, A., & Verbeke, A. (2008). Internalization theory and its impact on the field of international business. In *International Business Scholarship: AIB Fellows on the First 50 Years and Beyond (Research in Global Strategic Management, Volume 14)*, Boddewyn JJ (ed). Emerald Group Publishing Limited: Bingley, U.K., 155–174.
- Ruigrok, W. & Wagner, H. (2003). “Internationalization and performance: an organizational learning perspective”, *Management International Review*, 43(1), 63-83.
- Ruiz-Soler, M., Pelegrina, M. & López-González, E. (2000). Modelización matemática y análisis de varianza: el enfoque de la comparación de modelos, en López, A. M.; López, J. & Moreno, R. (coords.) A.E.M.C.C.O: V Congreso de Metodología de las CC. Humanas y Sociales, vol. 1 (Sevilla, Kronos), 361-365.
- Ruzzier, M., Antoncic, B. & Konecnik, M. (2006). The resource based approach to the internationalization of SMEs: Differences in resource bundles between internationalized and Non-internationalized companies. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 9(2): 95-116.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.
- Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2): 208-238.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Salomon, R., & Shaver, J. M. (2005). Learning by exporting: New insights from examining firm innovation. *Journal of Economics and Management Strategy*, 14, 431–460.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4): 914-933.
- Sapienza, H.J., Parhankangas, A. & Autio, E. (2004). Knowledge relatedness and post spin-off-growth. *Journal of Business Venturing*, 19(6): 809-829.
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2): 243-263.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4): 448-469.
- Sharma, D.D. & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view”, *International Business Review*, 12(6): 739-753.
- Shoham, A. (1998) Managerial resource allocation and international performance. *Journal of Global Marketing*, 12(2): 69-87.
- Shoham, A. (1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing* 6 (3), 59-81.
- Shoham, A., Evangelista, F. & Albaum, G. (2002). Strategic firm type and export performance. *International Marketing Review*, 19(3): 236-258.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Shrader, R.C., Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: lessons for accelerated internationalisation of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1227-1247.
- Sim, J., & Wright, C. (2005). The kappa statistic in reliability studies: use, interpretation, and sample size requirements. *Physical therapy*, 85(3), 257-68
- Slotegraaf, R. & Dickson, P. (2004). The paradox of a marketing planning capability. *Academy of Marketing Science Journal*, 32(4): 371-385.
- Smith, D. (2003). Five principles for research ethics. *Monitor Staff*. 34(1): 56.
- Sommer, L. (2010). Internationalization process of small-and medium-sized enterprises—a matter of attitude? *Journal of International Entrepreneurship*, 8(1), 288–317.
- Sousa, C. (2004). Export performance measurement: an evaluation of empirical research of the literature. *Academy of Marketing Science Review*. 2004(9).
- Spence, M. & Crick, D. (2006). “A comparative investigation into the internationalization of Canadian and UK high-tech SMEs”, *International Marketing Review*, 22(5), 524-548.
- Spence, M. & Crick, D. (2009). An exploratory study of Canadian international new venture firms’ development in overseas markets. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(2): 208-233.
- Stalk, G., Evans P. & Shulman L.E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review* March-April, 57–69.
- Stinchcombe, A.L., (1965). Social structure and organizations. En: J.G. MARSCH, ed. Handbook of organizations. Chicago-IL: Rand McNally, 142-193.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Styles, C. (1998). Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing* 6 (3), 12-36.
- Suárez-Ortega, S. (2003). Export barriers insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(4): 403-419
- Suarez-Ortega, S. M., & Alamo-Vera, F. R. (2005). SMEs' internationalization: firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(4), 258–279.
- Sui, S., Yu, Z. & Baum, M. (2012). “Prevalence and longitudinal trends of early internationalization patterns among Canadian SMEs”, *International Marketing Review*, 29(5), 519-535.
- Tabares, A., Alvarez, C. & Urbano, D. (2015). Born globals from the resource-based theory: a case study in Colombia. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(2), 154-165.
- Tesfom, G. & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3): 262-281.
- Tobias, P. A. & Trindade, D. C. (1995). *Applied Reliability*, 2nd edn, CRC Press, Boca Raton, FL.
- Trindade, D. C. & Haugh, L. D. (1980). Estimation of the reliability of computer components from field renewal data, *Microelectronics Reliability* 20, 205–218.
- Tung, R.L. & Aycan, Z. (2008). Key success factors and indigenous management practices in SMEs in emerging economies, *Journal of World Business*, 43(4), pp.381–384.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Un, C. A. (2016). The Liability of Localness in Innovation. *Journal of International Business Studies*, 47(1): 44-67
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- Urono, W. (2013). Sampling Design, Validity and Reliability in General Social Survey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7),
- Vallarino, C. R. (1988). *Confidence Bands for a Mean Value Function Estimated from a Sample of Right-Censored Poisson Processes*, Technical report 02.1471, IBM General Products Division, San Jose, California.
- Van Hoorn, T. P. (1979). Strategic Planning in Small and Medium-Sized Companies. *Long Range Planning*, 12(2): 84-91.
- Verbeke, A. & Brugman, P. (2009). Triple-testing the quality of multinationality-performance research: an internalization theory perspective. *International Business Review*, 18(3), 265–275.
- Verbeke, A., & Forootan, Z. (2012). How Good are Multinationality–Performance (M-P) Empirical Studies?. *Global Strategy Journal*, 2(4), 332-344.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2015). The Internalization Theory of MNEs from Emerging Economies: A Business History Perspective,” *Business History Review*, 89(3), 415-446.
- Vijande, M. L., Sanzo-Perez, M. J., Alvarez-Gonzalez, L. I., & Vazquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. *Industrial marketing management*, 34(3), 187-202.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Vissak, T. (2010). Nonlinear internationalization: A neglected topic in international business research. In T. Devinney, T. Pedersen, & L. Tihanyi (Eds.), *Advances in international management 23: The past, present and future of international business and management* (559–580). New York: Emerald.
- Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. Oxford University Press: New York.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wang, X., Rostoker, C. & Hamilton, H. (2004). Density based spatial clustering in the presence of obstacles and facilitators. *Proceedings of the Eighth European Conference on Principles and Practice of Knowledge Discovery in Databases*, Pisa, Italy, September 2004, 446-458.
- Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesch, P.W. & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: a dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3): 294-306
- Weerawardena, J., Sullivan, G., Liesch, P. & Knight, G. (2007). “Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: a dynamic capabilities perspective”, *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Welch, C., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2014). Putting process (back) in: Research on the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 2–23.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *The Internationalization of the firm*, 14(2): 83-98.
- Welch, L. S., & Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial exports—a marketing failure?. *Journal of Management Studies*, 17(3): 333-344.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R., & Peng, M. (2005). Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1–34.
- Xiangyun, X. & Peng, G. (2012). Exchange rate appreciation expectation, importer's behavior and choice of invoicing currency: A theoretical model and Yen's empirical evidence. *China Finance Review International*, 2(3). 231-245.
- Yamakawa, Y., Peng, M.W. & Deeds, D.L. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(1), 59–82.
- Yan Y., Wang, F. & Chen, S. (2015). How strategy changes in different monetary policy conditions: An empirical test in China. *Chinese Management Studies*, 9(3), 350-384.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Yip, G. Biscarri, G, & Monti, J. (2000). The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firm. *Journal of the International Marketing*, 8(3): 10-35.
- Zaheer, S. (1995). “Overcoming the liability of foreignness”, *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.
- Zahra, S.A. (2005). “A theory of international new ventures: a decade of research”, *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- Zahra, S.A., Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5): 925-950.
- Zhao, L., Chen, Y. & Schaffner, D. (2001). Comparison of Logistic Regression and Linear Regression in Modeling Percentage Data. *Applied And Environmental Microbiology*, 2129-2135.
- Zhou, L., Wu, W. & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 39(4): 673-690.
- Zou, S. & Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997. *International Marketing Review* 15 (5), 333-56.
- Zou, S., Taylor, R. & Osland, G. (1998). The EXPERF Scale: A Cross-national Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing* 6 (3), 37-58.
- Zucchella, A., Palamara, G. & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3): 268-280.

ANEXO 1

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA Y CUESTIONARIO

- a)Cuál es la Historia de la Empresa, cómo surgió la idea y cuáles fueron los principales objetivos del proceso, cuáles destacaría.
- b) Cuándo, cómo y por qué se tomó la decisión de internacionalizar la empresa? Explicar el proceso y los principales motivos que lo llevaron a tomar la decisión.
- c) ¿Considera que hubo factores asociados con la **industria** donde se encuentra inserta su empresa, que influyeron en la decisión de salir a mercados extranjeros? (grado de concentración, el mercado, industria regulada, competidores nacionales o extranjeros). Explicar.
- d) ¿Considera usted que su empresa tiene ventajas competitivas en el mercado en que se desarrolla? ¿Cuáles son esas principales ventajas?
- e) En relación a la innovación ¿Considera que su empresa es innovadora? ¿Porque? ¿Cómo cree que esto influye en su internacionalización?
- f) Han sido importantes las redes de apoyo en su proceso de internacionalización? ¿Cuáles redes? ¿Cómo influyeron?.
- g) En el inicio del proceso de internacionalización ¿tuvo **apoyo de instituciones organismos públicos y/o privados**? Nombrar (Proexport Colombia, Inexmoda, asociaciones gremiales, incubadoras, etc.) y explicar qué tipos de apoyos obtuvieron de esas instituciones (redes, financiamiento, ferias, difusión, estudios de mercado, etc.)
- h) Cuáles fueron las principales **obstáculos/problemas** que tuvo que enfrentar al inicio del proceso de internacionalización y en su puesta en marcha? (recursos financieros, trabas arancelarias, regulaciones, tecnológicas, transporte, idioma, cultura, otros). ¿Cómo se enfrentaron dichos problemas?
- i) ¿Cómo se proyecta su empresa para los próximos 5 años en términos de crecimiento y desarrollo?

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Esta encuesta apoya un estudio sobre el proceso de internacionalización llevado a cabo por las empresas de tamaño pequeño y mediano, incluyendo sus motivaciones y modos de entrada en el mercado extranjero. Para los efectos de este estudio, el término "internacional" se define como cualquier riesgo transfronterizo significativo incluyendo la importación o exportación.

Toda la información individual que usted proporcione se mantendrá estrictamente confidencial.

◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆

Hasta qué punto su empresa es:	De ningún modo	Muchísimo						
							(Encierre	
a. Propiedad de una familia	1	2	3	4	5	6		
	7							
b. Administrada por una familia	1	2	3	4	5	6		
	7							

Total aproximado de la empresa o de la línea, de los ingresos anuales del negocios: \$ _____

Años en el negocio: _____ Número de empleados: _____

Sector(s) de la industria: _____

Aproximadamente, ¿qué porcentaje de los ingresos totales de su empresa es internacional? _____%

¿A qué nivel te gustaría ver este porcentaje internacional de ingresos para el año 2020? _____%

¿Cómo caracterizaría su línea principal de negocio?:

productor del producto final productor intermedio distribuidor proveedor de servicios

combinación Otro (indíquelo) _____

Por favor escriba los seis primeros mercados internacionales (país o región) a los que su compañía entró y las fechas de entrada correspondientes:

	Mercado / Fecha de entrada	Mercado / Fecha de entrada		
1.	_____ / _____	_____ / _____	4.	_____ / _____
2.	_____ / _____	_____ / _____	5.	_____ / _____
3.	_____ / _____	_____ / _____	6.	_____ / _____

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Planificación Estratégica (Creación de una hoja de ruta): Las empresas tienen que determinar su posición vis-à-vis la competencia en sus respectivas industrias.

1. En el momento de su primera entrada en el mercado extranjero, en qué medida:

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>	
a.	era su mercado local un mercado en crecimiento	1	2	3	4	5 6
		7				
b.	tenía su empresa una ventaja competitiva en su mercado de origen	1	2	3	4	5
		6 7				

2. ¿Hasta qué punto los siguientes factores motivaron a su empresa para entrar en los mercados extranjeros?

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>	
a.	mercados extranjeros estaban creciendo más rápido que el mercado interno	1	2	3	4	5
		6 7				
b.	siguiendo a nuestros clientes nacionales en el extranjero	1	2	3	4	5
		6 7				
c.	siguiendo a los competidores nacionales en el extranjero	1	2	3	4	5
		6 7				
d.	oportunidad de adquirir una instalación existente	1	2	3	4	5 6
		7				
e.	costos más bajos (por ejemplo, mano de obra y materias primas)	1	2	3	4	5
		6 7				
f.	los incentivos del gobierno para entrar en el país de destino	1	2	3	4	5
		6 7				

3. Durante el proceso de planificación de la internacionalización, en qué medida ha utilizado su empresa los siguientes criterios para definir "éxito"?

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>	
a.	el rendimiento global de la empresa	1	2	3	4	5 6
		7				
b.	desempeño económico de empresa extranjera (por ejemplo, la rentabilidad)	1	2	3	4	5
		6 7				
c.	cuota de mercado	1	2	3	4	5 6 7
d.	número de mercados internacionales servidos	1	2	3	4	5 6
		7				
e.	nueva tecnología o los conocimientos obtenidos	2	3	4	5	6 7
f.	la integración de las operaciones en el amplio mundo	1	2	3	4	5
		6 7				
g.	Otras medidas (indíquelas)	_____	1	2	3	4 5
		6 7				

4. ¿Hasta qué punto la internacionalización ha promovido su ventaja competitiva?

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>	
a.	contribución general de internacionalizar nuestras competencias básicas	1	2	3	4	5
		6 7				
b.	socios que se encuentran / adquisiciones para complementar nuestra tecnología	1	2	3	4	5
		6 7				
c.	aumento de las economías de escala	1	2	3	4	5 6
		7				
d.	competencia precedida	1	2	3	4	5 6 7
e.	se hizo más innovadora	1	2	3	4	5 6 7
f.	traer la innovación a nuestro mercado nacional a través de la experiencia adquirida en los mercados internacionales	1	2	3	4	5 6 7
		2 3 4 5 6 7				

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Investigación del mercado (la planificación del viaje) Las empresas que planean empresas internacionales suelen tener en cuenta los factores estratégicos y realizar estudios de mercado.

5. ¿En qué medida se han utilizado los siguientes recursos de conocimiento antes de seleccionar un mercado extranjero de destino?

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>		
a.	dependencia general de los recursos de conocimiento		1	2	3	4	5
		6	7				
b.	banqueros de inversión	1	2	3	4	5	6
c.	contadores	1	2	3	4	5	6
d.	consultores	1	2	3	4	5	6
e.	abogados	1	2	3	4	5	6
f.	clientes	1	2	3	4	5	6
g.	Agencias del gobierno de Colombia (por ejemplo, PROEXPORT)			1	2	3	4
		6	7				5
h.	agencias de gobiernos extranjeros		1	2	3	4	5
		7					6
i.	empleados contratados	1	2	3	4	5	6
j.	empresas de investigación de mercado		1	2	3	4	5
		7					6

6. Hasta qué punto su empresa considera los siguientes factores a la hora de evaluar el clima de inversión de un mercado extranjero?

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>		
a.	importancia global del clima de inversión		1	2	3	4	5
		7					6
b.	la estabilidad política general del país de destino		1	2	3	4	5
		7					6
c.	orientar las políticas de los países hacia la inversión extranjera		1	2	3	4	5
		6	7				
d.	factores legales como las leyes laborales y contractuales		1	2	3	4	5
		6	7				
e.	disponibilidad / costo de capital local		1	2	3	4	5
		7					6
f.	membresía país en bloques comerciales o zonas de libre comercio		1	2	3	4	5
		6	7				
g.	calidad de vida para los expatriados		1	2	3	4	5
		7					6

7. Hasta qué punto tienen los factores de costo siguientes influencia en la decisión de su empresa para entrar en los mercados extranjeros?

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>		
a.	importancia global del costo en el deseo de internacionalizar		1	2	3	4	5
		6	7				
b.	continua presión para las economías de escala		1	2	3	4	5
		7					6
c.	los avances en la capacidad logística		1	2	3	4	5
		7					6
d.	surgimiento de nuevos países industrializados con capacidad de producción		1	2	3	4	5
		6	7				
e.	aceleración de la innovación tecnológica		1	2	3	4	5
		7					6
f.	aumento de los costos de desarrollo de productos en relación con la totalidad del costo del ciclo de vida del producto						
		2	3	4	5	6	7

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

8. Hasta qué punto utiliza su empresa el Internet sobre una base internacional?

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>		
a.	el uso general de Internet es internacional	1	2	3	4	5	6
		7					
b.	para la publicidad	1	2	3	4	5	6
		7					
c.	para la venta on-line de producto / servicio	1	2	3	4	5	6
		7					
d.	para las búsquedas de distribuidores	1	2	3	4	5	6
		7					
e.	para estudios de mercado	1	2	3	4	5	6
		7					
f.	para las ofertas de trabajo	1	2	3	4	5	6
		7					
g.	otro (indíquelo) _____	1	2	3	4	5	6
		7					

Selección Estratégica de mercados (La elección de un destino): Las empresas considerando ventures internacionales deben identificar qué países / mercados ofrecen las mejores oportunidades.

9. En qué medida su empresa ha dedicado tiempo y esfuerzo en los siguientes procesos de selección de los mercados extranjeros?

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>		
a.	esfuerzo total gastado en selecciones de mercado extranjeros	1	2	3	4	5	
		6	7				
b.	asesores utilizados para ayudar a seleccionar mercados potenciales	1	2	3	4	5	
		6	7				
c.	usar comentarios de los clientes en relación con los mercados específicos	1	2	3	4	5	
		6	7				
d.	sitios potenciales y áreas visitados realizando giras	1	2	3	4	5	6
		7					
e.	la empresa realiza o facilita el análisis de adquisición	1	2	3	4	5	
		6	7				

10. Hasta qué punto los siguientes factores de mercado han afectado la decisión de su empresa para entrar en un mercado extranjero?

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>		
a.	demografía de los países de destino (por ejemplo, el ingreso per cápita)	1	2	3	4	5	
		6	7				
b.	demografía de los países de destino (por ejemplo, el ingreso per cápita)	1	2	3	4	5	
		6	7				
c.	factores ambientales de los países de destino (por ejemplo, el ambiente político)	1	2	3	4	5	
		6	7				
d.	los factores de producción de los países de destino (por ejemplo, mano de obra, energía)	1	2	3	4		
		5	6	7			
e.	recursos de la compañía/ factores de compromiso (por ejemplo, capital, tiempo)	1	2	3	4	5	
		6	7				
f.	factores de productos de la empresa (por ejemplo, productos de trabajo intensivo)	1	2	3	4		
		5	6	7			
g.	consideraciones de divisas (por ejemplo, la volatilidad de la moneda local)	1	2	3	4	5	
		6	7				
h.	incentivos gubernamentales de los países de destino (por ejemplo, la exención de impuestos)	1	2	3	4		
		5	6	7			

11. Hasta qué punto se han considerado las siguientes estadísticas en la selección de un mercado objetivo para la entrada?

De ningún modo *Muchísimo*

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

a.	estadísticas económicas (por ejemplo, el PIB)	1	2	3	4	5	6
		7					
b.	estadísticas demográficas (por ejemplo, el ingreso per cápita)		1	2	3	4	5
		6	7				
c.	estadísticas de producción (por ejemplo, las estadísticas de manufactura)		1	2	3	4	5
		6	7				
d.	estadísticas del comercio internacional (por ejemplo, las importaciones / exportaciones)			1	2	3	4
		5	6	7			
e.	estadísticas sociales (por ejemplo, índices de salud y educación)		1	2	3	4	5
		6	7				

12. **Cuánto tiempo se demora su empresa para evaluar y seleccionar un mercado internacional para la entrada? (Marque uno)**

- menos de 1 mes 1-3 meses 3-6 meses De 6 meses a 1 año más de 1 año

Estructuración del modo de introducción (selección de un vehículo): Cuando una empresa considera entrar en un país o mercado, debe tener cuidado y en cuenta el modo de introducción y los beneficios y los costos asociados con cada uno.

13. **En qué medida su empresa ha evaluado los siguientes modos de entrada estratégicos al considerar la entrada a un mercado extranjero?**

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>		
a.	oficina de ventas autosuficientes	1	2	3	4	5	6
		7					
b.	equidad de joint-venture con el socio local	1	2	3	4	5	6
		7					
c.	alianza de marketing con el socio local	1	2	3	4	5	6
		7					
d.	adquisición de la compañía local o instalación	1	2	3	4	5	6
		7					
e.	acuerdo de franquicia o de licencia con entidad local		1	2	3	4	5
		6	7				
f.	fabricación por contrato	1	2	3	4	5	6
							7

14. **Hasta qué punto tiene su empresa utiliza los siguientes modos de introducción como parte de su proceso de internacionalización?**

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>		
a.	oficina de ventas autosuficientes	1	2	3	4	5	6
		7					
b.	equidad de joint-venture con el socio local	1	2	3	4	5	6
		7					
c.	alianza de marketing con el socio local	1	2	3	4	5	6
		7					
d.	adquisición de la compañía local o instalación	1	2	3	4	5	6
		7					
e.	acuerdo de franquicia o de licencia con entidad local		1	2	3	4	5
		6	7				
f.	fabricación por contrato	1	2	3	4	5	6
							7

15. **Hasta qué punto se han considerado los siguientes factores a la hora de seleccionar entre los diferentes tipos de modos de ingreso?**

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>		
a.	potencial de ventas	1	2	3	4	5	6
							7
b.	VAN comparativa (valor actual neto)	1	2	3	4	5	6
		7					
c.	riesgo	1	2	3	4	5	6
							7
d.	los costos de producción	1	2	3	4	5	6
							7

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

e.	compromiso de tiempo de la dirección ejecutiva	1	2	3	4	5	6
		7					
f.	adaptación a la cultura con los socios potenciales	1	2	3	4	5	6
		7					

16. Hasta qué punto tiene su empresa involucrados clientes nacionales en sus mercados internacionales?

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>		
a.	dependencia total de nuestros clientes nacionales en el extranjero	1	2	3	4	5	
		6	7				
b.	confianza en ellos inicialmente en todos los mercados	1	2	3	4	5	
		6	7				
c.	se ha dependido de ellos en la primera incursión internacional	1	2	3	4	5	
		6	7				
d.	confianza en ellos al principio, pero la base de clientes es diversificada más tarde		1	2	3	4	
		5	6	7			
e.	hay continuidad en los mercados extranjeros para servir a nuestros clientes nacionales clave	1	2	3	4		
		5	6	7			

Problemas y Soluciones (Tratar con Obstáculos): Por lo general, las empresas deben responder o adaptarse a los retos estratégicos y operativos después de entrar en los mercados extranjeros. Por ejemplo, una compañía optó por trasladar sus operaciones de fabricación a Irlanda desde Inglaterra después de las leyes de zonificación locales relativas a las horas de trabajo que habían cambiado con posterioridad a su entrada en el mercado.

17. Hasta qué punto ha preparado su empresa los siguientes planes de contingencia para hacer frente a los problemas encontrados después de la entrada en el mercado?

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>		
a.	nivel general de los planes de contingencia	1	2	3	4	5	6
		7					
b.	exposición de la empresa conscientemente limitada a través de la confianza en la empresa conjunta / alianzas		2	3			
		4	5	6	7		
c.	abogados y asesores (en retención) locales contratados	1	2	3	4	5	
		6	7				
d.	centralizado de I + D en el país de origen	1	2	3	4	5	6
		7					
e.	establecer seguros de cambio	1	2	3	4	5	6
		7					
f.	planes de evacuación de emergencia preparado	1	2	3	4	5	6
		7					
g.	ha desarrollado un plan formal de recuperación ante desastres	1	2	3	4	5	
		6	7				
h.	otro (indíquelo) _____	1	2	3	4	5	6
		7					

18. Hasta qué punto tiene problemas con las siguientes afectaciones a su empresa durante su primer año de operación en cada nuevo país de destino?

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>		
a.	barreras comerciales (por ejemplo, aranceles)	1	2	3	4	5	6
		7					
b.	burocracia gubernamental (por ejemplo, la aprobación lenta del proyecto)	1	2	3	4	5	
		6	7				
c.	logística / distribución (por ejemplo, transporte insuficiente)	1	2	3	4	5	
		6	7				
d.	franquiciador local / distribuidor (por ejemplo, la falta de cooperación)	1	2	3	4	5	
		6	7				

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

e.	control de la calidad (por ejemplo, no cumplir con las normas de la empresa)	1	2	3	4	5
		6	7			
f.	presión sobre los precios debido a la competencia	1	2	3	4	5
		7				6
g.	la falta de una base de clientes diversificada	1	2	3	4	5
		7				6
h.	mano de obra local (por ejemplo, las huelgas, la facturación, etc)	1	2	3	4	5
		6	7			
i.	problemas ambientales o restricciones	1	2	3	4	5
		7				6
j.	la insuficiencia de capital para expandir sus operaciones	1	2	3	4	5
		6	7			
k.	otro (índiquelo) _____	1	2	3	4	5
		7				6

19. En qué medida su empresa ha abordado los problemas encontrados en los mercados extranjeros a través de:

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>	
a.	la utilización de litigios (a través de los tribunales extranjeros o legislaturas)	1	2	3	4	5
		6	7			
b.	la utilización de los clientes nacionales ubicados en el mercado objetivo	1	2	3	4	5
		6	7			
c.	agencias del gobierno que utiliza el hogar (por ejemplo, los Estados Unidos Departamento de Comercio)	1	2	3		
		4	5	6	7	
d.	la utilización de agencias de gobiernos extranjeros	1	2	3	4	5
		7				6
e.	operaciones de mudarse a un mercado más favorable	1	2	3	4	5
		6	7			
f.	otro (índiquelo) _____	1	2	3	4	5
		6	7			
g.	otro (índiquelo) _____	1	2	3	4	5
		6	7			
h.	otro (índiquelo) _____	1	2	3	4	5
		6	7			

20. Elija un ejemplo de la pregunta # 18 y describir la solución correspondiente empleada por su empresa.

Estrategia Post-Entrada (Hacer un compromiso después de entrar en un mercado extranjero, las empresas tienen que decidir si se comprometen con el mercado para el largo plazo, aprovechar las oportunidades de vida corta, o salir del mercado debido a las condiciones adversas del mercado.

21. Hasta qué punto la estructura organizativa de su empresa ha cambiado como consecuencia de la entrada en mercados extranjeros?

			<i>De ningún modo</i>		<i>Muchísimo</i>	
a.	cambio organizacional global	1	2	3	4	5
		7				6
b.	estructura de propiedad de la empresa ha cambiado	1	2	3	4	5
		7				6

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

- c. las prácticas de recursos humanos (por ejemplo, las políticas de contratación) 1 2 3 4 5
6 7
- d. nuevos puestos creados (por ejemplo, "oficial de desarrollo internacional") 1 2 3 4 5
6 7
- e. proceso de toma de decisiones ha cambiado (por ejemplo, más autónomos) 1 2 3 4 5
6 7
- f. otro (indíquelo) _____ 1 2 3 4 5
6 7
- 22. Hasta qué punto tiene su empresa o hizo los siguientes compromisos para mejorar sus operaciones en el extranjero?**
- | | | <i>De ningún modo</i> | <i>Muchísimo</i> | | |
|--|---|-----------------------|------------------|---|---|
| a. ha creado una posición "especialista" / equipo para los problemas internacionales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 5 | 6 | 7 | | |
| b. ha proporcionado capacitación y actualización periódica de la fuerza de trabajo local | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 5 | 6 | 7 | | |
| c. ha asignado expatriados a operaciones en el extranjero | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 6 | 7 | | | |
| d. ha creado un equipo de cuenta global para hacer frente a los clientes globales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 6 | 7 | | | |
| e. ha proporcionado la comercialización local y otros servicios no técnicos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 6 | 7 | | | |
| f. programas de integración culturales desarrollados como visitas de orientación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 6 | 7 | | | |
| g. otro (indíquelo) _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 6 | 7 | | | |
- 23. Cuánto tiempo lleva su compañía normalmente esperado para salir de un mercado poco rentable? (Marque uno)**
- menos de 6 meses 6 meses-1 año 1-2 años 2-3 años más de 3 años
- 24. Qué porcentaje de la oficina de gestión central mundial es ocupada por extranjeros (es decir, que no sean nacionales del país de origen)? (Marque uno)**
- menos del 5% entre 5-10% entre 10-20% entre 20-40% más del 40%
- 25. Qué porcentaje de la oficina de gestión de operaciones extranjeras local es de ciudadanos locales? (Marque uno)**
- menos del 5% entre 5-10% entre 10-20% entre 20-40% más del 40%

Rendimiento: Las empresas suelen utilizar múltiples medidas de desempeño, va sea en términos absolutos o en relación con el rendimiento previsto.

- 26. Hasta qué punto ha tenido éxito en los siguientes aspectos de sus empresas internacionales?**
- | | | <i>De ningún modo</i> | <i>Muchísimo</i> | | |
|---|---|-----------------------|------------------|---|---|
| a. el rendimiento global de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 7 | | | | 6 |
| b. desempeño económico de empresa extranjera (por ejemplo, la rentabilidad) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 6 | 7 | | | |
| c. cuota de mercado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | 6 |
| d. número de mercados internacionales servidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 7 | | | | 6 |
| e. nueva tecnología o los conocimientos obtenidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 7 | | | | 6 |
| f. la integración amplia de las operaciones internacionales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 6 | 7 | | | |
| g. otras medidas (indíquelas) _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 6 | 7 | | | |
- 27. En qué medida los siguientes factores han afectado el desempeño de su empresa en los mercados internacionales?**
- De ningún modo* *Muchísimo*

LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

a.	consejos de los asesores	1	2	3	4	5	6	7
b.	asesoramiento de los clientes que tienen operaciones en el mercado de destino	1	2	3	4	5	6	7
c.	competidores locales ventaja tecnológica cara a cara	1	2	3	4	5	6	7
d.	la conciencia de marca de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
e.	capacidad de transferir capacidades clave a los mercados internacionales desde la experiencia interna	1	2	3	4	5	6	7
f.	suerte	1	2	3	4	5	6	7



Para recibir los resultados de esta encuesta, por favor llene la información a continuación:

Nombre: _____ Ocupación: _____

División/Empresa _____

Dirección: _____

Tel. _____ Fax: _____ e-mail: _____